

Royaume-Uni

Travailleurs à bas salaires non syndiqués : problèmes rencontrés au travail et tentatives de résolution

Anna POLLERT *

Cet article examine la situation des travailleurs non syndiqués et mal rémunérés au Royaume-Uni, qui ont dû faire face à des problèmes dans leur travail. Il explore la nature de ces problèmes, les ripostes des salariés et les résultats de leurs actions.

On observe au Royaume-Uni un déclin important des adhésions syndicales depuis les années 1970, ce qui a eu pour conséquence qu'une grande majorité des salariés (plus de 70 %) ne sont pas syndiqués actuellement. Selon le *Labour Force Survey*, 28 % des salariés étaient syndiqués en 2007 au Royaume-Uni, soit un déclin de 0,6 % par rapport à 2005. Dans le secteur privé, les affiliations ont chuté de 0,8 % depuis 2005 pour atteindre 16,1 % (Mercer, Notley, 2008:17, 19). Certes la syndicalisation est plus élevée qu'ailleurs en Europe, et notamment en France. Mais la couverture bien moindre par les conventions collectives crée au Royaume-Uni une situation très différente pour les salariés non syndiqués.

La couverture par les négociations collectives est tombée d'un maximum de 85 % des salariés au milieu des années 1970 (Milner, 1995:85) à environ 30 %. Dans le secteur privé, qui regroupe 80 % des emplois (*Labour Market Trends*, 2006), seuls 20 % des salariés sont couverts par une convention collective (Mercer, Notley, 2008:40). Au Royaume-Uni, les travailleurs non syndiqués dans les entreprises sous couverture conventionnelle bénéficient des conditions de rémunération et de travail négociées pour tous les travailleurs (phénomène des « *free riders* »). Ces passagers clandestins ne peuvent néanmoins faire appel aux syndicats pour les aider en cas de problèmes individuels – même si certains syndicats mettent dorénavant en place des services d'assistance téléphonique qui délivrent parfois des conseils y compris aux travailleurs non syndiqués. De plus, l'effet du *free riding* s'est essouffé puisque la couverture par les accords collectifs a désormais presque atteint le

* Centre for Employment Studies Research, Bristol Business School, University of the West of England.

niveau des adhésions syndicales. Ces accords « se sont transformés, passant du statut de biens publics bénéficiant à une grande partie des salariés non organisés au statut de biens privés réservés aux membres des syndicats » (Brown, Nash, 2008:95). Une analyse du *Workplace Employment Relations Survey* (WERS, Enquête sur les relations de travail dans l'entreprise) montre qu'en 1998, 25,7 % des non-syndiqués travaillaient dans des entreprises couvertes par les négociations collectives ou un service d'information sur les salaires (*pay review body*), contre 16,9 % en 2004 (Pollert, Li, 2006).

L'étude que nous présentons ici porte sur cette moitié des salariés non syndiqués au Royaume-Uni qui gagne moins que le salaire médian¹. Elle se concentre sur les plus désavantagés, en termes de conditions du travail : les travailleurs non syndiqués touchant moins que le salaire médian représentaient 40 % de la main-d'œuvre en 2004, selon le *Labour Force Survey* (Pollert, Charlwood, 2008:7). La première partie de cette analyse s'appuie sur une enquête représentative au niveau régional menée en 2004 auprès de 501 travailleurs à bas salaires non syndiqués qui rencontrent des problèmes sur leur lieu de travail (enquête URWS, *Unrepresented Workers Survey*). La deuxième partie résume une recherche qualitative menée à partir d'un échantillon complémentaire. Une cinquantaine d'entretiens approfondis ont été menés auprès de travailleurs ayant fait appel à un Citizen Advice Bureau (CAB) pour résoudre

leurs problèmes au travail. Il s'agit de la plus importante organisation bénévole britannique qui apporte son aide en cas de problèmes individuels, y compris ceux liés à l'emploi.

Salariés non représentés par les syndicats : comment faire face aux problèmes dans le travail

L'échantillon de l'enquête URWS reflète les principales caractéristiques des travailleurs non syndiqués à bas salaire rencontrant des problèmes sur leur lieu de travail. Ils sont concentrés dans des entreprises de petite taille : 22 % de l'échantillon travaillent dans des micro-entreprises de moins de 10 salariés et 20 % dans des micro-entreprises de moins de 25 salariés. Ces chiffres soulignent aussi la faible syndicalisation dans les petites entreprises – 18 %, contre 34 % dans toutes les entreprises en 2004 (Kersley *et al.*, 2006:110). 61 % de l'échantillon URWS sont des femmes (taux comparable aux 58 % des travailleurs non syndiqués gagnant moins du salaire médian), et 80 % travaillent dans le secteur privé, proportion encore une fois proche de la part des salariés à bas salaires non syndiqués dans la population active. Pour une proportion très importante de salariés – 48,3 % – le conflit est apparu moins d'un an après leur embauche dans l'emploi, ce qui donne une idée de l'insécurité à laquelle ils doivent faire face. 37,6 % occupaient même leur poste depuis moins de 6 mois².

-
1. Cette étude est issue du projet de recherche « The Unorganised Worker: Routes to Support and Views on Representations » (« Le travailleur non syndiqué : voies du soutien et regards sur les représentations »). L'enquête téléphonique auprès de 501 travailleurs a été menée en 2004. Pour d'autres documents de travail concernant cette recherche (ESCR Project R000 23 9679) voir le site internet du Centre for Employment Studies Research, Bristol Business School, University of the West of England, <http://www.uwe.ac.uk/bbs/research/cesr/workingpapers.shtml>.
 2. Pour une description plus détaillée de l'échantillon, voir Pollert, Charlwood (2008:79).

Problèmes rencontrés

Dans un premier temps, les répondants ont été questionnés sur les problèmes qu'ils avaient rencontrés au cours des trois dernières années dans tous leurs emplois antérieurs, puis sur ceux apparus dans un emploi particulier, et enfin sur le problème le plus important qu'ils avaient cherché à résoudre¹. Pour les emplois occupés durant les trois années précédant l'entretien, les salariés vulnérables évoquent le plus fréquemment des problèmes

de salaires (inférieurs à ceux touchés par d'autres salariés dans des postes similaires, ou inappropriés), de relations de travail (le stress, les brimades de la part des supérieurs), la charge de travail, la sécurité de l'emploi (principalement la crainte de perdre son emploi), des problèmes d'horaires (leur imprévisibilité, des journées de travail plus longues que convenu), de définition du poste, de santé et de sécurité, les débouchés, les congés et la discrimination (tableau 1).

Tableau 1. Les problèmes rencontrés

	Problèmes rencontrés dans tous les emplois pendant les trois dernières années		Problèmes rencontrés dans un emploi particulier		Problème principal que le répondant cherchait le plus à résoudre	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
1. Salaire ¹	191	38,1	181	36,1	80	16,0
2. Stress ou brimades	184	36,7	172	34,3	76	15,2
3. Charge de travail	160	31,9	143	28,5	46	9,2
4. Sécurité de l'emploi	152	30,3	124	24,8	32	6,4
5. Horaires	143	28,5	127	25,3	32	6,4
6. Contrat de travail, description de poste	133	26,5	115	22,8	24	4,8
7. Santé et sécurité	122	24,4	109	21,8	42	8,4
8. Débouchés	121	24,2	102	20,4	27	5,4
9. Congés	120	24,0	109	21,8	30	6
10. Discrimination	89	17,8	76	15,2	19	3,8
Action entreprise pour de multiples problèmes					7	1,4
Problèmes multiples affrontés dans un deuxième temps seulement					86	17,2

1. Notamment : salaires sous-évalués, rémunération irrégulière, non-paiement des congés ou des heures supplémentaires.

Source : Etude sur les travailleurs non représentés (*Unrepresented Worker Survey*), voir Pollert et Charlwood (2008).

1. Pour les choix méthodologiques de l'enquête, voir Pollert, Charlwood (2008).

TRAVAILLEURS NON SYNDIQUES : PROBLEMES AU TRAVAIL

Environ la moitié des interviewés ont perçu ces problèmes comme une atteinte à leurs droits. Souvent, ils ont dû faire face à plusieurs problèmes en même temps. Fréquemment, l'intensification du travail était incriminée : le stress, une charge de travail trop importante sans disposer du temps nécessaire, la pression sinon les brimades de la part des supérieurs hiérarchiques.

A la recherche de conseils

61 % des personnes interviewées dans le cadre de l'enquête URWS ont cherché conseil au sujet du problème dont la solution leur importait le plus. Les salariés les plus demandeurs de conseil avaient des problèmes de salaire, de débouchés, de discrimination, de charge de travail, de santé et de sécurité, de définition de poste et de relations de travail. Il s'agissait particulièrement de femmes, de travailleurs handicapés et de salariés s'estimant lésés dans leurs droits. Le ta-

bleau 2 montre que ces travailleurs cherchent conseil tout d'abord auprès des membres de la direction, suivis de près par les amis et collègues de travail et les supérieurs directs. Il est intéressant de noter que les conseils d'amis et de collègues de travail ont plus influencé les répondants que ceux dispensés par la hiérarchie. En tout, 20 % des salariés ayant cherché conseil, soit 12 % de tous les travailleurs interviewés, se sont adressés à une source externe : un syndicat, le Service de conseil, de conciliation et d'arbitrage (ACAS, Advisory, Conciliation and Arbitration Service), un CAB, un avocat ou un centre d'aide juridique (*Law Centre*). La source externe la plus utilisée est le CAB (12,8 % des demandeurs de conseil se sont adressés à un CAB, et 4,7 % le considèrent comme la source de conseil la plus pertinente).

Environ la moitié de l'échantillon a jugé aisé, voire très aisé d'obtenir des conseils¹. Il leur a été recommandé de

Tableau 2. Sources du conseil recherché, en % des répondants

	Source du conseil (n=306)	Conseil le plus écouté (n=128)
Membre de la direction	34,3	11,7
Collègues de travail	33,0	19,5
Supérieur direct	31,0	10,2
Famille ou amis en dehors du travail	22,2	16,4
CAB	12,8	4,7
Syndicat	5,2	3,1
Personnes connaissant une situation similaire	4,6	-
DRH, services du personnel	3,9	-
Organisation professionnelle	2,9	-
ACAS	2,9	5,5

Note : Plusieurs réponses possibles ; valeurs inférieures à 2 % non prises en compte.

Source : Etude sur les travailleurs non représentés (*Unrepresented Worker Survey*), voir Pollert et Charlwood (2008).

1. Par contre les personnes handicapées, les minorités ethniques et les salariés estimant faire face à une violation de leurs droits ont éprouvé plus de difficultés pour trouver conseil.

ROYAUME-UNI

s'adresser de manière informelle à leur supérieur immédiat (plus de 50 % des personnes à la recherche de conseils), d'utiliser les procédures de griefs formelles (20 %) ou de s'adresser à un CAB (11 %). Contrairement à ce qui était attendu, les directions et surtout les supérieurs immédiats ont relativement rarement suggéré le recours à une procédure de grief (23 % de tous les enquêtés, mais 14 % seulement des salariés s'étant adressés à un supérieur direct ont reçu ce conseil).

Les sources de conseil ont aussi été choisies en fonction des problèmes posés. Ainsi les supérieurs directs étaient davantage sollicités pour des problèmes de charge de travail, de santé et de sécurité ou de description de poste (ainsi que par des travailleurs plus âgés et handicapés). Les salariés s'adressaient plutôt à la direction quand des problèmes de salaire étaient en jeu, et à des amis et collègues quand ils ont perçu leur problème comme une violation de leurs droits. Le conseil du CAB était recherché surtout par les salariés ayant rencontré des problèmes de discrimination, de rémunération, de sécurité de l'emploi, de congés et d'horaires.

Passage à l'acte

On imagine souvent que les travailleurs à bas salaire, non syndiqués, qui rencontrent des problèmes sur leur lieu de travail finissent par quitter leur poste, ou se résignent à subir ces problèmes ; or, nos résultats montrent le contraire. La plupart des répondants – 86 % – ont tenté de résoudre leur problème. Ceci est vrai pour les 58 % toujours en poste malgré le problème rencontré, comme pour les 42 % qui ont choisi de quitter leur emploi.

Les travailleurs manuels, peu qualifiés et titulaires de leur poste depuis moins d'un an ont néanmoins adopté une attitude plus passive. Plus souvent que la moyenne de 14 % ils choisissent de « ne rien faire ».

La plupart des travailleurs ont emprunté deux voies d'action, la plupart s'adressant de manière informelle à leur supérieur immédiat (81 % des salariés décidant d'agir) ou à la direction (50 %). Il n'est certes pas surprenant que les salariés non syndiqués agissent de la sorte. Dans un contexte où l'environnement de travail ne cesse de s'individualiser, on pourrait cependant s'attendre à ce que les solutions individuelles soient recherchées. Or, une part étonnamment élevée des salariés (28 %) qui ont choisi de passer à l'acte a en effet tenté, de manière informelle, de trouver des réponses communes à un problème partagé (tableau 3). Alors que les démarches collectives ont consisté principalement en discussions informelles entre collègues sur les actions à mener (79 % des ripostes collectives), 19 % ont allés voir ensemble leurs supérieurs hiérarchiques et 13 % ont organisé une réunion. Si l'on considère que la majorité de l'échantillon (58 %) n'avait jamais été syndiquée et que les directions cherchent à individualiser les relations de travail, ces résultats montrent que l'action collective spontanée n'a pas disparu et que les griefs individuels peuvent évoluer vers une mobilisation collective (Kelly, 1998). Alors que le gouvernement a insisté sur la nécessité d'améliorer les procédures de résolution des griefs au sein même de l'entreprise afin d'éviter le recours aux tribunaux du travail (*Employment Tribunal, ET*) (DTI, 2001:21)¹, nos recherches

1. Au Royaume-Uni, les *Employment Tribunals* sont compétents pour les litiges individuels du travail. Les ET sont composés d'un président et d'un représentant des employeurs et des salariés. <http://www.posi.gov.uk/si/si2004/20041861.htm#9>.

TRAVAILLEURS NON SYNDIQUES : PROBLEMES AU TRAVAIL

Tableau 3. Actions choisies (en % des répondants)

Type d'action	Toutes actions ¹		Action principale	
	Tous les répondants	Répondants ayant entrepris des actions	Tous les répondants	Répondants ayant entrepris des actions
Approche informelle du supérieur direct	69,3	80,8	37,7	44,1
Approche informelle d'un membre de la direction	42,7	49,9	21,8	25,4
Action commune avec d'autres salariés	24,2	28,2	6,8	7,9
Recours à une procédure formelle de griefs	11,6	13,5	2,4	2,8
Contact avec un CAB	9,2	10,7	3	3,5
Recherche d'aide auprès d'amis ou de la famille	8	9,3	2,6	3
Recours à un syndicat	6	7	2,4	2,8
Contact avec des collègues responsables du problème	5,2	6,1	3	3,5
Procédure auprès d'un tribunal du travail (ET)	2,4	2,8	1,6	1,9

1. La moyenne est de 2,2 actions.

Source : Etude sur les travailleurs non représentés (*Unrepresented Worker Survey*), voir Pollert et Charlwood (2008).

montrent que seuls 14 % des travailleurs ayant entrepris des actions l'ont fait en s'appuyant sur des procédures formelles de griefs (*grievance procedures*), ce qui jette un doute sur l'efficacité de l'initiative gouvernementale. Ce résultat vient confirmer l'observation de l'enquête WERS selon laquelle il existe bien un écart entre l'existence de procédures formelles de résolution des griefs et leur utilisation effective : 91 % des entreprises en étaient couvertes en 1998, mais 30 % seulement les ont utilisées, et moins encore dans les petites entreprises (20-49 employés ; Cully *et al.*, 1999:77).

Peu de salariés ont fait appel à une aide extérieure : 11 % se sont tournés vers un CAB et 9 % vers un syndicat. Le recours au CAB était moins fréquent quand une procédure formelle de griefs existait sur le lieu de travail ou quand les salariés étaient titulaires d'un diplôme universitaire. Seuls 2 % ont entamé une procédure auprès d'un tribunal de travail, ce qui confirme les obser-

vations d'autres études qui soulignent le faible recours individuel à la justice de la part des salariés. L'estimation la plus généreuse provient de Genn (1999) qui a calculé qu'en cinq ans (de 1992 à 1997), 21 % d'un échantillon de 247 personnes victimes de problèmes sur leur lieu de travail ont entamé une procédure devant un tribunal (1999:150). Le gouvernement, même s'il a légiféré pour restreindre l'accès aux ET, cite des chiffres similaires : 15 à 25 % des contentieux de travail ont été portés devant un tribunal (DTI, 2001:§1,4).

Les chiffres révélés par l'enquête WERS de 2004 sont bien plus bas : cette enquête compte pour 1 000 salariés seulement 2,2 recours et 1,7 seulement en 1998, soit un taux de procédures entamées (ne concernant pas uniquement les licenciements abusifs) correspondant à 10 % à peu près du taux des licenciements (Kersley *et al.*, 2006:227 ; Cully *et al.*, 1999:129). En 2006, une étude basée sur un échantillon de 165 personnes victimes de problèmes sur leur lieu de travail

ROYAUME-UNI

montre que 7,8 % d'entre eux avaient recours à un tribunal (Pleasence *et. al.*, 2007:11, 65). L'enquête de 2006 du DTI sur les droits au travail révèle des chiffres plus bas encore, proches de ceux de l'enquête URWS : parmi 435 personnes concernées, seules 3 % ont eu recours à un ET (Casebourne *et. al.*, 2006:118). De manière moins systématique, les CAB rendent compte d'un nombre important de travailleurs mécontents qui, même lorsqu'ils sont informés de leurs droits, renoncent à engager des procédures (Citizens Advice, 2001a, 2001b).

Résolution des problèmes

La loi sur l'emploi de 2002 (*Employment Act*) qui a introduit à partir d'octobre 2004 des procédures légales pour les licenciements, les mesures disciplinaires ainsi que pour la résolution des griefs devait inciter employeurs et salariés à épuiser toutes les possibilités de résolution des conflits internes avant que le recours au licenciement ou à une procédure de griefs auprès d'un ET ne soit envisagé. Même si la loi sur l'emploi de 2007 (*Employment Bill*) (House of Lords, 2007) abroge les procédures légales en 2009 à cause de leur faible efficacité (DTI, 2007), le gouvernement maintient son engagement à « chercher à résoudre plus de conflits au sein de l'entreprise ». (DTI, 2006:39). Des enquêtes empiriques sont nécessaires pour mieux connaître les modes de résolution des conflits dans les entreprises et pour alimenter le débat sur des procédures alternatives. Les travailleurs qui se sont prêtés à notre enquête sont-ils parvenus à résoudre leur problème et si oui, quelle en a été l'issue ?

Le résultat le plus révélateur de l'enquête URWS a été le nombre de problèmes non résolus. 47 % des 429

répondants qui ont entrepris des démarches ne les ont pas vu aboutir. Seuls 38 % ont répondu que leurs problèmes ont trouvé une réponse et la moitié d'entre eux seulement en a été satisfaite. On peut en conclure que seulement 16 % de l'échantillon et 18,6 % de tous les salariés ayant activement cherché à changer leur situation ont été satisfaits de la solution à leur problème. Le faible taux de solutions satisfaisantes confirme les résultats d'autres études. Genn (1999:157) observe que 52 % des salariés ayant voulu résoudre un problème de travail n'ont pas abouti. De la même manière, un sondage auprès des utilisateurs d'un service d'aide téléphonique à l'emploi dans les West Midlands révèle un taux de satisfaction de moins de 50 % (Russells, Evers, 2002:2).

Il est intéressant de noter que, dans notre échantillon, la probabilité de parvenir à une résolution satisfaisante était double chez les salariés encore en emploi, par rapport à ceux qui l'avaient quitté. 24 % des répondants demeurant à un poste « à problèmes » sont parvenus à une solution satisfaisante contre 12 % seulement de ceux qui l'avaient quitté. Une meilleure résolution de conflits est ainsi clairement associée à une plus forte propension à rester dans l'emploi. Autrement dit, 29 % des salariés satisfaits de la solution de leur problème ont quitté leur emploi, contre 44 % de leurs homologues insatisfaits.

Le CAB et ses usagers

Une deuxième étape de l'étude sur les travailleurs à bas salaires non syndiqués s'est intéressée aux salariés ayant fait appel à la plus grande organisation bénévole du pays, le Citizens Advice Bureau (CAB). Les CAB locaux implantés dans tout le Royaume-Uni offrent gratuitement

TRAVAILLEURS NON SYNDIQUES : PROBLEMES AU TRAVAIL

des conseils sur une grande variété de sujets, dont les problèmes de travail¹. La philosophie générale du CAB – que l'on pourrait qualifier de nouvel acteur des relations professionnelles dans un contexte de déclin syndical – est de rendre « moins impuissants » les usagers en les informant, en les aidant dans la rédaction du courrier et en les dirigeant vers des professionnels de la justice (Abbott, 1998). Leur expertise sur les droits des salariés n'en est pas moins limitée. En 2006-2007, 144 des 433 CAB seulement avaient un conseiller (salarié et/ou bénévole) spécialisé en droit du travail. Ainsi, la majorité des CAB disposent de conseillers qui ont tout au plus une connaissance générale des droits des salariés (Pollert *et al.*, 2008).

Les CAB ont toujours souffert d'un manque de financement et de moyens (Citron, 1989 ; Richard, 1989 ; Pollert, 2005, 2007b:124 ; Genn, 1999:76, 89). Dans une étude réalisée récemment pour la Commission sur l'emploi vulnérable du TUC (instituée en 2007), 70 % des conseillers du CAB estimaient manquer de conseillers ; deux tiers environ avaient subi des restrictions budgétaires durant les trois années précédentes et pour 81 % le temps consacré à trouver des financements avait, parfois sensiblement, augmenté durant la même période (Pollert *et al.*, 2008:39-51). Il peut sembler ironique qu'alors que le gouvernement s'est explicitement engagé à aider les « travailleurs vulnérables », le financement public des services centraux des CAB – qui assurent l'information juri-

dique et la formation des CAB locaux – ait été diminué de 10 % en 2006 et 2007, imposant à l'organisation des économies de 4 millions de livres sterling. Les CAB ont tout de suite redouté que cela ait des « répercussions inévitables sur la qualité des services » (CAB, 2006:4). En même temps, les changements intervenus dans le financement public de l'aide juridique ont réduit le nombre d'avocats offrant des conseils juridiques gratuits, à qui les CAB pouvaient auparavant adresser leurs clients (Pollert, 2005:225 ; 2007b:121). La plupart des usagers sont dorénavant dirigés vers des avocats « *no-win, no fee* » qui ne font payer leurs honoraires qu'en cas de victoire. Le système du « *no-win, no fee* » a été étendu depuis 1998, officiellement pour faciliter l'accès à la justice aux personnes estimant pouvoir gagner leur procès. Si le client ne débourse aucun frais en cas de défaite, il doit faire face par contre à des frais plus élevés en cas de victoire (Lord Chancellor's Department, 1998:24). Les doutes croissants quant à la qualité des arrangements « *no-win, no fee* » ont amené le ministère de la Justice à commander une enquête importante sur son fonctionnement (Ministry of Justice, 2008).

Les entretiens téléphoniques que nous avons menés avec les travailleurs ayant fait appel à un CAB ne sont certes pas représentatifs : il s'agissait de mieux comprendre les expériences pratiques des usagers de la structure de conseil la plus sollicitée (Pollert, 2005:223)². La majorité des répondants provenait de secteurs que

1. Pour de détails, voir <http://www.citizensadvice.org.uk/index/aboutus/factsheets.htmr>.

2. Cette recherche a été menée en 2004-2005. Y ont participé 30 responsables des CAB qui ont adressé une lettre et une enveloppe réponse aux usagers connaissant des problèmes dans leur travail. Ces derniers étaient invités à communiquer un numéro de téléphone et recevaient un chèque cadeau de £ 10. 50 personnes au total ont participé à des entretiens, 35 femmes et 15 hommes de différents âges et provenances régionales. Les entretiens, enregistrés puis anonymisés, ont abordé les problèmes rencontrés, les processus de résolution des conflits et les résultats. Ils ont duré entre 30 minutes et plus d'une heure ; certains ont été repris un an plus tard lorsque le problème persistait.

ROYAUME-UNI

le CAB considère comme potentiellement vulnérables (Citizens Advice, 1997:2000), qui jouent un rôle important dans des litiges portés devant le tribunal de travail (ET) et qui se sont fait connaître pour les violations des droits au salaire minimum légal (DTI, 2006:25) : pubs, hôtels, restaurants, maisons de retraite, sociétés de nettoyage, de sécurité, petits commerces, coiffeurs et usines de petite taille. Pourtant, la moitié des salariés travaillaient dans de grandes entreprises, publiques comme privées, dont certaines étaient des multinationales avec des services de DRH. Les salariés faisaient part de problèmes de licenciements abusifs et de démissions forcées, de brimades et de persécutions prolongées, de salaires impayés, de refus de congés payés, de discrimination sexuelle et raciale... Ils avaient été licenciés durant un congé maladie, avaient subi des modifications illégales de leur contrat de travail, et avaient été congédiés au moment d'un rachat. Les expériences allaient de la transgression manifeste des droits au harcèlement prolongé en passant par le contournement subtil des protections légales.

Licenciements et salaires impayés dans les petites entreprises

Les licenciements et les salaires impayés n'étaient qu'un aspect de pratiques marquées plus généralement par l'intimidation et des pratiques déloyales. Toutes les pratiques, bien qu'inéquitables, n'étaient pas illégales : les salariés étaient souvent licenciés pendant leur première année avant d'être protégés par la législation contre les licenciements abusifs. D'autres pratiques étaient clairement illégales : par exemple être licencié pour avoir réclamé ses droits,

ou lors d'une grossesse (Citizens Advice, 2001c). Certains travailleurs ont été licenciés simplement parce que l'on n'avait plus besoin d'eux – souvent pour des prétextes fabriqués de toutes pièces et à la suite de provocations.

Tina, une coiffeuse de 18 ans, gagne, avec £ 1,57 de l'heure en tant « qu'assistante », nettement moins que le salaire minimum légal¹. Elle n'a droit ni aux congés payés ni à des pauses déjeuner. Elle demande une augmentation quand elle découvre le niveau du salaire minimum national. Son employeur qui supporte mal que Tina soit appréciée par la clientèle la harcèle en la laissant seule dans le salon, en la forçant à travailler quand elle est malade et en la rabaisant devant les clients. Elle la licencie juste avant que Tina ne termine sa première année. Le CAB obtient le paiement des salaires et des congés mais il ne conteste pas les autres fautes de l'employeur. Le lycée professionnel local refuse simplement de lui fournir de nouveaux stagiaires.

Christine travaille à mi-temps dans un centre de vacances pendant près d'un an. Quand elle informe son supérieur hiérarchique de sa grossesse, on lui demande de partir en congé pendant deux semaines. A son retour on lui présente les documents de fin de contrat ; le supérieur hiérarchique est absent. Le CAB prépare un recours devant le tribunal de travail pour licenciement abusif et discrimination sexuelle. Elle espère obtenir des dédommagements entre £ 500 et £ 1 000. Mais l'audience est reportée à deux reprises et, au neuvième mois de grossesse, elle finit par accepter £ 200. Elle est sans emploi, a perdu son logement et doit se contenter

1. En 2004, le montant du salaire minimum légal était de £ 4,10 de l'heure pour les jeunes travailleurs (18-21 ans).

TRAVAILLEURS NON SYNDIQUES : PROBLEMES AU TRAVAIL

d'allocations sociales (*income support*) pour vivre.

Tony, 24 ans, travaille depuis deux ans dans une organisation bénévole pour l'accueil des animaux. Il ignore que son salaire est inférieur au salaire minimum national. Lorsqu'il commence à exprimer des doutes, il est accusé de se droguer et renvoyé. Le CAB prépare une plainte pour licenciement abusif, qui aboutira. Tony peut réintégrer son poste. Mais la direction cherche à l'intimider et le harcèle jusqu'à ce qu'il finisse par quitter son poste. Le CAB lui conseille alors de ne pas porter plainte pour démission forcée qui est très difficile à prouver.

Dans chacun des récits, la situation sur le lieu de travail était présentée comme un tout. Afin de résoudre, ou de prévenir le conflit, il aurait fallu s'attaquer à la totalité des conditions de travail, afin d'exercer une pression interne et/ou externe sur l'employeur. La réticence des conseillers, notamment non spécialisés en droit du travail, à entamer des procédures complexes de démissions forcées – qui révèlent en général tout un ensemble de pratiques litigieuses – pourrait s'être accentuée à la suite de l'adoption de nouvelles règles juridiques (*Tribunal Regulations*) en 2001. Celles-ci ont augmenté, pour nombre de litiges, les amendes susceptibles d'être infligées en cas de plainte devant un ET considérée inopportune ou inappropriée : le montant maximum a en effet été porté de £ 500 à £ 10 000. De nouveaux amendements en 2004 ont étendu le risque de tels frais judiciaires aux conseillers au-delà des plaignants (Pollert, 2005:230, 234).

Certains employeurs se soustraient aux injonctions juridiques. Ainsi, des salariés interviewés rendent compte de refus patronaux réitérés pour payer les

arriérés de salaires malgré le verdict du tribunal de travail. Certains répondants ont dû se contenter de vagues promesses de la part de leurs employeurs, non suivies d'actes. De jeunes travailleurs, dont un étudiant étranger, se sont entendus dire par le CAB qu'il était très facile pour les employeurs britanniques de ne pas verser les salaires non payés. Certains rendent compte de l'indifférence de leurs avocats pratiquant le « *no-win, no fee* », indifférence due sans doute au bas niveau de salaire de la plupart des usagers du CAB. Les compensations octroyées par les ET pour le non-respect de la loi – dans le cadre de salaires impayés – sont en effet proportionnelles au salaire, ce qui réduit d'autant les gains des avocats – et leur motivation à se charger de ces dossiers. Les salariés peuvent alors être tentés d'abandonner la cause, s'estimant heureux de trouver un nouvel emploi.

Dans le cas de licenciements abusifs et de salaires impayés dans des petites entreprises, le CAB réussit parfois à obtenir une modeste indemnisation. Les usagers des CAB relatent souvent que leurs conseillers tendent à sélectionner les transgressions les plus simples, au détriment de cas plus complexes tels que les démissions forcées et les harcèlements. Deux types de jugements sont formulés à l'encontre des CAB. Ceux qui ont facilement eu accès au CAB – plus souvent des salariés déjà licenciés et donc disponibles durant la journée – et dont l'affaire avait été réglée se disaient satisfaits de l'aide du CAB, même s'ils étaient souvent déçus des maigres résultats. D'autres se disaient au contraire mécontents. Ils incriminaient les difficultés d'accès – l'impossibilité de joindre quelqu'un au téléphone, les délais trop longs pour obtenir un rendez-vous – le manque de suivi,

ou encore les faibles compétences ou volontés pour prendre en charge le problème des démissions forcées.

Complexité des cas dans les grandes entreprises

Tandis que les problèmes rencontrés dans les petites entreprises découlaient du non-respect ou de l'ignorance de la loi de la part de certains employeurs, les conflits dans les grandes entreprises avaient pour protagonistes des départements de ressources humaines ayant une bonne connaissance de la loi ; s'ils se conformaient souvent initialement aux « bonnes pratiques », ils omettaient souvent de redresser les abus commis à des niveaux hiérarchiques inférieurs de l'entreprise.

Penny, une chef d'équipe expérimentée dans une chaîne de restaurants d'autoroute, a subi les brimades d'un jeune manager sans expérience ni qualification, ami d'un directeur du site. Ce supérieur hiérarchique a harcelé, verbalement et physiquement, d'autres employées ; alors qu'il mettait en place des politiques témoignant de son ignorance du secteur, il ne cessait de rabaisser Penny en public. Perdant patience, elle a averti le directeur du site qu'elle ne voulait plus travailler sous les ordres de cet homme. On lui a enjoint de « se calmer ». A bout de nerfs, stressée, elle s'est fait prescrire un arrêt maladie de deux semaines. Lorsqu'elle est retournée au travail, son supérieur avait rétrogradé son poste. Il lui imposait des équipes de trois heures ce qui rendait ses trajets ingérables. Elle s'est fait prescrire un nouvel arrêt maladie et n'est plus retournée à son poste. Le conseiller du CAB a dissuadé Penny de porter plainte pour démission forcée ; elle n'a reçu aucune indemnisation et s'est estimée heureuse de retrouver un nouvel emploi.

On relève de nombreux exemples de travailleurs intimidés par une hiérarchie incapable de mettre fin à des abus. Parmi ceux-ci, le cas de l'employé d'un hôtel subissant des violences racistes sans que le département des ressources humaines n'intervienne ; l'employée en informatique d'une multinationale forcée à « démissionner volontairement » avant d'être réintégrée, puis licenciée de nouveau ; la coiffeuse d'une grande chaîne de salons rétrogradée après quinze années de service à la suite d'un accident de travail, le directeur des ressources humaines refusant de donner tort au responsable du salon, etc. (Pollert, 2007a).

Les travailleurs vulnérables prêts à l'action, mais dépourvus de soutiens pertinents ?

L'enquête URWS montre que la plupart des salariés non syndiqués tentent de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés sur leur lieu de travail, mais n'obtiennent souvent pas de résultat et plus rarement encore un résultat satisfaisant. Les problèmes rencontrés ont généralement trait au salaire, au stress et aux brimades, à la charge et à l'intensification du travail. La majorité essaie de trouver des solutions informelles avec leurs supérieurs hiérarchiques ; peu ont recours aux procédures formelles de résolution des griefs ou à une aide externe : syndicats, CAB etc. On peut toutefois être frappé par la forte proportion de salariés recherchant des solutions collectives : alors même que 58 % des répondants n'ont aucune expérience de l'action collective ni du syndicalisme, et que les stratégies politiques et managériales prônent depuis les années 1980 l'individualisation des relations professionnelles, 28 % des salariés se sont associés avec des collègues

connaissant des problèmes similaires – peut-être seulement pour discuter ensemble des démarches à suivre. La formation spontanée d'une identité collective n'est donc pas absente des lieux de travail, même si elle n'aboutit guère à des actions collectives plus solidement organisées et efficaces.

Les salariés interrogés dans le cadre de l'étude qualitative sur les usagers des CAB ont rencontré des problèmes très similaires aux répondants de l'enquête URWS. Mais contrairement aux premiers, ils avaient généralement quitté leur emploi ou avaient été renvoyés au moment de rechercher une aide externe. Leurs témoignages rendent compte d'intimidations, de discriminations sexuelles et raciales, de licenciements durant la première année, pour cause de grossesse ou pour avoir réclamé des droits. Les persécutions sont souvent complexes, le harcèlement se doublant de la discrimination, et ce sont généralement des dossiers plus simples de transgression de la loi (non-paiement de salaire, licenciement définitif...) qui ont été instruits par les CAB. Peu de CAB ont pu proposer aux salariés le service de conseillers spécialisés en droit du travail. Ces limites mettent en relief la difficulté qu'ont les bénévoles non professionnels à prendre en charge des problèmes juridiques complexes. Dans un secteur bénévole déjà sous-financé, les problèmes de moyens des conseillers se sont encore accentués avec la complexification du droit du travail et la stagnation voire la diminution concomitantes des ressources (Pollert *et al.*, 2008).

Les entretiens auprès des usagers des CAB ont rendu visibles des barrières auxquelles se heurtent les salariés et leurs mandataires lorsqu'ils tentent de faire respecter la loi. Des petites entreprises

peuvent « disparaître » en tant qu'unités juridiques, ignorer les convocations des ET, refuser de payer le dédommagement imposé par l'ET. Les employeurs plus avertis peuvent prolonger et camoufler des infractions avec des moyens plus sophistiqués : modifier le contrat de travail, fixer des objectifs inatteignables sous une surveillance répressive, forcer les salariés à démissionner, les désorienter en les réintégrant avant de les licencier de nouveau, convoquer les salariés à des réunions pour les intimider, falsifier des procès-verbaux et « égarer » le courrier des salariés, certificats médicaux compris. Tout cela s'est produit dans des entreprises plus importantes qui disposaient de services juridiques et qui, au-delà des stratégies de contournement de la loi, brandissaient parfois la menace des frais de justice pour intimider les salariés et leurs représentants (Citizens Advice, 2004). Quand des directions des ressources humaines étaient impliquées, elles semblaient tout d'abord vouloir s'en tenir aux « bonnes pratiques », avant de finir par serrer les rangs avec les échelons hiérarchiques inférieurs. Les salariés de sous-traitants ont rencontré des problèmes encore plus insolubles, pris en étau entre l'entreprise sous-traitante et son donneur d'ordre. Souvent, le non-respect de la législation sur la cession des entreprises était en jeu, les salariés se trouvant licenciés ou voyant leur salaire amputé lors d'un changement de propriétaire.

L'accès aux CAB a constitué un problème majeur. Les CAB sont généralement ouverts durant les heures de bureaux, ce qui pénalise les salariés encore en emploi par rapport à leurs homologues déjà licenciés. Ces derniers par contre se sont retrouvés devant le dilemme d'opter soit pour l'instruction

ROYAUME-UNI

d'un dossier avec l'aide du CAB soit pour la recherche d'un nouvel emploi : les deux objectifs s'avéraient impossibles à concilier. Mais la satisfaction n'était pas plus grande à l'égard des avocats pratiquant le « *no-win, no fee* », et beaucoup se sont découragés devant les coûts engendrés. Tous les récits des usagers des CAB étaient affligeants. Les salariés resentaient de la frustration et de la colère. Ils souffraient financièrement, physiquement et psychologiquement. Beaucoup ont connu des troubles psychologiques devant des situations prolongées de stress et ont dû suspendre leurs démarches en attendant leur rétablissement.

Les répondants de l'enquête URWS étaient très motivés pour chercher à résoudre les problèmes rencontrés sur leur lieu de travail, mais ont rarement abouti à un résultat. Nos données montrent que, sans intervention syndicale, la résolution de conflits dans l'entreprise ne fonctionne pas. L'individualisation des relations professionnelles et des modes de résolution des conflits désormais privilégiée en Grande-Bretagne s'avère ainsi clairement inéquitable. L'étude sur les usagers des CAB met en exergue tant la complexité de la démarche que la souffrance des salariés isolés qui, pour s'opposer à des traitements injustes, ne peuvent compter que sur une organisation généraliste et bienveillante. Les deux études illustrent la crise de représentation des travailleurs à bas salaires non syndiqués au Royaume-Uni.

*Article traduit de l'anglais
par Emilie Potin-Suau*

Sources :

Brown W., Nash D. (2008), « What Has Been Happening to Collective Bargaining under New Labour?, Interpreting WERS 2004 », *Industrial Relations Journal*, n° 39, p. 91-103.

Casebourne J., Regan J., Neathey F., Tuohy S. (Institute of Employment Studies) (2006), *Employment Rights at Work – Survey of Employees 2005*, DTI Employment Relations Research Series n° 51, London, Department of Trade and Industry.

Citizens Advice (1997), *Flexibility Abused. A CAB Evidence Report on Employment Conditions and the Labour Market*, London, Citizens' Advice.

Citizens Advice (2000), *Wish You Were Here. A CAB Evidence Report on the Paid Holiday Provisions of the Working Time Regulations 1998*, London, Citizens' Advice.

Citizens Advice (2001a), *Improving Employment Dispute Resolution: the CAB Service's Response*, London, National Association of Citizens' Advice Bureaux.

Citizens Advice (2001b), *Fairness and Enterprise: The CAB Service's Case for a Fair Employment Commission*, London, National Association of Citizens' Advice Bureaux.

Citizens Advice (2001c), *Birth Rights. A CAB Evidence Report on Maternity and Paternity Rights at Work*, London, Citizens' Advice.

Citizens Advice (2004), « Employment Tribunals: the Intimidatory Use of Costs Threats by Employers' Legal Representatives », March CAB Evidence, London, Citizens Advice Bureau.

Citizens Advice (2006), *Citizens Advice Annual Report, 2005/2006*, London, Citizens Advice.

Citron J. (1989), *The Citizens Advice Bureaux, for the Community, by the Community*, London, Pluto Press.

Cully M., Woodland S., O'Reilly A., Dix G. (1999), *Britain at Work as Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, London, Routledge.

DTI (2001), *Routes to Resolution: Improving Dispute Resolution in Britain, Consultation Document*, July, London, Department of Trade and Industry.

TRAVAILLEURS NON SYNDIQUES : PROBLEMES AU TRAVAIL

- DTI (2006), *Success at Work: Protecting Vulnerable Workers, Supporting Good Employers. A Policy Statement for this Parliament*, March, London, Department of Trade and Industry.
- DTI (2007), *Better Dispute Resolution: A Review of Employment Dispute Resolution in Great Britain*, Michael Gibbons, London, Department of Trade and Industry.
- Genn H. (1999), *Paths to Justice: What People Do and Think about Going to the Law*, Oxford and Portland, Oregon, Hart Publishing.
- House of Lords (2007), *Employment Bill HL 2007*, Parliamentary Copyright, House of Lords, London, the Stationery Office.
- Kersley B., Alpin C., Forth J., Bryson A., Bewley H., Dix G., Oxenbridge S. (2006), *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, DTI, ESRC, ACAS, PSI, London, Routledge.
- Labour Market Trends (2006), *Public and Private Sector Employment*, Table S29, December, Labour Market Trends, Office for National Statistics.
- Lord Chancellor's Department (1998), *White Paper, Modernising Justice: the Government's Plans for Reforming Legal Services and the Courts*, Cm 4155, www.open.gov.uk/lcd.
- Mercer S., Notley R. (2008), *Trade Union Membership 2007*, London, Department of Business, Enterprise and Regulatory Reform and National Statistics.
- Milner S. (1995), « The Coverage of Collective Pay-Setting Institutions in Britain », *British Journal of Industrial Relations*, n° 33 (1), p. 69-92.
- Ministry of Justice (2008), *No Win, No Fee under Scrutiny*, 25 June, <http://www.justice.gov.uk/news/newsrelease250608a.htm>.
- Pleasence P., Balmer N., Tam T. (2007), *Report of the 2006 English and Welsh Civil and Social Justice Survey*, London, Legal Services Research Centre.
- Pollert A. (2005), « The Unorganised Worker, the Decline in Collectivism and the New Hurdles to Individual Employment Rights », *Industrial Law Journal*, September, Vol. 34, n° 3, p. 217-238.
- Pollert A. (2007a), *The Unorganised Vulnerable Worker: the Case for Union Organising*, Liverpool, Institute for Employment Rights.
- Pollert A. (2007b), « Britain and Individual Employment Rights: "Paper Tigers, Fierce in Appearance but Missing in Tooth and Claw" », *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 28 (1), p. 115-144.
- Pollert A., Li Y. (2006), *The Unorganised Employee in WERS 2004: Socio-Demographic Attributes, Workplace Characteristics and Job Experience*, unpublished draft, Employment Relations Research Series, London, Department of Business, Enterprise and Regulatory Reform.
- Pollert A., Charlwood A. (2008), *Vulnerable Workers and Problems at Work*, Centre for Employment Studies Research Working Paper 11, <http://www.uwe.ac.uk/bbs/research/cesr/workingpapers.shtml>.
- Pollert A., Danford A., Tailby S., Wilton N., Warren S. (2008), « Survey of Employment Rights Advisers from Citizens Advice Bureaux and Law Centres », TUC Commission on Vulnerable Employment, London, Trades Union Congress. <http://www.vulnerableworkers.org.uk/>
- Richard J. (1989), *50 Years of the CAB*, London, Citizens Advice Bureaux.
- Russell C., Evers D. (2002), *Clutching at Straws, Rights at Work*, Briefing Paper n° 53, West Midlands Employment and Low Pay Unit.