

TRAVAIL  
ET EMPLOI

## Travail et Emploi

145 | janvier-mars 2016

La discrimination syndicale en question : la situation en France

---

### Une lutte syndicale exemplaire chez Peugeot-Sochaux (1995-2000)

La remise en cause d'un système discriminatoire

*An Exemplary Trade-Union Fight at Peugeot-Sochaux (1995-2000).*

*Reconsideration of a Discriminatory System*

Nicolas Hatzfeld

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6923>

DOI : 10.4000/travailemloi.6923

ISSN : 1775-416X

#### Éditeur

DARES - Ministère du Travail

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2016

Pagination : 173-196

ISSN : 0224-4365

#### Référence électronique

Nicolas Hatzfeld, « Une lutte syndicale exemplaire chez Peugeot-Sochaux (1995-2000) », *Travail et Emploi* [En ligne], 145 | janvier-mars 2016, mis en ligne le 01 janvier 2018, consulté le 22 avril 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6923> ; DOI : 10.4000/travailemloi.6923

---

# Une lutte syndicale exemplaire chez Peugeot-Sochaux (1995-2000)

## La remise en cause d'un système discriminatoire

*Nicolas Hatzfeld\**

À la fin des années 1990, des ouvriers professionnels de Peugeot-Sochaux, syndicalistes de la CGT, engagent un combat judiciaire pour faire condamner la discrimination professionnelle dont ils sont victimes depuis longtemps. Par quelques procédures successives qui élargissent ce combat, ces syndicalistes, aidés par des juristes et des avocats acquis à leur cause, parviennent à démontrer le caractère systématique de la discrimination et son lien avec leurs attaches syndicales. Leur succès permet de mettre à mal la politique de répression syndicale installée chez Peugeot depuis plus de trois décennies. Au sein du syndicalisme local, il s'accompagne de débats nouveaux sur l'articulation entre parcours professionnel et engagement syndical. Leur réussite fait également école au sein du mouvement syndical.

À la fin des années 1990, des militants du syndicat CGT (Confédération générale du travail) de l'usine Peugeot-Sochaux engagent contre leur entreprise une série de procédures judiciaires afin de faire reconnaître, cesser et réparer la discrimination qui les frappe depuis plusieurs décennies. Ils n'en sont pas à leur première tentative, mais cette fois les juges successifs leur donnent raison, si bien que la direction de PSA finit par rompre avec sa tradition d'intransigeance et négocie des accords. Sont ainsi indemnisées les pertes de rémunération cumulées et corrigées des situations professionnelles longtemps bloquées sans justification. Le retentissement est grand dans une région où l'usine de Sochaux constitue le pôle principal d'un ample bassin d'activité et d'emploi : l'hégémonie de l'entreprise est soudain battue en brèche. À l'échelle nationale, les représentants patronaux et syndicaux sont d'autant plus sous le choc que la direction de Peugeot-Sochaux – la plus grande usine de France depuis des années – a la réputation de mener une politique sociale précisément conçue, sûre

---

\* Université d'Évry Val d'Essonne, Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (IDHES) ; nicolas.hatzfeld@univ-evry.fr.

d'elle et sans partage. Même si elle est confrontée à une force syndicale solidement ancrée dans les ateliers comme dans la vie régionale, elle tient à contrôler le jeu social et à le faire savoir. Jusque-là, le terrain judiciaire lui avait toujours été favorable, tandis que l'administration du Travail se faisait prudente dans ses interventions.

Les victoires judiciaires des militants sochaliens sont ainsi appréciées à l'aune de ce rapport de forces. Pour que l'entreprise, une des plus puissantes du pays, accorde des concessions avant que les procédures n'arrivent à leur terme, il faut que l'attaque syndicale ait été innovante et pertinente dans l'interprétation du droit. La victoire des syndicalistes de Peugeot fait alors école au sein du mouvement syndical et suscite un courant de contestations efficaces devant les tribunaux (CLERC, 2004 ; CHAPPE, 2013 ; HATZFELD, 2014<sup>1</sup>). Elle entraîne la création d'une jurisprudence nouvelle qui, par extension, modifie les conditions de l'activité syndicale dans une partie des entreprises de France, grandes et moyennes. Les poursuites intentées par les cégétistes sochaliens ne témoignent pourtant pas de situations totalement inédites ou exceptionnelles : en effet, tant la presse qu'un certain nombre d'ouvrages se sont à cette période déjà fait l'écho de faits de répression contre des syndicalistes de la CGT ou de la CFDT (Confédération française démocratique du travail). Si les dossiers sochaliens ont remporté des succès, c'est parce qu'ils réunissent des matériaux à la fois abondants et précis, et parce qu'ils tiennent le cap, juridiquement novateur, de la discrimination. Jusque-là, en effet, les combats contre la répression syndicale campaient systématiquement les militants réprimés comme des figures incarnant le combat ouvrier ou, plus largement, celui des salariés ; en en faisant des symboles, il s'agissait de faire ressortir que c'était la capacité de lutte collective qui était visée. La personne du syndicaliste s'effaçait au profit du groupe ; mieux, par-delà ses aspects administratifs ou judiciaires, sa défense devait au fond servir à renforcer la combativité ouvrière. La direction adoptée avec la lutte contre la discrimination opère un décalage, car si la répression se situe sur le plan de la régulation des relations sociales et de leur versant conflictuel, la discrimination s'attache aux personnes au travail, à leur valeur professionnelle et à la qualité de leur travail. La discrimination concerne directement la relation salariale et ce qui en fait l'essence, tout en mettant en lumière ce qui vient biaiser ou fausser cette relation.

Ce texte entend suivre la problématique judiciaire que retient le petit groupe de syndicalistes à l'initiative des procédures engagées. Aussi, il optera pour la notion de discrimination telle qu'elle s'élabore dans le cours des procédures, sur la base d'une double mise en évidence : d'une part, celle d'un traitement différentiel par l'entreprise à l'encontre de travailleurs, que ce soit dans leur carrière, dans leur travail ou dans d'autres aspects de la relation salariale et, d'autre part, celle du lien indiscutable entre ce traitement et des formes d'adhésion variées des salariés concernés aux syndicats CGT et CFDT. Le texte partira donc de la dynamique des procès afin de les situer au sein des relations sociales de l'entreprise et de découvrir ce qu'ils y

---

1. Voir aussi, « La portée des victoires sur les discriminations syndicales », *Le Droit ouvrier*, dossier issu de la journée confédérale CGT du 16 juin 2005.

bousculent. Cette dynamique, en fait, se dédouble en progressant. En effet, si une première phase tend, pour des raisons d'efficacité judiciaire, à mettre en exergue les cas exemplaires les plus à même d'établir une discrimination, une seconde phase s'emploie à démontrer l'ampleur du phénomène discriminatoire et son caractère systématique. Avant de conclure, on examinera la dynamique historique qui, au cours des décennies antérieures, a conduit à la formation d'un système se réclamant d'une dynamique répressive.

## Des procédures judiciaires complémentaires

En 1994, trois ouvriers de l'atelier d'outillage de Peugeot-Sochaux, militants de la CGT, entrent en relation avec Pascal Moussy, expert confédéral en droit. Ils souhaitent examiner avec lui les possibilités d'intenter une action en justice contre leur employeur pour les faits de discrimination dont ils estiment être victimes avec leurs camarades syndicalistes dans leur travail, leur rémunération et l'évolution de leur carrière<sup>2</sup>.

La préoccupation n'est pas nouvelle, à la CGT comme à la CFDT. La lutte contre la répression syndicale est un domaine d'action ancien et récurrent : des pratiques discriminatoires sont dénoncées dès 1981 dans le même atelier. Le délégué CGT qui y intervient transmet alors à l'inspecteur du travail une liste de syndicalistes « pénalisés en matière de rémunération et de promotion ». Après enquête, celui-ci conclut que les « disparités dans la promotion et [dans] la rémunération entre représentants du personnel, entre salariés militants et non militants » existent indiscutablement. Il intervient ensuite auprès des responsables de l'usine pour que « les régularisations logiques soient effectuées<sup>3</sup> ». La direction se contente de faire progresser d'un échelon quelques-uns des militants concernés. Quelques années plus tard, un autre délégué du secteur fait appel à un autre inspecteur du travail de Montbéliard à propos de cas de discrimination liée à l'activité syndicale et se répercutant sur les salaires. Ayant obtenu de la direction qu'elle diligente une étude sur la question, il propose d'exposer aux syndicalistes « la méthode mise en œuvre et de recueillir [leurs] critiques éventuelles sur celle-ci<sup>4</sup> ». Rien de marquant ne s'ensuit et la situation perdure. Pis, en 1988, un arrêt de la Cour de cassation annule une condamnation de Peugeot, prononcée en

---

2. Ce texte repose essentiellement sur des sources documentaires et archivistiques : le dossier réalisé par Pascal Moussy, *Un cas didactique : l'affaire Peugeot*, édité par LDAH-CGT en février 1999 ; le dossier personnel de François Clerc ; le fonds documentaire constitué par Tiennot Grumbach pour le procès en correctionnelle du 11 septembre 1998. Il laisse de côté, pour l'essentiel, d'abondantes sources orales, et notamment quelques dizaines d'entretiens réalisés par l'auteur avec des salariés ou d'anciens salariés de Peugeot qui abordaient le sujet de la répression syndicale ; ces entretiens furent réalisés principalement en 1983, 1996-1998 et 2004-2005.

3. M. Boillot, inspecteur du travail à Montbéliard, *Lettre à M. Christian Viénot, délégué du personnel*, 15 avril 1982. Fonds Tiennot Grumbach.

4. M. Beccucci, directeur-adjoint du travail à Montbéliard, *Lettre à M. François Clerc, délégué du personnel*, 15 septembre 1986. Fonds Tiennot Grumbach, annexe IV, G15.

première instance et confirmée en appel, pour des faits de discrimination syndicale relevés sur un autre site : cette décision ne peut que conforter l'entreprise dans ses pratiques.

Au sein de leur atelier, au début des années 1990, les trois militants ouvriers que nous évoquions ci-dessus continuent de chercher à battre en brèche les entraves que la direction met au déroulement normal de leur carrière. Ainsi, le premier fait signer une pétition de soutien par ses collègues. Dans le même temps, le deuxième fait face à des tracasseries incessantes de la part de sa hiérarchie. Le troisième, quant à lui, réussit le baccalauréat en 1992 et demande un emploi correspondant à sa nouvelle qualification. On lui fait alors comprendre, de façon informelle, que son appartenance à la CGT fait obstacle à sa promotion. Ce refus agit comme un déclic : les trois camarades de travail décident de s'engager dans une démarche judiciaire, peut-être longue et risquée, mais susceptible de faire reconnaître les faits de discrimination syndicale et, ce faisant, de faire évoluer les pratiques. Après concertation, le trio ouvrier et le juriste Pascal Moussy se lancent dans la préparation d'une plainte en référé devant le tribunal des prud'hommes de Paris : il s'agit d'une procédure appliquée aux cas d'urgence ou à des faits manifestement illicites (qu'il faut néanmoins prouver). Recherchant avant tout l'efficacité, les initiateurs décident de ne présenter que quelques cas : les plus à même d'apporter de façon probante la démonstration de la discrimination et de surmonter la série des épreuves judiciaires à venir. Après six mois d'une bataille de procédure gagnée en appel par les syndicalistes, le juge des référés du tribunal des prud'hommes de Paris examine l'affaire le 4 juin 1996. Il constate l'existence d'une discrimination syndicale à l'encontre des six salariés demandeurs et condamne Peugeot à leur payer une provision sur la réparation des préjudices subis. Dans un commentaire remarqué, Jean-Maurice VERDIER (1996), professeur de droit, souligne l'importance de ce jugement, innovant à plusieurs égards. Il indique que le juge a accordé une attention soutenue à chacun des cas présentés et que les démonstrations proposées par les ouvriers étaient solidement étayées. Peugeot fait appel et perd, le 19 juillet 1996 puis le 21 février 1997. L'entreprise se pourvoit en cassation.

Dès le premier jugement en référé, la presse considère la direction de PSA comme perdante. La section syndicale CGT de Sochaux, jusque-là spectatrice, s'implique à la suite de la victoire judiciaire, et beaucoup de militants s'accordent pour de nouvelles actions. Un débat s'engage sur les modalités de cette lutte. Une minorité, autour du noyau d'ouvriers qui a initié la contestation, entend continuer les combats judiciaires afin d'obtenir une condamnation explicite et une réparation de la politique discriminatoire de Peugeot à l'encontre des syndicalistes. Une majorité de militants prône plutôt l'ouverture de négociations avec la direction sur le sujet. Ils élaborent un document en ce sens, qu'ils adressent en octobre 1996 aux responsables sochaliens de PSA. Ils y proposent que les carrières de syndicalistes fassent à l'avenir l'objet d'un suivi concerté ; quant aux victimes de discrimination, elles recevraient des compensations selon des critères de « remise à niveau » à convenir. Mais la direction de PSA se montre intransigeante, refuse de négocier et se retranche derrière l'option judiciaire. L'équipe

pionnière à l'origine de la première procédure décide alors de déposer une nouvelle plainte, pour un deuxième groupe de syndicalistes. Elle essaie en vain d'y associer la CFDT qui, après s'être montrée intéressée, préfère se désolidariser de ce combat judiciaire. Dix-huit nouveaux cas sont préparés ; une fois leur solidité soigneusement vérifiée, ils sont déposés, de nouveau en référé au tribunal des prud'hommes de Paris. La procédure se répète avec le même résultat : PSA conteste en vain la plainte, le tribunal parisien des prud'hommes condamne l'entreprise, verdict confirmé par la cour d'appel les 13 juin 1997 et 14 janvier 1998.

Parallèlement, une action est engagée en droit pénal. Complétant les précédentes, elle s'en distingue à certains égards. Elle fait suite à l'initiative d'un inspecteur du travail qui, arrivant à Montbéliard, découvre le dossier laissé par ses prédécesseurs. Tout en ayant conscience de la prudence qu'impose le traitement d'une affaire aussi sensible, il reçoit les syndicalistes, les écoute, prend contact avec la direction et se renseigne auprès de collègues dont certains ont tenté des interventions, comme à Rennes chez Citroën. L'ordonnance de référé qui est alors rendue donne une impulsion nouvelle à ses efforts. L'inspecteur effectue des comparaisons systématiques entre les vingt et un cas qui lui sont soumis – dix-neuf cégétistes et deux cédétistes – et leurs collègues de travail. Il étudie ainsi les âges, les anciennetés, les qualifications et les carrières de près de six cents salariés, et dresse un procès-verbal établissant que les syndicalistes ont systématiquement un salaire inférieur ou égal au salaire moyen, au coefficient moyen, au salaire médian et au coefficient médian de leur groupe de référence<sup>5</sup>. Il note aussi que les militants des autres syndicats présentent des situations plus diverses que ceux de la CGT et de la CFDT. Il constate donc « un lien de causalité caractérisé entre l'appartenance aux syndicats CGT et CFDT et l'évolution de carrière des intéressés<sup>6</sup> ». Son procès-verbal est transmis au procureur de la République qui renonce cependant le 19 novembre 1997 à intenter des poursuites pénales, tout en invitant l'avocat des syndicalistes à le faire.

Celui-ci, Tiennot Grumbach, qui se qualifie lui-même d'avocat « travailliste », propose d'engager des poursuites au tribunal correctionnel, afin de prouver par une condamnation le caractère délictueux de la politique discriminatoire de Peugeot, d'en obtenir réparation, et de mettre en lumière l'entrave à l'exercice du droit syndical. En outre, de même que les délinquants sont soumis à une mise à l'épreuve, il propose que les pratiques de l'entreprise fassent l'objet d'un contrôle judiciaire. Avec l'aide des militants syndicaux, et en s'appuyant sur la méthode mobilisée par l'inspecteur du travail pour établir les cas de discrimination, il parvient à montrer que ces derniers brassent plus large encore que ceux cités dans le procès-verbal. Au final, il fait ajouter

---

5. Le groupe de référence est composé pour chaque syndicaliste des salariés embauchés la même année et à un niveau de qualification égal, à partir des listings annuels communiqués par l'entreprise, ce qui permet une comparaison ajustée à chaque cas (source : procès-verbal 6/96, 3 septembre 1996, dossier de citation directe au tribunal correctionnel de Montbéliard, annexe I. Fonds Tiennot Grumbach).

6. M. Zimmermann, inspecteur du travail à Montbéliard, *Lettre au délégué syndical CGT de Sochaux*, 5 septembre 1996. Fonds Tiennot Grumbach.

soixante cas aux vingt et un initiaux, si bien que l'ensemble motive la citation directe déposée au tribunal correctionnel de Montbéliard. Dix-neuf directeurs et cadres sont attaqués. Mais, quelques jours avant le début du procès, la direction propose une négociation à la CGT, qui accepte. Des discussions ont lieu entre les deux délégations, ainsi qu'au sein de l'organisation syndicale. Un accord est signé le 11 septembre 1998 : il concerne 169 salariés exerçant ou ayant exercé un mandat syndical, ou bien ayant été candidats à un tel mandat. Il porte sur une remise à niveau du salaire de chacun d'entre eux ainsi que sur un rattrapage remontant jusqu'à douze ans en arrière. Il prévoit aussi la mise en place de concertations annuelles dont le but est d'éviter des discriminations ultérieures. L'entreprise échappe ainsi à une condamnation pénale explicite de sa politique discriminatoire et tente d'éteindre le feu des procédures en cours. Ces efforts n'empêchent toutefois pas les initiateurs des plaintes auprès des prud'hommes de relancer les procédures sur le fond afin d'obtenir une réparation complète et une condamnation définitive de Peugeot pour discrimination. L'action, portée cette fois par l'avocate Marie-Laure Dufresne-Castets, ne va pas non plus à terme. Avant l'audience prévue en mars 2000, la direction générale de Peugeot négocie à nouveau et accorde le paiement complet des sommes demandées, écartant une fois encore la flétrissure d'une condamnation définitive.

## **De la démonstration probante de cas exemplaires de discrimination...**

Tant chez les spécialistes du droit qu'au sein du monde du travail, les procédures judiciaires marquent les opinions parce qu'elles permettent aux plaignants de remporter des succès dans un domaine – celui de la discrimination pour activité syndicale – où, jusque-là, l'« inégalité de traitement et surtout sa raison d'être sont particulièrement difficiles à établir, plus encore que des atteintes plus directes à l'exercice de l'activité syndicale » (VERDIER, 1996, p. 385). Dans le Pays de Montbéliard, l'affaire fait grand bruit.

Les procédures prud'homales lancées par les quelques militants de Peugeot cherchent non seulement à faire condamner une inégalité de traitement, mais aussi à prouver le mobile discriminatoire qui la sous-tend. Ce dernier est beaucoup plus difficile à établir que la différence de traitement. Les premiers plaignants font ainsi une présentation du déroulement de leur carrière qui tente de montrer qu'ils ont été victimes de discrimination. Le juge résume comme suit trois des cas entendus :

« M. Hennequin, ajusteur-outilleur, expose ainsi qu'il a des activités syndicales depuis l'année 1965 et qu'il est titulaire de mandats représentatifs depuis 1967 d'abord à la CFDT puis à la CGT ; qu'il a été engagé avec un CAP [certificat d'aptitude professionnelle] en qualité d'OS2 [ouvrier spécialisé] en 1961 ; que l'avancement se fait en fonction de la réussite et des notes obtenues aux essais professionnels internes à la société ; qu'après les essais P1 et P2 (P pour « Professionnel »), il a réussi l'essai



P3 ajusteur en 1965 ; que trente ans plus tard, il a la même qualification de P3 alors que ses collègues de même ancienneté et de même qualification sont TA1 ou TA2 [technicien d'atelier] ; qu'aucun reproche ne lui a jamais été adressé sur ses aptitudes professionnelles.

M. Clerc, ajusteur-outilleur, embauché en 1972, indique qu'il est élu de la CGT depuis 1977 ; qu'il a été nommé P2 en 1982 ; qu'en 1989 il a effectué un stage de formation P3 ; qu'au résultat de l'essai P3 le 29 mars 1990, il a obtenu la meilleure note ; qu'il est ainsi passé P3 ; qu'il a réussi le BAC H en 1992 ; que ses demandes pour accéder depuis au statut ETAM [employés, techniciens et agents de maîtrise] sont restées vaines bien qu'il ait postulé à plusieurs postes relevant de ce statut.

M. Martinez, électro-mécanicien, ouvrier professionnel maintenance outillage P1 C (C pour confirmé), expose qu'il exerce un mandat syndical à la CGT depuis 1974 ; qu'entré à Peugeot avec la qualification d'OS2 en 1968, il a obtenu la qualification P1 en 1971 ; qu'il a depuis gardé la même qualification alors que le passage de P1 à P2 se fait par nomination après cinq ans d'ancienneté, ce qui permet de passer l'essai P3 ; que son maintien dans la catégorie P1 C ne se justifie par aucun élément objectif ; qu'il est maintenu dans des tâches qui ne correspondent pas à sa qualification ; qu'il n'a de plus jamais été envoyé en stage de formation<sup>7</sup>. »

Les récits des autres plaignants<sup>8</sup> présentent des parcours semblables : la réussite à des diplômes professionnels leur fait espérer une progression de carrière, qui est rapidement empêchée dès lors que leur engagement syndical à la CGT devient public à partir du début des années 1970. Mis bout à bout, les récits des uns et des autres dressent une présentation complète du système qui régit alors le parcours professionnel des ouvriers qualifiés. Avec le CAP pour point de départ, il s'articule autour de l'attribution de grades en fonction de l'ancienneté. Pour espérer passer au grade supérieur, il faut être resté dans le précédent pendant une période minimale. L'encadrement émet parallèlement des appréciations sur la valeur professionnelle. Et des épreuves fonctionnant comme des examens, les essais, permettent de changer de grade plus rapidement qu'à l'ancienneté. D'une certaine façon, le système associe contrôle continu et examen ponctuel, évaluation par la hiérarchie et par un jury à la composition diverse, reconnu par l'encadrement comme par les syndicats<sup>9</sup>. Après avoir décrit ce système d'évaluation et de déroulement des carrières au sein de Peugeot, le compte rendu du jugement note que la trajectoire des plaignants ne s'inscrit précisément pas dans ce modèle, et explique comment l'encadrement de l'atelier a transgressé les procédures.

Dans la mesure où ces récits ne suffisent pas à faire preuve, les trois ouvriers pionniers, Jean Vadam, François Clerc et Noël Hennequin cherchent, par tâtonnements successifs, un moyen qui leur permettrait de prouver les faits de discrimination de manière irréfutable : exploitant leur savoir-faire professionnel en matière de dessin

---

7. Conseil de prud'hommes de Paris (référé – juge départiteur), 4 juin 1996, « Hennequin et autres contre Société Automobiles Peugeot », in *Le Droit ouvrier*, n° 575, pp. 381-383.

8. Notamment Messieurs Aires et Touvenel, qui seront évoqués plus loin.

9. Ce dispositif d'encadrement de la carrière des ouvriers professionnels sera modifié dans les années 2000 par une réforme interne à l'entreprise (MISSET, 2013).



industriel et de technique graphique, ils finissent par en proposer une représentation graphique qui emporte la conviction du juge :

« Les demandeurs, pour justifier leur revendication, produisent des tableaux comparatifs de l'évolution de la carrière de leurs collègues ayant la même ancienneté et engagés au même niveau de qualification, appartenant au même atelier, ainsi que des tableaux comparatifs de l'évolution de la carrière des représentants du personnel de leur atelier. [...] Par ailleurs, les critères d'ancienneté et d'embauche à même qualification que les salariés ont retenus permettent la comparaison et les données que contiennent ces tableaux ne sont pas contestées par la Société Automobiles Peugeot<sup>10</sup>. »

C'est ainsi que les graphiques, en établissant des comparaisons à partir de traits communs à l'ensemble des salariés, démontrent de façon incontestable que l'ancienneté n'est pas prise en compte dans l'évolution de la carrière des salariés syndiqués, à partir du moment où leur engagement est manifeste. L'argument du manque de valeur professionnelle est également écarté dans les différents témoignages :

« Enfin, ce ne sont pas les seuls éléments que produisent les demandeurs.

M. Hennequin est au même niveau P3 depuis trente ans. [...] Les conclusions de l'entretien du 10 novembre 1994 qu'il produit au dossier ne prévoient aucun changement, mais seulement la poursuite des opérations qu'il effectue. L'objectif qui lui est assigné est d'améliorer son assiduité et il est noté que le salarié conteste manquer d'assiduité. Ce prétendu défaut d'assiduité n'est d'ailleurs étayé par aucun élément objectif du côté de l'employeur et ne peut justifier l'absence totale de promotion sur trente ans. M. Hennequin produit les attestations de ses collègues d'atelier qui témoignent de la qualité de son travail et de sa conscience professionnelle et estiment que les tâches de responsabilité qui lui sont confiées correspondent à une classification de TA2 ou TA3.

La Société Automobiles Peugeot ne conteste pas que le travail de M. Hennequin ne lui a jamais donné l'occasion de remarques défavorables et ne fait état d'aucun incident disciplinaire<sup>11</sup>. »

La démonstration évacue les insinuations touchant à l'assiduité et, plus largement, tout ce qui a trait à d'éventuels manquements aux devoirs de salarié, en même temps qu'elle met en valeur la qualité professionnelle de l'intéressé. La comparaison avec les militants d'autres organisations, dont les dossiers font mention, exclut toutefois l'hypothèse selon laquelle il y aurait une opposition systématique entre syndicalisme et reconnaissance professionnelle :

« Le tableau comparatif de l'évolution moyenne de carrière des délégués syndicaux de son atelier établi au mois de novembre 1995 fait apparaître que les délégués CGT et M. Hennequin en particulier, ainsi que le délégué CFDT, ont un salaire moyen inférieur à celui des délégués mandatés par d'autres organisations syndicales.

---

10. Conseil de prud'hommes de Paris, 4 juin 1996, « Hennequin et autres... », doc. cité, pp. 381-383.

11. *Ibid.*

Le coefficient et la classification de M. Hennequin qui est P3 HQ [hautement qualifié] à 225 points sont également inférieurs à ceux des autres délégués syndicaux malgré sa plus grande ancienneté. Il est ainsi suffisamment démontré que l'employeur a pris en compte l'appartenance syndicale de M. Hennequin pour bloquer l'évolution de sa carrière et qu'en ce qui le concerne la discrimination est caractérisée<sup>12</sup>. »

Le cas de François Clerc, évoqué plus haut, se centre logiquement sur le refus par la direction de lui proposer un poste d'ETAM après son obtention du bac, à la différence d'autres collègues et malgré l'intervention de l'inspecteur du travail. Il s'enrichit d'une collection de témoignages de proches collègues de travail qui, tous, soulignent sa valeur professionnelle, font part de leur conviction que sa stagnation tient à son engagement syndical, et affirment qu'eux-mêmes ne sont pas syndiqués. Ces témoignages ont d'autant plus de poids que, d'une certaine façon, ils forment un contrepoint à une logique de pétition de solidarité. Les autres cas ramènent à des ruptures plus classiques de progression professionnelle :

« M. Martinez est P1 C depuis vingt ans alors qu'en principe le passage à la qualification P2 se fait au bout de cinq ans lorsque la note obtenue à l'essai P1 est suffisante, ce qui était son cas. Il n'est pas contredit quand il dit que dans son atelier Emboutissage nord et Tôlerie, il n'y a plus que quatre P1 C, tous élus CGT. Il n'est pas contredit non plus quand il affirme qu'il n'a bénéficié d'aucune formation. Enfin, il n'est pas contesté que les travaux qui lui étaient confiés étaient sans rapport avec sa qualification d'électromécanicien jusqu'à ce que la hiérarchie le reconnaisse en novembre 1995 sur intervention de l'inspecteur du travail. Ses collègues de travail attestent que cette stagnation n'a pas d'autre explication que ses activités à la CGT. [...]

La Société Automobiles Peugeot explique l'absence d'évolution par l'échec de M. Martinez à l'essai professionnel dépanneur électricien P2 en avril 1975, par son absence de disponibilité et d'initiative dans son travail, par un défaut de confiance dans les relations avec sa maîtrise. Ces explications n'apparaissent pas convaincantes pour expliquer vingt ans d'immobilisme total. La discrimination en raison de l'appartenance syndicale est aussi manifeste pour M. Martinez.

M. Aires, qui travaille dans la même unité que M. Martinez, figure aussi parmi ceux qui ont la rémunération la moins élevée. Sur le graphique de l'évolution de carrière des militants syndicaux, il se situe juste au-dessus de M. Martinez. Tous les militants CGT se trouvent sur ce tableau à une qualification inférieure à celle des autres délégués. Nommé P1 le 1<sup>er</sup> janvier 1981, M. Aires a attendu quinze ans pour être promu P2 le 12 décembre 1995 après l'introduction de l'instance au conseil de prud'hommes. La majorité de ses collègues dépanneurs sont P3, P3 HQ, TA1 ou TA2. Sur le plan disciplinaire, le dossier de M. Aires révèle un incident pour des retards contestés en 1985 et 1988. Sur le plan des compétences professionnelles, l'employeur l'a félicité en 1992 et 1993. L'absence de promotion pendant quinze années n'a donc pas d'autres explications que l'appartenance syndicale. La discrimination est caractérisée pour M. Aires également.

---

12. Conseil de prud'hommes de Paris, 4 juin 1996, « Hennequin et autres... », doc. cité, pp. 381-383.

M. Toussnel produit un tableau comparatif de l'évolution de carrière des militants syndicalistes de son atelier au 1<sup>er</sup> février 1995. Il en ressort que, seul militant CGT, il se situe en bas du tableau. Sur le graphique individuel d'évolution de carrière des quatre autres collègues de travail de son unité qui ont le même travail que lui, il apparaît que M. Toussnel, P3 HQ à ce jour depuis 1989, suit une évolution de carrière moins favorable et devrait être en fonction de son ancienneté TA1 ou TA2. Aucune explication satisfaisante n'est donnée à son absence de promotion alors que celle-ci était prévue en 1994. Pour lui encore, la discrimination syndicale est caractérisée<sup>13</sup>. »

La logique adoptée ici par le trio de militants consiste à prendre quelques cas remarquables par leur exemplarité, autrement dit par leur aptitude à faire ressortir de façon irréfutable à la fois l'existence d'une différence de traitement et son caractère anti-cégétiste. Cette démarche conduit à privilégier des ouvriers qualifiés aux amples perspectives de carrière et dotés d'une ancienneté suffisamment importante pour que les écarts se soient marqués avec le temps. Elle écarte aussi nombre d'aspects de la vie d'usine susceptibles de perturber la pureté de la démonstration. C'est ainsi que l'un des pionniers de la contestation voit son dossier paradoxalement écarté dans un premier temps, parce qu'il avait fait l'objet d'un harcèlement spécifique et multiforme :

« Dans le démarrage de l'affaire, Jean Vadam était très investi, il avait été très créatif, notamment dans la réalisation des graphiques après les discussions qu'on avait en commun, dans la phase première. [...] Il était extrêmement doué, major de promotion à l'école Peugeot. Trente ans après, on montrait encore ses cahiers en exemple, tellement c'était un dessinateur hors pair, avec des qualités exceptionnelles. Il avait passé un brevet industriel, un diplôme qu'on passait avant le bac. Il avait eu un diplôme avant nous. Il n'était pas syndiqué au départ, il avait fait des déplacements, il était plutôt bien vu, il avait intégré le bureau d'études. Et à un moment donné, ils l'ont largué comme un malpropre du bureau d'études. Un jour, ils ont pris des mesures très sévères contre lui parce qu'il était réfractaire, pas très docile. »

(François Clerc, entretien avec l'auteur, 5 janvier 2005)

L'intéressé précise l'épisode :

« Au bureau d'études, on m'a dit de prendre ma carte, la "bonne carte syndicale". Je faisais traîner. La hiérarchie m'a travaillé au corps. Et une semaine, j'ai refusé de prendre la carte qu'ils voulaient m'imposer. On m'a dit : "Tu vas t'en souvenir." J'ai cru que ça passerait, jusque-là j'étais bien considéré. »

(Jean Vadam, entretien avec l'auteur, 23 mai 2006)

Son compagnon raconte la suite :

« Ils ont cherché à le muter, ils lui ont fait les pires crasses. C'est moi qui l'ai défendu, très fort, à cette époque-là. Donc il avait un dossier pas facile à présenter, parce qu'il y avait tellement d'autres contentieux qu'on se perdait dans de la conjecture. Surtout, Jean était victime de harcèlement. Le mot n'était pas inventé, à l'époque, mais il était

---

13. Conseil de prud'hommes de Paris, 4 juin 1996, « Hennequin et autres... », doc. cité, pp. 381-383.

quelqu'un sur qui les chefs s'acharnaient. Ils voulaient le faire craquer à tout prix. Et finalement il s'est trouvé écarté de la première démarche judiciaire. »

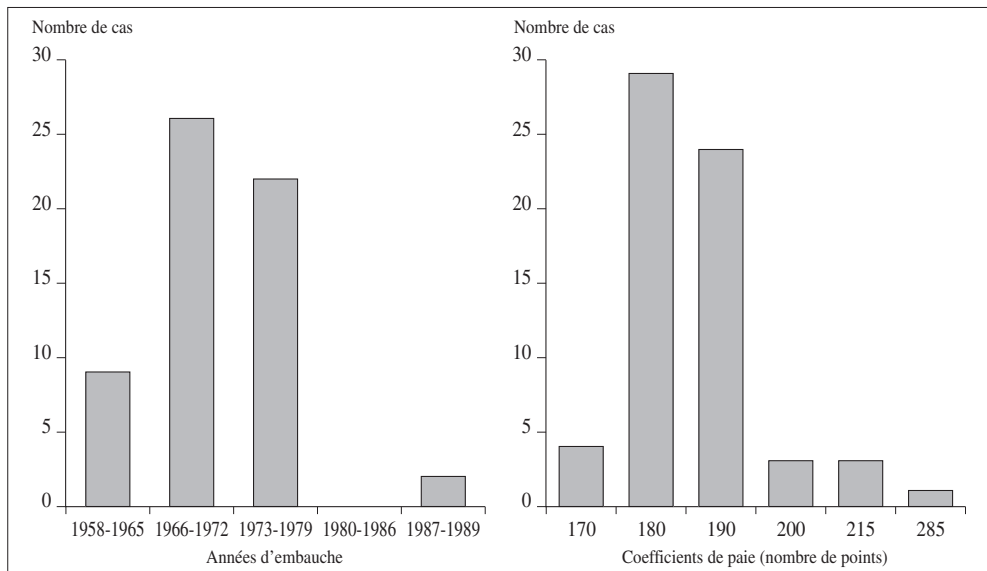
(François Clerc, entretien avec l'auteur, 5 janvier 2005)

La pureté de la discrimination, ici, appelle paradoxalement la mise à l'écart d'autres formes de répression de syndicalistes.

### ... à la mise en lumière d'un système

Si elle s'inscrit dans la lignée des procédures au tribunal des Prud'hommes en reprenant les éléments de démonstration qui ont fait leurs preuves, l'action en correctionnelle s'en distingue en portant le nombre de dossiers personnels d'ouvriers examinés à soixante<sup>14</sup>. La majorité de ces dossiers, présentés en complément des vingt infractions relevées par l'inspecteur du travail, concernent des ouvriers de fabrication travaillant dans les ateliers de carrosserie et de mécanique, ou encore en fonderie et en peinture. On trouve également une dizaine d'ouvrières, ce qui correspond à la proportion générale de femmes dans l'usine, et cinq ouvriers nés hors de France et dotés de prénoms étrangers.

GRAPHIQUE – Cas présentés lors de la procédure pénale de 1998, distribution selon les années d'embauche et les coefficients de paie\*



\* L'absence d'ouvriers embauchés entre 1980 et 1986 correspond à une période au cours de laquelle l'usine a cessé presque totalement de recruter, avant de recommencer très parcimonieusement et ponctuellement à la fin des années 1980 (HATZFELD, 2002).

Source : Automobiles Peugeot, citation directe, annexe III. Fonds Tiennot Grumbach.

14. Automobiles Peugeot, citation directe, annexe III. Fonds Tiennot Grumbach.

Les coefficients de rémunération confirment avec force l'existence d'une spécificité de traitement (voir graphique) : seuls six ouvriers sont classés à 200 points ou au-dessus, vingt-quatre à 190 et vingt-neuf à 180 ; quatre sont même à 170 points, le niveau minimum d'embauche au moment des procès. Or, la quasi-totalité de ces salariés ont alors plus de dix-huit ans d'ancienneté, largement de quoi avoir passé ce seuil minimum. Et parmi eux, les quatre ouvriers restés à 170 points ont au moins vingt ans d'ancienneté, ce qui pousse à chercher une explication à un classement aussi bas.

Les dossiers comportent également de brefs résumés de carrières, réalisés à partir des récits des intéressés et fréquemment intitulés « Parcours professionnel et syndical ». Leur lecture suivie donne une représentation ample et systématique de la discrimination.

Dans nombre de ces récits intervient, sous des formes variées, un moment de rupture. Ainsi, l'un des plaignants raconte un parcours fait de mutations successives jusqu'à une grève qui affecte l'usine : « 1981 : Débrayage à l'appel de mon syndicat, je participe au mouvement. 1982 : premier mandat élu DP-CGT [délégué du personnel CGT]. À partir de ce moment-là, ça se gâte. » D'autres militants rapportent aussi l'effet décisif d'une grève :

« C'est à la suite du conflit de 1989 que je deviens véritablement militant, avec prise de responsabilités syndicales. Élu délégué du personnel en mars 1990. À partir de cette date je n'aurai plus d'augmentation individuelle (prime au choix), jamais de promotion, pas de changement de classification. »

La logique discriminatoire est parfois plus explicite :

« 1989 marque une rupture complète. Très impliquée dans le conflit, syndiquée CGT, à partir de là plus une augmentation au choix, plus aucune promotion. Quand j'ai posé la question du pourquoi de cette situation, le chef n'a pas hésité à me répondre que c'était pour mes activités et mes positions syndicales. J'assume deux mandats à la CGT comme élue. »

La grève suffit parfois à déclencher une réaction négative. Ainsi, un ouvrier qui jusqu'alors bénéficie d'une rapide progression, de vingt points en deux ans, participe à un débrayage dans son secteur : « Suite à ce débrayage, le contremaître me convoqua et me mit un marché entre les mains : soit j'acceptais une mutation, soit j'étais "viré pour incompétence". »

Mais d'autres récits ne mentionnent pas l'impact d'une grève. Une simple entrée en militantisme peut suffire, avec un effet similaire :

« J'ai été élu délégué du personnel en 1982. Depuis cette date, mon évolution de carrière est stoppée net. Plus rien, ni promotion, ni prime au choix. Je ne peux faire qu'un constat : mon engagement syndical à la CGT aura été fatal à ma carrière. »

Un autre indique encore :

« En décembre 1996, je me présente sur la liste des délégués du personnel. Quand ma maîtrise apprend cela, elle désapprouve et commence à me faire des ennuis.

Le mois de décembre, on me gratifie d'un jour de mise à pied, prétextant un manque de production ; après recherche, il s'avère que les faits n'étaient pas fondés. »

Certains comptes rendus évoquent des éléments déclencheurs plus ténus : « Sur proposition de l'ingénieur de main-d'œuvre, j'étais retiré de la chaîne pour suivre la filière chef d'équipe. Mais là, j'ai affiché mes opinions, je me suis syndiqué, c'en était fini de ma carrière. » Un incident de travail peut avoir le même effet : « Après une altercation avec mon chef pour une mauvaise orientation de voiture, j'ai fait intervenir le délégué CGT et depuis, je n'ai plus eu de promotion. » Dans certains cas, c'est simplement la proximité avec un syndicaliste qui semble en cause :

« En 1980, ma note au Dipo (aujourd'hui entretien de progrès)<sup>15</sup>, ma note à la rubrique "État d'esprit et comportement vis-à-vis de l'entreprise" était de 2/5. Comme je m'étonnais d'une note aussi basse, mon interlocuteur m'avait alors signifié sans détour que c'était parce que chaque matin, je serrais la main du délégué CGT. »

Un autre récit va dans le même sens :

« Pour ne reprendre que mon dernier entretien de progrès avec Monsieur B., chef de secteur, [dont] le but avoué avant la réunion par ce chef [était] : "Votre montée en points." [Il me dit] : "Votre travail est satisfaisant, vous n'êtes pas en retard, pas en maladie, je voudrais bien vous faire évoluer, mais vous êtes à la CGT ; de plus, vous êtes toujours avec le délégué. Donc, si vous voulez une réelle évolution de carrière, il faudrait au moins arrêter de voir ce délégué." »

D'après certains récits, des chefs semblent gênés de cette situation : « Alors, quand je pose la question du pourquoi de ma faible évolution, les chefs embarrassés me répondent : "Tu le sais bien." » Un autre salarié indique :

« J'ai dernièrement fait la remarque à mon chef que dix-neuf ans sans promotion et sans reproche, ça faisait long ; il s'est contenté de me répondre visiblement embarrassé : "Oui, c'est long." J'ai pris cela pour un aveu d'impuissance à régler ce problème à son niveau. »

Parfois, les pressions en restent là. Une partie des témoignages tient même à souligner le contraste entre les tracasseries anti-syndicales et la reconnaissance dont les intéressés bénéficient de la part de leur maîtrise sur la qualité de leur travail. L'un d'entre eux remarque ainsi : « Aucun reproche pour le travail, bien au contraire, des félicitations comme en témoigne la lettre du 24/6/88. » Un autre note :

« Je n'ai bien sûr jamais eu de reproche sur la qualité de mon travail. Lors des entretiens avec ma hiérarchie, chacun s'accorde à dire que je suis un bon élément. Je suis les stages de formation comme mes autres collègues de travail dans le cadre de l'évolution de mon métier, mais si elle est reconnue pour eux, moi je suis toujours P3 215 points. »

---

15. L'acronyme désigne à la fois le dossier individuel du personnel ouvrier et l'entretien entre le salarié et son supérieur direct, qui accompagne la réalisation annuelle de ce document (cf. *infra*).

Un ouvrier, également sous-payé, souligne son propre dynamisme :

« Je n’ai jamais eu de reproche sur la qualité de mon travail, il est vrai que ce serait difficile, tant je m’implique, m’intéresse à ma fonction, d’ailleurs toutes les suggestions que j’ai faites à ce jour témoignent de mon activité en ce sens. J’ai bien sûr touché à chaque fois la prime correspondante, [...] la hiérarchie m’a aussi accordé félicitations et encouragements à persévérer dans cette voie. »

Le contraste peut être formulé de façon plus lapidaire : « Sur le travail, je n’ai jamais eu un seul reproche, mon chef d’atelier m’a dit que j’étais un bon élément, mais que j’avais l’esprit tordu. » Dans quelques cas, les militants relèvent le contraste entre cette stagnation et les responsabilités qu’ils assurent par ailleurs : « [Outre mes mandats syndicaux,] je suis aussi administrateur à la mutuelle et à la caisse de retraite. » Également, de la part d’une militante élue comme membre du conseil des prud’hommes : « J’ai fait de nombreuses formations externes, par exemple : animer une réunion, en faire une synthèse. Je me suis spécialisée en droit du travail. Ces connaissances ne m’ont jamais été reconnues par l’entreprise. »

Dans une autre partie des dossiers, les syndicalistes font part d’attaques dépassant la classification et la rémunération. Elles peuvent toucher l’activité syndicale proprement dite : « Les sanctions qui me sont adressées sont toujours liées à mon action militante, dépassement d’heures, distribution de tracts, etc. » Ou avoir parfois des conséquences sur la vie personnelle des salariés :

« J’ai subi un certain nombre de pressions, refus du prêt à la construction en 1976 pour mon appartenance à la CGT, explication de la hiérarchie à l’époque ; refus de promotion, “on préfère donner à un incapable plutôt qu’à un rouge” ; une proposition pour adhérer à la Siap [Syndicat indépendant des automobiles Peugeot] de la part de ma hiérarchie me fut faite. »

Surtout, le travail lui-même est pris pour cible, par exemple la production :

« J’ai droit à un “*traitement particulier*”<sup>16</sup> en ce qui concerne ma charge de travail. Mes responsables hiérarchiques me taxent de “*manque d’activité*” chaque semaine. Cela m’incite à relever toutes les opérations que j’effectue sur mon tour afin de justifier de mes “*dépassements de temps*”. Puis j’écris à la direction de mon atelier avec copie à l’inspecteur du travail pour le harcèlement, difficile à supporter, dont je suis l’objet. »

Un autre ouvrier remarque :

« Quatorze ans au même poste à répéter le même geste m’ont valu une épicondylite (reconnue maladie professionnelle) au coude gauche. J’éprouvais les pires difficultés à tenir mon poste. La direction n’a pas mis beaucoup d’ardeur à régler mon problème, la seule solution qu’elle a trouvée, c’est de me sanctionner à quatre reprises par des mises à pied conservatoires à effet immédiat. »

---

16. Les parties en italique ou soulignées reproduisent la typographie des documents originaux.



Une ouvrière indique également :

« Mon contremaître de l'époque, M. T. m'a dit clairement que c'était mon engagement syndical qui bloquait mon évolution de carrière, ainsi que celle de mon mari. Profitant d'une restructuration, on m'a mis [*sic*] en production. J'ai eu mon premier mandat CHSCT [comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail] en 81, j'étais à la CFDT, puis j'ai été mandatée par la CGT jusqu'en 92, avec toutes les brigades que connaissent les militants. À la suite d'une maladie professionnelle (canal carpien) en 94, ma hiérarchie en a profité pour me rétrograder au conditionnement. Suite à l'accord de classification, à ma demande, ils m'ont fait l'affront de me passer à 190 points, sans augmentation. L'affaire est aux prud'hommes<sup>17</sup>. »

Un autre cas est présenté sur le mode humoristique :

« Anecdote : pendant cinq ans, j'ai occupé un poste évalué à 200 points où je donnais pleine satisfaction. Quand j'ai demandé à avoir les 200 points, ma demande était justifiée puisque je tenais le poste... La seule réponse qu'ils ont trouvée, cela a été de m'affecter à un poste de 190 points. »

Le caractère systématique de la logique discriminatoire n'exclut pas des variations locales d'attitude, en particulier dans les relations hiérarchiques de proximité. Les chefs directs ont parfois des comportements ambigus ou compréhensifs, comme on l'a vu plus haut et comme le confirme le cas qui suit :

« M. M., technicien, responsable de cette zone, me propose une place d'ajusteur dans son service. Il me fait part cependant d'une réserve émise à mon encontre : "*je dois m'engager à tout laisser tomber*", c'est-à-dire ne plus être syndiqué à la CFDT. Devant mon refus d'un tel marchandage, M. M. me félicite de mon courage moral. »

À l'inverse, certains chefs sont plus intransigeants que l'encadrement supérieur :

« Suite au conflit de 89, mon taux mini a bénéficié des accords de fin de conflit en décembre 90, ma maîtrise de l'époque m'a convoqué pour m'annoncer mon nouveau fixe avec la réaction suivante : "*Je suis obligé de vous remettre l'information de votre changement de taux (220 F), comme je ne suis pas d'accord avec cette gratification, après lecture, je la déchire*". »

Les différences d'attitude se traduisent par un jeu sur les mutations de militants et les affectations de syndicalistes d'un secteur à l'autre, que certains plaignants désignent de façon feutrée par la notion de mutation-sanction. Ces variations conditionnent aussi la portée de la discrimination, parfois présentée comme définitive :

« Il y a deux ans lorsque j'avais arrêté tout mandat, mon chef au cours d'un de ces entretiens m'a avoué : "*Tu fais bien ton travail, mais ton passé syndical te poursuivra toujours*..." C'était à moi de comprendre... »

---

17. D'autres témoignages mentionnent le blocage de rémunération malgré une promotion. Il renvoie au fait que chaque coefficient correspond non pas à un strict point d'indice, mais à une zone indiciaire au sein de laquelle l'encadrement peut jouer, parallèlement aux augmentations générales.

Dans la plupart des cas cependant, l'arrêt de la discrimination est soumis à condition :

« Je n'ai jamais bénéficié des promotions comme mes camarades de travail ; en revanche mon chef m'a dit plusieurs fois qu'il n'avait rien contre moi, mais m'a laissé entendre *qu'il fallait arrêter à la CGT si je voulais de la promotion.* »

Ailleurs encore :

« Je n'ai jamais caché mes idées, je suis d'ailleurs délégué CGT au CHSCT de fonderie, ceci est la cause de ma non-évolution de carrière. En revanche, mes chefs m'ont bien précisé que si je changeais de bord, *tout deviendrait possible.* »

La condition est quelquefois remplie :

« Dès le début des années 80, et jusqu'en 1990, j'ai assuré un mandat CHSCT. Durant toute cette période, je n'ai pas eu d'augmentation [...]. C'est seulement à partir du moment où je n'ai plus eu de mandat que, comme pour me remercier, on m'accorde régulièrement une petite augmentation. »

Par-delà les variations mises en valeur par le parti-pris très factuel de ces témoignages ainsi rassemblés, de rares passages évoquent une logique d'ensemble, ce dont témoigne l'extrait suivant :

« Arrivé au bout de ma vie de militant, je suis en mesure d'affirmer que mon engagement syndical m'a coûté très cher, sur le plan financier, certes, mais aussi l'indignation, la frustration de ne jamais voir mes compétences reconnues. Le système Peugeot sert à briser ceux qui relèvent la tête. »

Mais, fiers, ces témoignages font preuve d'une fidélité sans faille à l'engagement initial : « Depuis 1989, je suis régulièrement élu comme délégué du personnel suppléant. Bien entendu mon engagement me coûte cher, mais je suis de ceux qui l'assument avec dignité. » Le lecteur découvre à la fois la force des choix effectués et la dénonciation des effets du système, comme dans ce témoignage qui commence par décrire les circonstances du choix syndical avant de s'en prendre aux perversions du système :

« Alors que j'étais ajusteur, à l'occasion de mon premier entretien "Dipo", M. T., chef d'atelier, me fait comprendre que je dois m'engager dans un syndicat réformiste afin de montrer mon attachement à l'entreprise. À mon retour de cet entretien, je demande à M. D. [délégué du personnel CFDT] de m'inscrire sur la prochaine liste des délégués. [...] J'ai été discriminé pour avoir été sympathisant, adhérent, puis militant d'organisations syndicales qui sont rejetées par les différentes directions d'Automobiles Peugeot. Si je n'avais pas réagi comme je l'ai fait, je serais probablement à ce jour, soit chômeur, soit gravement malade. Dix-huit années sans changement de catégorie il n'y a vraiment que des militants dévoués à une cause commune qui puissent supporter cela. »

L'ensemble des soixante témoignages, rapidement survolés ici, n'est qu'un des éléments du dossier constitué par l'avocat et le syndicat, en plus des comparaisons systématiques et d'autres pièces à conviction élaborées sur le modèle du travail effectué par l'inspecteur du travail dans l'établissement de son procès-verbal. Le tout montre que le phénomène dépasse le seul domaine des ouvriers professionnels et de leurs ateliers, et couvre l'ensemble des secteurs de la fabrication, très majoritaires dans l'usine. Son déplacement du registre de l'exemplarité sélective vers une logique de représentativité générale prend d'autant plus de poids que ce dossier et la procédure qui l'accompagne ne donnent lieu à aucune contestation factuelle de la part de l'entreprise et de ses représentants qui, on l'a vu, choisissent de négocier, contrairement à leur tradition en la matière.

## Mise à mal d'une dynamique répressive

Les décisions de la justice prud'homale et les accords passés ont un important retentissement dans l'entreprise, dans le Pays de Montbéliard, dans le monde judiciaire ainsi que parmi les acteurs intervenant dans les relations professionnelles. De telles réactions renvoient aux traditions hostiles à la CGT et à la CFDT ancrées chez Peugeot et, certes de façon différenciée, au sein de la branche automobile. Ces traditions correspondent de fait à des démarches distinctes à l'égard des syndicats de la part d'entreprises qui se sont trouvées réunies en 1974 et 1978 au sein du groupe PSA.

Parmi les entreprises automobiles qui s'imposent en France après la Seconde Guerre mondiale, Simca adopte un modèle de relations sociales de type corporatiste. Ce modèle comporte une action systématique menée à l'encontre de l'activité, voire de l'existence des principales organisations syndicales représentatives de salariés, le développement d'un ensemble d'avantages sociaux propre à entretenir un esprit de fidélité à l'entreprise (dans le prolongement du paternalisme industriel) et la mise en place de « syndicats maison » rassemblant toutes les catégories de salariés. Cette matrice se distingue par une forte intégration de la gestion du personnel et une organisation de l'action sociale laissée au syndicat dit indépendant (Confédération française du travail [CFT] puis Confédération des syndicats libres [CSL]). Elle comprend une intervention répressive visant à éradiquer l'activité des syndicalistes CGT et CFDT par différents moyens, violents au besoin, illégaux pour partie (LOUBET, HATZFELD, 2001 ; 2002). Ce modèle corporatiste est également adopté par Citroën, en différentes étapes successives au cours des années 1960-1970.

La trajectoire de Peugeot ne correspond pas exactement à ce schéma. Encore très marquée par un paternalisme régional, l'entreprise s'est adaptée aux nouvelles conditions des relations sociales qui marquaient la période d'après 1945 (HATZFELD, 2002). La CGT, majoritaire en milieu ouvrier, offrait avec le comité d'entreprise un contrepoids à l'hégémonie patronale. Au cours des années 1960, une succession de grèves met en cause tant les conditions de travail liées à la rationalisation de

la production que les évolutions de la relation salariale. Ces conflits s'en prennent à ce que des chercheurs en sciences sociales désignent par « compromis fordien », avant même qu'il ne soit installé. De nouvelles formes d'action de grève se manifestent, tandis que des licenciements de syndicalistes marquent un durcissement des relations sociales. La transformation de la CFDT, qui entre en rivalité avec la CGT, accentue le changement d'époque (HATZFELD, 2002). En mai-juin 1968, l'usine de Sochaux, qui constitue le cœur industriel de l'entreprise, connaît une grève-occupation d'un mois, complexe et marquée par une journée de violences meurtrières et traumatisantes le 11 juin. Sa conclusion, vécue comme une semi-défaite par la direction, la conduit à modifier sa politique sociale.

Sous la conduite du général Feuvrier, ancien responsable de la lutte anti-OAS (Organisation de l'armée secrète) à qui est confiée la direction centrale du personnel dans l'entreprise, de nouvelles orientations sont mises en œuvre, avec des fortunes inégales. L'action contre les syndicalistes et contestataires devient très vite un axe d'intervention. Sous le couvert d'agences d'intérim spéciales, des hommes de main entrent dans l'entreprise et pratiquent une violence ciblée contre des militants, à l'intérieur de l'usine ou au-dehors, avant d'être renvoyés, après avoir été impliqués dans des délits de droit commun (ANGELI, BRIMO, 1975 ; HATZFELD, 2002 ; LOUBET 2009). La direction du personnel expérimente la fonction de conseiller d'atelier, qui a pour charge de se substituer aux représentants élus auprès des salariés, comme c'est alors le cas chez Chrysler-France ou Citroën. Mais la greffe ne prend pas, les syndicats tiennent bon tandis que la maîtrise ne soutient pas la tentative. Une autre initiative vise à contraindre les cadres adhérents à la CFDT, majoritaires jusqu'en 1968 dans ce collège, à se désaffilier pour céder le terrain à la Confédération générale des cadres (CGC) nouvellement implantée. Ceux-ci interpellent discrètement François Ceyrac, dirigeant du Conseil national du patronat français (CNPFP) et administrateur de l'entreprise, et font cesser la manœuvre<sup>18</sup>. Ces résistances tantôt ouvertes, tantôt confidentielles écartent chez Peugeot l'hypothèse d'une adoption du modèle corporatiste. Dans les ateliers, une forme de pluralisme syndical peut ainsi continuer à s'exprimer ouvertement. L'acquisition de Citroën en 1974 et de Simca en 1978 a une influence limitée : pendant quelques années, ces deux nouvelles filiales cherchent davantage à garder leur spécificité qu'à diffuser leur système, au demeurant mis à l'épreuve par les grèves de 1982-1984 à Aulnay et Poissy (GAY, 2014 ; 2016).

Malgré ces limites, une nouvelle stratégie se déploie à Sochaux à partir de 1973, qui associe la répression contre les syndicalistes et militants les plus contestataires à une démarche consistant à classer et à ordonner l'ensemble du personnel en fonction de l'attitude à l'égard de l'entreprise.

Le principe d'un tel classement méthodique du personnel se diffuse par paliers au sein des usines de Peugeot. Il est conforté par la consolidation de l'évaluation

---

18. Jean-Marie Philippe, Henri Desloges, entretiens avec l'auteur, 1983, puis 2004. Ingénieurs à Peugeot-Sochaux, catholiques engagés, tous deux sont alors animateurs du Syndicat national des ingénieurs et cadres affiliés à la CFDT.

individualisée du personnel, qui s'est développée depuis les années 1960. Les chefs attribuaient alors deux notes à leurs ouvriers, qui concernaient le travail et le comportement, sans que cela s'appuie sur la moindre grille (GUIGO, 1994). En réponse aux accusations de notation arbitraire, la direction établit une grille de notation à l'usage des agents de maîtrise et des responsables du personnel. Mais ce système de notation reste confidentiel et n'est pas transmis aux intéressés. Il est contesté par les syndicats. En 1976, la grille est enrichie et à nouveau contestée par la CGT qui cherche à en faire supprimer un critère portant sur l'état d'esprit vis-à-vis de l'entreprise. En 1978, la formule est refondue dans un dossier individuel du personnel ouvrier (Dipo), censé étendre aux ouvriers la gestion personnalisée des carrières. Malgré les démentis de la direction de l'entreprise, les soupçons des syndicalistes sur cette notation individualisée ne sont pas infondés. C'est en effet à partir de l'exploitation de ces dossiers que sont réalisées des statistiques différenciées sur les comportements à l'égard de l'entreprise. Dans un document interne de l'entreprise, ces statistiques sont suivies du commentaire :

« On voit tout de suite l'importance du DIP [dossier individuel du personnel] dans l'éventail des moyens dont nous disposons pour améliorer le climat social. Il nous permettra en particulier de savoir pourquoi certains sont déçus ou frustrés, et en conséquence de les faire évoluer vers une attitude plus positive si possible<sup>19</sup>. »

Parallèlement à cette élaboration progressive d'un classement qui a vocation à couvrir l'ensemble du personnel, l'entreprise entreprend de recomposer le paysage syndical en son sein. C'est ainsi que la direction favorise des syndicats complaisants qualifiés de réformistes, ou suscite leur création : dès 1970, la CFT apparaît (FAVRE, 1998), et la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) resurgit quelque temps après. Force ouvrière (FO) fait l'objet d'une attention soutenue de la part de l'encadrement, notamment après 1976. Dans les catégories sensibles des ouvriers professionnels, des agents de maîtrise et des cadres hiérarchiques, les pressions managériales se multiplient et s'accroissent pour obtenir l'adhésion à ces syndicats. C'est à cette époque que Peugeot renforce des pratiques discriminatoires et les systématisent en une politique contre les syndicalistes de la CGT et de la CFDT, désignés comme révolutionnaires dans les documents de la direction. Affectations vexatoires, tracasseries procédurières, avertissements, mises à pied, retenues sur salaire ponctuent l'activité de ces militants (MINAZZI, 1978 ; COROUGE, PIALOUX, 1984, 1985, 2011). Pour certains d'entre eux qui s'engagent dans une résistance intransigeante en refusant de quitter l'entreprise, la situation évolue vers du harcèlement ordinaire parfois humiliant, généralement épuisant pour l'intéressé, dans laquelle une partie de la maîtrise et de l'encadrement est partie prenante. Cette démarche, qui affecte à des degrés divers des centaines de militants, atteint son acmé avec l'histoire de Philippe Marchau, délégué

---

19. Document interne à Peugeot-Vesoul publié dans un dossier, supplément à *CFDT Métaux*, n° 12/A, décembre 1981, p. 50 (dossier de citation directe au tribunal correctionnel de Montbéliard, septembre 1998, annexe IV. Fonds Tiennot Grumbach).

CGT et militant trotskiste, qui reçoit 72 sanctions de mai 1977 à novembre 1979, dont une partie sont des jours de mise à pied suivis de retenues sur salaire, et en vient à se suicider le 8 février 1980 (GOUX, 1986)<sup>20</sup>. Ce drame, et les controverses qui l'entourent, laisse des traces d'autant plus marquantes que, de mémoire sochaliennne, il n'est pas le seul.

L'année 1981 entrave cette dynamique répressive. Quelques mois après l'arrivée de la gauche au pouvoir, une grève qui survient à Sochaux à l'automne 1981 porte en partie sur la défense de libertés syndicales et, de fait, desserre, pour les militants syndicaux, l'étau dans lequel ils exercent leur activité (COROUGE, PIALOUX, 2011). En novembre 1981, la fédération CFDT de la métallurgie lance une campagne de dénonciation de la stratégie de Peugeot et accuse l'entreprise de « procéder à des discriminations syndicales<sup>21</sup> ». Produisant une série de documents confidentiels internes à l'encadrement chargé de la gestion du personnel, elle fait état d'une stratégie délibérée (voir encadré).

À la même époque, des députés proposent la création d'une commission d'enquête sur la politique du personnel chez Peugeot<sup>22</sup>. À ces événements s'ajoute l'intervention, évoquée plus haut, de syndicalistes de la CGT et de la CFDT auprès de l'inspection du travail concernant quelques cas de discrimination syndicale.

Ces initiatives mettent en difficulté la stratégie de la direction en matière de relations professionnelles. Toutefois, elles n'entraînent pas sa disparition. La discrimination persiste au cours des années 1980 et 1990, ainsi que la gestion du personnel fondée sur une vision de l'entreprise comme champ de conflit d'influences. De fait, la direction conserve son cap jusqu'aux années 1990, ce que confirme en 1989 dans un séminaire professionnel le responsable des ressources humaines du groupe<sup>23</sup> : « Les syndicats en tant que tels n'ont pas de rôle comme porte-parole du personnel (le porte-parole du personnel est son chef hiérarchique immédiat et pas plus). »

Dans les ateliers, au fil des jours, les relations réelles s'avèrent plus complexes et changeantes que ne le supposent ces prescriptions managériales. Celles-ci témoignent de l'impulsion d'une politique de classement et de traitement différentiel des salariés reposant sur l'opposition supposée entre la cause de l'entreprise et celle de ses adversaires, désignés comme étant les deux syndicats CGT et CFDT. La discrimination *stricto sensu* dont leurs militants font l'objet illustre l'effectivité d'un système qui s'est progressivement technicisé, à partir d'une logique initiée dans des conflits ouverts, puis s'est transposé dans l'ordinaire du travail avec l'édification d'un dispositif

---

20. Le dossier de procédure pénale dont nous avons rendu compte plus haut comporte d'autres noms de militants, auxquels sont associées les remarques « tentative de suicide », ou « fin tragique » pour n'avoir pas « supporté cette oppression continuelle ».

21. « Durcissement de la tension sociale chez Peugeot », *Le Monde*, mercredi 11 novembre 1981.

22. Annexe au procès-verbal de la séance du 15 octobre 1981 (dossier de citation directe au tribunal correctionnel de Montbéliard, septembre 1998, annexe IV. Fonds Tiennot Grumbach).

23. Nathan-Hudson J.-M. (1989), « La politique des ressources humaines PSA », *Séminaire DPT 30-31 mai 1989, EDTDPTNHU-03*, pp. 86-97. Fonds Tiennot Grumbach. Le document fait l'objet à l'époque de controverses publiques.

ENCADRÉ

**Classer le personnel pour mieux le discriminer ?**

Rassemblés dans le dossier publié par la CFDT Métaux, ces documents montrent que le personnel est partagé entre les deux pôles que constituent d'un côté l'entreprise assistée des syndicats alliés et de l'autre, les syndicats CGT et CFDT définis comme révolutionnaires.

Sur cette base, plusieurs documents classent le personnel en différentes catégories de comportement<sup>1</sup>. L'un d'eux, intitulé « Méthode de prévention des conflits », présente plusieurs axes stratégiques : « Procédure d'embauche, d'accueil et d'intégration ; occuper le terrain et devancer l'adversaire ; favoriser les réformistes au détriment des révolutionnaires ». Il effectue un classement des salariés selon un gradient d'attachement à l'entreprise. On trouve ainsi sept rubriques : l'engagé (pour l'entreprise), l'allié, le favorable, le neutre, le méfiant, l'opposant et enfin l'irréconciliable. Pour chacune d'entre elles, le tableau comporte quatre colonnes : la première sert à décrire le comportement désigné, alors que la deuxième vise à en identifier les mobiles (jeu commun / crédit d'intention / procès d'intention / jeu personnel, etc.) La suivante entend définir « l'issue envisageable par le partenaire », autrement dit ce à quoi l'encadrement peut s'attendre de la part de celui-ci : l'échelle des perspectives comprend l'accord total et permanent, le compromis partiel et perpétuellement remis en cause, l'abstention ou la réaction opportuniste, l'opposition faible en général avec occasionnellement un compromis tacite, l'hostilité totale et permanente, etc. La dernière colonne, intitulée « Symbole », contient des signes simples tels que croix ou cercle et faciles à tracer au crayon ou au stylo, ou bien des valeurs arithmétiques allant de 4 à -4. Elle indique la finalité opérationnelle du tableau, vraisemblablement destiné à guider un encadrement de proximité dans une opération d'annotation systématique de son personnel.

Un autre fascicule expose dans sa partie « Stratégie employée » les mêmes axes, et y ajoute une partie intitulée « Résultats obtenus, conclusion ». Il détaille la démarche qui, adoptée dans l'un des sites de l'entreprise, a consisté à réduire l'influence de l'« adversaire », autrement dit la CGT (la CFDT y étant à peu près absente), la méthode suivie, « les hommes chargés de cette action », qui sont en l'occurrence les syndicalistes de FO, et enfin son efficacité d'ensemble, l'usine concernée disposant désormais « d'un personnel allant “dans le sens du vent”, au mieux des intérêts “maison” ».

Une telle opération de classement se retrouve dans des documents émanant de trois sites différents de Peugeot. L'un de ces documents rend compte de statistiques effectivement réalisées à partir d'une répartition du personnel en six groupes de salariés : inconditionnels, satisfaits, indifférents, déçus, frustrés et enfin opposants.

---

1. Documents 1, 2 et 6, dossier supplément à *CFDT Métaux*, n° 12/A, doc. cité.



répressif<sup>24</sup>. En outre, au fil de l'évolution, les acteurs de la vie d'usine se sont plus ou moins habitués, *volens nolens*, à voir mises en œuvre des discriminations fondées sur l'allégeance ou non à l'entreprise. C'est cet ensemble devenu système qui est battu en brèche par les actions judiciaires des militants sochaliens à la fin des années 1990.



Que changent les décisions de justice et les accords Peugeot de la fin des années 1990 et du début des années 2000 ? Si la direction de l'entreprise évite en négociant le stigmate que constituent des condamnations définitives en cassation, il est clair pour tous qu'elle a perdu le bras de fer engagé contre elle par le trio de syndicalistes, vite soutenus par la CGT sochalienne. De fait, ces épisodes et leur conclusion modifient un certain nombre de repères dans les relations sociales au sein de l'usine.

Dans l'organisation industrielle de l'entreprise, le processus judiciaire puis l'application des accords et la mise en œuvre de dispositifs paritaires de suivi mettent à mal la politique systématique de discrimination. Le remplacement du président-directeur-général (PDG) Jacques Calvet par son successeur Jean-Martin Folz en octobre 1997 facilite sans doute le changement. Ajoutons-y le départ d'une génération de cadres marqués par les crispations des années 1960 et 1970, et la priorité accordée par leurs successeurs à des enjeux plus industriels et managériaux, alors que l'entreprise cherche à mettre au point une stratégie dans un contexte plus incertain. Par ailleurs, à partir des années 1980, la réorganisation industrielle se traduit par une externalisation d'activités vers des équipementiers proches, et un resserrement des effectifs de l'entreprise qui se consacrent désormais principalement à des tâches cœur de métier. Le *turn-over* diminue ; en partie perçu par l'encadrement comme un phénomène certes coûteux, il lui semblait néanmoins souhaitable en facilitant « l'élimination des aigris » (HATZFELD, 2002, p. 393). Enfin, le développement du management participatif s'accommode de moins en moins bien d'un musellement des salariés. Ce nouveau contexte discrédite, au sein de l'encadrement et de la maîtrise, les stratégies de confrontation avec les syndicats.

Pour les syndicalistes et leur entourage ouvrier, la lutte contre les discriminations et son succès se traduisent par quelques modifications d'orientation de l'action syndicale. Celle-ci s'inscrit en effet dans une époque marquée par le déclin des perspectives de changement social que le début du *XX<sup>e</sup>* siècle avait fait naître et que la contestation des années 1970 avait reformulées (VIGNA, 2012), déclin qu'illustre, au début des années 1980, le renoncement aux espoirs suscités par le gouvernement de gauche. Dans l'action syndicale, ce changement conduit à une inflexion des ripostes aux initiatives patronales de répression contre le syndicalisme de lutte. Plus que comme des leviers à actionner pour mobiliser les travailleurs afin de conforter leur esprit de classe et préparer des luttes futures, ces mesures répressives sont appréhendées sous

---

24. Nathan-Hudson J.-M. (1989), « La politique des ressources humaines PSA », art. cité.

l'angle de la législation du travail et des droits protégeant les syndicalistes en tant que travailleurs. Une telle évolution rejoint celle relevée au sein du monde minier des années 1970, relative aux rapports entre mouvement ouvrier et justice (FONTAINE, 2014). Au sein de l'usine de Peugeot-Sochaux, une partie des militants réexaminent leurs perspectives personnelles à la lumière de ce changement de contexte et, pour une partie d'entre eux, revalorisent leur travail professionnel vis-à-vis du travail militant. Les choix de formation continue effectués par certains d'entre eux renvoient pour partie à ce regain d'intérêt pour l'activité professionnelle, la qualification, la formation et la carrière. Mais cette évolution n'est pas sans effet sur l'agencement du groupe ouvrier<sup>25</sup>. Les normes mises en jeu dans le conflit judiciaire sont en effet vécues de manière différente par les ouvriers de l'usine et, plus largement, par l'ensemble des salariés. Pour les professionnels détenteurs de diplômes attestant de la maîtrise de métiers reconnus dans le monde industriel, la carrière en usine constitue l'horizon de référence. Tel n'est pas le cas pour la plupart des ouvriers de fabrication, qu'ils soient désignés comme ouvriers spécialisés ou agents de fabrication. Sans qualités distinctives en termes professionnels, ils n'ont à espérer que de faibles évolutions, sauf à sortir de leur catégorie professionnelle comme l'a toujours fait une minorité d'entre eux. Au moins autant sinon plus que la carrière proprement dite, les conditions de travail servent de référence dans leur lutte contre les discriminations. Les débats au sein du syndicat sochalien illustrent la différence de sensibilité et de perspectives entre ces deux pôles du monde ouvrier. Les militants concernés choisissent entre la mise en avant de cas exemplaires ou la présentation d'un collectif syndical, entre le partage égalitaire des sommes gagnées en justice ou la répartition proportionnelle aux préjudices de carrière subis. Les options tactiques qu'ils prennent à ces occasions contribuent à une recomposition de l'activité syndicale et de la cohésion ouvrière ; les notions d'égalité et de métier, de solidarité et de justice y sont de nouveau débattues. Ils renouent en cela avec d'anciennes controverses internes au monde du travail.

## BIBLIOGRAPHIE

ANGELI C., BRIMO N. (1975), *Une Milice patronale, Peugeot*, Paris, F. Maspero.

BEAUD S., PIALOUX M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard.

CHAPPE V.-A. (2013), « Dénoncer en justice les discriminations syndicales : contribution à une sociologie des appuis conventionnels de l'action judiciaire », *Sociologie du travail*, vol. 55, n° 3, pp. 302-321.

CLERC F. (2004), « Discrimination syndicale : la stratégie de la CGT », *Semaine sociale Lamy*, n° 1190, 15 novembre 2004, pp. 6-13.

---

25. La notion est empruntée à Stéphane BEAUD et Michel PIALOUX (1999).

COROUGE C., PIALOUX C. (1984 ; 1985), « Chronique Peugeot », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 52-53, 54, 57, 60.

COROUGE C., PIALOUX C. (2011), *Résister à la chaîne. Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*, Marseille, Agone.

FAVRE D. (1998), *Ni rouges ni jaunes. De la CGSI à la CSL. L'expérience du syndicalisme indépendant*, Courbevoie, Midi moins le quart.

FONTAINE M. (2014), *Fin d'un monde ouvrier. Liévin, 1974*, Paris, Éditions de l'EHESS.

GAY V. (2014), « Lutter pour partir ou pour rester ? Licenciements et aide au retour des travailleurs immigrés dans le conflit Talbot, 1983-1984 », *Travail et Emploi*, n° 137, pp. 37-50.

GAY V. (2016), *Immigration, conflits sociaux et restructurations industrielles. Les ouvriers de Citroën et Talbot au début des années 1980*, thèse d'histoire, université d'Évry.

GUIGO D. (1994), *Ethnologie des hommes, des usines et des bureaux*, Paris, L'Harmattan.

GOUX J.-P. (1986), *Mémoires de l'Enclave*, Paris, Mazarine.

HATZFELD N. (2002), *Les Gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, Paris, Éditions de l'Atelier, Éditions ouvrières.

HATZFELD N. (2014), « Lutte contre la discrimination syndicale à Peugeot-Sochaux : combats judiciaires et mutations syndicales (1995-2000) », in Narritsens A., Pigenet M. (dir.), *Pratiques syndicales du droit. France, XX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 255-264.

LOUBET J.-L. (2009), *La Maison Peugeot*, Paris, Perrin.

LOUBET J.-L., HATZFELD N. (2001), *Les 7 vies de Poissy. Une aventure industrielle*, Boulogne-Billancourt, ETAI.

LOUBET J.-L., HATZFELD N. (2002), « Poissy : de la CGT à la CFT. Histoire d'une usine atypique », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 73, pp. 67-81.

MINAZZI G. (1978), *En marche. 30 ans de lutte à Peugeot-Sochaux, l'itinéraire d'un militant*, Paris, Syros.

MISSET S. (2013), « Classifications ouvrières et confrontation de générations d'ouvriers qualifiés : vers une remise en cause de l'ordre de l'ancienneté ? », *Sociétés contemporaines*, n° 90, pp. 29-52.

VERDIER J.-M (1996), « Note sur le jugement des Prud'hommes du 4 juin 1996 », *Le Droit ouvrier*, n° 575, septembre, pp. 383-385.

VIGNA X. (2012), *Histoire des ouvriers en France au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Perrin.