

Quarante ans de gestion participative

LIÈGE Aux Grignoux, l'ensemble des travailleurs est impliqué dans chaque projet

► Entreprise culturelle d'économie sociale, le cinéma alternatif « Les Grignoux » clôt la fête de ses 40 ans.
► Son modèle de gestion basé sur la démocratie participative est sous les feux de la rampe.

C'est en 1975 qu'une poignée d'irréductibles Liégeois issus de diverses associations militantes ont fondé les Grignoux. Depuis un an, la Cité ardente vit au rythme des commémorations alternatives célébrant les 40 printemps de cette association reconnue comme entreprise culturelle d'économie sociale. A Liège, elle gère trois cinémas d'art et d'essai (« Le Sauvenière », « Le Churchill » et « Le Parc ») qui enregistrent 460.000 entrées annuelles pour 350 films, trois galeries d'art, un café et une brasserie. D'ici la fin d'année, les cinq salles namuroises du Caméo, et une brasserie attenante, seront elles aussi dans le giron des Grignoux.

Samedi dernier, un festival alternatif a clôturé cette année d'anniversaire. En musique et en débats. Alors qu'aux rythmes du collectif liégeois Sanparoya, les pieds engourdis par le froid reprenaient vie en battant la mesure, les questions de société étaient soulevées après la diffusion gratuite du film *Demain*. La thématique majeure était celle de la démocratie en entreprise.

De nombreux prix

Avec un système de gestion participative et démocratique à rebours de celui employé dans les entreprises conventionnelles, les Grignoux font figure d'inspiration. Souvent contactés par des entreprises et des groupes syndicaux pour révéler les secrets de leur management alternatif, ils ont par ailleurs remporté de nombreux prix. Celui de l'Économie sociale en entreprise en 2014, mais aussi le Prix du Public 2013 du Grand Prix des Générations Futures pour leur implication remarquable dans le développement durable.

Ici, il ne s'agit pas d'imposer aux travailleurs les décisions

prises par les managers. Au contraire, ce sont ces derniers qui doivent convaincre leur base de les suivre dans leur projet. « Pour chaque prise de décision, on essaie d'obtenir le consensus le plus large possible, explique Pierre Heldenbergh, co-administrateur des Grignoux. Parfois, on doit avoir recours au vote à main levée. Il ne s'agit pas juste d'avoir plus de 50 % des voix. Si le résultat donne 51 % de votes pour et 49 % contre, cela révèle un vrai problème. La majorité est trop courte : il faut revoir le projet car il n'est pas assez mûr. »

Le cinéma pour ouverture

L'originalité des Grignoux tient dans cette forme de gestion participative qui permet d'impliquer l'ensemble des travailleurs dans chaque projet, mais aussi dans l'utilisation du cinéma comme outil d'ouverture, de sensibilisation et d'échanges culturels. « La participation à la vie culturelle est un élément indispensable dans un processus de socialisation active. » Preuve en est, le film *Demain*, de Cyril Dion et Mélanie Laurent. Les Grignoux présentent mercredi en avant-première un autre ovni social et cinématographique : *Merci, Patron !*, un pamphlet potache avec en ligne de mire le grand méchant loup capitaliste. S'ensuivra un débat avec le réalisateur et journaliste François Ruffin. « Les Grignoux se positionnent comme un acteur politique. On est dans le camp progressiste, et on le revendique vers l'extérieur », explique Pierre Heldenbergh.

Si les Grignoux soutiennent le mouvement citoyen de la Transition, mettant en œuvre des solutions concrètes pour bâtir une société moins vulnérable aux différentes crises qui l'écrasent, ils ne s'inscrivent pas (encore) dans l'élan citoyen « Nuit Debout ». « Ce mouvement est encore jeune. Il revendique l'instauration d'un espace de démocratie sur la place publique. Actuellement, nos travailleurs qui se joignent à ce mouvement le font de façon individuelle, précise Pierre Heldenbergh. Par contre, les Grignoux étaient associés au journal *Le Bienvenu* (le faux journal édité pour casser les préjugés sur les réfugiés, jeudi, NDLR). Ça, c'est notre place en tant qu'institution progressiste. »

LÆTITIA THEUNIS



Samedi dernier, un festival alternatif a clôturé l'année des 40 ans. Aux rythmes chauds et envoûtants du collectif liégeois Sanparoya. Mais aussi en débats. © LÆTITIA THEUNIS.

ENTRETIEN

« Des travailleurs plus impliqués grâce à l'autogestion »



Pierre Heldenbergh, alias « Pierre des Grignoux », est co-administrateur de l'association culturelle. En quoi les Grignoux s'inscrivent-ils dans la gestion participative en entreprise ? Les Grignoux, c'est une association culturelle d'économie sociale autogérée. L'autogestion, c'est notre ADN. On a baigné dans les années 70 où l'autogestion était porteuse d'espoir. Par après, dans les années 80 et 90, c'était moins à la mode et on a peut-être été pris pour des doux rêveurs. Mais aujourd'hui, il y a un renouveau du monde coopératif par le biais de la nouvelle génération de jeunes qui ne veulent plus être des pions dans les entreprises, mais veulent, au contraire, s'expri-

mer plus souvent qu'une fois tous les 5 ans aux élections. Concrètement, comment ça se passe ?

Pour la partie structurelle, l'Assemblée générale compte 85 membres (dont 3 non travailleurs), tandis que le CA est constitué exclusivement de travailleurs. A cela s'ajoutent régulièrement des réunions sectorielles pour la partie horeca, pour les personnes de l'entretien ou de la billetterie, où se prennent les décisions opérationnelles. Aussi, contrairement aux associations qui dépendent à 99 % de l'argent public, les Grignoux, c'est une entreprise qui tourne à 65 % de fonds propres, 18 % de subventions culturelles et 17 % d'aides à l'emploi pour la partie culturelle.

Est-ce que chaque décision est prise démocratiquement ?

C'était le cas il y a 40 ans. Quand les Grignoux ont débuté, il n'y avait en effet que 5 travailleurs. Mais en fin 2016,

on sera 165 au total... C'est quoi la bonne taille pour la démocratie ? Plus on grandit, plus il y a de délégation. On ne peut pas être en réunion tout le temps car le fonctionnement doit rester efficace. Le système devient dès lors davantage pyramidal avec des directeurs généraux par secteurs (billetterie, entretien, horeca, NDLR). Et cela, pour veiller à ce que l'entreprise maintienne son autonomie sur fonds propres tout en ayant une activité économique qui tourne. Mais les grandes décisions sont toujours prises en Assemblée générale, par les travailleurs.

Un exemple ?

Il y a 4 ans, il y a eu un appel d'offres pour gérer le cinéma de Namur. On s'est directement dit qu'on devait y aller. Mais vu qu'on est en autogestion, la décision de participer ne peut être prise qu'avec l'aval de l'AG durant laquelle on a présenté le projet et tenté de répondre aux questions et inquiétudes des travailleurs. Ce

projet, c'est un investissement de 1,3 million d'euros et l'engagement de 45 personnes. Si on se plante, le déficit sera important. Cette AG-là est symbolique. Une décision importante est toujours prise par l'entière des travailleurs. Fin 2015, quand on a appris que notre candidature était officiellement retenue, les travailleurs ont réclamé une AG pour prendre (ou pas) la décision d'y aller vraiment. Vu qu'on avait travaillé durant 4 - 5 mois sur le dossier, on a pu apporter des réponses aux questions et apaiser les travailleurs. L'autogestion, c'est beaucoup d'énergie avant. Mais quand la décision est prise d'aller de l'avant, l'application est plus efficace car tout le monde se dit : « C'est mon projet. » Quand on a inauguré les cinq salles de cinéma à Namur en mars, quasi tous les travailleurs liégeois ont souhaité venir rencontrer leurs nouveaux collègues namurois.

PROPOS RECUEILLIS PAR L.T.H.

La vie de nos partenaires

FORÊT DE SOIGNES : UNE FORÊT DANS LA VILLE

Le long des grilles qui ceignent le square de Meeûs à Bruxelles, on peut admirer jusqu'au 5 juin une magnifique exposition photos consacrée à la Forêt de Soignes. Les œuvres du photographe Michel Petillo semblent donner la réplique aux érables, hêtres, ormes et tilleuls qui peuplent déjà les lieux. Une occasion pour le PEFC, le label de gestion forestière durable, de rappeler les atouts écologiques exceptionnels de notre patrimoine forestier et l'importance de contribuer à préserver les forêts ici, et ailleurs dans le monde.



Thomas Davreux, secrétaire général du PEFC

Inaugurée par l'agence Revolve lors de la journée mondiale de la forêt, en mars dernier, l'exposition est entièrement consacrée aux merveilles de la Forêt de Soignes qui, avec ses 4.400 hectares, est une des plus grandes forêts périurbaines d'Europe et fait de Bruxelles une des capitales les plus vertes. Les hautes futaies des hêtres qui s'élèvent en majestueuses voutes arborées lui vaudront d'ailleurs peut-être prochainement une inscription au Patrimoine mondial de l'UNESCO, sur la liste très restreinte des 33 forêts de hêtres intactes en Europe. Sous l'œil émerveillé du photographe Michel Petillo qui l'a sillonnée pendant un an, la cathédrale verte de Bruxelles livre petits secrets et grandes splendeurs.

Forêts, je vous aime pour la vie

Chaque année, nous perdons dans le monde 13 millions d'hectares de forêts. Les forêts sont pourtant essentielles à la vie. Elles abritent une grande partie de la biodiversité terrestre et sont vitales pour 1,6 milliard de personnes dans le monde. Elles jouent également un rôle majeur dans la régulation des changements climatiques, en captant et en séquestrant le carbone, ain-

si que dans le cycle de l'eau, en contribuant à produire 75% de l'eau potable disponible dans le monde. « Si nous souhaitons assurer l'avenir de nos forêts, il faut veiller à ce qu'elles soient gérées dans une optique durable. » avertit Thomas Davreux, secrétaire général de PEFC-Belgique.

Un label pour des forêts qui durent

PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes), né en 1999, est un système de certification mondial qui garantit la gestion durable des forêts. PEFC se charge de promouvoir une gestion forestière à la fois respectueuse de l'environnement, socialement bénéfique et économiquement viable. L'approche est basée sur le consensus : il faut tenir compte de tous les intérêts en jeu et impliquer une collaboration étroite entre tous les acteurs et usagers de la forêt. Dans une forêt gérée durablement, un équilibre est atteint entre toutes fonctions de la forêt - écologique, sociale et économique.

Si la déforestation continue de faire des ravages dans le monde, en Europe, la situation s'améliore d'année en année. Les chiffres récents montrent que le continent européen, Russie comprise, compte en 20 ans 0,8 milliard d'hectares de forêts en plus !

Le consommateur, ce gardien des forêts

Le label PEFC apposé sur un bien garantit au consommateur que le produit acheté provient de forêts gérées durablement. « Et c'est véritablement grâce

aux consommateurs que la certification augmente et que la situation s'améliore ! Il y a de plus en plus d'entreprises certifiées dans le monde et en Belgique. Aujourd'hui, en Belgique, pratiquement la moitié de la surface forestière et 25 % des produits du bois commercialisés sont certifiés PEFC. C'est déjà très bien » se réjouit Thomas Davreux. « Mais la pression continue d'augmenter sur les forêts. Il faut continuer à faire des efforts. Et cette belle exposition est là pour nous le rappeler. »



© Michel Petillo / Revolve Media

En savoir plus :

L'expo est visible jusqu'au 5 juin au Square de Meeûs à Ixelles (gratuit)
Infos PEFC : <http://www.pefc.be/fr/consommateurs/particulier> www.alleedukaai.com