



En 2014, les syndicats et les salariés du groupe Gascogne ont prouvé que le sérieux de la mobilisation permet de lutter contre le fatalisme. Retour sur cette lutte syndicale exemplaire.

# VIVRE ET TRAVAILLER À GASCOGNE

 JÉRÉMIE DEMAY

« L'avenir est quelque chose qui se surmonte. On ne subit pas l'avenir, on le fait. » Le documentaire projeté pour célébrer les dix ans de la lutte des salariés du groupe Gascogne commence par cette citation de Georges Bernanos. Une phrase qui résume bien l'envie de ne pas subir les événements. Au contraire, les salariés, menés par la Filpac CGT, ont su trouver les armes pour se battre contre les dérives de leurs dirigeants menant le groupe, et leurs milliers d'emplois, droit dans le mur. À force de mauvaises décisions, dictées par une vision à court terme, le groupe, presque centenaire, était proche de mettre la clé sous la porte en 2014. Dix ans plus tard, le groupe français est toujours debout. Comme diraient leurs voisins de Tartas : la papète fume !

Retour dans les années 2010. Le contexte économique est morose. L'explosion de la bulle financière du début du siècle est à peine digérée, que celle des subprimes fait des ravages, tandis que la montée en puissance de la Chine, devenue membre de l'OMC en 2001, bouleverse les chaînes d'approvisionnement mondiales. En parallèle, la digitalisation des commu-

nications diminue la demande en papier, plongeant l'industrie papetière dans l'incertitude.

## Gaver les actionnaires et rincer les banquiers

Le groupe Gascogne, créé en 1925, n'est pas épargné. Il a longtemps été un acteur majeur de l'industrie papetière en France. Il a bâti sa réputation sur une intégration complète de sa chaîne de valeur, depuis la gestion des forêts de pins en Aquitaine jusqu'à la transformation du bois en papier, en passant par les emballages complexes et le papier kraft. Mais, à partir des années 2000, le groupe a été durement touché par la mondialisation et la concurrence internationale, notamment des groupes scandinaves et nord-américains, bien plus compétitifs. La baisse de la demande en papier, conjuguée à des stratégies d'investissements hasardeuses, a progressivement affaibli la structure financière de l'entreprise. « Ils doivent cibler des marchés à forte valeur ajoutée », décrit Jean-Jacques Bordes, ancien expert à la Secafi, qui déplore que « les groupes français soient plus préoccupés par les réflexions actionnariales que par des stratégies à long terme ». Conséquence pour Gascogne : le chiffre d'affaires augmente pendant que les résultats nets chutent ! Pour continuer à gaver les actionnaires et rincer les banquiers avec leurs taux d'intérêt exorbitants (jusqu'à 10 millions par an, ndlr.), la direction entame une succession de plans sociaux. Vingt licen-



Cyril Fournet, délégué CGT Gascogne Dax

ciements par-ci, quarante par-là, laissant les sites dans l'ignorance les uns des autres. La direction, sous prétexte d'un désaccord sur la représentativité syndicale, avait suspendu le comité de groupe depuis près d'une décennie. C'était surtout une stratégie pour éviter de partager des informations cruciales. Ce qui empêche toute réponse coordonnée des syndicats, ce que Jean-Jacques Bordes regrette : « Pour la direction, les syndicats étaient vus comme un obstacle, non comme un partenaire. »

#### « C'était un coup de massue »

En 2012, la situation devient critique : les banquiers, Natixis en tête, réclament le remboursement rapide des dettes. Le groupe, déjà exsangue, voit ses capitaux propres fondre, passant de 30 à 10 millions d'euros. En gros, c'est ce qui reste à l'entreprise une fois qu'elle a payé toutes ses dettes. Ils reflètent la santé financière de l'entreprise et sa capacité à financer ses activités avec ses propres moyens. Et l'action a fondu de 15 à, à peine 5 euros. Pour trouver de l'argent frais, la direction veut se séparer de son site le plus rentable et le plus technologique du groupe. Une aberration économique puisque sans Dax, le groupe Gascogne, déjà peu en forme, pourrait entrer en soins palliatifs. Cyril Fournet, délégué CGT à Dax, se souvient : « C'était un coup de massue. Nous ne nous y attendions pas. »

Dès la sidération passée, la résistance s'organise. D'abord : prendre contact avec les camarades CGT des autres usines du groupe pour, enfin, échanger des informations. Deuxième axe : se former pour lire et comprendre des bilans financiers. Les patrons aiment les chiffres ? Ils peuvent compter sur la CGT pour décortiquer leurs calculs. En avril, une assemblée générale des salariés du groupe est organisée. Surprise : peu de monde, et les présents ne comprennent pas les inquiétudes du syndicat. Pour Jean-Michel Maysonave, délégué Filpac CGT, cette attitude s'explique par les mensonges de la direction. « Elle faisait passer le message que cette vente était une super affaire. En plus, cela éviterait des fermetures de sites et des suppressions d'emplois. » Les délégués, eux, ne sont pas dupes. Face à l'incompréhension des salariés, ils constituent une intersyndicale. Le CFE-CGC les rejoint d'abord, suivi

par FO, et bien plus tard par la CFDT. Ils plongent dans les rapports financiers de chaque site du groupe. Ils décortiquent les plans financiers et s'approprient réellement les questions financières. Cette mission vise deux objectifs : être incontestables et pouvoir s'opposer aux patrons en utilisant leur langage. « Ils maîtrisaient l'information économique, remarque Hélène Joubeaud, alors en master à Sciences Po. Leurs tracts et leur communication étaient d'une qualité surprenante. Cela leur donnait une véritable crédibilité. En plus, ils jouaient la carte politique au niveau du territoire. »

Pour être sûrs de se faire entendre par la direction et les actionnaires, deux représentants syndicaux achètent chacun une action du groupe. Objectif : participer à l'assemblée générale des actionnaires. Cette méthode, est éprouvée par l'émission Cash Investigation sur France 2 qui commence à être diffusée début 2012. En juin 2012, les syndicalistes prennent la parole pendant cette fameuse réunion. Ils remettent le couvert en février 2013, toujours pendant l'AG des actionnaires. Cette fois, ils s'en prennent directement aux banquiers. Leur intervention est d'une précision chirurgicale : « Messieurs les banquiers, assumez les risques en investissant pour libérer Gascogne de l'asphyxie qui le guette. Participez à la construction d'un projet industriel à la mesure des potentialités et du savoir-faire des salariés du groupe Gascogne. Ne nous laissons pas convaincre par des prédateurs avides de rentabilité qui tentent d'expliquer que l'avenir industriel français ne passerait pas par le bois. Cette filière en



**Nous ne nous attendions pas à nous faire applaudir ! On leur demandait de jouer leur rôle. On dénonçait le fait qu'ils avaient droit de vie ou de mort sur une entreprise.**

Cyril Fournet, délégué CGT





## LA FILIÈRE BOIS, UN ENJEU STRATÉGIQUE

La filière bois représente un pilier économique en France. Elle emploie près de 250 000 personnes. De la sylviculture aux produits finis comme le bois de construction, le papier ou les emballages, ce secteur contribue à la transition écologique tout en préservant les emplois locaux. En Aquitaine, où le groupe Gascogne est implanté, le bois est un véritable moteur de l'économie régionale, en particulier dans les Landes, qui abritent la plus grande forêt de pins maritimes d'Europe. La ressource est précieuse et le savoir-faire des employés inestimable. Mais la filière bois souffre également d'une concurrence internationale exacerbée. Le bois français est souvent exporté brut pour être réimporté une fois transformé, un non-sens écologique et économique que dénoncent depuis des années les acteurs du secteur, dont la CGT. Cette délocalisation de la valeur ajoutée affaiblit la compétitivité des entreprises françaises, et c'est exactement ce que les salariés du groupe Gascogne ont voulu éviter en maintenant la production sur le territoire. ///

## Ce sauvetage du groupe, grâce aux interventions de la Filpac CGT et d'une intersyndicale unie, a permis de sauver près d'un millier d'emplois et surtout de rendre les activités plus pérennes.

*Aquitaine, qualifiée par les pouvoirs publics comme un fleuron stratégique au même titre que l'aéronautique, génère quelque 35 000 emplois. » Cyril Fournet affiche encore un sourire quand il revient sur cet épisode. « Nous ne nous attendions pas à nous faire applaudir ! On leur demandait de jouer leur rôle. On dénonçait le fait qu'ils avaient droit de vie ou de mort sur une entreprise. »*

### Rendez-vous secret

Leur mot d'ordre pendant les manifestations s'apparente à un projet d'existence : « Vivre et travailler en Gascogne. Vivre et travailler à Gascogne. » Les mois passent, et la mobilisation ne faiblit pas. Les syndicats, accompagnés de leurs experts, continuent à œuvrer pour prouver que le projet de maintenir le groupe est

viaable et nécessaire pour le pays landais. Au début de l'année 2014, les représentants sont invités à rencontrer Henri Emmanuelli, alors député et président du conseil général des Landes. Le contenu du rendez-vous doit rester confidentiel à cause d'une procédure enclenchée au tribunal de commerce. Ce type de démarche, soit de mandat *ad hoc*, soit de conciliation, permet aux dirigeants des entreprises de prendre plusieurs décisions dans le dos des salariés et de leurs représentants syndicaux. Au début des années 2000, Arnaud Montebourg, alors député de Saône-et-Loire, avait rédigé un rapport frôlant le pamphlet, sur le fonctionnement archaïque, népotique, et désastreux des tribunaux de commerce. Las, une fois ministre, il s'est bien gardé d'entamer la moindre réforme... En attendant, pendant ce rendez-vous avec Henri Emmanuelli, les syndicats découvrent la possibilité d'une reprise du groupe Gascogne par un industriel local : Dominique Coutière. C'est également un homme politique puisqu'il est vice-président du département. Son groupe Biolande souhaite entrer dans le capital de Gascogne. Il sera accompagné par DRT, le Crédit Agricole, et BPI. Le consortium, baptisé Atis 2, est accueilli chaleureusement par les représentants des syndicats. Ces derniers sont gênés par l'obligation de confidentialité vis-à-vis des salariés. Mais pour ne pas faire capoter le projet, ils gardent le secret.

En juillet 2014, la reprise devient officielle. Pour redresser la barre face à une situation catastrophique, les nouveaux propriétaires passent malheureusement par des licenciements. « C'est une réorganisation mais avec une vision » note Jean-Jacques Bordes. Cette vision se caractérise également par des détails de vocabulaire. Avant, les unités de production s'appelaient Gascogne Wood pour le bois, Gascogne Paper pour le papier. Cette fois, la seule papeterie intégrée française revient aux classiques en rayant les anglicismes ridicules pour reprendre des terminologies hexagonales. Les syndicats feront une dernière intervention devant l'assemblée générale des actionnaires pour rappeler que seule l'unité permet « de déplacer des montagnes » se rappelle Cyril.

Ce sauvetage du groupe, grâce aux interventions de la Filpac CGT et d'une intersyndicale unie, a permis de sauver près d'un millier d'emplois et surtout de rendre



**À Gascogne, cependant, l'histoire prouve qu'une autre voie est possible. Une voie où les salariés ne sont pas seulement spectateurs de leur destin, mais acteurs de leur propre avenir.**

les activités plus pérennes. Depuis 2014, plus de 200 millions d'euros d'investissements ont été effectués. En ce moment, une extension de la papeterie sort de terre pour accueillir une nouvelle unité de production qui permettra d'accroître la production avec une meilleure qualité de travail tout en respectant toujours plus l'environnement. Là encore, l'investissement dépasse plusieurs centaines de millions d'euros. Ce volontarisme paie puisque le groupe renoue régulièrement avec les bénéfices, malgré les remous de l'économie au niveau du papier. Cette victoire de la CGT permet d'illustrer que les échanges d'information en comité de groupe, mais également les formations tant économiques, financières, que de communication, sont des armes redoutables pour gagner en crédibilité et en efficacité.

Cette victoire n'est pas passée inaperçue. Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie, s'était rendu sur le site en 2014, louant les efforts réalisés. Il remarque également que la filière bois emploie 250 000 personnes dans le pays. Qu'a-t-il fait pour inverser cette tendance depuis qu'il est à l'Élysée ? Rien, à part regarder les groupes mondiaux fermer les unes après les autres les papeteries françaises pour accroître le portefeuille des actionnaires. La vision à court terme contre l'emploi ne devrait plus être la règle. Les fermetures d'usines se multiplient, et les papeteries françaises continuent de souffrir des choix actionnariaux court-termistes. À Gascogne, cependant, l'histoire prouve qu'une autre voie est possible. Une voie où les salariés ne sont pas seulement spectateurs de leur destin, mais acteurs de leur propre avenir. Syndicalisme ne rime pas avec fatalisme. ●

## UN POUR TOUS, TOUS GASCOGNE



Pour fêter les dix ans de la lutte chez Gascogne, la CGT a préféré troquer le gâteau contre de la réflexion. Au menu de la journée : un film et des tables rondes, histoire de marquer le coup tout en restant dans l'esprit de combat.

La matinée a commencé en douceur au cinéma Le Parnasse, au cœur de Mimizan, et tout près de la papeterie, avec la projection d'un court-métrage retraçant cette lutte débutée en 2012. Témoignages et archives à l'appui, l'histoire a pris vie à l'écran. Ensuite, première table ronde sur les luttes syndicales en entreprise, avec du beau monde autour de la table. Parmi les invités, Sophie Binet, Pierre Ferracci (PDG du groupe Alpha), Cyrille Fournet (agent de maîtrise chez Gascogne et délégué syndical CGT), et Boris Vallaud, député des Landes et chef des socialistes à l'Assemblée nationale (voir page suivante).

L'après-midi s'est déroulée dans un camping de Mimizan plage, d'où il était possible d'entendre les vagues de l'océan. La deuxième table ronde s'est penchée sur le thème « Vivre et travailler au pays », une question qui touche de près les salariés de Gascogne. Sophie Binet, Alain Delmas (ancien cadre de la CGT en Aquitaine), Dominique Coutière (PDG du groupe Gascogne et conseiller départemental des Landes), et Cyrille Fournet ont pris la parole.

Enfin, la dernière table ronde a mis l'accent sur le lien entre industrie et environnement, avec Pierre Ferracci, Jean Dupouy (vice-président de la SEPANSO Landes), Pierre Darmente (président des communes forestières landaises), Cyril Gayssot (conseiller départemental des Landes et PDG de FMS), et Carlos Tunon (secrétaire général de la Filpac CGT).

La journée s'est terminée en beauté avec un concert de rock engagé du groupe El Comunero, histoire de garder l'énergie au plus haut ! ///

# LES LUTTES SYNDICALES EN ENTREPRISE

Comment tenir tête aux directions focalisées sur le versement des dividendes aux actionnaires, quand tout est fait pour museler les syndicats ? Changer la gouvernance des entreprises, formations, expertises, pédagogie des luttes, et le dialogue avec les salariés et les acteurs locaux sont les maîtres mots.

JÉRÉMIE DEMAY

La lutte des salariés de Gascogne montre que des syndicats mobilisés peuvent offrir un avenir aux travailleurs. Elle prouve aussi que la formation est essentielle pour se battre à armes égales contre les directions. Cependant, depuis 2014, la législation du travail favorise le patronat, éloignant la démocratie de l'entreprise et ses représentants. Une victoire comme celle de Gascogne serait-elle encore possible aujourd'hui ? Pour Sophie Binet, cela ne fait aucun doute : « Oui, c'est toujours possible aujourd'hui. Nous venons de mener une grande lutte à Valdunes, la dernière usine qui fabrique des roues et des essieux pour les transports ferroviaires, afin de maintenir l'activité. Le problème, c'est qu'à chaque fois, il s'agit de luttes homériques, qui demandent beaucoup d'énergie, de moyens et de temps. À chaque fois, comme on peut le voir dans le film, c'est la

CGT qui part seule, longtemps à crier dans le désert, en affirmant que des alternatives existent et que le projet de la direction est dangereux. Les directions exhortent les salariés à avoir confiance et présentent la CGT comme celle qui, non seulement n'est jamais d'accord, mais en plus, apporte de mauvaises nouvelles. »

## Censure patronale

Conviction et énergie ne suffisent cependant pas pour remporter ce type de combat. Sans des informations honnêtes et sérieuses, les syndicats ne peuvent pas lutter. À Gascogne, « les salariés et les représentants syndicaux étaient informés au niveau local. Ils n'avaient pas de vision d'ensemble sur les difficultés du groupe. Chez Secafi, nous rencontrons souvent cette difficulté : des représentants qui, pour diverses raisons, n'accèdent pas à l'information globale. Ils découvrent alors, stupéfaits, que telle ou telle branche du groupe va être vendue », décrit Hélène Joubaud, qui a étudié la lutte des salariés pour son mémoire à Sciences Po et travaille aujourd'hui pour Secafi.

## « Des passagers clandestins des décisions stratégiques »

Si, pour Gascogne, la censure de l'accès à l'information était

« (...) c'est la CGT qui part seule, longtemps à crier dans le désert, en affirmant que des alternatives existent et que le projet de la direction est dangereux.

Sophie Binet, secrétaire générale CGT



caricaturale, le patronat peut en général compter sur les gouvernements successifs pour lui faciliter la tâche. Avec François Hollande puis Emmanuel Macron, les directions se sont retrouvées favorisées. Les lois Rebsamen, El Khomri et les ordonnances travail ont saccagé la démocratie en entreprise. Pourquoi négocier avec les syndicats quand on peut les réduire à de simples figurants ? « *Aujourd'hui, nous sommes souvent des passagers clandestins des décisions stratégiques de l'entreprise. Nous sommes sur un strapontin* », s'indigne Sophie Binet. Pierre Ferracci, président du groupe Alpha, renchérit : « *Les ordonnances ont réduit les moyens des comités d'entreprise, diminué les mandats et, avec la fusion des instances, ont étouffé les CHSCT. Cela a commencé avec la loi El Khomri et aussi la loi Rebsamen, qui comporte une mission sur les orientations stratégiques, mais exige que 20 % des honoraires des experts soient pris en charge par le CE. Cette mission, probablement la plus cruciale pour collaborer avec les dirigeants et actionnaires, est directement entravée.* » Pour lui, il ne fait aucun doute qu'il faut tout remettre à plat : « *Il faut réformer toute la gouvernance des entreprises, oublier les ordonnances Macron. La fusion a non seulement tué les CHSCT, mais elle a aussi privé les CE et les comités de groupe de leurs moyens. La réduction des mandats a été drastique. Et on a centralisé le dialogue, alors que, selon moi, il devrait tirer parti des informations de terrain sur des questions comme la santé au travail ou l'organisation que seuls les salariés et leurs représentants connaissent bien.* »

#### « Les CHSCT sont complètement écrasés »

Autre difficulté de ces CSE : ils deviennent des fourre-tout où l'on parle de tout sauf de l'essentiel. « *Être représentant du personnel au CSE, c'est mission impossible. Il faudrait être expert en sécurité au travail, en harcèlement sexuel, en défense individuelle, en stratégie économique, en comptabilité, etc. C'est irréaliste. Face à nous, les directions ont une quinzaine de personnes pour remplir ces rôles, tandis que nous devons nous contenter d'une seule, qui doit aussi être experte dans son métier et en contact avec ses collègues. Il est donc essentiel de revenir sur ces ordonnances désastreuses et d'en finir avec cette concentration en une seule instance. Les CHSCT sont complètement écrasés* », insiste Sophie Binet.

#### « Il faut être maso pour s'engager dans le syndicalisme »

La complexité liée à la fusion des CE, CHSCT et autres en une seule entité rend la vie difficile aux délégués syndicaux. Sophie Binet poursuit : « *Aujourd'hui, c'est dur d'être représentant du personnel. Il faut un niveau toujours plus élevé, maîtriser l'anglais pour échanger dans les comités européens. Il y a aussi le problème de présence sur le terrain. Les directions accaparent les représentants dans des réunions interminables, et pendant ce temps, ils n'ont pas l'occasion de communiquer avec les salariés, qui pensent qu'ils passent leur temps à se balader.* » Cyril Fournet, délégué syndical à Gascogne, ajoute : « *Il faut être de plus en plus maso pour s'engager dans le syndicalisme. Rien n'encourage les copains à continuer cette mission.* » Mais pour lui, cet engagement fait partie de son ADN.

#### « Les décisions y sont débattues »

Sophie Binet souligne un autre problème de gouvernance : la représentation des salariés dans les conseils d'administration. Dans les pays d'Europe du Nord et en Allemagne, le dialogue social repose sur une représentation renforcée des salariés dans les conseils d'administration. En

France, les dirigeants semblent craindre que ceux qui créent la richesse de l'entreprise puissent avoir leur mot à dire.

« *C'est pathétique, mais en France, le patronat n'a toujours pas admis qu'il n'est pas seul à gérer l'entreprise. Partager le pouvoir reste tabou. Les stratégies patronales sont les mêmes : soit on tente de contrôler les représentants en réunion, soit on réprime le syndicalisme. Dans le premier cas, les dirigeants nous rassurent avec des informations partielles, mais nous coupent de nos collègues* », dénonce-t-elle. Pierre Ferracci se montre aussi agacé : « *Il faut parfois copier ce qui marche ailleurs. Dans les pays scandinaves, les salariés représentent un tiers des conseils d'administration. Cela ne résout pas tout, mais les décisions y sont débattues.* »

#### La pédagogie des luttes est essentielle

Outre les problèmes de gouvernance, les représentants syndicaux doivent aussi affronter un climat de défaitisme et d'individualisme, en particulier après l'annonce de plans de licenciement. Hélène Joubaud explique : « *Quand les salariés apprennent ce genre de nouvelle, ils sont assommés. Ils perdent leur travail, parfois dans des régions sans perspectives.* » Dans ces situations difficiles, la pédagogie des luttes est essentielle. « *Rien n'est écrit d'avance. On ne se bat pas en pensant qu'on va perdre. Montrer des exemples concrets de victoires nourrit la combativité* », dit Sophie Binet. Pierre Ferracci ajoute : « *Il faut mettre en avant les échecs cuisants de certains grands stratèges. Alcatel, qui comptait 150 000 salariés et 120 sites industriels, a réduit ses sites de 120 à 36 avant d'être absorbée par Nokia, elle-même en difficulté. À l'époque, le patron d'Alcatel avait toutes les médailles du management, et on voit aujourd'hui les dégâts.* »

#### « Redonner confiance et dignité aux salariés »

Pour gagner une lutte, il faut aussi proposer des alternatives crédibles, construites en collaboration avec des experts. Sophie Binet explique : « *Nous avons souvent les idées, mais l'argent manque. Nous avons besoin des banques, en particulier de la BPI, qui devrait se consacrer au financement de l'industrie en France sur le long terme. Elle devrait être aux côtés des entreprises et ne pas se comporter comme les banques privées.* » Pierre Ferracci est sur la même ligne : « *Il faut aussi être capable de montrer les enjeux d'un territoire, d'une filière, de forcer les créanciers et les banquiers à soutenir ces projets.* » En associant le territoire et ses acteurs, les représentants syndicaux de Gascogne ont fait de ce combat une réussite. « *Ils ont trouvé des alliés, les commerçants, les politiques... Cela redonne confiance et dignité aux salariés* », se rappelle Hélène Joubaud. Seuls ceux qui se battent peuvent gagner. ●



**Les ordonnances ont réduit les moyens des comités d'entreprise, diminué les mandats et, avec la fusion des instances, ont étouffé les CHSCT. Pierre Ferracci, groupe Alpha**



INTERVIEW **Sophie Binet**, secrétaire générale de la CGT

# Renforcer la pédagogie des luttes

**Sophie Binet a participé aux trois tables rondes organisées pour cette journée anniversaire. Pour Impac, elle démontre que seuls les combats qui ne sont pas menés sont perdus d'avance.**

 JÉRÉMIE DEMAY



**Impac : Que dirais-tu aux salariés qui viennent d'apprendre une fermeture ou un plan social, afin qu'ils ne soient pas défaitistes ?**

**Sophie Binet :** Tout d'abord, il est essentiel de construire un contre-projet avec la CGT pour prouver qu'il existe des alternatives aux décisions de la direction. Ensuite, il est crucial de dénoncer la dangerosité d'une stratégie uniquement financière qui mène droit dans le mur, en sacrifiant le social et l'économie à moyen et long terme. Et surtout, il est important de valoriser nos victoires, les avancées que nous avons obtenues. L'exemple du groupe Gascogne est frappant. En 2012, tout le monde pensait qu'il fallait vendre l'entreprise la plus rentable du groupe, ce qui aurait signé sa mort. Douze ans plus tard, non seulement la cession n'a pas eu lieu, mais des investissements ont été réalisés et le groupe se porte bien. Ce succès est dû à la CGT qui a su proposer un projet industriel. C'est la même chose pour Chapelle Darblay : qui aurait cru que dix ans après le début de la lutte, la CGT serait encore là avec un projet prêt à être lancé, en attendant simplement que le gouvernement valide les demandes auprès de la BPI ? Ces victoires sont des exemples de combat que nous avons gagnés. C'est ça, la pédagogie des luttes. Ensuite, il faut être clair : accepter de négocier uniquement sur les indemnités et le plan social, c'est une impasse. Non seulement on perd son emploi, mais en plus, on se retrouve avec un plan social insatisfaisant faute d'un véritable rapport de force. Négocier le plan social, c'est perdant d'avance. En revanche, se battre pour un projet alternatif visant à

maintenir l'emploi, c'est toujours gagnant. Au mieux, le projet fonctionne ; au pire, cela permet de peser dans les négociations du plan social. Il faut toujours se battre pour l'emploi et refuser de se contenter de négocier les détails des chèques de départ.

**La pédagogie des luttes passe par la lecture, les documentaires, l'information et les échanges entre camarades...**

Oui, mais avant tout, la pédagogie des luttes doit mettre en avant les victoires de la CGT. Nous ne le faisons pas assez. Il faut dire ce que nous avons accompli. Ici, à Gascogne, la CGT a sauvé 1000 emplois et a permis de préserver et développer le dernier groupe papetier français. Beaucoup de salariés ignorent ces réussites. Tout est trop individualisé. Nous médiatisons souvent nos luttes, mais nous valorisons peu nos succès. Ces victoires sont le fruit de rapports de force, et il est essentiel de raconter comment nous y sommes parvenus.

Pour gagner, il faut de l'unité syndicale et un rapport de force construit avec les salariés. Il ne faut jamais se couper d'eux. Passer son temps avec les directions ne sert à rien si ce n'est à se faire absorber par leurs stratégies. Il est essentiel de rendre compte de nos démarches aux salariés et de les associer aux débats. C'est un enjeu démocratique. Un syndicat fort, c'est un rapport de force plus solide. Là où la CGT est forte, les droits sociaux sont plus élevés. Prenons les cheminots : pourquoi ont-ils obtenu 18 mois de départ anticipé à la retraite en juin dernier ? Parce qu'ils sont massivement syndiqués à la CGT. Il n'y a pas de secret. Il est donc crucial de dire cela aux salariés et de mener une campagne active de syndicalisation. Les élus seuls ne peuvent pas affronter la direction, il faut être nombreux.

**Une des clés pour gagner les luttes reste l'accès à l'information. Avec des groupes de plus en plus mondialisés, la lutte internationale et les contacts avec les syndicats étrangers deviennent-ils essentiels ?**

Absolument. Il est primordial de s'organiser à l'échelle des groupes, sinon les informations sont invisibilisées. Les filiales sont parfois artificiellement mises en déficit pendant que la valeur remonte au niveau du groupe. Il faut également se battre au niveau européen et international. Il est indispensable de réclamer un comité européen. Avec la Confédération européenne des syndicats, nous luttons pour renforcer les prérogatives de ces comités. La CGT doit concrétiser son internationalisme en se coordonnant avec nos camarades pour échanger des informations économiques et ne plus se laisser duper. Le capital se coordonne bien mieux que nous, et ça doit changer car cela n'est pas normal.

**Et il faut encore expliquer que ces connexions avec les syndicats européens ne sont pas du tourisme...**

Ça, c'est sûr ! Quand on se rend à Bruxelles, en Italie ou ailleurs, ce n'est pas pour le plaisir, mais pour se coordonner avec nos camarades internationaux et mieux agir face aux patrons. ●