

## La guerre des normes

Le monde est multipolaire, essentiellement tripolaire avec 3 blocs, les États-Unis, la Chine et l'Europe, ayant des prétentions mondiales.

La montée en puissance de la Chine ne doit pas faire oublier la compétition historique entre l'Europe et les États-Unis. Ces derniers ont non seulement dominé économiquement mais ont, année après année, imposé leurs pratiques et leurs concepts.

Même si beaucoup d'entre nous ont œuvré pour une synthèse des meilleures pratiques dans le domaine RH, le rouleau compresseur américain a souvent été le plus efficace. Et nous parlons plus aujourd'hui d'inclusion des minorités que d'égalité des chances pour ne prendre qu'un exemple !

A l'heure où la Chine s'invite le long des routes de la soie et dans le débat, les entreprises européennes doivent réagir d'abord en rééquilibrant la composition de leur capital, mais doivent aussi, plus que jamais, rechercher des synthèses ; par exemple allier la puissance de feu des « people review » à l'américaine pour programmer les carrières des collaborateurs clés, à la GPEC à la française pour cerner et préparer les enjeux collectifs.

Ce qui est constitutif du modèle européen doit être défendu. Le cercle des DRH Européens en avait donné une définition partant de l'entreprise et non de l'État, plus une conception de l'entreprise comme un collectif de travail plus que le « Welfare state ». Beaucoup de ces valeurs européennes deviennent chaque jour encore plus d'actualité et doivent être défendues : la gestion de écarts de salaires dans un monde où les inégalités s'emballent et viennent bloquer beaucoup d'évolutions nécessaires en particulier face au réchauffement climatique. Le rôle du dialogue social et des organisations syndicales, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle...

Chacun veut imposer son point de vue et celui qui définit les normes, les règles du jeu, a des chances, dans un monde concurrentiel, de faire partie des gagnants. Pour prendre un exemple, les entreprises européennes de la pharmacie se sont efforcées pendant longtemps d'élever les normes qualité pour retarder l'arrivée de concurrents indiens. Autre exemple l'Europe en définissant des normes ferroviaires a singulièrement aidé ces industries à l'exportation.

Tous les acteurs privés, entreprises multinationales, agences de notation ou ONG, ou publics ; nationales ou internationales, veulent imposer leurs normes. Il y a un trop plein d'acteurs et beaucoup de « socialwashing » !

Bienvenue dans ce grand combat pour les normes, un combat où comme toujours il y aura des gagnants et des perdants.

Les travaux du Xème forum du cercle des DRH Européens (cf. forum de Lisbonne) ont bien documenté cette guerre.

Dans ce jeu essentiellement à trois, les questions sociales et environnementales se posent différemment mais sont désormais liées.

Si la question du climat est commune, les problématiques sont différentes (système social, mix énergétique).

Pendant longtemps nous avons pensé que les normes convergeraient naturellement dans un monde apaisé. Ce n'est clairement pas le cas.

Mais l'entreprise a, comme souvent, un rôle clé à jouer pour exporter en son sein et vis à vis de ses sous-traitants, des pratiques socialement responsables. Elle pourra le faire en synergie avec les avancées européennes en matière de normes extra financières mais son rôle restera irremplaçable.

Yves Barou