

Adda BENSLIMANE

GLOBALISATION ET RELATIONS AU TRAVAIL : QUE PEUT LA GRH ?

1- INTRODUCTION

La mondialisation apporte des effets bénéfiques et ce grâce à la division internationale du travail comme le soulignait déjà Adam Smith dans la richesse des nations « la maxime de tout chef de famille est de ne jamais essayer de faire chez soi la chose qui lui coûtera moins à acheter qu'à faire », cette idée fût développée par le travail de Ricardo à travers la notion de l'avantage comparatif. Mais la mondialisation a également déstructuré le tissu économique de beaucoup de régions dans le monde à travers le poids de plus en plus grandissant des multinationales dans le système productif mondial. Les nouvelles exigences en concurrence internationale et les avancées spectaculaires en matière de technologie ; ont littéralement changé la nature des relations au travail. La quête de nouveaux marchés et la demande de plus en plus internationalisée, ont abouti à reconsidérer la démarche stratégique de la plupart des entreprises. Le regard porté sur ces entreprises transnationales fait émerger de nouveaux concepts, tels la firme globale (Porter, Competition in Global Industries, 1986) ou la firme-réseau (Reich, The Work of Nations, 1991).

Ces exigences imposent des efforts aux employés et à leurs entreprises, afin de répondre au mieux à de la demande.

Au sein de ce nouvel environnement économique et industriel, la situation en Asie, n'est pas similaire à celle de l'Europe ou à celle des USA et encore moins à celle de l'Afrique.

Bien plus que les précédents courants, la mondialisation souligne l'importance des relations professionnelles vers l'industrialisation et le développement économique de la région. Cela crée de nouveaux défis, mais aussi des tensions parmi les gouvernements et les partenaires sociaux (gouvernement français et syndicats de ces derniers mois).

Cette communication analyse la nature changeante des relations professionnelles, dans le contexte mondial, influencées par les forces du marché mondial et par la libéralisation. Ce document tente d'identifier ensuite un certain nombre de problèmes que les employeurs et leurs entreprises auront besoin de prendre en considération pour développer des stratégies appropriées et répondre efficacement aux challenges auxquels ils sont actuellement confrontés.

2- L'ENTREPRISE : ORGANISATION COMPLEXE

L'évolution du statut juridique de l'entreprise, sans oublier l'évolution des procédés dus aux révolutions industrielles est un bon indicateur des transformations des entreprises depuis pratiquement deux siècles. L'augmentation de la taille des entreprises et la recherche systématique de rationaliser la production peut être vu comme une caractéristique de la révolution industrielle.

Cette transformation axée sur le système productif, s'est accompagnée par une évolution des relations au travail entre les différents agents économiques (employeurs-employés).

Si nous devons donner une définition appropriée de ce qu'est une relation professionnelle, nous dirions de façon très synthétique et légaliste que c'est un contrat. D'un point de vue économique c'est aussi le moyen par lequel les différents intérêts du marché du travail sont satisfaits, essentiellement dans le but de réguler les relations d'emploi.

Les relations professionnelles comprennent également les modalités à travers lesquelles ces relations sont énoncées (comme par exemple la négociation collective ; l'implication des employés à prendre des décisions et les résolutions de doléances et litiges), et le management des conflits entre employeurs, employés et syndicats lorsque cela se produit.

Ces relations sont influencées par le gouvernement et ses administrations à travers des règlements, lois, institutions et programmes, et par des caractéristiques propres au pays (politiques, sociales, économiques, technologiques et culturelles). Selon les pays, ces relations peuvent s'avérer très délicates, voire difficiles.

a) l'entreprise, les relations professionnelles (RP) et la gestion des ressources humaines (GRH).

Les relations professionnelles peuvent être distinguées de la gestion des ressources humaines, qui est principalement un système bipartite, essentiellement sans l'intrusion de l'état, cela dit le fabricant de pneu Goodyear, avait été obligé de composer avec le gouvernement français. (Dans certains pays, il est de bon temps politique de montrer qu'on existe, bien que dans la plupart des cas le résultat est déterminé).

L'intensité traditionnelle des relations professionnelles concerne les résultats à un niveau national, voire sectoriel. La gestion des ressources humaines est concentrée directement au niveau de l'entreprise et cherche à aligner les intérêts des managers,

employés et groupes d'employés autour de certains objectifs consentis mutuellement, dans le but de réaliser des avantages concurrentiels sur le marché. Les valeurs soulignant les politiques et pratiques de la gestion des ressources humaines sont essentiellement individualistes et s'intéressent à maximiser l'efficacité organisationnelle, l'engagement des employés, l'adaptabilité, l'innovation. De ce point de vue, les théoriciens de la GRH, à l'instar des théoriciens standards de l'entreprise, adoptent un raisonnement en termes d'équilibre. Le but étant d'améliorer la performance de l'entreprise. Par ailleurs la GRH, ne soucie guère de savoir pourquoi le marché du travail est-il si différent du marché des valeurs ou de celui des biens de consommation, dans lesquels les gens parviennent à conclure une vente en concédant ne serait-ce qu'une toute petite baisse de prix ? (G.A.Akelof, R.J.Shiller, 2009).

En temps de crise, les bénéfices résiduels sont en fait beaucoup plus volatiles que les gains tirés du travail. Cela peut être interprété comme une sorte d'assurance partielle, comme celle décrite par Knight (1921), mais les raisons en sont cependant plus profondes. Quand les employés ont obtenu plus que la possibilité de progresser au sein de leur entreprise, toute formule de baisse de salaire en période de récession transfère ces quasi-rentes, qui sont difficiles à mesurer précisément, des travailleurs vers les employeurs, Cette redistribution soulève la possibilité et accentuées par l'interdépendance des marchés. Cette redistribution soulève la possibilité de marchandage coûteux ou de conflits lorsque l'employeur, en tant que décisionnaire, est tenté de revenir sur un accord implicite. Un marchandage simplifié réduit les coûts de transaction et marchander un salaire fixe, lié à la productivité, est plus compliqué que le marchandage habituel sur un taux horaire fixe. Cependant, les accords de partage de gains et de profits sont assez communs, c'est là le rôle induit à la GRH pour trouver des solutions.

Dans ce cas le problème du salaire d'efficience se pose et avec lui les conséquences sur le niveau perçu ou réalisé du travail. L'exemple serait l'application de la théorie des jeux à la relation salariale (H. Leibenstein 1982), et dont le résultat est un équilibre au sens dilemme du prisonnier :

Employeur	Salaire MAXI	Salaire MINI
Employé		
Effort MAXI	4 ; 4	1 ; 6
Effort MINI	6 ; 1	2 ; 2

Bien entendu, Mitzberg avait déjà montré qu'en pratique, la dimension institutionnelle permettait de comprendre ce phénomène (qui ne disparaît pas complètement, du moins en théorie).

La GRH représente un challenge pour les relations professionnelles car elle peut œuvrer pour contourner le rôle des syndicats au niveau de l'entreprise en insistant sur la relation entre managers et employés. En réalité, quoiqu'il en soit, il est possible d'harmoniser les politiques et pratiques des RP et la GRH par des moyens qui peuvent renforcer les résultats pour les deux.

b) L'impact de la mondialisation sur les RP

La situation ci-dessus reflète le modèle « normal » des activités du marché, les relations d'emploi dans les pays industrialisés et dans ceux en voie d'industrialisation jusqu'à maintenant. Mais qu'en est-il, lorsque les activités de production et leur processus sont dictés très loin (géographiquement et moralement) des préoccupations des salariés.

Le pas vers l'orientation de marché (libéralisation) dans de nombreux pays a été reflété par des politiques de dérégulation effectuées par les gouvernements, ce qui inclue la réduction des droits de douane, facilite les flux de capitaux et investissements et privatise les entreprises étatiques. La libéralisation a été devancée par la mondialisation (ce qui implique une meilleure intégration sur les marchés mondiaux et a augmenté l'interdépendance économique internationale). Ces deux phénomènes ont été facilités par la croissance considérable du commerce mondial, par les investissements directs à l'étranger au cours de ces dernières années et par le traitement de l'information qui a facilité la rapidité des transactions financières, les changements au niveau de la production et les locations de services dans le monde.

3- L'INTERDEPENDANCE ECONOMIQUE DES MARCHES

a) Premièrement, de telles dispositions sont propres aux marchés nationaux ; mais la mondialisation a fondamentalement changé et considérablement étendu les frontières du marché. La remise en cause des traditionnelles frontières de l'entreprise, affaiblit les actuels systèmes de relations professionnelles. Les multinationales sont la première force du changement. Elles créent des réseaux internationaux de production très complexes qui distinguent la mondialisation des simples formes d'intégration du commerce international de ces dernières années. En tant que producteurs de biens et services (particulièrement dans la zone de communication de masse), les centres de réseaux et les grands patrons, les multinationales s'étendent au-delà des centres urbains dans les pays dans lesquelles elles opèrent.

b) Deuxièmement, la mondialisation a remis en cause le statu quo entre le « patron » et « l'employé » dans pratiquement tous les pays, dans le sens où le capital est considérablement plus mobile dans un environnement ouvert à l'international alors que la main

d'œuvre reste relativement immobile (ce qui valide partiellement une des hypothèses forte du modèle de l'égalisation des prix et des salaires de Samuelson). Cela donne à la « main d'œuvre » un inconvénient relatif, le fait que le « capital » peut employer de la « main d'œuvre » dans différents pays, à plus bas coût sur une base qui peut porter préjudice à l'emploi permanent des travailleurs du pays d'origine.

c)Troisièmement, la mondialisation provoque un impact contradictoire sur les relations professionnelles. Elle accélère l'interdépendance économique entre les pays sur les bases intra et inter-régionales et encourage les similarités des approches par des entreprises individuelles sur les marchés compétitifs. Cela mène à une certaine convergence dans les systèmes de relations professionnelles dans le monde entier. En même temps, il existe une évidente résistance envers cette convergence, basée sur des préoccupations nationales et régionales particulières (par exemple en Europe et en Asie). Dans ce cas, il faudrait contextualiser la gestion des ressources humaines et l'adapter. Ce qui peut marcher dans un pays, risque fort bien de pas l'être ailleurs.

Quel est l'impact des FMN sur les marchés locaux ? Et comment est leur relation avec les syndicats ? Un nombre croissant de multinationales souligne leur responsabilité sociale qui reflète l'engagement fondamental pour le bien-être des employés. Dans l'ensemble, les grands groupes varient considérablement dans leurs stratégies de RP/GRH.

4- LA PRISE DE CONSCIENCE

Dans l'intérêt d'une plus grande efficacité, le travail est également en train d'être réorganisé, donnant plus d'importance aux activités de groupes, et réintégré dans le but d'améliorer les rapports entre les unités et les départements au sein de l'entreprise. Tous ces changements sont menés pour obtenir une

plus grande implication des employés dans l'entreprise et rapprocher les managers, des employés.

Des alliances stratégiques et fusions d'entreprises ont aussi sensiblement augmenté durant la dernière décennie. Cela a rendu le contexte d'emploi beaucoup plus instable pour les travailleurs dans le secteur structuré de nombreux pays industrialisés et considérablement dans les pays en voie d'industrialisation.

Les larges développements sociaux dans beaucoup de pays ont aussi témoigné du taux croissant du travail des femmes. Cela peut être associé à la demande importante de formes atypiques d'emploi (par exemple, temps partiel, temporaire ou intérim ; travail à domicile, sous formes de certains modes de travail et de plus en plus le télétravail).

Tous ces changements ont affecté les RP, et vont vraisemblablement plus ou moins continuer dans certains pays. La production et les secteurs publics dans de nombreux pays ont été la base traditionnelle du soutien des syndicats. Ils font maintenant face à d'importantes difficultés pour maintenir et développer leur nombre d'adhésion, comme la source de croissance dans beaucoup d'économies provient de plus en plus du secteur tertiaire dont les travailleurs (un grand nombre d'entre eux sont des femmes) ont démontré leur réticence à rejoindre les organisations syndicales.

a) La nature changeante des RP dans l'entreprise- une redéfinition ?

Comme évoqué précédemment, les RP ne sont pas un domaine d'activité indépendant. Elles peuvent être clairement comprises seulement par rapport aux personnes, aux groupes, institutions et structures plus importantes avec lesquelles elles sont en corrélation (notamment par exemple changer les marchés de produit, les systèmes de régulation du marché, l'éducation et le système de formation) au sein d'un pays, ainsi que les influences provenant d'au-delà de ses frontières.

Le développement d'entreprises mondiales, les changements apparaissant dans la course à l'industrialisation et l'impact des nouveaux systèmes de management exigent une perspective des relations d'emploi plus approfondie.

b) Le but des relations employeurs-travailleurs : doit être vu dorénavant comme s'étendant à toutes les activités liées au travail, qui sont le sujet d'interactions entre les dirigeants, les travailleurs et leurs représentants, y compris ceux qui participent à la performance de l'entreprise. Mais les problèmes qui sont critiques quant au mode de fonctionnement d'une entreprise-tels que la conception des tâches, l'organisation du travail, le développement des talents, la flexibilité de l'emploi et la sécurité de l'emploi, l'ensemble de questions relatives aux ressources humaines et les problèmes de gestion interculturelle. Une approche plus large des relations employeurs travailleurs chercherait à harmoniser cette dernière avec les ressources humaines, en repoussant les limites des deux domaines. En particulier, les relations patrons-syndicats auront besoin d'adresser, bien plus que ce qui est fait actuellement, les problèmes des relations sur les lieux de travail-et ceux centrés sur les personnes et reconnaître qu'elles ne peuvent plus se concentrer seulement sur les relations collectives. Compte tenu de la multitude de questions qui devrait être le sujet des échanges dans les relations de travail au sein de l'entreprise, une expression d'autant plus générale (par exemple, «les relations d'emplois») peut être utilisée pour décrire ces relations.

Beaucoup de pays de tous les continents ont été influencés, de manière plus ou moins forte, par celles d'un bon nombre de pays occidentaux. L'orientation des économies asiatiques et du Pacifique, plus tournée vers l'extérieur, signifie que ce processus est sur le point vraisemblablement de continuer. Mais les systèmes de relations employeurs-salariées qui ont été développés et continuent d'évoluer dans la région n'ont pas été basés sur les

mêmes circonstances et valeurs que celles qui ont modelé les systèmes occidentaux.

Voilà ce qu'on peut lire concernant les préconisations à l'égard des entreprises du sud méditerranéen qui s'inscrivent de plein pied dans le concert de l'intégration régionale (FEMISE 2013) :

« Aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus être considérées comme des sélectionneurs d'idées nouvelles et de personnels formés ailleurs. Elles deviennent de plus en plus des producteurs d'idées et d'innovateurs à part entière. L'entreprise innovante est une entreprise qui a certaines caractéristiques particulières encore peu représentées en Méditerranée. Elle fait de « l'open innovation » au sens où elle s'inscrit dans tous les flux mondiaux d'idées et de découvertes y compris comme offreur, ce qui est aujourd'hui indispensable lorsqu'elle se délocalise. Son organisation interne devient une organisation matricielle par projets où cohabitent les responsables du projet et les responsables des départements classiques. Le principal enjeu qu'a retenu le rapport est de développer la création d'entreprises innovantes et le développement de l'innovation dans les PMI-PME. Cela implique :

- √ De **renforcer les liens entre les entreprises et le système de formation** en particulier universitaire. Les entreprises doivent pouvoir participer à la formation d'innovateurs, soit à partir de centres dédiés dans les universités (cf. par exemple les spin off et incubateurs de l'Université de Cambridge, le rôle de Stanford dans le développement de Google), soit en interne, par accueil de chercheurs et développement de l'apprentissage à des niveaux élevés, soit, en participant directement à la stratégie des universités en matière d'innovation dans un conseil dédié.
- √ De **développer la recherche privée** et inciter les entreprises des PM à en faire. Pour les entreprises existantes, le levier le plus opérationnel est l'incitation fiscale, les outils directs (subventions, contrats de R&D, prêts) se révélant avoir des effets moins convaincants.

- √ De **favoriser le développement d'un écosystème favorable à l'innovation**. Dans cet écosystème la question de la disponibilité de ressources financières pour le développement de nouvelles entreprises est aujourd'hui décisive. D'une part, parce que, 40% des diplômés sont aujourd'hui, en auto-emploi, le plus souvent dans le secteur informel et ne sont pas dans les conditions leur permettant de créer leur entreprise, d'autre part, parce qu'ils sont confrontés à un système bancaire qui procure des crédits seulement si le nantissement et les garanties sont conséquentes. Il convient donc de requalifier les banques de façon qu'elles sortent de la culture de rente qui est la leur aujourd'hui.
- √ **D'opérer un changement d'échelle** en faveur de la création de nouvelles entreprises innovantes, en installant progressivement en place une approche plus décentralisée et intégrée à l'image du Mittelstandallemand.

La prise de conscience se fait tout doucement et de plus en plus nous assistons à des revendications de masse ou isolées, d'abord salariales, mais également sur les conditions de travail.

c - L'industrialisation et les politiques des relations patronales-syndicales : le cas de certains pays d'Asie

Cette partie est inspirée essentiellement de l'article de David Mac Donald, 1997 et actualisée au regard des changements significatifs.

INDUSTRIAL RELATIONS AND GLOBALIZATION: CHALLENGES FOR EMPLOYERS AND THEIR ORGANIZATIONS. Turin, Italy, 5-13 May 1997.

Il y a eu un lien étroit entre les stratégies d'industrialisation, les politiques des relations patronales-syndicales, les pratiques en entreprise et la gestion des ressources humaines dans la région.

Dans l'Asie de l'est et du sud-est, la plupart des économies a suivi une stratégie d'industrialisation à l'exportation. Par opposition, en Chine et en Asie du sud la stratégie d'industrialisation s'est jusqu'à présent axée sur l'importation de produits de substitution. Dans chaque stratégie, il y eut une pratique variable d'un pays à l'autre. Il y eut aussi une progression de l'importation des produits de substitution et des activités industrielles d'exportation dans les pays concernés. Les politiques et pratiques des relations patronales-syndicales ont changé quand les pays ont progressé de stratégies de l'importation de produits de substitution vers l'exportation sachant que les pays se sont déplacés vers des niveaux plus sophistiqués de l'activité d'exportation.

Les standards de travail et les pratiques

La plupart des économies asiatiques et du Pacifique sont vraiment similaires-et en général, assez avancées- la loi établissant les termes et conditions minimum d'emploi pour les travailleurs dans un secteur formel. Souvent elle reflète un héritage d'anciennes administrations coloniales. Mais une grande partie de cette loi a été traditionnellement de portée relativement faible et restreinte. Ceci ne reflète pas l'idée que les relations employeurs-salariés ne sont pas importantes au développement économique national, il s'agit plus d'un manque de compréhension que ces relations pourraient contribuer au développement, à travers une politique appropriée et des cadres législatifs et comportementaux. Il y a aussi une très grande variation relative aux normes standards de travail et des lois protectrices en vigueur dans la région. C'est à cause de l'inspection du travail, de l'éducation et de l'application de leurs fonctions, en parallèle à d'autres fonctions, que plusieurs Ministères du travail sont restés faibles et sous-développés. Par conséquent, pour beaucoup de travailleurs dans la région, les protections prévues dans les législations ne sont pas garanties dans la pratique.

Les relations patronales-syndicales

Dans cette zone, les différences en politique, lois, institutions et pratiques sont assez marquées suivant les régions, comme l'illustrent les problèmes suivants :

Dans le passé, les approches centralisées et décentralisées ont été suivies, mais la situation est actuellement en train de changer. L'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Singapour (et la Corée et Taiwan/Chine jusqu'à la période de démocratisation) avaient traditionnellement centralisés leurs conventions collectives en suivant des arrangements, appliquant l'augmentation des salaires sur l'ensemble de l'économie (bien que les mécanismes appliqués variaient d'un pays à l'autre). Dans la plupart des autres pays, les conventions collectives plus décentralisées étaient appliquées à l'industrie et/ou au niveau de l'entreprise.

Dans certains pays en transition (comme la Chine ou la Mongolie) la législation est toujours en cours de développement ou doit être développée cadre aux conventions collectives. De même, les employés et les ouvriers de ces pays en transition et d'autres dans la même situation manquent de connaissances pour concevoir des conventions collectives et manquent de compétences pratiques en négociation. De plus, leurs organismes représentatifs sont toujours trop faibles pour prodiguer le niveau de conseil adéquat, d'informations et d'entraînement requis pour assurer une négociation efficace.

Il y avait des différences considérables entre les pays dans les zones concernées par les conventions collectives. L'Inde par exemple, permet aux parties de négocier sur un problème d'intérêt commun. A l'autre extrême des pays comme le Singapour

et la Malaisie, qui n'autorisent pas les négociations en rapport aux sujets recoupant le domaine de la soit-dite prérogative de management (ex transfert, promotions, licenciements). Certains pays exigent un accord collectif, qui peut être sujet à certaines conditions préalables (ex : l'Australie, la Malaisie, le Singapour).

CONCLUSION : Les réponses actuelles à la libéralisation et à la globalisation

Dans les nouveaux pays industrialisés et également dans beaucoup de pays d'Afrique où la situation n'est pas toujours facile sur le plan économique et donc sur l'emploi, la préoccupation pour établir le cadre politique le plus approprié pour maintenir la croissance économique se pose avec plus de détermination. Toutes sortes de considération sont impliquées. Par exemple, quelles stratégies (...les services, l'agro-alimentaire, le marché du travail, les relations d'emploi et la paix sociale) les gouvernements devraient favoriser pour encourager une utilisation efficace de la technologie, de la flexibilité du marché du travail et de la croissance à haute productivité ? A quelles conditions devraient être établies concernant l'investissement à l'étranger, devrait-on l'autoriser dans certains secteurs de l'économie lorsque les standards des relations au travail sont ébranlés? D'ailleurs, quels changements sont exigés sur les lieux de travail pour la conception des tâches, la formation des talents et l'organisation du travail pour obtenir les bénéfices des nouvelles technologies, et en même temps maintenir la croissance de l'emploi, et avec la normalisation de l'enseignement et l'accent mis sur le développement des talents, accompagné de demandes pour une plus grande participation des travailleurs, quelles stratégies devraient adopter la GRH en vue de garantir un traitement plus équitable sur le lieu de travail?

C'est à tout ce questionnement que la GRH et les nouvelles approches contemporaines du management complexe, doivent y répondre afin de dégager des « pistes de réflexion » et d'action.

REFERENCES

Agénor, P.R. & O. Canuto, 2012. "Middle-Income Growth Traps, World Bank Policy Research Working Paper, N° 6210, Washington, DC.

Akerlof G A, Shiller R J, 2009, « Les esprits animaux, comment les forces psychologiques mènent la finance et l'économie », Pearson,

Augier P, M. Gasiorek, M. Lovo & G. Varela, 2011. "Paradoxes of Productivity: Trade Liberalization and Maroc", WP Caris, University of Sussex.

Conférence Internationale du Travail, 103^e session 2014

Fonds Monétaire International, 2012. "Moyen- Orient, Afrique du Nord, Afghanistan et Pakistan", Perspectives Economiques Régionales, November.

Gratacap A, Le Flanchec A, 2011, La confiance en Gestion, de boeck

Ghorra-Gobin C, 2012, Dictionnaire critique de la mondialisation, Armand Colin

MacDonald D, 1997, Industrial Relations and Globalization : Challenges for Employeurs and their Organisations. Turin, Italy

Plane JM, 2012, Théorie et management des organisations, Dunod

Rapport FEMISE2012, 2013.

Report N° AB6044, 2010, Project Information Document , World Bank.

Report N° 57520, 2010, Economic Integration in The Mashrek. World Bank

Second International Conference, 2010, Innovation and Economic Development in the Mediterranean Countries. Cairo. EgyptDecember.

Sherpa (Association), La responsabilité sociétale des entreprises transnationales, en ligne et divers documents.

UNCTAD (1994): World Investment Report 1994: Transnational Corporations, Employment and the Workplace, Geneva

UNCTAD (1995): World Investment Report 1995: Transnational Corporations and Competitiveness, Geneva

Vilette M A, 2014, Gerer les RH dans les PME, Vuibert

ANNEXE

Le cas de la France après la loi de 2008, suite à l'adoption, en 2008, de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable.

Thèmes de négociation autres que les salaires abordés entre 2008 et 2010

La formation professionnelle

Les conditions de travail (sécurité, etc.)

Les changements technologiques ou organisationnels

La protection sociale complémentaire

L'emploi

L'épargne salariale

L'égalité professionnelle

Le temps de travail (durée, aménagement)

Les qualifications, classifications, carrières

Le droit d'expression des salariés, le droit syndical

Après une forte progression de la conflictualité dans les établissements de 20 salariés ou plus entre 1996-1998 et 2002-2004 (de 21 % à 31 %), le niveau de conflits collectifs sur la période 2008-2010 se stabilise (29 %). Comme six ans plus tôt, 16 % environ des établissements déclarent avoir connu au moins un arrêt du travail dans le cadre d'un conflit collectif. Selon certaines sources, de très nombreuses entreprises sont en décalage avec la loi et les normes en général. (Rapport de l'OIT sur l'application des normes 2014).