



accenture

High performance. Delivered.

**“Se préparer aux mutations d’un
monde multi-polaire !”**

Frédéric Watine – mars 2008

Agenda



1

L'émergence d'un monde multi-polaire

2

La guerre des talents

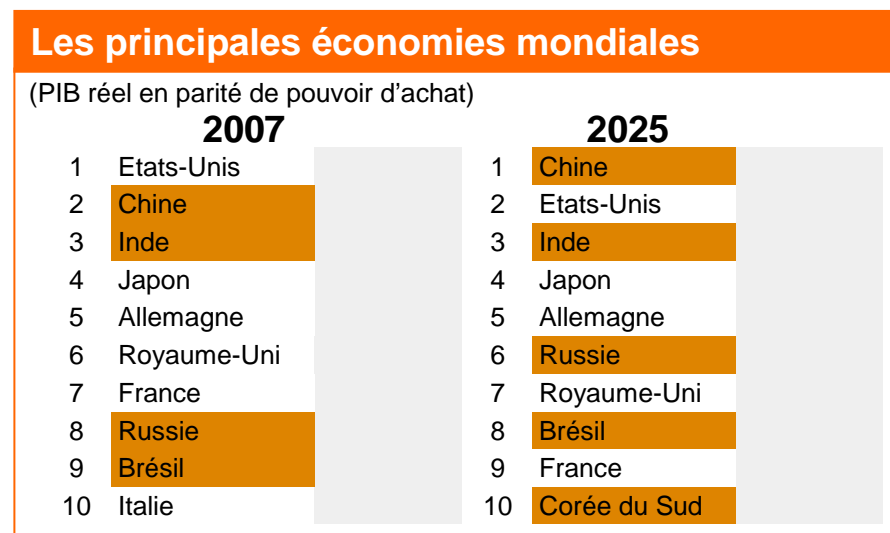
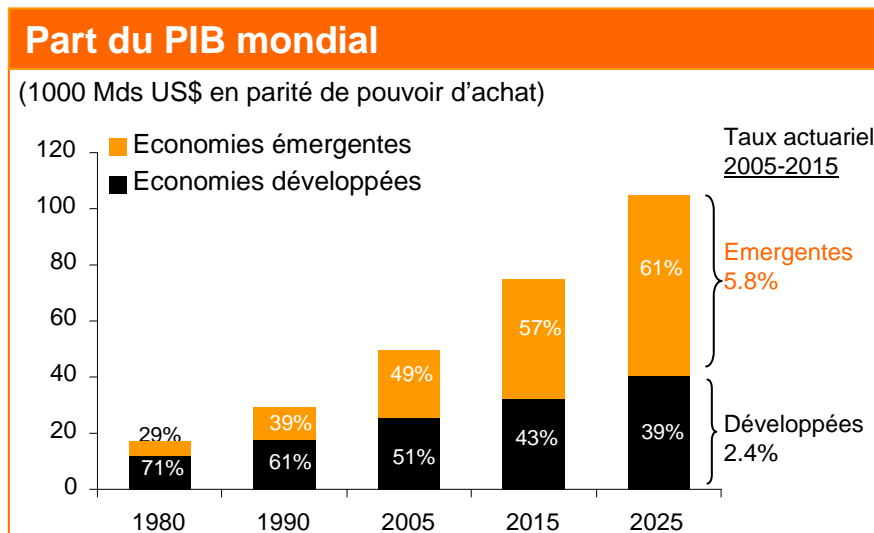
3

Quels enjeux pour l'individu ?

Un nouveau contexte économique mondial se dessine...



- Croissance rapide des économies émergentes ... au détriment des trois grandes puissances historiques Etats-Unis, Europe, Japon



- Déjà des premières évolutions remarquables :
 - 2% de croissance dans les pays développés ; 6% dans les pays émergents
 - Présence des pays émergents Fortune 500 : 20 en 1995 ; 47 en 2005 ; 70 en 2007
 - Repreneurs d'entreprises issus de pays émergents : 40 en 2000 ; 120 en 2007
 - Balance commerciale Chine : 200 M\$ en 2000 ; 1400 M\$ en 2007

Pourquoi la géographie économique est-elle en mutation?



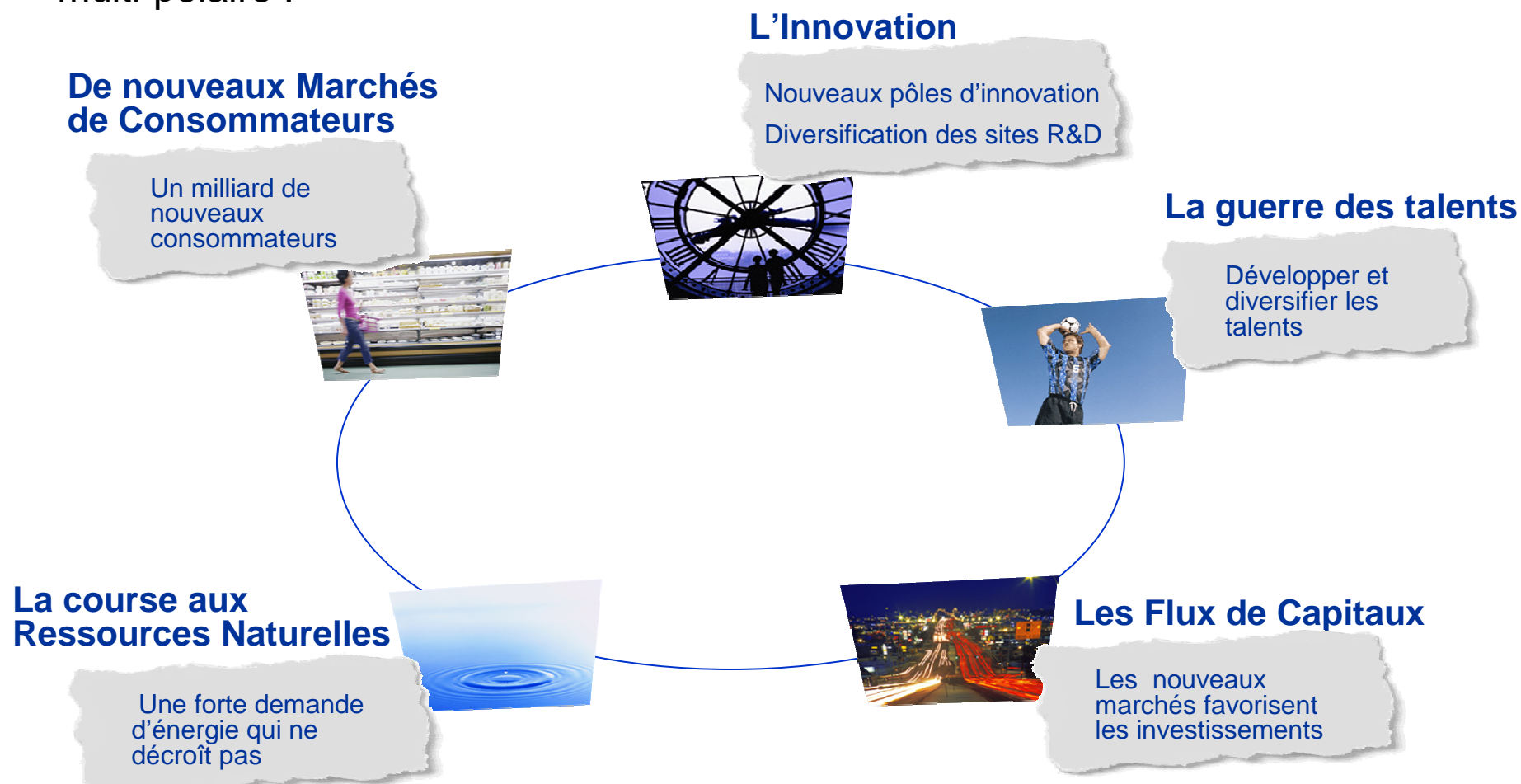
- L'émergence de ce monde multi-polaire peut être considérée comme une nouvelle étape de la mondialisation, conséquence de la convergence des différentes économies nationales.
- Mais cette émergence n'est pas le fruit du hasard. Les économies en développement jusqu'alors passives façonnent à leur tour ce nouveau contexte mondial.
- Trois grand facteurs soutiennent cette évolution :



Les cinq dimensions clés du monde multi-polaire



- Cinq dimensions clés caractérisent l'interdépendance économique de ce monde multi-polaire :



Les cinq dimensions clés du monde multi-polaire



- Illustration avec le Groupe Arcelor-Mittal

- . 2 grands projets de nouvelles usines en Inde
- . Centre d'ingénierie et de développement en Inde (2012)

L'Innovation

De nouveaux Marchés de Consommateurs

Consommation d'acier par individu (kg/an) :

- . Japon : 700
- . Chine : 300
- . Inde : 50



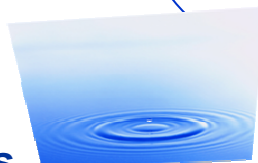
La guerre des talents

- 320 000 personnes dont :
- . 60 000 au Kazakhstan
- . 50 000 en Ukraine

Une présence mondiale, des défis mondiaux

La course aux Ressources Naturelles

Stratégie : être autosuffisant à 80% pour le minerai de fer, d'où des projets au Sénégal (750 Millions de tonnes) et au Libéria (1.5 Milliard de tonnes)



Les Flux de Capitaux

- . 35 acquisitions en 2007 pour 12.3 Milliard USD d'investissements

. Nouvelles usines ou extensions d'usines existantes pour une augmentation de 20% de leur production



Et pour les Services Publics ?

- Avez-vous l'impression que votre contexte est devenu plus multi-polaire en 2007 qu'en 2006 ?
 - Oui à 27% pour les Services Publics
 - Oui à 60 – 75% pour le Secteur Privé / Compétitif
- Quels sont les principales barrières pour vous développer en 2007 et améliorer votre efficacité / compétitivité ?

	Services Publics	Total
La compétition	29%	73%
La santé économique mondiale	48%	67%
La difficulté à attirer et fidéliser les Talents	86%	67%
L'image de l'organisation	69%	62%
La conformité aux lois / réglementations	48%	47%
Le niveau d'engagement des collaborateurs	61%	46%

Agenda



1

L'émergence d'un monde multi-polaire

2

La guerre des Talents

3

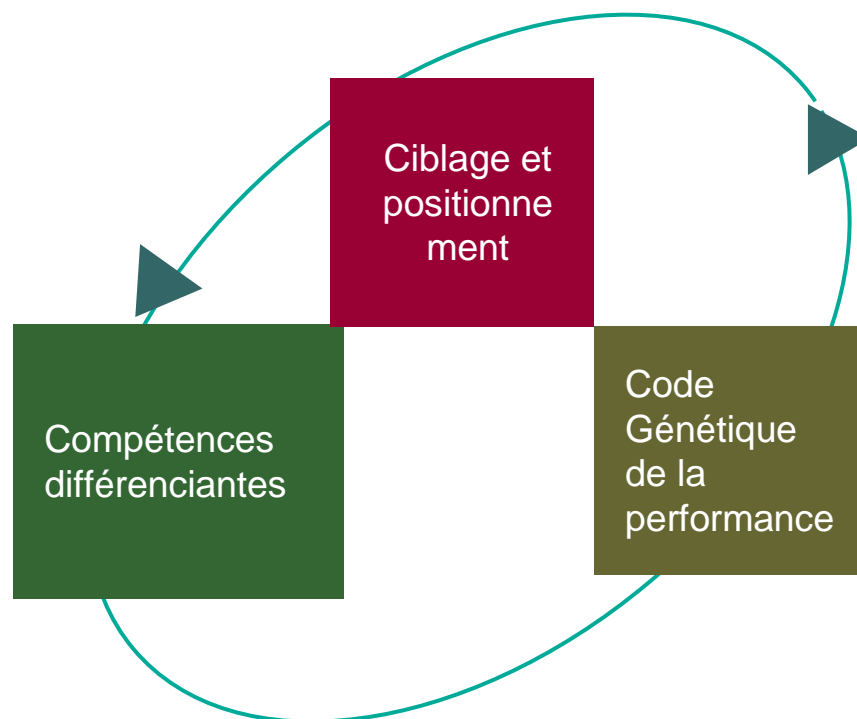
Quels enjeux pour l'individu?

La haute performance dans le monde multi-polaire



De l'observation à l'interprétation

Grille d'analyse



“Le Talent est probablement la ressource la plus rare sur terre”
Josue Christiano Gomes da Silva, Coteminas
(Coteminas : la marque Brésilienne qui conquiert le monde)

La guerre des talents : résoudre le paradoxe



**Abondance globale ;
pénuries locales**



**Repenser la gestion
des RH pour
“multiplier les
talents”**



**Satisfaire la
diversité des
attentes (pays,
générations,
culture, ...)**

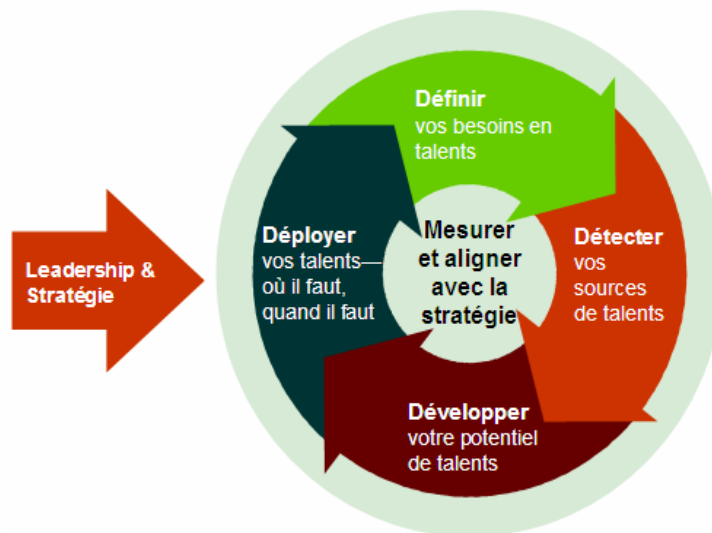


- En 2005, la population en âge de travailler était de 1,5 milliard dans les pays émergents et 400 millions dans les pays de l'OCDE
- Mais dès 2015, cette population va commencer à diminuer en Chine, en Russie, en Corée du Sud ...
- En 40 ans, l'Allemagne pourrait perdre 20% de sa population
- En 2050, 1/5° de la population aura 60 ans ou plus (contre 1/10° aujourd'hui) ; près de 320 millions de chinois auront 60 ans ou plus
- En informatique, les salaires indiens étaient environ 3% des salaires US en 1998, ils représentent aujourd'hui 15% (+20% par an)
- Les Top dirigeants indiens ont des bonus souvent supérieurs aux dirigeants US / européens
- 14 millions d'américains sont en étude tertiaire ; 6 millions en inde, et 5 en chine (France : 2,2)
- Le nombre d'inscrits en étude d'ingénieurs diminue dans tous les grands pays industrialisés (-37% de bacs scientifiques entre 1995 et 2003 en France)
- Pour la première fois, les entreprises doivent gérer 4 générations aux attentes bien différentes
- Le « niveau d'engagement » des salariés est en recul



Multiplier les talents : un équilibre à (re)penser

- La capacité à attirer et fidéliser une diversité des talents est un avantage compétitif primordial pour les entreprises ...



Repenser les logiques de :
Besoins & localisation forces de travail
Contrat(s) Individu - Entreprise
Harmonisation & Flexibilité politiques RH
Reconnaissance & Fidélité

...

- ... à condition de savoir anticiper et piloter les attentes nouvelles des collaborateurs
 - Plus de contrôle de leur carrière : intérêt du travail, lieu, environnement, collègues, ...
 - Equilibre différent vie privée / professionnelle (journée, année, carrière)
 - Adaptation / individualisation des processus et politiques RH qui leur sont proposés (formation, rémunération, ...)
 - Nouveau rapport à la fidélité, à la loyauté, ...

Illustration avec le cas Accenture



De 1913 jusqu'en 2000

- **Une entreprise américaine, forte d'une culture de 70 ans**
- **Un seul métier : le conseil**
- **Une croissance continue et raisonnable**
- **Près de 30.000 salariés compétents, totalement dévoués au succès de leur entreprise**
- **Une population masculine, connue pour ses complets gris, chemises blanches et cravate sombre**

Aujourd'hui

- **Une entreprise globale :**
 - 8 top dirigeants issus de 7 différents pays
 - Inde : premier pays (45000 personnes)
- **Trois métiers : conseil, Informatique, externalisation**
 - Une culture commune
 - Des politiques RH spécifiques par métier
- **Plus de 175.000 salariés dont :**
 - 10% ont plus de 10 ans d'ancienneté
 - Près de 50% sont nés après 1979
 - Près de 2.800\$ de formation par personne / par an
- **La diversité reconnue comme un actif ; un avantage compétitif**

Agenda



1

L'émergence d'un monde multi-polaire

2

La guerre des Talents

3

Quels enjeux pour l'individu?

L'individu dans le monde multi-polaire



- En comprenant l'évolution du monde multi-polaire, chaque individu a l'opportunité de donner une nouvelle orientation à sa carrière et d'atteindre ses objectifs personnels, tout en contribuant à la Haute Performance de l'entreprise.
- La réussite des individus dans ce monde multi-polaire commence par une prise de conscience et une ouverture :
 - Avoir conscience de qui l'on est et de ce qu'on peut offrir
 - Avoir conscience de l'émergence du monde multi-polaire et de la diversité qui nous entoure
 - Avoir conscience qu'il y a moins de « bonnes réponses » mais plutôt des réponses différentes
 - Trouver le bon équilibre dans la diversité des compétences
 - S'ouvrir aux autres pour partager ses idées, apprendre...

Etude Accenture 2008 : « One step ahead of 2011 »



- Dans le cadre de la journée internationale de la femme 2008, Accenture a mené une **étude** dans **17 pays** auprès de **plus de 4000 cadres de moyennes et grandes entreprises** pour comprendre les impacts du monde multi-polaire sur l'individu.
- Les 4000 participants étaient répartis équitablement entre les générations et les niveaux hiérarchiques
- En cumul, 43% des femmes interrogées se disent préparées aux enjeux futurs du monde multi-polaire (47% pour les hommes)
- Peu d'écarts selon les niveaux hiérarchiques et le sexe, mais en revanche ...



Qu'en est-il des femmes dans le monde?

% des personnes interrogées qui se sentent prêtes à appréhender le monde multi-polaire

- ➔ De gros écarts selon les pays ... et la France en queue de peloton
- ➔ L'essor progressif des nouveaux pays semble soutenu par une population qui se dit parée pour l'émergence du monde multi-polaire.
- ➔ Globalement, les femmes se sentent aussi mûres que les hommes pour réussir dans le monde multi-polaire.
- ➔ Des écarts significatifs sont notés pour la Chine, le Brésil, l'Allemagne en faveur des hommes; pour l'Afrique du Sud en faveur des femmes.

Pays	Total	Hommes	Femmes
INDE	70%	71%	68%
CHINE	68%	73%	61%
AFRIQUE DU SUD	58%	53%	63%
BRESIL	58%	63%	52%
AUSTRALIE	46%	47%	45%
USA	46%	46%	46%
SUISSE	45%	45%	44%
AUTRICHE	45%	46%	43%
ITALIE	43%	44%	41%
IRLANDE	42%	43%	42%
ALLEMAGNE	41%	49%	32%
PAYS-BAS	41%	46%	35%
NORVEGE	39%	41%	34%
ESPAGNE	37%	35%	39%
SUEDE	34%	37%	32%
UK	30%	33%	26%
FRANCE	24%	25%	25%

Les femmes en France sont-elles mieux préparées que les hommes à l'émergence du monde multi-polaire?



- Quels sont les axes de développement pour réussir dans le monde multi-polaire?

Mobilité / Flexibilité (H : 3.4 – F : 3.4)

- Les femmes envisagent moins que les hommes la mobilité (84% des femmes privilégient l'équilibre vie professionnelle/vie privée contre 74% des hommes)
- Moins de 50% des femmes sont prêtes à sortir de leur zone de confort

Compétences (H : 3.2 – F : 3.2)

- Les hommes, plus que les femmes, pensent que construire des compétences variées est un accélérateur de carrière

Technologie (H : 3.9 – F : 4.0)

Hommes et femmes s'accordent pour dire que :

- les relations seront largement gérées par la technologie dans quelques années
- les compétences techniques seront un élément décisif dans l'évolution de leurs carrières

Responsabilité sociale (H : 3.3 – F : 3.3)

- 60% des femmes attachent de l'importance à la responsabilité environnementale pour l'entreprise (contre 55% des hommes)

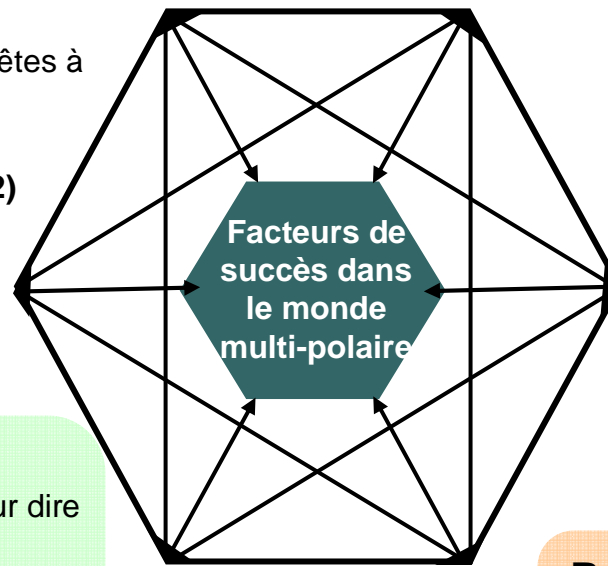
Diversité (H : 3.3 – F : 3.4)

Les femmes considèrent davantage que les hommes que :

- valoriser la diversité d'opinion sera important en 2011 (47% des femmes contre 41% des hommes)
- valoriser la diversité est primordial pour construire des relations professionnelles efficaces

Relations humaines (H : 3.2 – F : 3.0)

1 femme sur 4 se sent plus efficace que les hommes à construire un réseau susceptible de faire avancer sa carrière





Forces et barrières pour faire carrière

Top 3	Total	H	F
Ma propre ambition et volonté	56%	54%	59%
Se dépasser au travail	52%	51%	53%
Développer mes compétences métiers	50%	51%	50%
<i>Développer mes compétences technologiques & nouvelles technologies</i>	53%	59%	47%

Top 3	Total	H	F
Ma condition / sexe	13%	5%	23%
L'énergie dépensée pour la famille / les enfants	18%	14%	22%
Une réticence à la mobilité	18	18%	18%
<i>Volonté de ne pas sacrifier équilibre vie privée / professionnelle</i>	18%	20%	17%

Etude Accenture 2008 : « One step ahead of 2011 »

Quelques chiffres clés France



En France, 24% seulement des hommes et des femmes interviewés se disent prêts à affronter le monde multi polaire de demain, alors que 70% des Français interrogés travaillent déjà aujourd'hui avec des contacts internationaux (clients ou fournisseurs).

En France, la maîtrise des nouvelles technologies est citée comme le facteur le plus important pour faire avancer sa carrière pour les hommes comme pour les femmes.

En France, 1 femme sur 3 se déclare prête à déménager pour sa carrière, 4 femmes sur 10 sont prêtes aux voyages internationaux ; et les cadres supérieures y sont 2 fois plus enclins que les non-cadres.

En France, les obstacles majeurs cités par les femmes pour faire progresser leur carrière sont : le fait d'être une femme et la volonté de mener de front une vie de famille (pour environ 25%). Les hommes citent essentiellement la maîtrise des langues.

En France, les femmes sont plus convaincues que les hommes de devoir apprendre à mieux utiliser la technologie pour progresser.

La gestion de la vie professionnelle/ vie privée est une priorité absolue pour les femmes (84%) , mais seulement 56% sont satisfaites actuellement de cet équilibre.

En France, plus d'un homme sur 4 est encore convaincu que sacrifier son équilibre de vie est favorable à une belle carrière

Hommes et femmes sont autant convaincus les uns que les autres que c'est la course au profit qui va s'amplifier le plus dans les 3 ans à venir.