

**25 ANS  
D'AVENTURE  
DE SMART**

---

**RACONTE-MOI  
TOUT!** HET VERHAAL VAN  
25 JAAR SMART



#### **CRÉDITS DES PHOTOGRAPHIES :**

**Joëlle Lê** • *Sandrino Graceffa, P.110*

**Leen Leblans** • *Pierre Vreven, P.50; Pierre d'Haenens, P.66; Marie-Françoise Wirix, P.130; Thomas Blondeel, P.142; Roger Burton, P.168*

**Philippe Petitjean** • *Barbara Klepman, P.76*

**Estelle Delattre** • *Ann De Visscher, P.136*

**Lara Herbinia** • *Françoiz Breut, P.72*

**Thomas Van Ass** • *Stany Herman, P.102*

*Nous cherchons toujours le nom du photographe de Julek Jurowicz, P.20.  
C'est votre travail? Prenez contact avec Smart.*





# 2 5 A N S

<b>PRÉFACE • VOORWOORD</b>	→	→	→	<b>P.6</b>
<b>ÉDITO • EDITORIAAL</b>	→	→	→	<b>P.10</b>
<b>PIERRE BURNOTTE</b>	→	→	→	<b>P.12</b>
<b>JULEK JUROWICZ</b>	→	→	→	<b>P.20</b>
<b>SUZANNE CAPIAU</b>	→	→	→	<b>P.42</b>
<b>PIERRE VREVEN</b>	→	→	→	<b>P.50</b>
<b>INGRID INGHELRAM</b>	→	→	→	<b>P.58</b>
<b>PIERRE D'HAENENS</b>	→	→	→	<b>P.66</b>
<b>FRANÇOIZ BREUT</b>	→	→	→	<b>P.72</b>
<b>BARBARA KLEPMAN</b>	→	→	→	<b>P.76</b>
<b>FRÉDÉRIC GREGOIR</b>	→	→	→	<b>P.84</b>
<b>STANY HERMAN</b>	→	→	→	<b>P.102</b>
<b>SANDRINO GRACEFFA</b>	→	→	→	<b>P.110</b>
<b>SOPHIE DELRIVIÈRE</b>	→	→	→	<b>P.118</b>
<b>MARIE-FRANÇOISE WIRIX</b>	→	→	→	<b>P.130</b>
<b>ANN DE VISSCHER</b>	→	→	→	<b>P.136</b>
<b>THOMAS BLONDEEL</b>	→	→	→	<b>P.142</b>
<b>CÉLINE VIARDOT</b>	→	→	→	<b>P.162</b>
<b>ROGER BURTON</b>	→	→	→	<b>P.168</b>

Ce document est le premier fruit d'un travail mené sur plusieurs mois en 2023 et 2024, il raconte (une partie) de l'histoire d'une aventure qui célèbre un quart de siècle d'existence, "les cent saisons" de Smart, pour reprendre une expression entendue en entretien. Compagnonnes de route de longue date et passionnées par l'histoire vivante des organisations et des gens qui les font, nous avons travaillé à l'occasion de cet anniversaire à recueillir et mettre en forme quelques-uns des récits de celles et ceux qui ont contribué à construire cette histoire. Ce travail s'est déroulé en lien avec la direction de la coopérative et en étroite collaboration avec le service éducation permanente.

Il est rare que les coulisses d'une organisation puissent s'ouvrir avec une telle sincérité : ces pages sont une plongée dans les méandres du temps et des souvenirs. Quelques membres, artisans et artisanes de cette aventure, ont accepté de livrer leurs pensées, leurs doutes, ou parfois même leurs regrets. Ils et elles se sont dévoilées, non sans une certaine appréhension : se rappeler, c'est revivre, et se confronter à l'ombre de ses propres choix, succès et échecs. Rappelons qu'il n'est jamais simple de livrer sa part de petite histoire, d'offrir une part intime de soi-même au monde. Parmi les personnes qui se sont prêtées au jeu, certaines sont rodées à ce type d'exercice, d'autres déposent leur témoignage pour la première fois : dans tous les cas, replonger des années en arrière a constitué un exercice intense, parfois chargé d'émotions. La charge affective qui lie ces personnes à cette organisation nous a touchées. À travers ces témoignages bruts, on retiendra que le rapport entre le projet Smart et les personnes qui le portent est fort, intense, souvent teinté d'affects - et parfois de passions. Nulle part nous n'avons senti de tiédeur.

En parcourant ces lignes, vous serez invités à un voyage, non pas sur un chemin linéaire, mais à travers un dédale d'histoires, de points de vue, de vécus différents. Car il n'y a pas une seule histoire, mais une multitude d'histoires, tissées par les fils des expériences. Vous découvrirez des récits contrastés, des perspectives parfois divergentes, mais toutes animées par la passion et la détermination qui ont façonné Smart.

Derrière chaque récit se cachent des ombres, parfois des souvenirs douloureux, des histoires de vies mêlées à celle de cette organisation. Certains témoignages expriment la difficulté, des obstacles, des désaccords parfois irréconciliables. Les personnes qui ont été impliquées dans les événements clés de l'organisation apportent leurs témoignages subjectifs, leurs perceptions et leurs interprétations des événements. Ces récits varient d'une personne à l'autre en fonction de leur rôle, de leur point de vue et de leur compréhension des événements, ils sont traversés de biais, de souvenirs à géométrie variable, d'interprétations personnelles. Ils n'entrent pas en contradiction mais dessinent la richesse et la complexité de l'histoire des organisations : différentes visions et versions coexistent, reflètent la diversité des points de vue et des ressentis.

Nous vous invitons à lire ces pages avec ce regard, celui d'un héritage façonné de cette diversité. En assumant cette complexité, on accède à la véritable richesse de cette aventure collective.

Ce document constitue plus une mise en mouvement sur la question de la construction de l'histoire qu'un aboutissement : les anniversaires constituent un moment privilégié pour entamer des démarches autour de la préservation de la mémoire, mais aussi de la construction du récit. Voilà cette démarche entamée. Nous sommes heureuses d'y avoir contribué, convaincues que cette exploration du passé participe à la richesse du présent et la construction de l'avenir.

Céline Pochon et Noémie de Grenier

## QUEL A ÉTÉ LE CHEMIN ENTRE LES ENTRETIENS ET LES TEXTES PUBLIÉS ?

### PROCESSUS

#### D'OÙ VIENT L'IDÉE ?

Ce travail a commencé par une sollicitation de Smart : dans le dispositif de célébration des 25 ans de la coopérative, la direction souhaitait consacrer un temps à la collecte de l'histoire collective par celles et ceux qui l'ont portée. La commande initiale consistait à faire des entretiens de personnes ayant participé à la construction de l'histoire de Smart, pour produire un matériau réutilisable, dont la forme restait à définir.

#### COMMENT ONT ÉTÉ PENSÉS LES ENTRETIENS ?

La méthode utilisée pour réaliser ces entretiens est le fruit d'un métissage entre des méthodes issues des sciences sociales (l'entretien semi-directif) et de formes plus populaires de recueil de récits et de savoirs. Nous proposons aux personnes des amorces, des possibilités de rebond ou de décalage pour les aider à raconter leur histoire, tout en tâchant de les laisser le plus possible dérouler le fil de leurs souvenirs et de leur pensée. Nous nous sommes autorisées de temps à autre, au fil des entretiens et lorsque ça nous semblait enrichir la conversation, à faire appel à nos propres souvenirs et connaissances de l'histoire de Smart.

#### COMMENT SE SONT DÉROULÉS LES ENTRETIENS ?

La plupart des entretiens se sont déroulés au siège de Smart, rue Coenraets, et quelques autres en visio. Ils ont duré entre 1h et 1h45, Orville Pletschette a assisté en tant qu'observateur à certains d'entre eux. Au moment des premiers entretiens, nous ne savions pas encore quel serait le produit final du travail : ce que nous disions aux personnes interviewées, c'est que les entretiens ainsi que leur transcription exhaustive seraient confiés à Smart et constitueraient la matière pour un travail de diffusion, dont nous ne connaissions pas encore la forme. Il était néanmoins possible pour elles et eux, dès cette étape, de retirer certains passages de leurs entretiens qu'ils et elles ne voudraient pas voir figurer. La suite des entretiens s'est déroulée avec les membres, début 2024.

À l'issue de ce travail, la direction, séduite par la richesse des entretiens menés, propose de les diffuser sous la forme d'un recueil de témoignages, en conservant l'authenticité de l'échange. Nous procéderons simplement, avec la précieuse complicité de Blandine Bricka, à une mise en forme minimale, qui permet de garder la fraîcheur de l'oralité, tout en étant agréable à lire. La structure des propos n'a pas été retouchée. Les personnes interviewées ont pu relire et amender leurs entretiens retravaillés.

Cette étape a posé question, tant aux personnes interviewées qu'aux personnes impliquées dans le projet : ces entretiens contiennent une parole brute, sincère, subjective. À une époque où la communication des organisations est lisse, maîtrisée, et où les sensibilités individuelles et collectives sont exacerbées, quelles peuvent être les conséquences d'une telle diffusion ?

#### DANS QUEL ORDRE SONT PUBLIÉS LES ENTRETIENS ?

Pour une meilleure lecture et compréhension, les entretiens sont ordonnés par ordre d'arrivée dans l'histoire de Smart.

#### QUI A CONTRIBUÉ À CE TRAVAIL ?

Les personnes interviewées bien sûr, qui au-delà de nous confier leur témoignage (et c'est déjà beaucoup !) ont aussi apporté leurs points de vue, conseils, et partagé leurs ressentis sur le processus.

Mais aussi, au sein de Smart : Anne-Laure Desgris, Maxime Dechesne, Yvon Jadoul, de la direction de Smart, Julie Leduc, Nicolas Deckmyn, Benjamin Vangilbergen, Sara Musch du service communication, Orville Pletschette à l'éducation permanente. Aude Virgo a soutenu logistiquement la réalisation des entretiens en présentiel.

Enfin, des travailleuses autonomes : Céline Pochon (Vivre le Travail Autrement) et Noémie de Grenier (Coopaname) ont réalisé les entretiens et coconstruit la méthodologie, Blandine Bricka (Oiseau de plume, Coopaname) a apporté un précieux soutien rédactionnel. Et Mara-Flore Dubois pour la mise en page.

Dit document is het eerste resultaat van een reeks interviews die we in 2023 en 2024 afnamen en doet het verhaal over een avontuur dat al een kwarteeuw duurt. Of om het te zeggen met de woorden uit een van de interviews: de “honderd seizoenen” van Smart. We kennen elkaar al lang en zijn beiden gepassioneerd door de levende geschiedenis van organisaties en de mensen die daar hun steentje toe bijdragen. Ter gelegenheid van deze verjaardag hebben we dan ook getuigenissen verzameld van mensen die aan dit verhaal hebben meegeschreven. We konden daarvoor rekenen op de steun van de directie van de coöperatie en werkten nauw samen met de dienst Levenslang leren.

Het gebeurt zelden dat je op zo’n manier achter de schermen van een organisatie kunt kijken. De volgende pagina’s nemen ons via anekdotes en herinneringen mee terug in de tijd. Een aantal leden en ambachtsmensen die aan dit avontuur mochten deelnemen, stemden ermee in om hun gedachten, twijfels of zelfs spijt met ons te delen. Al waren ze wel wat zenuwachtig. Want als je dingen herinnert, herbeleef je ze ook en word je geconfronteerd met de schaduwkant van je eigen keuzes, successen en mislukkingen. We mogen niet vergeten dat het nooit eenvoudig is om je eigen kleine verhaal te vertellen en een persoonlijk deel van jezelf met de wereld te delen. Van de mensen die we mochten interviewen, hadden sommigen de oefening ooit al gemaakt. Voor anderen was het de eerste keer dat ze zoiets deden. In elk geval werd de reis terug in de tijd heel intens en soms erg emotioneel. De emotionele band van deze mensen met de onderneming heeft ons geraakt. We onthouden vooral dat de connectie tussen het project Smart en de personen die er hun schouders onder zetten sterk en intens is, vaak gekleurd door affectie en soms zelfs door passie. Nergens voelden we ook maar een zweem van onverschilligheid.

Terwijl je deze regels leest, word je meegezogen op een reis, een achtbaan van verhalen, standpunten en belevenissen. Want de weg is niet geplaveid met één verhaal, maar met tal van verschillende verhalen, elk met hun eigen ervaringen en belevenissen. Wellicht zal je tegenstrijdige verhalen of afwijkende standpunten ontdekken, maar uit alle verhalen komt telkens hetzelfde naar voor: de passie en vastberadenheid die Smart hebben gevormd.

Achter elk verhaal schuilen sombere momenten, pijnlijke herinneringen of levensverhalen verstrengeld met die van de organisatie. Uit sommige getuigenissen blijkt dat het niet altijd makkelijk was, en dat er wel eens obstakels of soms onverzoenlijke meningsverschillen waren. De personen die de sleutelmomenten van de onderneming meemaakten, gaven ons een subjectieve getuigenis, hun observaties en interpretaties van die gebeurtenissen. Die verhalen variëren van persoon tot persoon in functie van hun rol, hun standpunt en begrip van die gebeurtenissen. Bovendien zijn ze doorspekt met persoonlijke interpretaties en herinneringen allerhande. Ze spreken elkaar niet tegen, maar tonen aan hoe rijk en complex het verhaal van organisaties is: verschillende visies en versies die naast elkaar bestaan en diverse standpunten en gevoelens weerspiegelen.

We nodigen je uit om deze pagina's vanuit dat perspectief en met die diversiteit in het achterhoofd te lezen. Door die complexiteit te omarmen, leren we wat de echte rijkdom van dit collectieve avontuur is.

Dit document is geen einde, integendeel. Het zet ons aan om geschiedenis te blijven schrijven. Verjaardagen zijn ideaal om verhalen te vertellen en herinneringen te bewaren. We zijn verheugd dat we hieraan mochten bijdragen en zijn ervan overtuigd dat de verkenning van het verleden bijdraagt tot de rijkdom van vandaag en de vormgeving van de toekomst.

Céline Pochon en Noémie de Grenier

## HET PROCES

### HOE IS HET IDEE ONTSTAAN?

Op vraag van Smart. Met het oog op de viering van het 25-jarig bestaan van de coöperatie wilde de directie alle verhalen verzamelen van iedereen die zijn of haar steentje heeft bijgedragen. Het idee was om een gesprek te hebben met de personen die mee hadden gebouwd aan de geschiedenis van Smart, om herbruikbaar materiaal te verzamelen. De vorm was op dat moment nog te bepalen.

### WELKE AANPAK HADDEN JULLIE IN GEDACHTEN?

Voor de interviews gebruikten we methodes uit de sociale wetenschappen (semi-directieve gesprekken) in combinatie met meer populaire manieren om verhalen en kennis te verzamelen. Om de mensen te helpen hun verhaal te vertellen, gaven we zelf een aanzet of de mogelijkheid om op een onderwerp terug te komen, maar we lieten hen altijd zoveel mogelijk teruggaan naar hun herinneringen. En soms grepen we in de loop van een gesprek ook wel eens terug naar onze eigen herinnering en kennis van het Smart-verhaal.

### HOE VERLIEPEN DE GESPREKKEN?

De meeste gesprekken vonden plaats op de hoofdzetel van Smart in de Coenraetsstraat, en sommige werden via videogesprek gedaan. Ze duurden tussen 1 en 1u45min, en soms was Orville Pletschette aanwezig als waarnemer. Tijdens de eerste gesprekken wisten we nog niet welke vorm het uiteindelijke resultaat zou aannemen. Aan onze gesprekspartners zeiden we dus dat hun interview en de transcriptie ervan aan Smart zouden worden toevertrouwd en de basis zouden vormen voor een publicatie, waarvan we de vorm nog niet kenden. Toch konden ze er vanaf dat moment voor kiezen om bepaalde passages uit hun interview te laten verwijderen. Het tweede deel van de gesprekken, met de leden, vond begin 2024 plaats.

### WELKE WEG LEGDEN DE INTERVIEWS AF TOT DE GEPUBLICEEERDE TEKSTEN?

Na alle gesprekken was de directie zo in de wolven over de rijke variatie van de interviews dat ze voorstelde om ze als bundel te publiceren, met behoud van de authenticiteit van de uitwisselingen. In samenspraak met Blandine Bricka hebben we uiteindelijk voor een eenvoudige opmaak gekozen om de leesbaarheid te bevorderen. Aan de structuur van de gesprekken werd niet geraakt. De geïnterviewde personen konden hun bijdrage wel nog nalezen en aanpassen.

Deze fase werd in vraag gesteld, zowel door de geïnterviewde personen als door de personen die bij het project betrokken waren. De interviews bevatten immers rauw, eerlijk en subjectief materiaal. Welke gevolgen kan zo'n publicatie hebben in een tijd dat de communicatie van organisaties beheerst en soepel is, en individuele en collectieve gevoeligheden nog belangrijker zijn?

### IN WELKE VOLGORDE ZIJN DE INTERVIEWS GEPUBLICEEERD?

Om alles vlot te kunnen lezen en begrijpen, zijn de interviews geordend volgens de chronologie van het verhaal van Smart.

### WIE HEEFT AAN DIT WERK BIJGEDRAGEN?

De geïnterviewde personen natuurlijk, die niet alleen hun getuigenis aan ons hebben toevertrouwd (wat al heel veel is!), maar ook hun standpunten, advies en gevoelens over het proces hebben gedeeld.

Maar ook binnen Smart: Anne-Laure Desgris, Maxime Dechesne en Yvon Jadoul van de directie van Smart, Julie Leduc, Nicolas Deckmyn, Benjamin Vangilbergen en Sara Musch van de dienst communicatie, Orville Pletschette van de afdeling levenslang leren. Aude Virgo bood logistieke steun bij de interviews.

En ten slotte natuurlijk de freelancers: Céline Pochon (Vivre le Travail Autrement) en Noémie de Grenier (Coopaname) schreven samen de methodologie uit en voerden de gesprekken, Blandine Bricka (Oiseau de plume, Coopaname) bood belangrijke redactionele ondersteuning, en Mara-Flore Dubois zorgde voor de lay-out.

## 25 ANS D'HISTOIRES PARTAGÉES AVEC SMART

Fêter l'anniversaire de Smart, c'est pouvoir exprimer de la gratitude envers toutes les personnes qui ont façonné l'aventure collective. Aussi, pour célébrer nos 25 ans, nous avons choisi de leur donner la parole, mettant en lumière divers aspects de la coopérative.

En tant que direction, nous avons à cœur de transmettre des éléments de la mémoire commune, relater des moments marquants et quelques repères dans l'histoire de l'entreprise partagée. Du petit groupe de visionnaires de 1997 aux milliers de membres actuels, le chemin parcouru est une riche expérience faite de défis et de succès.

Nous avons pris le temps du récit dans une forme autobiographique, subjective. Ce n'est pas seulement la chronique de Smart en tant qu'entité, mais surtout les histoires uniques de ceux et celles qui l'ont créée ou accompagnée. Ces récits personnels révèlent les éléments fondateurs de la dimension collaborative qui anime notre collectif.

Le collectage a été confié à Céline Pochon et Noémie de Grenier, amies de la coopérative de longue date et actrices de l'éducation permanente. Leur pratique du récit autobiographique tisse les fils d'une narration commune où "comme dans les romans, chaque personnage a son chapitre". Nous les remercions de leur exigence et de l'attention apportée aux participant·es lors des interviews.

À travers chaque témoignage émerge l'expérience humaine de la communauté. « Jusqu'où peut-on aller trop loin ? » est une citation de Jean Cocteau qu'on entend parfois chez Smart. Nous avons toujours eu l'envie de bousculer les principes traditionnels de l'emploi et de la subordination, réinventant ainsi un outil de travail protecteur au service de chacun·e.

Ce recueil offre une diversité de regards sur le parcours de Smart. Nous avons sollicité plusieurs personnes pour partager leur perspective unique et nous les remercions du fond du cœur. Leurs récits enrichissent la compréhension commune et renforcent les liens qui nous unissent.

Nous vous invitons à les découvrir dans les pages qui suivent. Le chemin qui s'ouvre devant nous offre encore de belles réalisations à accomplir !

Amitiés coopératives,

Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne  
*Co-administration déléguée*

## VERHALEN VAN 25 JAAR GEDEELD MET SMART

Door de verjaardag van Smart te vieren, kunnen we onze dankbaarheid uitdrukken voor alle personen die aan dit collectieve avontuur hebben meegewerkt. Om ons 25-jarig bestaan te vieren, hebben we hen dan ook het woord gegeven om de coöperatie en al haar aspecten in de schijnwerpers te zetten.

Als directie willen we elementen van het collectief geheugen overdragen en verslag uitbrengen over opmerkelijke momenten en mijlpalen in de geschiedenis van de gedeelde onderneming. Van de kleine groep visionairen in 1997 tot duizenden leden vandaag ... de weg die Smart heeft afgelegd, is een rijke ervaring vol uitdagingen en successen.

We hebben de tijd genomen om het verhaal subjectief en in de vorm van een autobiografie te vertellen. Het is niet alleen een kroniek van Smart als entiteit, maar vooral van unieke verhalen van de mensen die mee aan de wieg stonden of bijdroegen tot haar ontwikkeling. Persoonlijke verhalen die onthullen hoe de samenwerkingsdimensie ontstond die ons collectief zo bezielt.

De interviews werden afgenomen door Céline Pochon en Noémie de Grenier, vriendinnen van de coöperatie die actief bezig zijn met levenslang leren. Hun autobiografische aanpak creëert een gemeenschappelijk verhaal waarin "net als in romans elk personage zijn eigen hoofdstuk heeft". We willen hen bedanken voor hun professionalisme en de aandacht die ze tijdens de interviews aan de deelnemers hebben besteed.

In elke getuigenis schuilt de menselijke ervaring van de gemeenschap. "Hoe ver kan je te ver gaan?" is een citaat van Jean Cocteau dat soms bij Smart te horen is. We hebben altijd de traditionele principes van werk en ondergeschiktheid op hun kop willen zetten en hebben zo een beschermend werkmodel gecreëerd in dienst van iedereen.

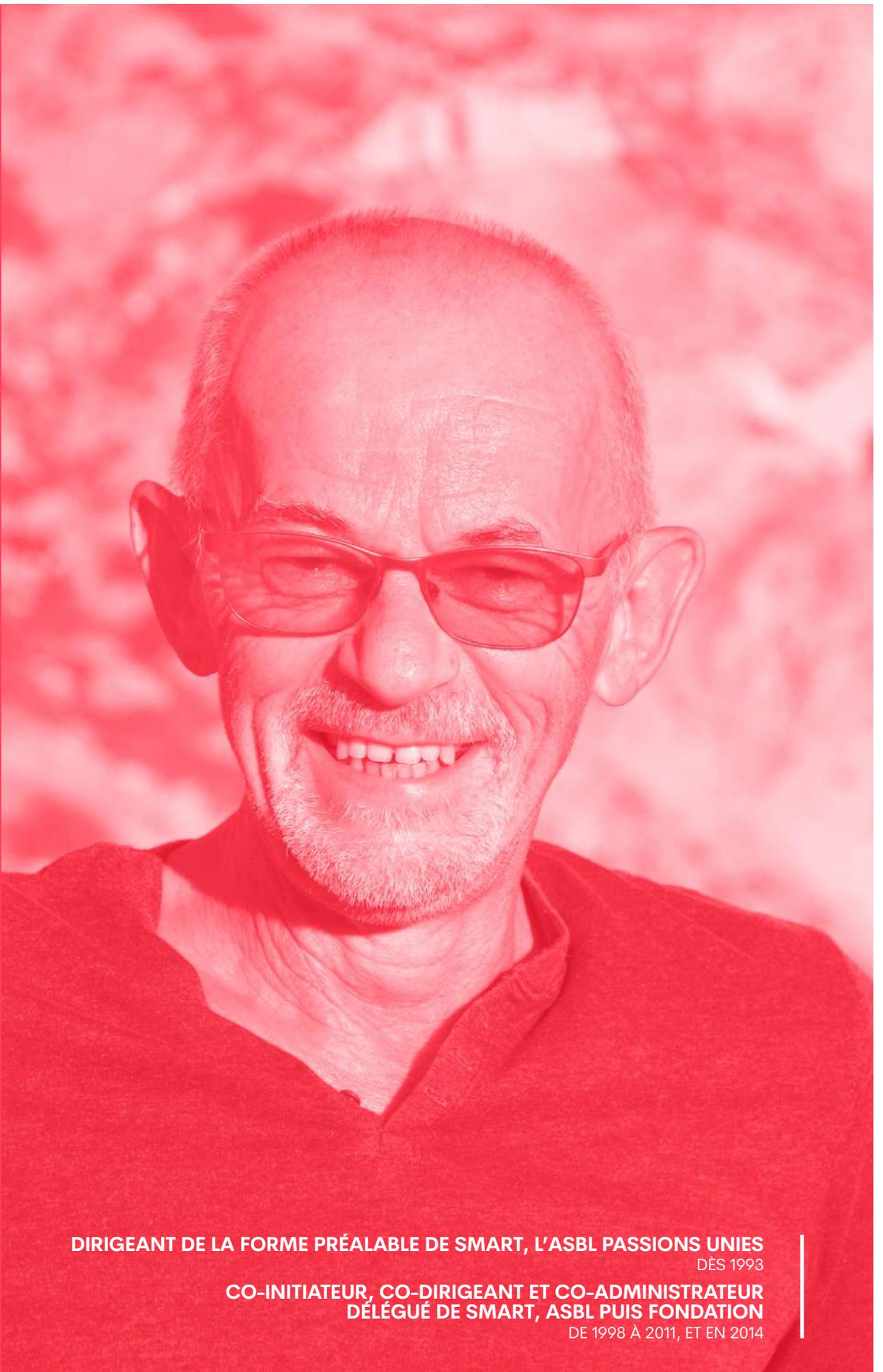
Deze verzameling interviews biedt een diverse bloemlezing van standpunten over het parcours van Smart. We hebben verschillende personen gevraagd om hun unieke inzicht met ons te delen en willen hen daarvoor van harte bedanken. Hun verhalen zijn een verrijking voor het algemene begrip en versterken de banden die ons verenigen.

We nodigen je uit om ze in de volgende pagina's te ontdekken. Op de weg die voor ons ligt, kunnen we nog veel geweldige prestaties leveren!

Coöperatieve groeten,

Anne-Laure Desgris en Maxime Dechesne  
*Afgevaardigd bestuur*

# ↑ P I E R R E B U R N O T T E



DIRIGEANT DE LA FORME PRÉALABLE DE SMART, L'ASBL PASSIONS UNIES  
DÈS 1993

CO-INITIATEUR, CO-DIRIGEANT ET CO-ADMINISTRATEUR  
DÉLÉGUÉ DE SMART, ASBL PUIS FONDATION  
DE 1998 À 2011, ET EN 2014

ENTRETIEN N° 1



**AUJOURD'HUI, DANS LA STRUCTURE,  
IL N'Y A PLUS PERSONNE QUI ÉTAIT LÀ  
AU DÉPART, NI PARMIS LES SALARIÉS  
NI PARMIS LES ADMINISTRATEURS.  
PEUX-TU NOUS PARLER DE L'AVANT SMART?**

Pour moi, l'histoire démarre en 1993. Cette année-là, j'ai rencontré Suzanne Capiou<sup>1</sup>. Ensemble, on avait monté l'ébauche d'un centre d'information pour les artistes, dans une cave, à Schaerbeek mais ça n'a pas tenu très longtemps. À cette époque-là, j'avais aussi repris l'association «Les Passions Unies», qui a une histoire intéressante.

Elle s'était constituée en Flandre, en Wallonie et en Picardie; elle était financée par l'Union européenne et sa raison d'être était de permettre des échanges culturels entre les trois régions. Le problème, c'est que les financements de l'Union européenne ne sont jamais arrivés en même temps dans chacune des structures. Finalement, chacun travaillait dans son coin et le projet s'est arrêté. Mais cette asbl avait

constitué un patrimoine et notamment un répertoire de toutes les salles de spectacle qui existaient en Wallonie, en Flandre et en Picardie. J'ai trouvé intéressant de reprendre ça pour en faire autre chose. À travers cette petite structure – on était deux –, on a développé un système d'administration de compagnies et d'associations artistiques dans le contexte juridique de l'époque, où les gens, les artistes constituaient leur propre association mais dans les périodes où ils ne travaillaient pas et où ils touchaient le chômage, ils ne pouvaient pas être administrateurs de leur association. C'est comme ça que je me suis retrouvé administrateur délégué d'une trentaine d'associations et que je me suis dit qu'il fallait passer à une entreprise partagée parce qu'à un moment donné, ça devient complètement ingérable d'avoir des systèmes déclaratifs éclatés entre plusieurs structures. Au-delà de ça, il y avait l'obligation pour les artistes d'être salariés dans la législation sociale. Or sur le terrain, la pratique notamment dans tout le secteur du jazz, ce n'était pas ça. Moi, je connaissais beaucoup de monde et les gens venaient me trouver en me demandant de leur faire un contrat d'emploi. Ce que j'ai fait. Gratuitement. Il y en a eu un, puis dix, puis vingt, puis cinquante. À un moment donné, je me suis dit que ce n'était pas à moi de prendre toute la responsabilité. Il fallait gérer cette problématique collectivement. C'est là que je me suis dit qu'on pourrait lancer une association pour standardiser toutes les procédures et où la responsabilité ne reposerait plus sur la tête d'une seule personne. Ce travail dans Passions Unies, avec le numéro de sécurité sociale de Passions Unies, c'est le contexte

**« C'est comme ça que je me suis retrouvé administrateur délégué d'une trentaine d'associations et que je me suis dit qu'il fallait passer à une entreprise partagée parce qu'à un moment donné, ça devient complètement ingérable d'avoir des systèmes déclaratifs éclatés entre plusieurs structures. »**

de l'avant Smart. On était deux. Cinquante, cent personnes se sont inscrites. La première activité de Smart, ça a été d'animer des séances d'information sur le statut de l'artiste qui existait depuis 1993 dans la législation belge mais dont personne ne connaissait l'existence, faute de communication. Nous avons commencé à faire des séances d'information sur ce statut et sur les procédures et manifestement, on a répondu à une demande énorme. À tel point qu'on a complètement été dépassés. On passait notre temps à informer, on n'arrivait plus à travailler au point qu'on a failli fermer. Heureusement, je connaissais un chercheur de subventions, qui travaillait pour un festival bruxellois, et qui a réussi, à trouver une queue de subvention

du ministère de l'Économie et de l'Emploi de la région bruxelloise de l'époque, qui nous a permis de créer quatre emplois pendant deux ans. Sinon c'était fini! Et paradoxalement, fini à cause du succès.

Il faut se dire aussi qu'à l'époque, il n'y avait pas du tout de système informatique. On était en train de le créer. On faisait tout à la main pour gérer les trente associations, les cent premiers intermittents... Il fallait rentrer

toutes les données une par une dans Excel et puis tout remettre dans le logiciel de déclaration ONSS. C'était un boulot énorme.

Toutes les expérimentations qui ont eu lieu juste après et qui ont permis notamment d'intégrer la gestion d'activité dans l'entreprise partagée ont été faites dans l'asbl Passions Unies.



**JUSQU'À QUAND A DURÉ PASSIONS UNIES?**

Je ne sais plus retrouver les dates précises, mais je crois que ça a duré jusqu'en 2005- 2006. En 2005, on a eu un contrôle fiscal très dur, qui a duré une semaine, avec trois fonctionnaires qui ont tout fouillé, tout retourné et qui ont validé les procédures qu'on avait à l'époque. Mais ils ont requalifié l'asbl Passions Unies en entreprise commerciale soumise à l'impôt des sociétés en disant que nous faisons de la comptabilité donc que c'était une entreprise commerciale. C'est la seule sanction qu'ils ont prise à l'époque. Normalement, à partir du moment où on a eu un contrôle fiscal de ce type-là, il est valable pour la suite. Les difficultés que Smart a eues en 2014 viennent du fait que quand on a procédé à la restructuration, on est passés par une procédure qui s'appelait un transfert d'universalité. Le fisc a considéré que dans cette transmission d'universalité, il n'y avait pas le contrôle fiscal qu'il avait fait en 2005. Le conflit est venu de là. Nous, on avait respecté les procédures qu'ils avaient validées en 2005 tandis qu'eux les remettaient en question rétrospectivement, ce qu'en théorie, ils n'ont pas le droit de faire.

<sup>1</sup> Lisez aussi le récit de Suzanne Capiou, P.42.





**CE SONT DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE INTÉRESSANTS. QUELLES SONT POUR TOI LES DIFFÉRENTES PHASES DE L'HISTOIRE DE SMART ?**

C'est en gros ce que je viens de dire. Il y a eu une phase de préparation, puis une phase de déploiement dans laquelle notre base de fonctionnement a été de contester le contexte juridique et d'essayer de faire bouger les choses de l'intérieur au niveau fiscal ou social. Ne pas être seulement dans le plaidoyer. Parmi les contacts intéressants que j'avais à l'époque, il y avait le directeur du contrôle de l'Onem, qui nous soutenait profondément, notamment

**« Notre base de fonctionnement a été de contester le contexte juridique et d'essayer de faire bouger les choses de l'intérieur au niveau fiscal ou social. Ne pas être seulement dans le plaidoyer. »**

sur cette question du statut de l'artiste. En effet, sa femme était artiste et il a très bien compris notre mode de fonctionnement. Il n'était pas dans la répression, au contraire, il nous encourageait. Ce sont des choses importantes. Il y a un autre aspect, qui a complètement disparu maintenant, c'est toute la bataille autour de la législation sur les droits d'auteur. On y a participé en tant qu'élément extrêmement

important. On a réussi à s'appuyer sur l'article 17 du Code financier qui disait que les droits d'auteur étaient considérés comme des revenus mobiliers et étaient taxés à hauteur de 15%. Des réductions aux frais forfaitaires étaient possibles à hauteur de 50% pour les décors de théâtre et de 85% pour les productions audiovisuelles et musicales. Ce qui veut dire que le taux d'imposition était à 2,5%. C'était complètement dingue, mais c'était la réalité. On a commencé à introduire des dossiers de fiscalité, qui passaient comme une lettre à la poste les premières années. Mais plus les auteurs ont utilisé cet article, plus le fisc est venu nous trouver et a refusé de l'appliquer au nom de l'article 37 qui dit que les revenus des auteurs sont des revenus professionnels s'ils sont affectés à l'usage de la profession. Est-ce qu'un auteur affecte ses revenus à l'usage de sa profession? Non! Un éditeur, oui! Il y a eu tout un combat là-dessus, avec beaucoup de procès. On en a gagné beaucoup, dont un il y a 4 ou 5 ans, qui avait débuté en 2002.

**« Au moment où on a négocié autour du statut de l'artiste, on a fait valoir que dans le secteur artistique, il n'y avait pas de réduction de charges patronales comme il en existe dans tous les autres secteurs, qui sont en fait des subventions économiques déguisées. On est parvenus à négocier avec les affaires sociales une réduction de charges patronales pour les artistes. »**

**ON A BIEN VU DANS CETTE HISTOIRE QU'AU NIVEAU JURIDIQUE, IL Y A EU DES BATAILLES ET BEAUCOUP DE CONTRÔLES. ON NOUS A MÊME PARLÉ D'UN SERVICE DÉDIÉ À ÇA ET AUSSI D'UN MOUVEMENT ASSEZ CONSÉQUENT POUR FAIRE AVANCER LES DROITS DES ARTISTES.**

Oui et là-dessus, il faut rendre hommage, entre autres, à Suzanne Capiou. C'est rare de tomber sur des juristes créatifs. Elle, elle a été extrêmement créative.



**POUR TOI, C'EST LA CLÉ D'UN CERTAIN SUCCÈS ?**

Ça a été une des clés. Analyser profondément la législation et rester sur le fil rouge. Voici une anecdote significative. À l'époque, je m'intéressais beaucoup aux musiciens africains et je trouvais complètement aberrant que quand ils venaient jouer en France et en Belgique, on leur prélève des cotisations sociales et un précompte d'impôts sur leurs cachets, qui n'ouvraient aucun droit. Je m'étais donc dit que ça pourrait être pertinent de créer une agence dans un pays européen qui gère tout ce flux et qui travaille avec des certificats de détachement. Le pays idéal pour faire ça, c'était le Luxembourg parce que les cotisations sociales sur le travail artistique sont de 0% et le précompte professionnel sur l'impôt est à 10%. Nous sommes allés trouver l'administration luxembourgeoise pour discuter cette possibilité. À l'époque, ils ont refusé parce que tous les réseaux mafieux de prostitution avaient déjà compris le système et passaient par le Luxembourg pour éviter les contrôles sociaux dans les pays où les filles travaillaient. On voit là que quand on est face à des législations compliquées, il y a toute une série de gens, pas forcément bien intentionnés, qui vont en profiter tandis que pour ceux qui y auraient droit, ça ne marche pas.



**TU PARLAIS DE L'IMAGINATION JURIDIQUE COMME UNE DES CLÉS. QUELLES SERAIENT LES AUTRES CLÉS DE CETTE HISTOIRE ?**

Pour moi, les clés, c'est d'avoir refusé l'institutionnalisation de Smart et d'avoir travaillé uniquement à partir de la base. À part pour les quatre emplois que j'ai cités plus haut, Smart n'a jamais été subventionnée et n'a jamais cherché à l'être. Les subventions devaient être réservées aux projets artistiques proprement dits, pas à la gestion de ceux qui y travaillent. Par contre, on pouvait trouver une forme de subventions en s'inscrivant dans le secteur économique.

Au moment où on a négocié autour du statut de l'artiste, on a fait valoir que dans le secteur artistique, il n'y avait pas de réduction de charges patronales

comme il en existe dans tous les autres secteurs, qui sont en fait des subventions économiques déguisées. On est parvenu à négocier avec les affaires sociales une réduction de charges patronales pour les artistes. Par ailleurs, il existait à l'époque des réductions structurelles de charges patronales, calculées de manière progressive en fonction du nombre d'employés de la structure. Quand on travaille avec 20.000 membres ou plus, ce qui est le cas de Smart, ces réductions peuvent être très importantes et ça assure la viabilité de la structure. On a vraiment été dans la recherche juridique et dans l'ingénierie sociale et fiscale. Ce qu'on m'a reproché, d'ailleurs.

**« Ce qui est impressionnant, c'est d'observer les mouvements du personnel et notamment, le nombre de personnes qui à un moment donné ont démissionné, parce qu'elles avaient envie de faire autre chose et qui après deux ou trois ans sont revenues! »**



**« Non, on ne va pas tuer la sécurité sociale. On rétablit juste une certaine équité. »**

**CETTE INGÉNIERIE-LÀ EST POUR TOI UNE DES CLÉS ?**

Oui, c'est une des clés et on me l'a reproché car des gens se sont sentis menacés. Les syndicats entre

autres, qui disaient: «Vous faites de l'ingénierie, vous allez tuer la sécurité sociale.» À quoi nous répondions: «Non, on ne va pas tuer la sécurité sociale. On rétablit juste une certaine équité.»



**EST-CE QUE TU VOIS D'AUTRES CLÉS ?**

Une des clés, c'est le réseau. Le réseau s'est tissé grâce au travail de terrain effectué avant la naissance de Smart. On le voit très clairement dans le membership. On avait établi des réseaux, principalement à Bruxelles et à Liège et ces deux entités se sont développées à une vitesse très rapide. Ça a été beaucoup plus lent dans les autres entités, notamment en Flandre où on était extrêmement peu présents. On a observé la même chose en France: parmi les associations avec lesquelles nous étions en contact, celles qui avaient du réseau se sont développées très rapidement, pour les autres ça a pris beaucoup plus de temps.

Un très bon souvenir, c'est la première assemblée générale qu'on avait faite au Botanique. On avait prévu de terminer la réunion par un concert. Mais, après l'AG, on s'est presque retrouvés sans personne. C'était le moment du début des GSM. Deux, trois personnes ont envoyé des SMS et en une demi-heure, trois cents personnes sont arrivées. Là, on a vu que le réseau fonctionnait! Autre clé: le système Smart n'est pas un système qu'on vient imposer d'au-dessus. Il faut le construire par en dessous, dialoguer, parler, comprendre les besoins.

**CE QU'ON OBSERVE AUSSI DANS L'HISTOIRE DE SMART ET DANS LES PROPOS DES PERSONNES QU'ON A INTERROGÉES, C'EST UN INVESTISSEMENT ASSEZ INCROYABLE DES FEMMES ET DES HOMMES, QU'ILS SOIENT SALARIÉS, PERMANENTS, MEMBRES DU CA.**

Ce qui est impressionnant, c'est d'observer les mouvements du personnel et notamment, le nombre de personnes qui à un moment donné ont démissionné, parce qu'elles avaient envie de faire autre chose et qui après deux ou trois ans sont revenues!



**COMMENT EXPLIQUES-TU CET ENGOUEMENT ?**

Je ne l'explique pas. Ou si. En fait, c'est une manière de voir la vie. Simplement ça. Moi, ma motivation principale, c'est l'autonomie. L'autonomie, ce n'est pas l'indépendance, mais la liberté dans l'interdépendance. C'est de créer des fonctionnements qui permettent ça. Même si la structure était pyramidale au départ, le fonctionnement l'était très peu. Au contraire, il était quasi horizontal.



**C'ÉTAIT UNE INTENTION DE DÉPART ?**

Oui mais c'était relativement peu formulé et c'est dommage. Ma chère compagne me dit souvent que dans nos procédures d'engagement, nous avons beaucoup travaillé sur les compétences mais pas assez sur les valeurs. Paradoxalement, ça veut dire que les gens ont adhéré au projet sans qu'on vérifie au préalable s'ils y adhéraient. Quand il y a eu des gros problèmes en 2014 et que je suis revenu, j'ai procédé à toute une série d'entretiens, que j'ai écourtés d'ailleurs, parce que j'ai très vite compris ce qui se passait: il y avait une perte d'adhésion au projet parce qu'il y avait un défaut de relation.



**POUR TOI, C'EST ÇA QUI EXPLIQUE LA CRISE DE 2014 ?**

Pas complètement. Je vais porter le chapeau et peut-être mal, et j'espère que ça ne sera pas mal perçu. La crise de 2014, c'est le prolongement de celle de 2008 et de la restructuration. Moi, je suis parti en 2008 mais j'ai continué à être présent épisodiquement jusqu'en 2011. À l'origine, il y avait un binôme à la tête de Smart, c'était Julek<sup>2</sup> et moi. Nous étions très différents et très complémentaires

<sup>2</sup> Lisez aussi le récit de Julek Jurowicz, P.20.

et nous nous réglions l'un l'autre. Quand je suis parti, j'en étais totalement conscient et je me suis dit : comment essayer de régler la chose ? Au lieu de reconstruire un binôme, j'ai fait en sorte qu'on monte la structure de telle manière que les cinq directeurs des cinq nouvelles entités qu'on avait créées me remplacent. À la place du binôme, il y a donc eu un collectif et Julek. Mais ce collectif n'a jamais fonctionné. Et Julek s'est perdu dans le développement international : à l'intérieur de Smart, il n'y avait donc plus de management du tout.



### QUE S'EST-IL PASSÉ APRÈS ?

Je ne vais pas trop rentrer dans les détails parce que je trouve que c'est intime, et pour Julek et pour moi. Julek a arrêté et on s'est mis à la recherche de quelqu'un qui pourrait le remplacer. Celui qui était le plus proche et qui était sous la main, c'était évidemment Sandrino. C'est comme ça qu'il est arrivé.

### ÇA DONNE QUELQUES CLÉS DE LECTURE SUR TON DÉPART.



### ON A BEAUCOUP PARLÉ DU REDÉPLOIEMENT. TU PEUX EN PARLER ?

C'est aussi peut-être une des clés. On dit parfois que le conseil d'administration, c'est une chambre qui ne prend pas de décision. La crise de 2008 et la restructuration totale ont eu lieu parce qu'une majorité du conseil d'administration de l'époque a fait une tentative de putsch sur Smart. Il faut savoir qu'à l'époque, le fonds de garantie salarial était doté d'un million d'euros, ce n'est pas rien...

### ÇA PEUT DONNER ENVIE...

Oui, ça peut donner envie et une association n'est jamais protégée contre ces tentatives de putsch. Il suffit d'une assemblée générale, noyautée au bon moment, pour se faire avoir,

**« Une association n'est jamais protégée contre ces tentatives de putsch. Il suffit d'une assemblée générale, noyautée au bon moment, pour se faire avoir, ce qui a failli se passer. »**

ce qui a failli se passer. C'est une des raisons principales de l'éclatement de la structure et de la création d'une fondation qui, elle, est bétonnée par rapport à ce risque. Plus aucun intérêt privé ne peut s'exercer en son sein.

### ON APPREND.

**CE QUI EST FRAPPANT À TRAVERS CES ENTRETIENS, C'EST QU'À CHAQUE DIFFICULTÉ, À CHAQUE CONTRÔLE, À CHAQUE CONTRAINTE, IL Y A EU UN APPRENTISSAGE ET UNE OPPORTUNITÉ.**



### C'EST UN ÉTAT D'ESPRIT QUE VOUS AVEZ INSUFFLÉ DÈS LE DÉPART ?

Oui. Il y a un autre élément qui est emblématique de cet esprit, c'est la gestion des articles 60. Là aussi, on est sur un fil rouge juridique. Les articles 60 s'adressent aux gens qui bénéficient d'allocations du CPAS, en France c'est le revenu minimum garanti. Le CPAS cherche des employeurs et paye le salaire de l'allocataire pendant un an. De son côté, l'employeur engage l'allocataire de manière à ce que celui-ci retrouve son droit au chômage. C'est aberrant mais c'est la loi. Ce sont des systèmes. Nous, on s'est demandé comment on pouvait appliquer ce système-là à des artistes. On tombait souvent sur des gens extrêmement déprimés, au bout du rouleau. Alors on disait : ouvrons-leur une activité à l'intérieur de Smart. Ils seront engagés à temps plein avec l'allocation pour développer leur activité. Quand le CPAS a découvert la chose, ils ont évidemment crié au scandale. C'était du détournement ! Moi, j'estime que ce n'est pas du détournement. Parce qu'il y en a plein des gens qui ont effectivement démarré une activité sous cette forme-là et qui s'en sont très bien sortis après. Une idée aussi, c'était de remettre les artistes dans le régime général. Parce que dans toutes les législations, ils font systématiquement partie d'un régime d'exception. Or, dès qu'on crée des régimes d'exception, ça crée toujours des problèmes et notamment de contrôle qui peuvent être complètement abusifs. Moi, je voulais travailler à remettre tout le monde dans un régime applicable à tout le monde. Pas de privilège.

### LES DÉNOMINATEURS COMMUNS.



### POUR TOI, QUELLES SONT LES PERSONNES QUI ONT JOUÉ UN RÔLE CLÉ DANS LES MOMENTS CHARNIÈRES DE LA STRUCTURATION DE SMART ?

J'en ai déjà cité. Tous les noms ne vont pas me revenir mais parmi les administrateurs, il y a eu des gens vraiment très importants, notamment les premiers artistes qui se sont impliqués en tant que personnes physiques : Benoît Mansion, Manu Hermia, Paty Sonville. Parmi les soutiens, je nommerais ce directeur du service contrôle de l'Onem ; un attaché de cabinet du ministre des Finances. On a eu des apports extérieurs comme ça, de gens qui soutenaient.

Une des personnes clés, même si ça s'est mal terminé, ça a été Amir Dabadj<sup>3</sup>, pour sa manière de penser les choses et le travail qu'il a abattu. Amir Dabadj, c'est un Iranien qui est arrivé en Belgique après Khomeiny.

<sup>3</sup> Amir Dabadj, collaborateur de Julek Jurowicz et Pierre Burnotte dès la naissance de l'asbl pour la constitution des aspects financiers et comptables de Smart.

Le premier emploi où il a postulé, c'est chez nous. Il a commencé à travailler avec une humilité et une peur immense. Il s'est investi complètement dans le projet en venant d'un pays étranger avec une autre vision. Et il s'est complètement intégré. Il est resté de 1993-94 à 2014.



### **EST-CE QU'IL Y A EU AUSSI DES FAUSSES BONNES IDÉES ? DES SERVICES OU DES ACTIVITÉS, DES TENTATIVES QUI ONT AVORTÉ ?**

Je ne crois pas qu'il y ait eu de fausses bonnes idées. Mais à un moment donné, et c'est peut-être le défaut de l'institutionnalisation, le développement de Smart s'est arrêté. Moi mon idée de départ, c'était de créer une entreprise de production et de nous insérer totalement dans le régime économique. Smart est malheureusement devenue une entreprise de service. Mais c'est une évolution générale. On voit bien que les entreprises qui gagnent beaucoup d'argent, ce sont les GAFA, les entreprises de service et non les producteurs. Je trouve dommage justement qu'à l'intérieur de Smart, on n'ait pas créé par exemple un service d'édition. Pourquoi laisser l'édition à d'autres alors que s'il y avait un service d'édition performant à l'intérieur de Smart, j'imagine que la diffusion des œuvres se ferait différemment. Je reste étonné qu'on ne soit jamais parvenu à répertorier tout ce qui est sorti de Smart. Ça doit être phénoménal en termes d'œuvres musicales, de bandes dessinées, etc.



### **IL Y A UN CERTAIN NOMBRE DE PUBLICATIONS ET D'ANALYSES QUI SONT SORTIES DE SMART, NOTAMMENT À PARTIR DU BUREAU D'ÉTUDES.**

### **TU PEUX NOUS DIRE DANS QUEL ÉTAT D'ESPRIT IL A ÉTÉ CRÉÉ OU À QUELLE VOLONTÉ IL RÉPONDAIT ? ÇA SE RAPPROCHE DU SUJET DE L'ÉDITION, C'EST QUAND MÊME ASSEZ POLITIQUE.**

Oui et non. Ça a plus été créé dans un but de plaidoyer et de lobbying auprès de l'institution. On voulait légitimer une représentativité.



### **S'IL FALLAIT RETENIR TROIS OU CINQ JALONS DE L'HISTOIRE DE SMART, CE SERAIT QUOI POUR TOI ?**

**« Le plus compliqué à gérer, ça a été cette croissance continue et très importante d'année en année. »**

Un des grands jalons, ça a été de passer du secrétariat social pour intermittents à une entreprise partagée. C'est hyper important parce que manifestement, ça répondait à un besoin

immense. Le plus compliqué à gérer, ça a été cette croissance continue et très importante d'année en année, qui ne s'est jamais démentie. C'est une satisfaction continue, mais en termes d'augmentation et de formation du personnel, c'est extrêmement complexe à gérer.



### **QU'EST-CE QUI POUR TOI SERAIT LA VRAIE BONNE IDÉE DE DÉPART QUI EXPLIQUE CE SUCCÈS ?**

Pour moi, il faut plus qu'avoir une vraie bonne idée, il faut répondre à un besoin réel, non suscité et apporter des solutions qui sécurisent et qui permettent de se développer. Nous n'avions rien à vendre, nous n'avions pas besoin de marketing.

### **EN MÊME TEMPS, IL N'Y EN A PAS BEAUCOUP DES HISTOIRES DE SUCCÈS COMME CELLES-CI.**

### **IL Y A PLEIN DE PROJETS OÙ ON SE DIT : C'EST UNE SUPER IDÉE, IL DEVRAIT Y AVOIR UNE ÉNORME DEMANDE SOCIALE ET DANS LES FAITS, ÇA VIVOTE.**

### **MAIS LÀ, IL S'EST PASSÉ QUELQUE CHOSE POUR SMART QUI A RENCONTRÉ UN GRAND SUCCÈS QUI CONTINUE ENCORE À GROSSIR AUJOURD'HUI.**

L'idée vient d'une injustice en fait. Une injustice qui date de 1987. Entre 1982 et 1987, j'avais une péniche qui était gérée par une coopérative et dans laquelle on organisait des concerts. La coopérative s'occupait de la restauration, du bar et il y avait une asbl qui s'occupait des concerts. Il y a eu énormément de concerts, Manu Chao est même passé là, à une époque où il ne s'appelait pas encore Manu Chao. En 1987, on a un contrôle de l'ONSS. Une femme arrive et nous demande de vérifier toutes les charges sociales sur les cachets d'artiste. J'avais tous les contrats, je les lui présente. Elle note, note et note encore et elle dit :

**« Une femme arrive et nous demande de vérifier toutes les charges sociales sur les cachets d'artiste. J'avais tous les contrats, je les lui présente. Elle note, note et note encore et elle dit : " Vous nous devez 1 million de francs belges, soit 25.000 euros. " »**

- « Vous nous devez 1 million de francs belges (soit 25.000 euros).
- Quoi ?
- Oui. Vous faites travailler des Anglais. Vous avez l'E101 ?
- C'est quoi l'E101 ?
- Le certificat de détachement. »

Je me trouve devant quelqu'un à qui je n'en veux pas, un fonctionnaire qui fait son boulot en appliquant un système que personne ne connaît. Elle,



elle ne sait pas qu'on n'organise pas des concerts pour gagner de l'argent, mais parce qu'on est passionné. Les 25.000 euros, je les ai payés. Mais je me suis dit qu'il y avait quelque chose qui ne fonctionnait pas dans le système lui-même et dans l'information, puisque personne n'était au courant. Ce n'était pas normal.



**TU PEUX RACONTER UNE ANECDOTE QUI T'A MARQUÉE ?**

Je me souviens d'un graffeur qui était chez Smart. Pour un contrôle Actiris, il devait prouver qu'il faisait de la recherche d'emploi. Il vient me trouver et me demande: «Comment je prouve que je fais de la recherche d'emploi?» Je lui dis: «Fais-toi un book et mets-le sur internet.» Ce qu'il fait. Et puis rien ne se passe. Un an après, il vient me trouver à nouveau et il me dit: «Grâce à mon book, j'ai reçu un coup de téléphone du studio de Georges Lucas à Singapour. Je pars à Singapour!» Comme quoi, parfois, des contrôles Actiris, ça a du bon!

**« Il me dit: " grâce à mon book, j'ai reçu un coup de téléphone du studio de Georges Lucas à Singapour. Je pars à Singapour!" »**

**COMMENT ALORS ÊTES-VOUS PASSÉS DE CETTE CULTURE TRÈS LIBRE À CETTE IDÉE DE STANDARDISATION ET D'AUTOMATISATION, DE PROCESS PRESQUE INDUSTRIELS ?**

**C'EST TRÈS PRÉSENT AUSSI DANS LES PROPOS DE JULEK. IL Y A QUELQUE CHOSE D'ÉTONNANT LÀ-DEDANS.**

Une des premières choses que j'ai faites après cet épisode, ça a été de reprendre des cours de gestion financière et de gestion comptable. Pendant trois ans, j'ai suivi des cours du soir. J'ai travaillé comme

**« On est plus dans l'amitié que dans le travail. »**

salarié dans cette fonction-là pendant quatre ou cinq ans et puis je me suis relancé tout seul avec l'asbl Passions Unies. Mais en ayant en tête: il y a un problème de gestion administrative et surtout de moyens financiers pour assurer une bonne gestion. De plus, vu l'éclatement des structures et l'intermittence du travail et donc des revenus, les systèmes déclaratifs obligatoires (sécurité sociale, fisc, etc.) sont très énergivores. Le seul moyen de s'en sortir financièrement pour nous était de standardiser et d'informatiser les procédures. D'ailleurs quand je disais que j'étais administrateur délégué, c'est une fonction que j'ai, la plupart du temps, exercé à titre gratuit. On est plus dans l'amitié que dans le travail.

**C'EST IMPORTANT CE QUE TU DIS, LÀ. ON AIMERAIT QU'À CHAQUE INJUSTICE, IL SE PASSE DES CHOSES COMME CELLES QUI SE SONT PASSÉES CHEZ SMART.**

J'ai été militant aussi mais à un moment donné, j'ai arrêté de descendre dans la rue, parce que je trouvais que ça ne servait à rien ou à pas grand-chose. Par contre, d'agir à l'intérieur du système en construisant des choses, c'est utile. Je suis extrêmement admiratif, même si c'est critiquable, de la coopérative Mondragon par exemple. Je crois qu'à un moment donné, on peut agir, c'est dans ce sens-là que je me dis que Smart aurait pu se développer plus encore. Quelque part, Smart, c'est aussi l'ébauche d'une banque.



I

R

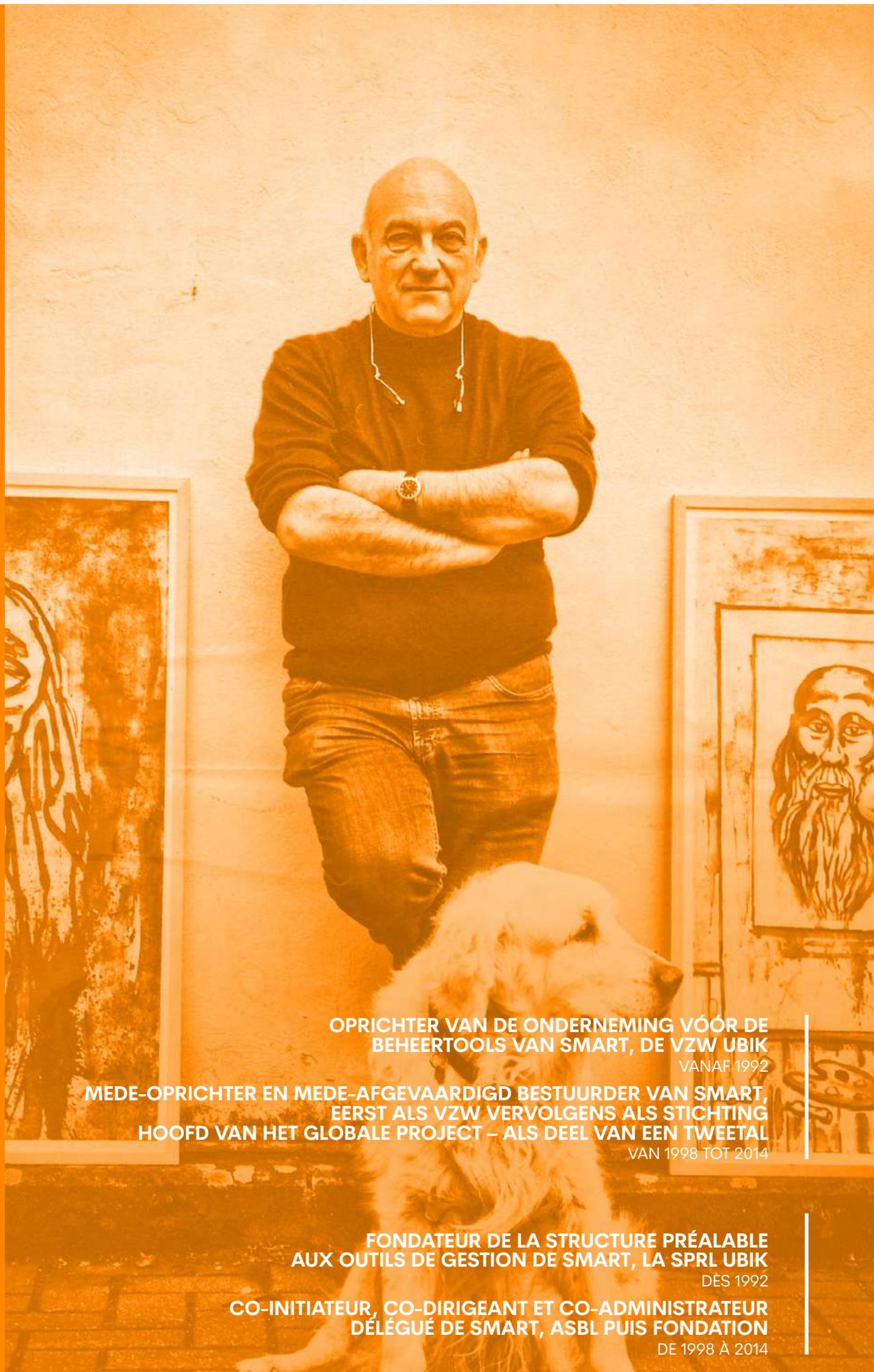
E

E

P

R





OPRICHTER VAN DE ONDERNEMING VÓÓR DE  
BEHEERTOOLS VAN SMART, DE VZW UBIK  
VANAF 1992

MEDE-OPRICHTER EN MEDE-AFGEVAARDIGD BESTUURDER VAN SMART,  
EERST ALS VZW VERVOLGENS ALS STICHTING  
HOOFD VAN HET GLOBALE PROJECT – ALS DEEL VAN EEN TWEETAL  
VAN 1998 TOT 2014

FONDATEUR DE LA STRUCTURE PRÉALABLE  
AUX OUTILS DE GESTION DE SMART, LA SPRL UBIK  
DÈS 1992

CO-INITIATEUR, CO-DIRIGEANT ET CO-ADMINISTRATEUR  
DÉLÉGUÉ DE SMART, ASBL PUIS FONDATION  
DE 1998 À 2014

## WE ZIJN HIER OM 25 JAAR SMART TE VIERN.

25 jaar, dat zijn 100 seizoenen!  
Ik vind het mooi om dat zo uit te drukken.



### OM BIJ HET BEGIN TE BEGINNEN, WAT IS JOUW DAG 1 VAN SMART?

De eerste dag van Smart was vóór Smart. Pierre Burnotte<sup>1</sup> kende ik al. In 1996 had hij aan enkele mensen uit de Luikse muzieksector met wie hij dagelijks werkte het idee voorgelegd van een solidaire structuur die arbeidsovereenkomsten zou kunnen aanbieden aan kunstenaars die daar recht op hadden maar die niet konden krijgen van hun werkgevers. Iedereen was enthousiast maar niemand wilde zich engageren.

Ik hield me in die tijd bezig met sociale en fiscale problemen van filmartiesten en technici die aan Frans-Belgische filmproducties werkten. Met hen was ik in aanraking gekomen door de fiscale problemen van mijn toenmalige partner, een Tsjechische filmvisagiste die pas in België woonde en vrijwel geen Frans sprak. Ze had vaak Franse arbeidsovereenkomsten. De administratie van haar contracten en het regulariseren van haar sociale en fiscale situatie heeft me veel hoofdpijn bezorgd. Gaandeweg werd ik gevraagd ook de dossiers van haar vele vrienden te beheren. Zo heb ik de complexiteit en valkuilen ontdekt van een sociale regelgeving en een belastingsysteem tussen nationale administraties, dat onsamenhangend en niet-gecoördineerd was. Voor de betrokkenen creëerde dat zeer ongemakkelijke situaties.

Pierre had soortgelijke problemen. Hij deed de administratie voor Zap Mama, een groep internationale zangeressen afkomstig uit verschillende landen. De groep was erg succesvol en had optredens op elk continent: dat zorgde voor een zeer interessante sociale en fiscale puzzel.

Het heeft ons heel wat hoofdbrekens gekost om erachter te komen hoe we dat soort complexe situaties in het beste belang van de kunstenaars konden beheren. Pierre kwam op het idee om kunstenaars en producenten te verenigen in een gezamenlijke structuur waarin we al onze ideeën en oplossingen samenbrachten. De eerste structuur die we gebruikten was een bestaande vzw: Les Passions Unies.



### LES PASSIONS UNIES WERD DUS OPGERICHT VÓÓR 1998?

Les Passions Unies was een vzw die al voor Smart bestond en door Pierre werd beheerd. Omdat we veel te doen hadden, hebben we die gebruikt.

Maar we beseften vrij snel dat het niet gezond was om de zeer uiteenlopende dossiers die Pierre beheerde op één hoop te gooien met de dossiers van ons nieuwe gezamenlijke project. En om die reden richtten we een nieuwe non-profitorganisatie Smart op. De eerste IT-toepassingen werden binnen deze nieuwe vzw gerealiseerd.

Al sinds het begin stroomden de aanvragen binnen. Het nieuws deed al vlug de ronde dat kunstenaars een arbeidsovereenkomst konden krijgen, zonder dat er ook maar sprake was van toegang tot werkloosheidsuitkeringen of iets dergelijks. Dat kwam pas later. Maar de mensen konden gewoon niet wachten.

In die tijd deden we nog alles met de hand, zonder computerondersteuning... Ondanks heel hard werken konden we het tempo van de aanvragen niet bijhouden, en al in 1999 beseften we dat we onze procedures dringend moesten automatiseren. De eerste stap was het creëren van een gebruikersbestand, zonder duplicaten of spel fouten. Dat klinkt eenvoudig maar het was zeer complex om op te zetten. Zodra het gebruikersbestand min of meer correct was, moesten we het contact met de leden eenvoudiger én onbetwistbaar maken. Bijvoorbeeld bijhouden wat de vraag precies was. Want een telefoontje: "Hé, ik moet vanmiddag werken, zou je zo vriendelijk willen zijn om een contract voor me op te stellen" is prima. Je maakt het contract en vervolgens vergeet je dat je dat gedaan hebt of blijkt dat er een misverstand was. We creëerden een tweede database met de gegevens van elke aangevraagde en opgestelde arbeidsovereenkomst. En daarna nog een derde met de gegevens van de opdrachtgevers om de essentiële gegevens voor de facturering te hebben.

Heel snel daarna volgde een vierde database om de facturen aan de opdrachtgevers en de betaalde bedragen bij te houden. Het heeft ons drie jaar gekost om de databasestructuur voor onze kernactiviteiten op orde te krijgen.

In 2001 kwam het magische moment waarop we beseften – het was meer dan alleen een gevoel – dat we eindelijk controle hadden over wat er gebeurde en dat we met een gerust hart naar de toekomst konden kijken. Het enige wat we nog moesten doen ... was meer personeel aannemen om alle gegevens te verwerken van het groeiende aantal leden en contracten. Toen we de eerste arbeidsovereenkomst opstelden in april 1998 waren we met z'n drieën: Pierre Burnotte, Amir Dibadj<sup>2</sup> en ik. In 2001 waren we al met tien.

Het pand dat we huurden in Molenbeek was intussen veel te klein geworden. We zijn op zoek gegaan naar een groter pand en dat vonden we uiteindelijk in Sint-Gillis, in het huis op de hoek van de Emile Féronstraat en de Coenraetsstraat.

**"Al sinds het begin stroomden de aanvragen binnen."**

<sup>2</sup> Amir Dibadj, medewerker van Julek Jurowicz en Pierre Burnotte sinds het ontstaan van de vzw voor de financiële en boekhoudkundige aspecten van Smart.

<sup>1</sup> Zie ook het interview van Pierre Burnotte, P.12

Je vroeg me iets mee te nemen voor het interview om die begindagen te illustreren. Hier is dus Smarts eerste "uithangbord" (gemaakt door de broer van mijn vrouw) dat we trots op de gevel van de Coenraetsstraat 56 hingen.



### KUN JE HET BESCHRIJVEN?

In de rechthoekige houten doos met een glazen paneel staan de namen van de vier bedrijven die toen op dit adres gevestigd waren: Smart, les Passions Unies, UBIK en Artichaud / Artiwarm, elk geïllustreerd met een afbeelding.

De afbeeldingen zijn naïef en druisen in tegen alle wetten van 'goed' logo-ontwerp. Ze zijn niet zomaar aan te passen en ze evolueren niet, en toch vind ik ze nog altijd heel ontroerend: een hand die een andere leidt voor Smart, een groep kleine dansende personages voor Passions Unies, een koperen plaat voor UBIK en een kreeft (van homme-art > homard) voor Artichaud.



### KUN JE ONS VERTELLEN WAT UBIK IS?

UBIK was het bedrijf waar ik de dossiers beheerde van de klanten die ik had vóór Smart werd opgericht. UBIK was in zekere zin de tegenhanger van Pierres Passions Unies. Later hebben we in UBIK de informaticatoepassingen voor de hele groep ontwikkeld. Artichaud / Artiwarm werd opgericht om de diensten van Smart te introduceren bij beeldende kunstenaars. Die zijn oneindig veel individualistischer dan podiumkunstenaars. We moesten zelf naar hun ateliers gaan, ons interesseren voor hun creaties en leren over hun behoeften en verwachtingen. Het was een lang proces. Toen werd ook het idee van een kunstcollectie binnen Smart geboren.

### ONDANKS DAT UITHANGBORD DAT JE NIET PER SE COMMUNICATIEF VINDT OM UIT TE LEGGEN WAT JE AAN HET DOEN WAS, WERKTE HET WEL.

Dat paneel heeft vijftien jaar aan de gevel gehangen! Op initiatief van de raad van bestuur van Smart zijn we een paar jaar later overgestapt op een modernere, efficiëntere vorm van communicatie, met logo's die niet langer figuratief waren, maar echte logo's die konden worden aangepast en evolueren.

### DE VERHUIZING WAS HET BEGIN VAN EEN NIEUWE PERIODE VOOR JOU WANT "HET ENIGE WAT JULLIE NOG MOESTEN DOEN WAS MEER PERSONEEL AANNEMEN".

Ja, dat was een moment van grote opluchting. De eerste jaren was het echt afzien. We werkten enorm hard, maar we verdienden bijna niks. Dankzij de automatisering konden we efficiënter werken, en dus wat minder afzien en wat meer verdienen.

Na de ontwikkeling van de eerste versie van het automatisch beheer van de arbeidsovereenkomsten startten we in 2002 met de ontwikkeling van een online-interface. We wilden dat de gebruikers hun aanvragen konden indienen zonder dat ze naar onze kantoren moesten komen, en online toegang kregen tot de financiële transacties bij Smart.

Na een proef- en verfijningsperiode leidde dat tot een enorme verbetering van de dienstverlening. Die verliep soepeler, er werden minder fouten gemaakt en de gebruikers kregen veel meer vertrouwen.

In 2003 werd de eerste, heel eenvoudige website gelanceerd. Toen die online ging, groeide het aantal leden fors en was er een enorme toename van het aantal contracten. Dat viel samen met de ontwikkeling van het beheer van de zogenoemde "Activiteiten". We zagen namelijk een enorme toestroom van mensen die problemen hadden die verder gingen dan enkel het beheren van een arbeidsovereenkomst.

Mensen die aanbestedingen wonnen, of die opdrachten hadden, waarbij een groot deel van het gefactureerde bedrag niet werd omgezet in loon, maar werd gebruikt om project- en productiekosten te dekken. Zo ontstond het begrip "Activiteit". We konden voortaan globale budgetten beheren die moesten worden verdeeld tussen productiekosten en bedragen bestemd voor lonen voor het lid zelf of voor derden.

**"In 2003 werd de eerste, heel eenvoudige website gelanceerd. Toen die online ging, groeide het aantal leden fors en was er een enorme toename van het aantal contracten. [...] We zagen een enorme toestroom van mensen die problemen hadden die verder gingen dan enkel het beheren van een arbeidsovereenkomst."**





## IN WELK JAAR WERDEN DE ACTIVITEITEN GEÏNTRODUCEERD?

In 2004. Om allerlei redenen hebben we veel moeten experimenteren.

In het bijzonder moesten we beslissen hoe we de winst van een activiteit fiscaal gingen definiëren. Dat was een uiterst delicate kwestie, ongeacht het land waarin deze zich voordoet. Hoe ga je om met de jaarperiodiciteit van de belasting voor projecten die zich over het jaar uitstrekken zonder de mogelijkheid om aan het einde van elk belastingjaar een winst of een verlies te kunnen voorleggen? We moesten de projecten één voor één aan de belastinginspectie voorleggen vóór we eenvoudige en veilige manieren hadden bedacht voor de leden. Het had net zo goed niet kunnen lukken, maar dat deed het wel.

De activiteiten hebben voor een explosieve groei van Smart gezorgd. We registreerden een sterke toename van het aantal leden en van de behandelde financiële bedragen.

Die toestroom van projectbudgetten zorgde op haar beurt weer voor een aanzienlijke cashflow. Daardoor konden we ook het uitbetalingssysteem van de lonen veranderen. Tot dan toe betaalden we leden wanneer we het geld van hun opdrachtgever ontvingen.

**"We moesten de projecten één voor één aan de belastinginspectie voorleggen vóór we eenvoudige en veilige manieren hadden bedacht voor de leden. Het had net zo goed niet kunnen lukken, maar dat deed het wel."**

Voortaan ontvingen de leden hun loon uiterlijk een vast aantal dagen na afloop van hun contract, zelfs als de factuur nog niet door de opdrachtgever was betaald. Deze verbetering van de uitbetaling leverde ons opnieuw een groot aantal gebruikers op.

Al die veranderingen vereisten een grote reeks aanpassingen aan het IT-systeem en de invoering van complexe administratieve procedures voor het innen van schulden bij de opdrachtgevers.

De introductie van een zeer specifieke collectieve ongevallenverzekering voor alle leden (zowel voor arbeidsongevallen als voor ongevallen in de privé-sfeer) was een andere factor waardoor het aantal leden snel toenam.

In België en Frankrijk is elke werkgever verplicht een verzekering af te sluiten voor de werknemers voor ongevallen die zich voordoen op de werkplek of op weg van en naar het werk.

Alleen werkt die verplichte verzekering niet goed, of houdt ze zelfs op te werken, wanneer de werkplek niet vast is of wanneer de werktijden niet strikt zijn vastgelegd. Wat precies het geval is voor kunstenaars en voor iedereen die we "projectwerkers" noemden.

We hebben toen een verzekeraar gevonden met wie we konden onderhandelen over een collectief ongevallenverzekeringscontract voor de leden van Smart, dat zowel voldoende dekking bood voor

de werkperiodes als voor de reizen tijdens die werkperiodes, maar eveneens voor ongevallen in het privéleven. En dat tegen een financieel zeer aanvaardbare collectieve premie.

Vanaf toen konden we tegen onze leden zeggen: "Als je een ongeluk krijgt, meld het dan en de verzekering betaalt uit". Dat werkte bijzonder goed. Het was een welkome kers op de taart en de leden waren ons zeer dankbaar.

**"We hebben toen een verzekeraar gevonden met wie we konden onderhandelen over een collectief ongevallenverzekeringscontract voor de leden van Smart."**



## VERTEL EENS OVER DE RELATIE TUSSEN SMART EN DE VAKBONDEN.

Onze positie als tussenpersoon tussen de kunstenaars en hun opdrachtgevers werd indertijd niet geaccepteerd door de vakbonden. Want juist zij hadden gestreden voor een werknemersstatus voor podiumkunstenaars en daarmee voor de werkgeversstatus voor de opdrachtgever.

Zowel in Frankrijk als in België, was het voor hen uit den boze om een derde partij toe te laten in de werkgever-werknemer relatie. Dat zou het leven van de werkgevers te makkelijk maken. En het was onverteerbaar dat iemand grof geld verdiende op de rug van arme kunstenaars. Dat was de officiële formulering van het conflict, dat in België en Frankrijk heel verschillend evolueerde. In België hebben we geduldig gewacht tot de vakbondsmensen van de generatie hardliners hun loopbaan beëindigden en door jongere, meer ruimdenkende collega's werd vervangen.

Maar in Frankrijk was de tegenstand hardnekkiger. De positie van de Confédération Générale du Travail (CGT) op het ministerie van Cultuur was enorm sterk. Alle kleine stappen die we in België wel konden zetten, waren onmogelijk in Frankrijk. Dat mondde uit in een extreem hard juridisch conflict dat Smart – in eerste instantie – won. Toen het conflict jaren later weer oplaaide, werd in Frankrijk La Nouvelle Aventure<sup>3</sup> verboden.

<sup>3</sup> De Franse coöperatie La Nouvelle Aventure was van 2012 tot 2020 aangesloten bij de SCIC Smart. Ze herbergde alle podium- en filmberoepen en slaagde er met haar gedeelde beheertools en haar werk in om het statuut van duizenden personen veilig te stellen. Door een onrechtmatige beslissing van de Franse overheidsorganisatie Pôle Emploi in september 2020 werd de coöperatie genoodzaakt om haar activiteiten stop te zetten.





### LOPEN DE GROEIFASEN VAN SMART ALTIJD SYNCHROON MET VERNIEUWENDE IDEEËN?

Ja natuurlijk! In het begin bestond er niks, dus elk idee was welkom. Ze waren niet allemaal goed, maar werden wel uitgetoet. Het was eigenlijk een constante afwisseling tussen mislukte pogingen en successen. Gelukkig waren er meer goede dan slechte ideeën. En gelukkig hadden de slechte ideeën geen rampzalige gevolgen.

**"Smart was eigenlijk een constante afwisseling tussen mislukte pogingen en successen."**



### KUN JE ONS VOORBEELDEN GEVEN VAN MISLUKTE POGINGEN?

Een van de slechte ideeën was om in een te vroeg stadium te zeggen dat Smart de verantwoordelijkheid nam voor de activiteiten van de leden. Dat leidde tot veel verwarring en enorme problemen bij het verduidelijken van zaken tussen adviesverleners en leden. Dat heeft een aantal gespannen situaties opgeleverd op waarin ik onnodige knopen moest ontwarren.

De ontwikkeling van Smart was geen triomftocht van begin tot eind maar ging met vallen en opstaan. We zijn ongeveer vijftien jaar bezig geweest met constant creëren, wijzigen en aanpassen... Vijftien jaar van bijna constante reflectie en verbetering van de procedures en de tools.

Een ander experiment dat ons veel energie heeft gekost, was onze betrokkenheid bij de financiering van filmprojecten door gebruik te maken van het Tax Shelter-mechanisme.

Om arbeidsovereenkomsten te kunnen geven aan leden die geen kunstenaar waren, werden we verplicht een uitzendbureau op te richten. Die commerciële structuur maakte winst waarop vennootschapsbelasting betaald moest worden. Dankzij het Tax Shelter-systeem was het mogelijk om op een deel van die winsten geen belastingen te moeten betalen door ze te investeren in filmproducties of shows. Het leek aanvankelijk een goed idee, maar het systeem bleek omslachtig en ingewikkeld in de uitvoering. Het kostte ons enorm veel tijd om structuren op te zetten en te beheren en om coproductiecontracten af te sluiten. Na een paar filmproducties zijn we ermee gestopt.



### ALTIJD IN DIENST VAN...?

Ja, altijd in dienst van... de leden steunen was zo vanzelfsprekend dat we er niet eens over spraken. Zowel Pierre en ik geven niet om geld "om het geld". Zo zijn we grootgebracht. Toen we eenmaal geconstateerd hadden dat we niet de behoefte hadden om rijk te worden, maakte dat

de ontwikkeling van Smart vanzelfsprekend en makkelijk. Het extreem snelle succes bracht ons trouwens in een positie van totale financiële onafhankelijkheid. We waren niet afhankelijk van subsidies, onze acties waren niet afhankelijk van enige autoriteit. Dat gaf ons de vrijheid te experimenteren.

Uiteraard waren we wel verplicht ons aan de wettelijke regels te houden. De sociale en de belastinginspectie hielden ons constant in de gaten. We hebben die beperkingen met veel goede wil geaccepteerd.

De relatie met de sociale inspectie was goed en soms zelfs hartelijk, omdat de inspecteurs er snel van overtuigd waren dat onze acties bedoeld waren onze gebruikers een sociale bescherming te geven die ze zonder ons niet zouden hebben.

### JE WILDE HET HEBBEN OVER HET STUDIEBUREAU.

Het studie bureau is het gevolg van een ontmoeting met een sleutelfiguur in de ontwikkeling van Smart, namelijk Alain de Wasseige.

Alain de Wasseige was ambtenaar geweest op het ministerie van Cultuur van de Franse Gemeenschap en specialist in cultuurbeleid. We leerden hem kennen toen hij het ministerie verliet en we waren heel blij dat hij bij Smart wilde komen werken. Hij richtte het studie bureau op. Zo konden we onze geloofwaardigheid bevestigen en raakten we van ons imago van incompetent cowboys af. We waren nu gesprekspartners die aan tafels konden zitten die tot dan toe voor ons onbereikbaar waren. Het studie bureau werkte opmerkelijk goed met jonge werknemers, vooral jonge vrouwen, die gespecialiseerd waren in statistiek en sociologie. Hun werk verschaft Smart gegevens die doorslaggevend bleken in de discussies die we met de buitenwereld voerden. Dankzij het studie bureau konden we ons verankeren in programma's op het gebied van cultuur en sociale zaken, studies uitvoeren en publicaties uitgeven in samenwerking met de Franse Gemeenschap. Orville<sup>4</sup> zet dat vandaag voort. Het studie bureau zelf werd in 2015 opgeheven.

**"De inspecteurs waren er snel van overtuigd dat onze acties bedoeld waren onze gebruikers een sociale bescherming te geven die ze zonder ons niet zouden hebben."**

**"Zo [...] raakten we van ons imago van incompetente cowboys af. We waren nu gesprekspartners die aan tafels konden zitten die tot dan toe voor ons onbereikbaar waren."**

<sup>4</sup> Orville Pletschette, verantwoordelijke levenslang leren van Smart en de PVCB – Professionele Vereniging voor Creatieve Beroepen – van de coöperatie.



### HADDEN DIE STUDIES BETREKKING OP ECONOMISCHE VRAAGSTUKKEN EN OP HET CULTURELE EN ARTISTIEKE MILIEU IN HET ALGEMEEN? NIET ENKEL OP DE LEDEN VAN SMART?

J Dat hing af van wat er gevraagd werd. Maar natuurlijk leverde het gegevens op over de wetten en de regelgeving die zeer waardevol waren om ons voor te bereiden op onderhandelingen. Daardoor stonden we veel steviger in onze schoenen dan voorheen. Ik heb erg veel waardering voor het verzette werk. Het is jammer dat het bureau niet meer bestaat.



### HOEVEEL MENSEN WERKTEN ER?

Op een gegeven moment werkten er vier mensen, in het begin onder leiding van Alain, die er halftijds werkte want ook andere activiteiten had. Ik wilde het specifiek hebben over het studiebureau omdat de oprichting ervan echt een moment van verandering betekende in de kwaliteit van ons discours. In feite werd er oneindig veel beter naar ons geluisterd toen we eenmaal verifieerbare gegevens konden overleggen en op basis daarvan doordachte voorstellen deden.



### KUN JE EEN VOORBEELD GEVEN VAN EEN PROJECT DAT ENIGSZINS SYMBOLISCH IS VOOR DIT STUDIEBUREAU?

Dan zou ik de studies en publicaties willen noemen over de economie van het werk van kunstenaars en over de arbeidsvoorwaarden van projectwerk. Daarmee konden we vooruitgang boeken met name op het gebied van de procedures voor het betalen van werkloze kunstenaars.

Wat ook heeft bijgedragen aan het opbouwen van onze geloofwaardigheid was de oprichting van de juridische dienst. Zowel voor onze interne behoeften om onze eigen kennis van de wettelijke regels te verfijnen als voor de behoeften van onze leden. Wie met problemen bij ons aanklopte, werd door onze juristen doorverwezen naar externe advocaten met wie we betaalbare tarieven hadden onderhandeld, die ver onder de gemiddelde marktprijs lagen. Dat was een heel belangrijke en gewaardeerde service. Iedereen die producties of productieprojecten had, deed daar een beroep op. Waar ik het ook over wilde hebben is onze ondersteuning van de ontwikkeling van de activiteiten van de leden. Dankzij de ervaring van Alain de Wasseige met het toekennen van subsidies

**"Wat ook heeft bijgedragen aan het opbouwen van onze geloofwaardigheid was de oprichting van de juridische dienst."**

aan kunstenaars en hun projecten, konden we hiaten in de bestaande ondersteuningsmechanismen identificeren.

Zo hebben we twee gevallen geïdentificeerd waarvoor geen subsidies bestonden en besloten we om – binnen de grenzen van onze financiële mogelijkheden – beurzen uit te delen om die leemtes op te vullen.

Om specifiek te zijn, we besloten om kunstenaars te helpen in periodes van transitie in hun carrière. Het is een typische situatie in de carrière van een kunstenaar wanneer kansen zich voordoen, maar een financiële investering vereisen om te worden gerealiseerd. Een beeldend kunstenaar ontvangt bijvoorbeeld een uitnodiging om deel te nemen aan een tentoonstelling in Japan. Ideaal om meer bekendheid te verwerven, maar het is een dure kans: ze moeten reizen en hun werken vervoeren. Een situatie die niet gedekt werd door de bestaande steunmechanismen voor kunstenaars.

Een andere niche die niet gedekt werd door de bestaande beurzen was de noodzaak aan een opleiding of vorming om een carrière een nieuwe wending te geven. Neem bijvoorbeeld het geval van een muzikant die stage wil lopen bij andere muzikanten om nieuwe technieken en stijlen onder de knie te krijgen en zo zijn carrière te ontwikkelen. Met onze beurzen richtten we ons op deze niches. We deden een projectoproep en publiceerden de selectiecriteria. Tussen 2011 en 2016 hebben we beurzen uitgedeeld die hebben bijgedragen aan ons imago van mensen die kunstenaars actief en concreet ondersteunen.



### WAS DAT VOORBEHOUDEN AAN SMART-LEDEN OF WAS HET VOOR ALLE KUNSTENAARS IN BELGIË?

Het was niet alleen voor leden. We wilden het lidmaatschap van Smart niet verplichten.

Een andere manier om beeldende kunstenaars te ondersteunen was de kunstcollectie. Dankzij de ervaring van Alain de Wasseige als galeriehouder stelden we criteria op voor de aankoop en het beheer van kunstwerken rond het thema "Kunstenaarsportret", in zeer brede zin opgevat. Die collectie omvat bijna 500 werken. In plaats van dure reclamecampagnes is het buitengewoon lonend geweest

dat we beurzen hebben toegekend en een kunstcollectie hebben opgebouwd. Die acties hebben ons in contact gebracht met veel makers en kunstenaars en hebben onze positie als ondersteuner van kunstenaars bestendig.

**"In plaats van dure reclamecampagnes is het buitengewoon lonend geweest dat we beurzen hebben toegekend en een kunstcollectie hebben opgebouwd."**





### MAKEN DE KUNSTWERKEN DIE JE IN DE GEBOUWEN VAN SINT-GILLIS ZIET HANGEN, DEEL UIT VAN DEZE COLLECTIE?

Ja. Helaas is de collectie niet voortgezet door mijn opvolger. Gelukkig wordt ze tegenwoordig weer getoond maar er zou veel meer mogelijk mee zijn. De beurzen, de collectie, andere concrete projecten om leden te ondersteunen, zijn verdwenen. Ik denk dat je je wel kunt voorstellen hoe ik me daarover voel.

### NATUURLIJK. LATEN WE VERDER GAAN MET DE AANKOOP VAN DE GEBOUWEN.

Wat betreft de aankoop van de gebouwen, hebben we enorm veel geluk gehad. In het begin, tussen 1996 en 2001, huurde Smart lokalen van een bevriend filmmaker in Molenbeek, maar zoals eerder gezegd werd die ruimte te klein. We waren in 2001 met elf en moesten verhuizen. Toen vonden we in Sint-Gilles een nieuw pand dat we huurden van een bedrijf voor ziekenhuisbenodigdheden. Het voelde als een enorme ruimte: een huis met drie verdiepingen tot onze beschikking!

We hadden het geluk dat het bedrijf aan het inkrimpen was en dat het tempo van hun krimp overeenkwam met de toename van onze behoeften aan ruimte. Toen we moesten uitbreiden, huurden we het buurhuis. We openden een paar tussendeuren tussen de huizen en creëerden zo extra kantoorruimte.

Toen het bedrijf besloot te verhuizen, bood de eigenaar ons aan het hele complex te kopen. Hoewel we snel groeiden en meer ruimte nodig hadden, was het geheel te veel. En er waren enkele

laboratoria die niet geschikt waren voor kantoorgebruik. Na twee jaar onderhandelen, besloten we uiteindelijk toch het hele complex te kopen met het oog op onze toekomstige behoeften.

We onderhandelden hard en kochten het voor een zeer goede prijs. Omdat we geld in kas hadden, hoefden we niet veel te lenen om de deal te financieren. De aankoop

bleek een uitstekende investering te zijn. Om het in perspectief te plaatsen: we betaalden er 5,5 miljoen voor. De gebouwen zijn nu ongeveer drie keer zoveel waard.

Kort na de aankoop heeft een groep kunstenaars, de Brussels Art Factory (BAF), een van de gebouwen gehuurd om er atelierruimtes te creëren. We hadden voldoende ruimte, en zodra er een nieuw atelier nodig was, konden we dat we dat zonder problemen inrichten.

De gebouwen waren in goede staat. De enige onvoorziene gebeurtenis was dat de grote schoorsteen die in het midden van het blok stond scheef begon te hangen en moest worden afgebroken. Toen ik vertrok, waren er plannen voor

de herontwikkeling van het gebouwencomplex, maar daar heb ik geen tijd voor gehad. Die plannen werden opnieuw uitgewerkt en zijn prachtig gerealiseerd door mijn opvolger.

### IN IEDER GEVAL IS HET EEN GEBOUW DAT VANDAAG HEEL SYMBOLISCH IS VOOR SMART, EN WAAR MENSEN OVER PRATEN.

### HET IS EEN PLEK DIE JE NIET SNEL VERGEET. ER IS IETS HEEL SPECIAALS AAN DIT COMPLEX. HET IS PRACHTIG.

Inderdaad.

Ook het onderbrengen van de BAF was een groot succes en bevestigde het imago van Smart als ondersteuner van artistieke en creatieve activiteiten.

We kwamen ook in contact met de eigenaar van een groot complex op de Lavalléestraat in Molenbeek. Ook die panden hebben we gehuurd om nog meer ateliers te kunnen aanbieden aan kunstenaars en andere makers. Omdat de eigenaar meer geïnteresseerd was in het verhogen van de waarde van zijn grond dan in het verhuren van de gebouwen konden we relatief goedkoop huren. Het lijkt moeilijk om de site winstgevend te maken door enkel studio's onder te verhuren en evenementen te organiseren. Maar ik ben van mening dat de reputatie die voortvloeit uit de activiteiten op die locatie een extra hefboom is voor de groei en ontwikkeling van het Smart-project.



### VERTEL EENS OVER DE INTERNATIONALE ONTWIKKELING.

Meer dan tien procent van onze facturen ging naar buitenlandse klanten, meestal Fransen, maar ook Duitsers, Nederlanders, Italianen en Spanjaarden. Het idee om in die landen mensen te vinden die vertrouwd waren met de lokale regelgeving kwam dus niet uit de lucht vallen.

In 2006 ging een lid van onze raad van bestuur naar de Biennale Internationale du Spectacle (BIS) in Nantes en raadde ons aan deel te nemen aan de volgende editie van het evenement. We gingen erheen met wat demo-apparatuur voor onze software.

De eerste persoon die we ontmoetten, was Sandrino Graceffa<sup>5</sup>. We kwamen op het idee een Smart op te richten in Frankrijk. Met andere geïnteresseerde Fransen hebben we toen Smart France opgericht en jij, Céline, was onze eerste werkneemster.

Ik herinner me met plezier de vergadering waarop wij, Sandrino, Denis Thevenin, Luc Gaurichon en ik, besloten jou aan te nemen. Daar hebben we geen spijt van gehad, want je hebt geweldig werk geleverd bij de ontwikkeling van het kantoor in Rijsel.



<sup>5</sup> Zie ook het interview van Sandrino Graceffa, p.110.

**"We onderhandelden hard en kochten het voor een zeer goede prijs. [...] De aankoop bleek een uitstekende investering te zijn."**



## WANNEER HEEFT PIERRE BURNOTTE SMART VERLATEN?

In 2008 liet hij me weten dat hij limonade zou gaan verkopen in de Sahel. Zijn vrouw was opgegroeid in Afrika en al bij het begin van hun relatie had ze hem gezegd dat ze terug zou gaan naar Afrika zodra hun dochter volwassen was. En vanaf het begin van onze avonturen had Pierre me gezegd: als zij naar Afrika gaat, ga ik met haar mee. Dat was ooit gezegd, maar ik was dat al half vergeten. Tot de dag dat het toch gebeurde en ze in Burkina

Faso een hotel vonden om over te nemen. Toen kwam de dag waarop Pierre me zei: "Over zes maanden ben ik weg". Ik had geen tijd om over de toekomst na te denken, want er was te veel werk. Toen vertrok hij en nog steeds vind ik dat erg spijtig. Mijn relatie met Pierre was namelijk geweldig. Ik had altijd het gevoel dat wat goed voor hem was, ook goed voor mij was en omgekeerd. We spraken elkaar bijna dagelijks, en beslissingen werden bijna onmiddellijk genomen: "Hé, ik heb een idee" en dan volgde de reactie: "Dat lijkt me een heel

goed idee, maar misschien hier en daar een beetje aanpassen". Nadat hij weg was heb ik me nog lange tijd de vraag gesteld wat Pierres antwoord zou zijn geweest als ik hem die of die vraag had gesteld. Tot ik me realiseerde dat ik alleen was en dat wat ik dacht dat Pierre zou zeggen niets te maken had met het feit dat ik hoe dan ook een bepaalde beslissing moest nemen.

**"Toen kwam de dag waarop Pierre me zei: 'Over zes maanden ben ik weg'. Ik had geen tijd om over de toekomst na te denken, want er was te veel werk. Toen vertrok hij en nog steeds vind ik dat erg spijtig."**



## DUS HIJ VERTROK IN 2009?

Ja. En net op dat moment had het virus van de internationale ontwikkeling mij besmet. Naast het oorspronkelijke idee – de ontwikkeling van een internationaal netwerk van structuren vergelijkbaar met Smart om de arbeidsomstandigheden van kunstenaars, technici en projectwerkers in het algemeen te verbeteren – was ik tot de conclusie gekomen dat die ontwikkeling niet alleen noodzakelijk was voor die beroepsgroepen. Een dergelijk netwerk zou ook een volgende fase inluiden in de ontwikkeling en groei van ons project. Daarom nam ik toen de beslissing het grootste deel van mijn tijd te besteden aan het opzetten van dat netwerk. Ik maakte die intentie bekend aan het directieteam en vertrouwde hen het dagelijks beheer van het Belgische project toe.

**"Ik vond het interessant en ook gewoon heel leuk om het internationale netwerk op te richten."**

Ik vond het interessant en ook gewoon heel leuk om het internationale netwerk op te richten. De periode 2010-2014 was een uiterst vruchtbare periode voor ontmoetingen. Niet dat ze allemaal even succesvol waren. Bij zo'n 'oefening' is het belangrijk om net één keer meer op te staan dan het aantal keren dat je valt.

Er waren teleurstellingen, maar ook fascinerende warme ontmoetingen. We hebben elf internationale Smartjes opgericht, waarvan er nu nog zeven bestaan. De ontwikkeling gaat veel trager dan in België, maar ze evolueren, en vier ervan draaien quite. En met in elk land een heel verschillend parcours. Ik was erg blij onlangs te horen dat het echte netwerken tussen de Smart-structuren weer op de agenda staat. Dat voorspelt veel goeds voor de toekomst van de ontwikkeling. Ik heb in ieder geval veel plezier gehad. Ik herinner me jou, Céline, op een van de eerste internationale bijeenkomsten in Brussel. We zaten met bijna twintig mensen rond de tafel, én met de nodige communicatieproblemen.

**"Bij zo'n 'oefening' is het belangrijk om net één keer meer op te staan dan het aantal keren dat je valt."**

## HET WAS EIGENLIJK BEST GRAPPIG.

En buitengewoon interessant. Zo had ik in Spanje een geweldige ontmoeting met Anne-Laure Desgris. We hebben toen veel gepraat over wat een coöperatie is, wat democratie zou moeten zijn en wat democratie kan betekenen in het beheer van een coöperatie. Ik ben heel blij dat ze de rol op zich heeft genomen die ze nu bij Smart heeft.

## JE ZEI DAT 2010-2014 EEN PERIODE WAS WAARIN JE JE TOTAAL HEBT UITGELEefd, EN "UIT JE VOEGEN BARSTTE" MET DE INTERNATIONALE ONTWIKKELING ...

Ja. En helaas nam in die tijd Frédéric Gregoir<sup>6</sup>, die algemeen directeur was van Smart in België, ontslag. Ik moet erbij zeggen dat hij zijn twijfels wel had geuit toen hij die functie accepteerde. Ik kan dus alleen mezelf verwijten maken. Maar ik kwam toen in een zeer ongemakkelijke positie terecht. De internationale ontwikkeling was een fulltime job en nu kwam daar een tweede opdracht bij die minstens evenveel tijd kostte, namelijk het overnemen van het dagelijks bestuur in Brussel. Die overbelasting leidde tot mijn eerste hartaanval en een jaar later tot een tweede.

Ik had dus geen andere keuze dan er in 2014 mee te stoppen. En dus ging ik op zoek naar een vervanger. Sandrino Graceffa leek verreweg de beste kandidaat.



<sup>6</sup> Zie ook het interview van Frédéric Gregoir, P.84.



Ik bood hem de job aan en hij accepteerde. Met iemand anders aan het roer kon ik nu in alle rust mijn tweede hartaanval krijgen ...

Eind 2018 heb ik Smart verlaten. Ik houd nog steeds de vinger aan de pols van wat er gebeurt, want Smart is en blijft het kindje van Pierre en van mij, waar ik zeer aan gehecht ben.

Ik ben ontzettend blij te zien welke richting de ontwikkelingen vandaag uitgaan en de geweldige manier waarop de huidige directie zowel Covid, het debacle bij Smart France en het beheer van de voortdurende groei, heeft doorstaan. Ze doen het gewoon heel goed. Het is geweldig om te zien.



### KUN JE ONS VERTELLEN WAT JE ALLERBESTE MOMENTEN BIJ SMART WAREN?

**"Voor mij staat Smart eigenlijk voor 20 jaar geluk. Zo eenvoudig is dat."**

Voor mij staat Smart eigenlijk voor 20 jaar geluk. Zo eenvoudig is dat.

Maar een van de opvallendste momenten is wel toen we tot onze grote verbazing de deur uit werden gezet tijdens een vergadering van de vakbond ACOD.



### WAS DAT IN DE TROONSTRAAT?

Dat was in de hoofdzetel van de ACOD in de Congressstraat.

**EERDER GEBRUIKTE JE DE UITDRUKKING "HOE VER KUN JE TE VER GAAN". IN DE TIEN JAAR DAT IK SMART KEN, IS HET BEELD DAT IK VAAK HEB GEHAD EEN BEETJE DAT VAN EEN PIRAAT, EEN BEETJE EEN HACKER.**

Ja, dat is een heel juist beeld.

In het begin verspreidden bepaalde vakbonden – die ons vanaf het begin al niet moesten – het idee dat we incompetent cowboy waren. Na verloop van tijd verdween het woord incompetent. Cowboy is gebleven.

Een van de belangrijkste mensen in de ontwikkeling van Smart is Suzanne Capiou<sup>7</sup> geweest, een advocate die onder andere gespecialiseerd is in het arbeids- en socialezekerheidsrecht. Dankzij de intense discussies die we met haar hadden, leerden we de valkuilen in de wetgeving en ook de interpretatiemogelijkheden ten voordele van onze gebruikers kennen. Je kan wel stellen dat we 'met de rode lijnen hebben geflirt'. Temeer omdat de wetteksten, en dus ook de interpretatie ervan, relatief vaak veranderen. Sommige dingen

werden een tijdje toegestaan om dan op een dag verboden te worden. Dus soms moesten we onze praktijk aanpassen.

In de eerste drie of vier jaar ontdekten we situaties waarvoor goede regelgevende antwoorden niet bestonden. Regelgeving is vaak onvolledig en soms tegenstrijdig. Er zijn hiaten en situaties die niet worden beschreven. Of voorschriften die niet zijn ontworpen voor de situaties die we tegenkomen. We moesten voortdurend improviseren, ingrijpen, interpreteren en beslissingen nemen. Als we de juiste antwoorden niet konden vinden in de regelgeving, moesten we beslissen hoe we zouden handelen. Die gedwongen navigatie tussen de regels leidde ertoe dat we steeds moesten afwegen hoe ver we te ver konden gaan. Op welk punt zouden de autoriteiten weigeren ons te volgen?

Een heel goed voorbeeld daarvan is het volgende: een wet bepaalde dat het legaal was een bedrijf op te richten dat werknemers van andere bedrijven een deel van hun salaris betaalde. Die regeling betrof specifieke pensioenfondsen en vakantietoeslagfondsen, die geld inzamelden van werkgevers, en de werknemers van deze werkgevers een vakantietoeslag betaalden, met een aanvulling hierop, en nog een aanvulling op andere dingen. We vroegen ons af of we die wet konden toepassen om Smart te legitimeren? Smart betaalt het volledige salaris uit aan de werknemers van haar klanten, en is dus derde partij in de arbeidsrelatie. Suzanne zei: "In de paragraaf staat dat het geoorloofd is om een deel van het salaris te betalen. Maar 100% is ook een deel." We konden geen beter argument bedenken, dus gebruikten we dat, hoewel we wisten dat het dubieus was. We gebruikten het met succes totdat de bewuste paragraaf werd ingetrokken.

**"We leerden de valkuilen in de wetgeving en ook de interpretatiemogelijkheden ten voordele van onze gebruikers kennen. Je kan wel stellen dat we 'met de rode lijnen hebben geflirt'. [...] We moesten voortdurend improviseren, ingrijpen, interpreteren en beslissingen nemen. Hoe ver kan je gaan?"**

**ALS JE DE UITDRUKKING "HOE VER KAN MEN TE VER GAAN" GOOGELT, LEES JE DAT HET EEN CITAAT VAN JEAN COCTEAU IS.**

Ik weet dat die uitdrukking aan hem wordt toegeschreven, maar ik weet niet zeker of hij de eerste was die hem gebruikte.

**SUZANNE HEEFT ONS AL HEEL WAT INFORMATIE HEEFT GEGEVEN OVER DE COLLECTIEVE ACTIE TEGEN DE RVA IN 2011.**

<sup>7</sup> Zie ook het interview van Suzanne Capiou, P.42.



**MAAR IK ZOU OOK GRAAG WILLEN HOREN WAT JIJ EROVER TE ZEGGEN HEBT, OM EEN TWEEDE BLIK TE WERPEN OP DEZE EPISODE, DIE INDERDAAD HEEL BELANGRIJK IS GEWEEST IN DE GESCHIEDENIS VAN SMART.**

Absoluut. Bij wijze van inleiding kan ik zeggen dat de RVA opeens, om voor ons onbekende redenen, besloot haar reglementen voor kunstenaars te herinterpreteren: aanscherping van de voorwaarden voor toegang tot werkloosheid,

voor het behoud van rechten, enz. De vakbonden voelden zich daar heel onbehaaglijk bij en organiseerden een infosessie voor de kunstenaars. Tijdens die sessie probeerden ze een 'psychoanalyse te maken' van de RVA, en wilden ze uitleggen wat volgens hen de motivatie van de RVA was om haar reglementen te veranderen.

**"Het gaat er niet om de motivatie van de RVA te begrijpen. Het gaat erom hoe te voorkomen dat ze die veranderingen ook werkelijk doorvoeren, zonder wettelijke rechtvaardiging."**

Ik woonde de sessie bij en zei toen: "Ik zit hier in een wel heel slechte nachtmerrie. Want het gaat er niet om de motivatie van de RVA te begrijpen. Het gaat erom hoe te voorkomen dat ze die veranderingen ook werkelijk doorvoeren, zonder wettelijke rechtvaardiging. Een simpele administratieve herinterpretatie is onaantvaardbaar." Ik nodigde toen de aanwezigen uit voor een actiebijeenkomst bij Smart tegen de invoering van de maatregelen. Er kwamen meer dan 500 mensen op af.

Op die bijeenkomst hebben we toegezegd dat elke kunstenaar die het slachtoffer zou worden van de verandering, door Smart en op kosten van Smart zou worden verdedigd. En dat hebben we ook gedaan.

Ik zal niet ingaan op de details van alle ups en downs en de demonstraties. We hebben echt publiek actiegevoerd tot verdediging in de rechtszaal toe. De RVA heeft die nieuwe regelgeving moeten intrekken. Ik denk dat die stap essentieel is geweest en onze rol in België als verdediger van de rechten van kunstenaars en makers definitief heeft gevestigd. Ik ontmoet vandaag nog steeds mensen die me daarvoor bedanken.

**JA, HET IS ONGELOOFLIJK. VOLGENS MIJ IS DAT EEN VAN DE ENIGE VOORBEELDEN VAN EEN COLLECTIEVE ACTIE DIE NIET DOOR EEN VAKBOND WERD GELEID.**

Maar die actie leverde ons niet enkel vrienden op.



**NU WE HET TOCH OVER ADMINISTRatieve PROBLEMEN HEBBEN, KUN JE IETS VERTELLEN OVER HET OFFENSIEF VAN DE BIJZONDERE BELASTINGINSPECTIE (BBI)?**

Dat was een gigantische zure appel.

**IK DENK DAT FRÉDÉRIC GREGOIR ONS DAAR OOK WAT OVER VERTELD HEEFT, MAAR HET IS INTERESSANT OM TE ZIEN HOE JIJ ER ACHTERAF NAAR KIJKT.**

De BBI kwam niet uit zichzelf in actie. Jarenlang hadden we op de traditionele manier contact met het ministerie van Financiën. We deden aangiftes en de inspectie onderzocht de boekhouding op basis waarvan we onze aangiftes deden. Dat leverde nooit het minste probleem op.

Maar op een dag was er een groot conflict binnen onze raad van bestuur. Waar dat over ging, doet hier niet ter zake. Het kwam

tot een stemming die Pierre en ik uiteindelijk wonnen met een zeer kleine marge van 8 tegen 7. Een van de bestuursleden ondervond die stemming als een persoonlijke aanval. Hij nam wraak door ons aan te klagen bij de Bijzondere Belastinginspectie. Die klacht bracht ons in de problemen waarover Frédéric Gregoir al verteld heeft. De BBI legde ons een boete op van bijna 100 miljoen euro. We hebben ons met succes verdedigd voor de rechtbank. De rechtszaak duurde meer dan vijf jaar en werd pas na mijn vertrek afgerond, dankzij het vastberaden optreden van Roger Burton<sup>8</sup> en het advocatenkantoor Everest van Stéphane Bertouille. In plaats van het oorspronkelijk geëiste bedrag van 100 miljoen, eisten ze uiteindelijk voor de periode waarin ik bestuurder was – als ik het me goed herinner – om en bij de 3 miljoen euro, die we graag betaalden.

**"De BBI legde ons een boete op van bijna 100 miljoen euro. We hebben ons met succes verdedigd voor de rechtbank."**



**OM TERUG TE KOMEN OP DE INTERNATIONALE ONTWIKKELING, WAAR WAS JE NAAR OP ZOEK TOEN JE NAAR HET BUITENLAND GING OM MENSEN TE ONTMOETEN? WAT WAS DE ESSENTIE VAN SMART, DE GEMEENSCHAPPELIJKE DELER, DIE JE ELDERS PROBEERDE TE ONTWIKKELEN?**

Ik ging op zoek naar mogelijkheden. Toen we naar Frankrijk gingen, naar de BIS in Nantes, wisten we nog niet echt wat we wilden. We dachten er misschien een paar geïnteresseerde muzikanten te vinden. Toen we Sandrino tegenkwamen, bleek dat we dezelfde ideeën hadden over non-profit ondernemerschap. Als we non-profit zeggen en als we het hebben over niet rijk worden, kan dat grijstinten aannemen van heel licht tot heel donker. Later kwamen we in contact met mensen van Franse coöperaties. Daar zijn we verschillende keren bijzonder teleurgesteld in geweest.

<sup>8</sup> Roger Burton is intussen strategisch adviseur geworden en ijvert in 2024 nog steeds voor een betere coöperatie. Zie ook het interview van Roger Burton, p. 168.



Naar aanleiding van de ontmoetingen in Frankrijk ben ik ons project veel meer gaan uitleggen in termen van het non-profit aspect. Het aspect om kunstenaars toegang te geven tot de best mogelijke sociale bescherming kwam op tweede plaats in de uitleg.

**"Als we non-profit zeggen en als we het hebben over niet rijk worden, kan dat grijstinten aannemen van heel licht tot heel donker."**



**IN HET BEGIN WIST SMART NIET PRECIJS  
WAAR ZE NAAR OP ZOEK WAS.  
MAAR ER WAREN WEL VEEL MENSEN  
OP ZOEK NAAR SMART.**

**MOEST JE SELECTEREN TUSSEN DE  
MENSEN DIE DOOR HET SUCCES VAN  
SMART WERDEN AANGETROKKEN?**

Ja, we moesten selecteren, hoewel ik dat met tegen zin deed. In Engeland zijn we lange tijd door, wat later bleek, een oplichter aan het lijntje gehouden. Wel een aardige oplichter. En een uitstekend schrijver, ik hou van zijn werk. Maar het was natuurlijk pijnlijk dat hij ons heeft voorgelogen. In elk land gebeurden verschillende dingen. Zo ontmoette ik in Spanje een

**"Wat ik fascinerend vond, was om naast de enorme verschillen in wet- en regelgeving op het gebied van de sociale zekerheid tussen de landen die we bezochten, toch gemeenschappelijke punten te vinden om te verdedigen."**

Française die al 40 jaar in Barcelona woonde, Agnès Blot. Met haar richtten we al snel een Smart in Spanje op. Toevallig vertelde een Spaans lid me dat ze iemand kende die betrokken was bij de sociale economie in Spanje; zij bracht me weer in contact met het Andalusische agentschap voor sociale economie. Andalusië heeft een grote traditie van coöperaties en non-profit ondernemerschap. Zo leerde ik José Manuel Moreno kennen en zijn coöperaties, die een beetje functioneerden zoals Grands Ensemble in Frankrijk, een niet-geautomatiseerd, kleinschalig iets dat niet dacht aan uitbreiding maar heel goed functioneerde. En dus was het ingewikkeld, maar wel interessant, om Catalanen ervan te overtuigen samen te werken met Andalusiërs, en erger nog, om een macho Andalusiër ervan te overtuigen samen te werken met feministische Catalaanse vrouwen. Een anekdote: mijn vriend José Manuel Moreno had een vriend in Mexico die Juan Manuel Moreno heette. Juan was hoofd van de afdeling sociale economie aan een universiteit van de Jezuiteten in Puebla. We werden uitgenodigd in Mexico want ze wilden ons graag leren kennen.

Wat ik fascinerend vond – en daarom vond ik het zo jammer om ermee te moeten stoppen – was om naast de enorme verschillen in wet- en regelgeving

op het gebied van de sociale zekerheid tussen de landen die we bezochten, toch gemeenschappelijke punten te vinden om te verdedigen. Afgezien van Mexico en Chili vond verder alles plaats in Europa. Het idee was om een platform voor sociale zekerheid op poten te zetten voor projectwerk. Het is een werk in uitvoering, dat ik tot mijn genoegen heb mogen verdedigen in het Comité van de Regio's van Europa. Maar de evolutie gaat traag. Ik zou er zelf meer vaart achter hebben gezet. Maar misschien houd ik mezelf voor de gek. Dat is nu eenmaal het tempo waarin zulke wetgevingen zich in Europa ontwikkelen.

**VOOR IEMAND DIE NOG MAAR PAS BIJ SMART IS, RESONEERT DIT ALLES HEEL STERK MET WAT WE NU PROBEREN TE REALISEREN, WAT SOMS MISSCHIEF AAN DE KANT WORDT GESCHOVEN, MAAR WAT WE NIET VERGETEN ZIJN IN DE GEEST EN IN HET DNA VAN SMART.**

Ik merk dat veel dingen terugkomen. Ik volg de ontwikkelingen met belangstelling, maar ik houd me bewust op de achtergrond omdat ik niet de minste behoefte heb op iemands tenen te trappen. Het doet me veel deugd te zien hoe Smart zich ontwikkelt.

Deze duik in de geschiedenis van Smart brengt weer de geluksgevoelens terug die dit avontuur me heeft gegeven.

Afgezien van de weinige spijtgevoelens voor wat ik niet heb kunnen realiseren, denk ik met ontroering aan al diegenen die aan dit avontuur hebben deelgenomen: het personeel, de leden, alle mensen die advies hebben gegeven, de opdrachtgevers, de ambtenaren en de politici, al die paden die ik heb gekruist in de context van de Belgische en de internationale ontwikkeling.

## ON EST LÀ POUR LES 25 ANS DE SMART.

25 ans c'est-à-dire 100 saisons!  
Je trouve ça très beau comme formulation.



### ALORS POUR TOI, CE SERAIT QUOI, SI ON COMMENCE UN PEU DE MANIÈRE LARGE, CE SERAIT QUOI LE PREMIER JOUR DE SMART ?

Le premier jour de Smart, c'est avant Smart. En 1996 déjà, Pierre Burnotte<sup>1</sup> avait réuni toute une série de gens qu'il côtoyait au quotidien dans ses activités à Liège dans le secteur de la musique. Il leur a présenté son idée d'une structure solidaire capable d'offrir des contrats d'emploi aux artistes qui y avaient droit mais qui ne les obtenaient pas auprès des gens qui les employaient. Cela paraissait une très bonne idée à tous ceux qui étaient présents, mais aucun d'entre eux ne s'est engagé dans l'aventure.

J'avais déjà rencontré Pierre à cette époque. Je m'occupais des problèmes sociaux et fiscaux d'artistes et de techniciens de cinéma travaillant sur des productions de films franco-belges.

Je gérais les problèmes de ma compagne de l'époque, maquilleuse de cinéma de nationalité tchèque, fraîchement arrivée en Belgique et ne parlant pratiquement pas le français. Elle avait souvent des contrats de travail français, vivait à Bruxelles. J'ai assuré la charge de l'administration de ses contrats et du casse-tête de la régularisation de sa situation sociale et fiscale. Peu à peu j'ai été amené à m'occuper également des dossiers de ses nombreux amis. C'est ainsi que j'ai découvert les complexités et les embûches de ces situations inconfortables à cheval sur des systèmes sociaux et fiscaux incohérents et non coordonnés entre les administrations nationales. Pierre avait des problèmes similaires. Il s'occupait des Zap Mama, un groupe de chanteuses internationales. Les chanteuses venaient de différents pays. Le groupe avait beaucoup de succès, et se produisait sur tous les continents: tout ça donnait un puzzle social et fiscal intéressant.

Nous nous sommes donc beaucoup gratté la tête pour savoir comment gérer ce genre de situations extrêmement complexes au mieux des intérêts des artistes. Pierre a eu l'idée de rassembler des artistes et des producteurs dans une entité solidaire dans laquelle nous avons mis en commun toutes nos réflexions.

La première structure utilisée était une association sans but lucratif (asbl) existante: Les Passions Unies.



### LES PASSIONS UNIES, C'ÉTAIT AVANT 1998 ?

Les Passions Unies était une asbl préexistante à Smart. Elle était gérée par Pierre et comme

nous avons beaucoup à faire, nous avons utilisé cette entité.

Relativement rapidement, nous nous sommes aperçus qu'il n'était pas sain de mélanger des dossiers très divers gérés par Pierre avec le projet commun et nous avons créé l'asbl Smart. C'est Smart qui a accueilli les premiers brouillons des solutions informatiques.

Dès le départ, nous avons été submergés par les demandes. Dès qu'il s'est su que les artistes pouvaient obtenir des contrats de travail – sans même qu'il soit encore question d'accès au chômage ou de choses comme ça, qui sont venues plus tard – les gens se sont précipités.

À l'époque tout le travail se faisait à la main sans aide informatique... Nous avons travaillé vraiment très dur sans arriver à suivre le rythme imposé par la demande. Dès 1999, nous avons compris l'urgence d'automatiser nos procédures.

Première chose, créer un fichier des utilisateurs. Sans doublons ni fautes d'orthographe. L'idée paraît simple. Elle n'a pas été si simple à mettre en place. Puis, dans la foulée, une fois une base de données d'utilisateurs à peu près correcte, vient la nécessité de simplifier les relations avec les membres et rendre ces relations incontestables. Par exemple, garder la mémoire de ce qui est demandé. Parce que le coup de fil: «Dis, je travaille cet après-midi, est-ce que tu veux bien me faire un contrat?», c'est bien. On fait le contrat puis on oublie qu'on a fait le contrat. Et donc, deuxième base de données gardant les données de chaque contrat d'emploi demandé et établi. Et puis une troisième avec les données des donneurs d'ordre parce qu'il faut avoir les données indispensables à la facturation.

Et puis très vite après, une fois qu'on a facturé, on doit tenir compte de ce que l'on a facturé et des paiements qui rentrent ou qui ne rentrent pas. Ça nous a pris trois ans pour avoir une structure de base de données qui corresponde à l'activité de base.

Puis est venu le moment magique où nous avons vu — c'était plus qu'une sensation — que nous avions enfin le contrôle sur ce qui se passait et que nous pouvions voir la suite avec sérénité. Parce qu'il n'y avait "plus qu'à"... Quand la quantité de membres et de contrats augmentaient, il n'y avait plus qu'à rajouter du personnel pour traiter les données. Ça, c'était autour de 2001. En avril 1998, nous avons établi le premier contrat d'emploi. L'équipe se composait alors de trois personnes: Pierre Burnotte, Amir Dibadj<sup>2</sup> et moi. En 2001, nous étions déjà dix. Les locaux loués chez mon ami cinéaste à Molenbeek étaient devenus désespérément trop petits. Poussés par la nécessité, nous avons cherché des locaux et nous les avons trouvés à Saint-Gilles, dans la maison qui fait le coin entre la rue Émile Féron et la rue Coenraets.

« Dès le départ, nous avons été submergés par les demandes. »

<sup>2</sup> Amir Dibadj, collaborateur de Julek Jurowicz et Pierre Burnotte dès la naissance de l'asbl pour la constitution des aspects financiers et comptables de Smart.

<sup>1</sup> Lisez aussi le récit de Pierre Burnotte, P.12.

Vous m'avez demandé de vous amener pour l'interview un objet pour documenter ces débuts. Voici donc le premier panneau de signalisation de Smart<sup>3</sup> que nous avons fièrement accroché sur la façade du 56 rue Coenraets. (C'est le frère de ma compagne qui l'a fabriqué.)



### TU PEUX NOUS LE DÉCRIRE ?

Dans cette boîte rectangulaire en bois et vitrée se trouvent les noms des quatre entreprises domiciliées alors à cette adresse: Smart, les Passions Unies, UBIK et Artichaud / Artiwarm, chacune illustrée par une image.

Ces images sont très naïves et contreviennent à toutes les lois de conception d'un « bon » logo. Elles ne sont ni déclinables ni évolutives et pourtant je les trouve encore aujourd'hui très touchantes: une main qui en guide une autre pour Smart, un groupe de petits personnages dansants pour Passions Unies, une plaque en cuivre pour UBIK et des pinces de homard (homme-art) pour Artichaud.



### TU PEUX NOUS DIRE CE QUE C'EST, UBIK ?

UBIK était l'entreprise dans laquelle je gérais les dossiers des clients que j'avais avant la création de Smart. UBIK était en quelque sorte le pendant de Passions Unies pour Pierre. Plus tard c'est dans UBIK que nous avons développé les applications informatiques du groupe.

Artichaud / Artiwarm (Warm en néerlandais, ça veut dire chaud) a été créée pour faire connaître les services de Smart aux artistes plasticiens. Les plasticiens sont infiniment plus individualistes que les artistes du spectacle. Il fallait donc aller à leur rencontre, dans leurs ateliers, s'intéresser à leur création et apprendre d'eux leurs besoins et leurs attentes. Le processus a été long.

C'est à cette époque qu'est née l'idée d'une collection d'œuvres d'art au sein de Smart.

### MALGRÉ LE PANNEAU QUE TU NE TROUVES PAS FORCÉMENT COMMUNIQUANT POUR EXPLIQUER CE QUE VOUS FAISIEZ, ÇA A MARCHÉ.

Le panneau est resté quinze ans sur le mur! Par ailleurs, sur des initiatives du conseil d'administration de Smart, nous sommes passés à une communication plus moderne, plus efficace, avec des logos qui n'étaient plus figuratifs mais qui étaient de vrais logos que l'on pouvait décliner et faire évoluer.

### C'EST L'AMORCE D'UNE NOUVELLE PÉRIODE POUR TOI. TU NOUS PARLAIS DE L'ÉPOQUE, « Y AVAIT PLUS QU'À » QUAND VOUS AVIEZ STRUCTURÉ ÇA.

Oui, c'était un moment de soulagement. Les premières années avaient été des années de souffrance en termes de travail, et de revenus. Nous avons beaucoup, beaucoup, beaucoup travaillé pour ne gagner que des cacahuètes.

L'automatisation nous a permis de travailler plus efficacement, de souffrir moins et de gagner un peu plus.

En 2002, une fois développée la première mouture de la gestion automatique des contrats d'emploi, nous nous sommes attelés à la création d'une interface sur internet pour, d'une part permettre aux utilisateurs de formuler leurs demandes sans devoir se déplacer dans nos bureaux et, d'autre part leur permettre de suivre l'historique de leurs relations financières avec Smart au fur et à mesure de l'exécution de leurs contrats.

Il en est résulté (après une période de tâtonnements et de rodage) une énorme amélioration du service rendu. Plus de fluidité, moins d'erreurs, un réel gain de confiance des utilisateurs.

Le premier site internet, très embryonnaire, est né en 2003. Sa mise en ligne a provoqué une nouvelle vague d'adhésions et une grande augmentation du nombre de contrats.

Ça a coïncidé aussi avec le développement de la gestion d'activités. Nous avons vu venir en masse des gens dont les problèmes étaient plus larges que la simple gestion d'un contrat d'emploi. Des gens qui gagnaient des appels d'offres, qui avaient des commandes, dans lesquels une grosse partie du montant facturé ne faisait pas l'objet d'une transformation de salaire, mais servait à couvrir des frais de projet, de construction, de production. Et ça, c'est ce qui a donné naissance à la notion d'« activité ».

La « gestion d'activités » permettait justement de gérer des budgets globaux à partager entre des frais de production et des montants à réserver aux salaires pour soi-même ou pour des tiers.

**« Le premier site internet, très embryonnaire, est né en 2003. Sa mise en ligne a provoqué une nouvelle vague d'adhésions et une grande augmentation du nombre de contrats.**

[...]

**Nous avons vu venir en masse des gens dont les problèmes étaient plus larges que la simple gestion d'un contrat d'emploi. »**



## L'OUVERTURE SUR LES ACTIVITÉS ET LE PROJET, C'EST EN QUELLE ANNÉE?

2004. Nous avons beaucoup tâtonné pour toutes sortes de raisons.

Nous avons notamment dû décider de la façon dont nous allions définir et traiter fiscalement le bénéfice réalisé par une activité. Question extrêmement délicate, quel que soit le pays dans lequel elle se pose. Comment gérer l'annualité de l'impôt pour des projets qui dépassent la limite de l'année sans qu'il ne soit possible de dégager un résultat à la fin de chaque exercice fiscal? Nous avons dû présenter les projets un par un aux inspections fiscales avant de pouvoir dégager des manières de faire simples et sécurisées pour les membres.

Ça aurait pu ne pas marcher, mais ça a marché.

Les activités ont très clairement été un étage supplémentaire de la fusée Smart. Nous avons enregistré une grande augmentation de l'affiliation et

**« Nous avons dû présenter les projets un par un aux inspections fiscales avant de pouvoir dégager des manières de faire simples et sécurisées pour les membres. Ça aurait pu ne pas marcher, mais ça a marché. »**

des montants financiers traités.

À son tour, cet afflux de budgets de projets a créé une trésorerie importante.

Une trésorerie abondante et stable nous a permis de changer le système de paiement des salaires. Jusque-là, nous payions les membres au moment où nous recevions l'argent de leur donneur d'ordre. Désormais le membre recevait son salaire au plus tard un nombre fixe de

jours à partir de la fin de la prestation même si la facture n'avait pas encore été payée par son donneur d'ordre. Cette sécurisation du paiement nous a amené à son tour un grand nombre d'utilisateurs. Le prix de ce changement a été une série de modifications importantes du système informatique et la mise en place de procédures administratives complexes de récupération des créances auprès des donneurs d'ordre.

La mise en place d'un contrat collectif d'assurance accident très particulier couvrant nos membres tant pour les accidents de la vie professionnelle que ceux de la vie privée a constitué un autre facteur d'accélération du nombre d'adhésions.

La Belgique et la France possèdent un régime obligatoire d'assurance accident de travail pour salariés: chaque patron est obligé de souscrire une assurance accident qui couvre les employés en cas d'accidents qui se produisent sur le lieu de travail ou sur les trajets que le travailleur fait entre son domicile et le lieu de travail.

Hélas, cette assurance obligatoire ne fonctionne pas bien voire cesse de fonctionner lorsque le lieu de travail n'est pas fixe ou lorsque les horaires de travail ne sont pas strictement définis. Ce qui est précisément le cas des artistes et de tous ceux que nous avons appelés les « travailleurs au projet ».

Nous avons réussi à trouver un assureur avec lequel nous avons pu négocier pour les affiliés de Smart, un contrat d'assurance accident collectif qui couvrirait correctement les périodes de travail et les trajets pendant ces périodes de travail, mais également les accidents de la vie privée moyennant une prime mutualisée financièrement très acceptable.

Nous avons pu dire aux membres: « S'il vous arrive un accident, faites une déclaration, vous serez dédommagé. » Ça a extrêmement bien fonctionné. C'était une cerise bienvenue sur le gâteau et les membres nous ont été extrêmement reconnaissants.

**« Nous avons réussi à trouver un assureur avec lequel nous avons pu négocier pour les affiliés de Smart. »**



## PEUX-TU NOUS PARLER RELATIONS ENTRE SMART ET LES SYNDICATS?

Notre position d'intermédiaire entre les artistes et leurs donneurs d'ordre à l'époque déplaisait particulièrement aux syndicats qui avaient obtenu pour les artistes de spectacle un statut d'employé et donc l'obligation pour le donneur d'ordre d'assurer les obligations d'employeur.

Pour ces syndicats, aussi bien en France qu'en Belgique, il était hors de question d'admettre un tiers dans cette relation employeur-employé, car c'était une manière de rendre la vie trop facile aux patrons. Hors de question également pour eux d'admettre quelqu'un qui se fait des « couilles en or » sur le dos des pauvres artistes. C'est la formulation officielle du conflit, qui a évolué différemment en Belgique et en France.

En Belgique, nous avons patiemment attendu que la génération tenante de la thèse dure quitte la vie active et qu'une nouvelle génération prenne la place. Ce qui a fini par arriver.

En France, l'opposition était plus tenace. La position de la CGT au ministère de la Culture était tellement forte que tous les petits pas que nous avons réussi à faire en Belgique n'ont pas été faits en France, avec à la clé en France, un conflit extrêmement dur que Smart a – dans un premier temps – gagné. Ensuite une résurgence de ce conflit a abouti à l'interdiction de la Nouvelle Aventure<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Associée en France à la SCIC Smart de 2012 à 2020, la coopérative La Nouvelle Aventure regroupait les métiers du spectacle et du cinéma et permettait de sécuriser le statut de plusieurs milliers de personnes par leurs outils partagés de gestion, et par leur travail. Elle fut empêchée de poursuivre ses activités par une décision abusive de Pôle Emploi en septembre 2020.



### LES PHASES DE DÉVELOPPEMENT, À CHAQUE FOIS, CORRESPONDENT À DE GRANDES IDÉES ?

Bien sûr que c'était chaque fois des idées ! Au départ, il n'y avait rien. Toutes les idées étaient donc les bienvenues. Toutes n'étaient pas bonnes, mais elles ont toutes été expérimentées. Smart a été une balançoire permanente entre des tentatives avortées et des choses réussies. Très heureusement, le nombre de bonnes idées est un peu supérieur au nombre de mauvaises idées. Et très heureusement, les mauvaises idées n'ont pas eu d'effets catastrophiques.

**« Smart a été une balançoire permanente entre des tentatives avortées et des choses réussies. »**



### TU AS QUELQUES MAUVAIS EXEMPLES À NOUS DONNER QUI RACONTENT CETTE HISTOIRE PAS LISSE DE SMART ?

Une des mauvaises idées a été de dire trop tôt que Smart prenait la responsabilité des activités des membres, ce qui a amené des malentendus en cascade et d'énormes difficultés d'explicitations entre les conseillers et les propriétaires d'activités. Et elle m'a valu des situations tendues pour démêler des nœuds inutiles.

Le développement n'a pas été une marche triomphale du début à la fin. Nous avons souvent procédé par essais et erreurs. Nous avons vécu une quinzaine d'années où on n'a pas arrêté de créer, de modifier, d'adapter... Quinze ans de réflexion quasi permanente et d'amélioration de l'outil.

Une expérience qui a coûté beaucoup d'énergie a été notre implication dans le financement de projets cinématographiques par l'utilisation du mécanisme de « tax shelter ».

Pour pouvoir faire des contrats de travail à des personnes autres que les artistes, nous avons été contraints de créer une entreprise d'intérim. Cette entreprise faisait des bénéfices assujettis à l'impôt sur les sociétés. Le système de « tax shelter » permettait d'éviter de payer l'impôt sur une partie de ces bénéfices en les investissant dans des productions cinématographiques ou dans des spectacles. L'idée paraissait bonne au départ mais le système s'est avéré lourd et complexe à gérer. Ça nous a coûté énormément de temps pour créer et gérer des structures et pour rentrer dans des contrats de coproduction. Nous avons abandonné au bout de quelques réalisations.

### TOUJOURS AU SERVICE DE...

Oui, au service de... C'était tellement naturel que nous n'en parlions même plus. Ni Pierre ni moi n'aimons l'argent pour l'argent. Ni lui ni moi n'avions l'idée ou le besoin de devenir riches. Ça vient de notre éducation. Une fois que nous nous le sommes dit, nous nous y sommes tenus et ça a rendu l'action évidente et facile.

Par ailleurs notre succès extrêmement rapide nous a mis dans une situation d'indépendance financière totale. Nous n'étions pas dépendants d'un quelconque subside, notre action ne dépendait d'aucune autorité. Et nous avions donc des marges nous permettant d'expérimenter.

Nous étions bien entendu tenus de respecter les réglementations et notre action était sous la loupe des inspections sociales et du fisc. Nous acceptions ces contraintes avec beaucoup de bonne volonté. Les relations avec l'inspection sociale ont été cor-

rectes et parfois même cordiales car les inspecteurs ont vite été convaincus que notre action visait à donner à nos utilisateurs une couverture sociale qu'ils n'auraient pas sans nous.

### TU VOULAIS ABORDER LE SUJET DU BUREAU D'ÉTUDE.

Le bureau d'études est le produit de la rencontre avec une personne clé dans le développement de Smart, à savoir Alain de Wasseige.

Alain de Wasseige a été fonctionnaire au ministère de la Culture de la Communauté française et spécialiste de l'économie des activités artistiques. Nous l'avons rencontré lorsqu'il a quitté le ministère et avons eu la chance de pouvoir l'engager. C'est lui qui a créé le bureau d'étude, dont les travaux nous ont permis d'asseoir notre crédibilité, et de passer du stade de cowboys plus ou moins compétents à celui d'interlocuteurs pouvant s'asseoir à des tables qui nous étaient jusque-là interdites. Ce bureau d'études a fonctionné de façon tout à fait remarquable avec des jeunes, surtout des jeunes femmes, spécialisés en statistiques et en sociologie. Leur travail nous a nourris et nous a apporté des données qui se sont révélées décisives dans les discussions que nous avons menées avec le monde extérieur. Il a fonctionné jusqu'en 2015, il a servi à nous ancrer au sein de programmes dans le domaine de la culture et des affaires sociales. Il nous a permis de produire des études et des documents en partenariat avec la Communauté française, études qu'Orville<sup>5</sup> poursuit aujourd'hui. C'était tout à fait intéressant et important.

**« Les inspecteurs ont vite été convaincus que notre action visait à donner à nos utilisateurs une couverture sociale qu'ils n'auraient pas sans nous. »**

**« Passer du stade de cowboys plus ou moins compétents à celui d'interlocuteurs pouvant s'asseoir à des tables qui nous étaient jusque-là interdites. »**

<sup>5</sup> Orville Pletschette, responsable de l'éducation permanente de Smart et de l'APMC - Association pour les métiers de la création - de la coopérative.



### LES ÉTUDES PORTAIENT SUR LE MILIEU CULTUREL ET ARTISTIQUE EN GÉNÉRAL, SUR DES QUESTIONS ÉCONOMIQUES ? PAS UNIQUEMENT SUR LES MEMBRES DE SMART ?

Ça dépendait de ce qu'on lui demandait. Mais évidemment, il produisait des données sur l'environnement juridique et réglementaire qui étaient extrêmement précieuses pour nous préparer et pouvoir agir avec des références beaucoup plus solides que ce qu'on avait auparavant. Un grand coup de chapeau à ce bureau. Dommage qu'il ait disparu.



### IL A RASSEMBLÉ COMBIEN DE PERSONNES ?

À un certain moment, ils étaient quatre, sous la direction d'Alain qui y faisait un bon mi-temps mais s'occupait d'autres choses aussi. Je mentionne le bureau d'études parce que sa création a réellement marqué un moment de changement de qualité de notre discours. De fait, nous sommes devenus infiniment plus écoutables et écoutés à partir du moment où nous disposions de données vérifiables et de propositions argumentées appuyées sur ces données.



### AS-TU UN EXEMPLE DE RÉALISATION UN PEU EMBLÉMATIQUE DE CE BUREAU D'ÉTUDES ?

Citons les travaux sur l'économie du travail des artistes et sur les conditions du travail au projet. Ces travaux nous ont permis d'obtenir des avancées, notamment au niveau des procédures de rémunération des artistes au chômage.

Un deuxième volet de la construction de cette crédibilité a été la création du service juridique. Pour nos besoins internes d'abord, c'est-à-dire pour affiner notre connaissance des règles juridiques. Pour les besoins des membres ensuite. Nos juristes orientaient les membres venus nous expliquer leurs problèmes vers des avocats externes avec lesquels nous avons négocié des tarifs abordables, de loin inférieurs au taux moyen du marché. C'était un service extrêmement important et très apprécié. Tous ceux qui avaient des productions ou des projets en production en profitaient très largement.

Passons maintenant au soutien du développement des activités des membres. Grâce à l'expérience d'Alain de Wasseige en matière des bourses octroyées aux artistes et à leurs projets, nous avons pu identifier des manques dans ces mécanismes de soutien.

**« Un deuxième volet de la construction de cette crédibilité a été la création du service juridique. »**

Nous avons notamment repéré deux situations pour lesquelles des bourses n'existaient pas et nous avons décidé – dans la limite de nos possibilités financières – de combler ces vides.

Pour être plus concret, nous avons décidé d'aider les artistes à traverser des périodes de transition de leur notoriété. Ces situations typiques dans une carrière où des opportunités se présentent mais dont la réalisation nécessite un investissement financier. Par exemple un artiste plasticien reçoit une invitation à participer à une exposition au Japon. C'est une opportunité d'évolution de son statut qu'il serait dommage de ne pas saisir mais cette opportunité est coûteuse : il faut se déplacer, transporter les œuvres. Et les mécanismes de soutien aux artistes existants ne couvraient pas cette situation.

Une autre niche non couverte par les bourses existantes était le besoin de formation pour réorienter une carrière en enrichissant les outils. Par exemple, le cas d'un musicien souhaitant effectuer un stage auprès de musiciens maîtrisant des techniques et des styles nouveaux.

Nous nous sommes concentrés sur ces niches. Nous avons procédé à des appels à projets. Nous avons publié les critères de choix. Entre 2011 et 2016, nous avons distribué des bourses qui ont contribué à nous forger une image de gens qui soutiennent activement et concrètement les artistes.



### EST-CE QUE C'ÉTAIT RÉSERVÉ AUX MEMBRES DE SMART OU C'ÉTAIT PLUS LARGEMENT POUR LES ARTISTES BELGES ?

C'était plus large que nos seuls membres. Nous avons décidé qu'il valait mieux ne pas exiger l'adhésion à Smart.

Un autre outil de soutien aux artistes a été la collection d'œuvres d'art. Profitant de l'expérience de galeriste<sup>6</sup> d'Alain de Wasseige, nous avons établi des critères d'acquisition et de collection d'œuvres autour du thème « Portrait d'artiste » compris dans un sens très large. Cette collection rassemble près de 500 pièces. Plutôt que de faire de la publicité, distribuer des bourses et constituer une collection d'œuvres d'art a été quelque

chose d'extraordinairement porteur. Ces actions nous ont permis d'entrer en contact avec beaucoup de créateurs et d'artistes et ont établi notre position de soutien des artistes.

**« Plutôt que de faire de la publicité, distribuer des bourses et constituer une collection d'œuvres d'art a été quelque chose d'extraordinairement porteur. »**

<sup>6</sup> Au centre d'un important réseau d'artistes depuis les années 1960, Alain de Wasseige a dirigé la Galerie 100 Titres à Bruxelles de 1988 à 2018.



### **CETTE COLLECTION EST TOUJOURS DANS LES LOCAUX DE SAINT-GILLES ? C'EST CELLE QUE L'ON VOIT EXPOSÉE PARTIELLEMENT DANS LES LOCAUX ?**

Oui. La collection n'a hélas pas été poursuivie par mon successeur. Aujourd'hui, elle n'est plus laissée à l'abandon, mais elle n'est pas encore exploitée comme elle mériterait de l'être. Les projets de bourse, de collection, les projets concrets de soutien aux membres, sous forme de soutien juridique, ont disparu. Je crois que tu peux imaginer mon sentiment à cet égard.

### **J'IMAGINE. PASSONS À L'ACHAT DES BÂTIMENTS.**

Pour l'achat des bâtiments, nous avons eu une chance absolument phénoménale. Tout au début, en 1996 et jusqu'à 2001, Smart était dans des locaux loués à un ami cinéaste à Molenbeek.

En 2001, ces locaux étaient devenus désespérément trop petits. Nous étions onze à l'époque, il a fallu déménager et nous avons trouvé la première maison, au coin de la rue Émile Féron et de la rue Coenraets, qu'une entreprise de fournitures pour hôpitaux abandonnait et mettait en location.

Nous avons la sensation d'avoir une immense maison. Trois étages à notre disposition. Nous l'avons

**« Nous avons négocié âprement et avons acquis le complexe à un très bon prix. [...] L'achat s'est révélé être un excellent investissement. »**

louée et occupée. Nous avons eu la chance que l'entreprise qui nous louait ce bâtiment était en train de réduire la voilure et que le rythme de leur décroissance s'accordait à l'augmentation de nos besoins. Quand nous devions nous étendre, nous louions une maison supplémentaire. Nous n'avions que

quelques portes de communication entre bâtiments à ouvrir pour avoir des bureaux supplémentaires.

Ça a duré jusqu'au moment où cette société a décidé de déménager. Le propriétaire nous a proposé de racheter l'ensemble des bâtiments de l'îlot. Nous étions en pleine croissance et avons besoin d'espace. Cependant l'ensemble des bâtiments était trop grand. Et puis il y avait des laboratoires qui ne convenaient pas aux activités de bureau. Finalement, après deux ans de négociations, nous avons pris la décision d'acheter l'ensemble en prévision de besoins futurs.

Nous avons négocié âprement et avons acquis le complexe à un très bon prix. Nous avons de la trésorerie et n'avons pas dû emprunter beaucoup pour financer l'opération. L'achat s'est révélé être un excellent investissement. Pour fixer les ordres de grandeur, nous l'avons payé 5 millions et demi. L'ensemble de bâtiments vaut aujourd'hui grosso modo le triple.

Très vite s'est présenté un projet d'ateliers d'artistes: la BAF (Brussels Art Factory). Ce groupe d'artistes a pris en location un bâtiment entier

pour le sous-louer à des artistes en ateliers. Nous avons des espaces et nous pouvions les aménager sans hâte au fur et à mesure des besoins d'un nouvel atelier.

Les bâtiments étaient fondamentalement sains. Le seul imprévu a été que la grande cheminée qui s'élevait au milieu de l'îlot a commencé à pencher et il a bien fallu la démolir. Au moment de mon départ, nous avons des plans de réaménagement de l'ensemble immobilier que je n'ai pas eu le temps de réaliser. Ces plans ont été retravaillés et magnifiquement réalisés par mon successeur.

### **C'EST EN TOUT CAS UN BÂTIMENT QUI EST ASSEZ EMBLÉMATIQUE AUJOURD'HUI DE SMART, DE L'ACCUEIL À SMART, DONT BEAUCOUP DE GENS PARLENT.**

### **QUAND ON A ÉTÉ UN JOUR AU SIÈGE DE SMART, ON S'EN SOUVIENT. IL Y A QUELQUE CHOSE DE TRÈS PARTICULIER DANS CET ENSEMBLE. C'EST SUPERBE.**

En effet.

Le fait d'avoir hébergé la BAF qui a rencontré un grand succès a relevé le niveau d'estime et de notoriété de Smart en tant que soutien à l'activité artistique et créative.

Nous avons par ailleurs fait la connaissance du propriétaire d'espaces importants sur le site de la rue Lavallée à Molenbeek et nous avons conclu avec lui un contrat de location en vue d'augmenter les espaces de travail à louer aux artistes et autres créateurs. Ce promoteur immobilier était intéressé par la plus-value de ses terrains plutôt que par le loyer des bâtiments. Nous avons donc pu louer à relativement bon compte des espaces importants. Ce site semble être compliqué à rentabiliser par les seules sous-locations d'ateliers. Mais je crois que la notoriété qui résulte des activités sur ce site est un levier supplémentaire de croissance et de développement du projet Smart.



### **POUR L'OUVERTURE, PEUX-TU NOUS PARLER DE SMART À L'INTERNATIONAL ?**

Plus de dix pour cent de notre facturation se faisait vers des donneurs d'ordre étrangers, en majorité

français mais également allemands, néerlandais, italiens et espagnols. L'idée de trouver dans ces pays des correspondants au fait des réglementations locales était dans l'air.

En 2006, un membre de notre conseil d'administration est allé aux Biennales internationales du spectacle à Nantes. Il nous a encouragés à participer à l'édition suivante de cet événement. Nous y sommes allés avec

**« Nous y sommes allés avec du matériel de démonstration de notre logiciel et la première personne que nous y avons rencontrée s'appelait Sandrino Graceffa. Avec lui nous avons mûri le projet d'un Smart en France. »**

du matériel de démonstration de notre logiciel et la première personne que nous y avons rencontrée s'appelaient Sandrino Graceffa<sup>7</sup>. Avec lui nous avons mûri le projet d'un Smart en France. Avec Sandrino et d'autres Français intéressés nous avons créé Smart France dont toi, Céline, as été la première employée. Je me souviens avec plaisir de la séance au cours de laquelle nous avons décidé de t'engager. Il y avait Sandrino, Denis Thevenin, Luc Gaurichon et moi. Nous n'avons pas regretté notre choix car tu as fait un super travail pour développer le bureau de Lille.



### QUAND EST-CE QUE PIERRE BURNOTTE A QUITTÉ SMART?

Il faut savoir qu'en 2008, Pierre Burnotte m'a annoncé qu'il partait vendre de la limonade au Sahel. Sa compagne avait été élevée en Afrique et depuis le tout début de leur relation, elle lui avait annoncé qu'une fois que leur fille serait adulte, elle retournerait en Afrique, en le laissant libre de la suivre ou non. Dès le début de nos aventures, Pierre m'avait dit : si elle va en Afrique, je vais en Afrique. Les choses étaient dites, mais elles n'avaient pas l'air de se concrétiser alors je n'y pensais pas plus que ça. Jusqu'au jour où c'est arrivé. Leur fille a pris son indépendance ; ils ont commencé à chercher

**« Un jour, Pierre m'a dit : " Dans six mois, je suis parti. " Je n'ai pas eu beaucoup le temps de me tracasser parce qu'il y avait du travail. Il est parti et je n'ai pas fini de le regretter. »**

et ils ont trouvé un hôtel à reprendre au Burkina Faso. Un jour, Pierre m'a dit : « Dans six mois, je suis parti. » Je n'ai pas eu beaucoup le temps de me tracasser parce qu'il y avait du travail. Il est parti et je n'ai pas fini de le regretter. La relation avec Pierre était merveilleuse. J'ai toujours eu la sensation que tout ce qui était bon pour lui était bon pour moi et vice versa. Nos discussions étaient extrêmement fréquentes, quasiment quotidiennes et les prises de décision pratiquement instantanées : « Tiens, j'ai une idée » et la réponse suivait : « C'est peut-être une bonne idée, mais peut-être pas comme ça. Essaie un peu autrement. » Quand il est parti, j'ai passé un temps considérable à me demander ce que Pierre aurait dit si je lui avais posé telle ou telle question. Jusqu'au moment où je me suis rendu compte que j'étais seul et que ce que je croyais que Pierre allait répondre n'avait plus rien à voir avec le fait que je devais prendre une décision.

### IL EST PARTI EN 2009 ?

Oui. C'est à ce moment-là que j'ai mordu à l'hameçon du développement international. Au-delà de l'idée initiale, j'étais arrivé à la conclusion que le développement d'un réseau international d'entités semblables à Smart et ayant pour but l'amélioration des conditions de travail d'artistes, de techniciens, et plus généralement de personnes menant une vie professionnelle en une suite de projets

était à la fois une nécessité pour ces professions, mais aussi qu'un tel réseau pouvait être l'étape suivante de la fusée du développement de notre projet. J'ai décidé de consacrer l'essentiel de mon temps à la création de ce réseau. J'ai annoncé cette intention à l'équipe de direction et je leur ai confié la gestion quotidienne du projet belge.

La constitution du réseau international m'a prodigieusement intéressé et amusé. La période 2010-2014 a été une période extrêmement féconde en rencontres. Pas toutes réussies d'ailleurs. Dans cet exercice, ce qui est important, c'est de se relever une fois de plus que le nombre de fois où on tombe. Il y a eu des déceptions mais aussi des rencontres humaines tout à fait passionnantes. Et nous avons fini par avoir onze petits Smart internationaux dont sept subsistent toujours. Avec des développements beaucoup plus lents qu'en Belgique, mais des développements quand même, et des arrivées à l'équilibre financier pour au moins quatre d'entre eux. Avec des parcours très différents dans chaque pays. J'ai appris récemment avec énormément de plaisir que la mise en réseau réelle des Smart entre eux est redevenue d'actualité. Cela augure bien de l'avenir du développement.

En tout cas, moi je me suis royalement amusé. Je me souviens de toi, Céline, dans une des premières rencontres internationales à Bruxelles. Nous étions près de vingt autour de la table, avec des difficultés de communication.

### C'ÉTAIT ASSEZ DRÔLE D'AILLEURS.

Et extrêmement intéressant.

Une rencontre magnifique que j'ai faite en Espagne était la rencontre avec Anne-Laure Desgris. Nous avons beaucoup échangé sur ce qu'est une coopérative, ce que devrait être la démocratie, ce que peut signifier la démocratie dans la gestion d'une coopérative. Je suis extrêmement heureux de la voir assumer les fonctions qu'elle a aujourd'hui chez Smart.



**« La constitution du réseau international m'a prodigieusement intéressé et amusé. »**

**« Dans cet exercice, ce qui est important, c'est de se relever une fois de plus que le nombre de fois où on tombe. »**

<sup>7</sup> Lisez aussi le récit de Sandrino Graceffa, P.110.

**SI ON REPREND LE FIL, TU DISAIS QUE 2010-2014, ÇA AVAIT ÉTÉ POUR TOI UNE PÉRIODE OÙ TU T'ÉTAIS « ÉCLATÉ » À DÉVELOPPER L'INTERNATIONAL...**

Oui. Et puis, Frédéric Gregoir<sup>8</sup> qui assurait la direction générale en Belgique a démissionné. À sa décharge, je dois dire qu'au moment où il avait accepté de prendre le poste, il avait déjà exprimé des doutes. Je ne peux donc m'en prendre qu'à moi-même. Je me suis retrouvé dans une position extrêmement inconfortable parce que j'avais ce développement international qui prenait un gros plein temps et j'ai dû assumer un autre gros plein temps à reprendre les rênes à Bruxelles. La surcharge a abouti à un premier infarctus et à un deuxième un an plus tard. Je n'ai plus eu d'autre choix que de débrayer en 2014.

J'ai alors cherché un remplaçant. Sandrino Graceffa semblait de loin le meilleur candidat. Je lui ai proposé le poste. Il a accepté. J'ai donc pu faire mon deuxième infarctus tranquille avec quelqu'un d'autre à la barre.

J'ai quitté Smart fin 2018.

Je garde la main sur le pouls de ce qui s'y passe par attachement à ce bébé qui est et reste le mien et celui de Pierre. Je suis extrêmement heureux de voir les directions qui prennent les développements d'aujourd'hui et la façon magnifique dont la nouvelle équipe a traversé le Covid, la débâcle de Smart France, la gestion de la croissance continue qui se confirme. Ils se débrouillent comme des chefs. C'est très beau à voir.



**EST-CE QUE TU ARRIVERAIS À NOUS PARLER D'UN OU DE PLUSIEURS DES MEILLEURS MOMENTS DANS TA VIE À SMART ?**

**« En gros, pour moi Smart représente 20 ans de bonheur. »**

En gros, pour moi Smart représente 20 ans de bonheur. Je ne connais pas de mots plus simples pour le dire.

S'il fallait une anecdote des grands moments, je peux raconter le moment étonnant où nous nous sommes fait mettre à la porte d'une réunion au syndicat CGSP.



**C'ÉTAIT RUE DU TRÔNE ?**

C'était à la maison de la CGSP rue du Congrès.

**TOUT À L'HEURE, TU EMPLOYAIS L'EXPRESSION, « JUSQU'OU ON PEUT ALLER TROP LOIN ». L'IMAGE QUE J'AI SOUVENT DE SMART, DEPUIS LA DIZAINE D'ANNÉES QUE JE VOUS FRÉQUENTE, C'EST CELLE D'UN TRUC UN PEU PIRATE, UN PEU HACKEUR.**

Oui, c'est une image tout à fait exacte.

Au début, certains syndicats – qui nous ont détestés dès le début – ont pu faire circuler l'idée que nous étions des cowboys incompetents. Peu à peu, le mot incompetent a disparu. Cowboy est resté.

Une des personnes extrêmement importantes dans le développement de Smart a été Suzanne Capiou<sup>9</sup>, avocate spécialisée, entre autres, dans le droit du travail et le droit de la sécurité sociale. Grâce aux discussions toujours intenses que nous avons eues avec elle, nous avons appris à connaître les écueils et les opportunités. Grâce à elle, nous savions que cette législation et que la réglementation sous-jacente avaient des failles, des contradictions et des endroits où l'interprétation était possible. Et nous avons exploré beaucoup de possibilités d'interprétation favorables à nos utilisateurs. C'est là qu'on peut parler de flirt avec les lignes rouges. D'autant plus que les textes et par conséquent les zones d'interprétation et les failles changent d'endroit relativement souvent. Il y a des choses que nous avons pu faire pendant un temps et dont on nous a dit un jour : maintenant ça suffit. Nous avons donc parfois dû adapter nos pratiques.

Dans les trois ou quatre premières années, nous découvrons des situations pour lesquelles il n'y avait pas de bonnes réponses réglementaires. Les réglementations sont souvent lacunaires, parfois contradictoires. Il y a des trous et des situations qui ne sont pas décrites. Ou des règlements qui n'ont pas été faits pour les situations que nous rencontrons. Nous étions en permanence obligés d'improviser, de suppléer, d'interpréter et de décider. Ne trouvant pas de réponses pertinentes dans les règlements, nous avons dû décider de la manière dont nous allions agir. C'est cette navigation forcée entre les lignes qui amène à devoir décider jusqu'ou on peut aller trop loin. À rechercher l'avantage de nos membres, de nos affiliés, de nos utilisateurs, jusqu'ou peut-on aller ? À partir de quel moment les autorités vont refuser de nous suivre ?

Voici une des plus belles situations vécues avec Suzanne Capiou : une loi stipulait qu'il était licite de fonder une société qui payait à des salariés d'autres sociétés une fraction de leur salaire. Cette

**« Nous avons exploré beaucoup de possibilités d'interprétation favorables à nos utilisateurs. C'est là qu'on peut parler de flirt avec les lignes rouges. »**

[...]

**Nous étions en permanence obligés d'improviser, de suppléer, d'interpréter et de décider. Jusqu'ou peut-on aller ? »**

<sup>8</sup> Lisez aussi le récit de Frédéric Gregoir, P.84.

<sup>9</sup> Lisez aussi le récit de Suzanne Capiou, P.42.

réglementation concernait des caisses spéciales de pension, des caisses spéciales de pécule de vacances, qui collectaient de l'argent auprès d'employeurs et qui versaient aux salariés de ces employeurs un pécule de vacances, un complément de ceci, un complément d'autres choses. Nous nous sommes demandés: pouvons-nous appliquer cette loi pour légitimer Smart qui verse aux employés des donneurs d'ordre la totalité du salaire, en étant un tiers à la relation de travail? Finalement, Suzanne a dit: «Le paragraphe dit que c'est licite de payer une fraction du salaire. Mais 100%, c'est aussi une fraction.» Ne trouvant pas de meilleur argument, nous avons utilisé celui-là tout en étant conscients de son caractère spécieux. Nous l'avons utilisé avec succès jusqu'au moment où ce paragraphe a été abrogé.

**POUR LA PETITE HISTOIRE, SI TU TAPES LA PHRASE SUR GOOGLE, TU VERRAS QUE C'EST UNE CITATION DE JEAN COCTEAU.**

Je sais que la phrase lui est attribuée mais je ne suis pas du tout certain qu'il ait été le premier à l'utiliser.



**EST-CE QUE TU POURRAIS NOUS PARLER DE L'ONEM, SACHANT QUE SUR L'ACTION COLLECTIVE DE 2011 VIS-À-VIS DE L'ONEM, SUZANNE A DÉJÀ APPORTÉ PAS MAL D'ÉLÉMENTS?**

**MAIS ÇA M'INTÉRESSE DE SAVOIR CE QUE TOI, TU AS À EN DIRE POUR AVOIR UN DEUXIÈME REGARD SUR CET ÉPISODE QUI EST EFFECTIVEMENT TRÈS MARQUANT DANS L'HISTOIRE.**

Absolument. La seule chose à dire en introduction, c'est que l'Onem, tout d'un coup, pour des raisons que l'on ignore d'ailleurs, a décidé de réinterpréter ses règlements: de durcir les conditions d'accès au chômage, les conditions de maintien des droits, etc. Les syndicats, bien embêtés, ont organisé une séance d'information pour les artistes.

Au cours de cette séance, ils ont essayé d'expliquer ce qui, d'après eux, motivait l'Onem à modifier ses réglementations. C'était extrêmement filandrevx: une tentative de psychanalyse de l'Onem.

J'ai assisté à cette séance et j'ai dit: «Je crois que je rêve, et c'est un mauvais cauchemar.

Le problème n'est pas de psychanalyser l'Onem et de savoir ce qui les motive. Le problème est de savoir comment les empêcher de procéder à ces modifications sans justification légale. Une simple réinterprétation administrative est inacceptable.» J'ai invité l'assistance à une

**« Le problème n'est pas de psychanalyser l'Onem et de savoir ce qui les motive. Le problème est de savoir comment les empêcher de procéder à ces modifications sans justification légale. »**

réunion d'action chez Smart contre la mise en place de ces mesures. Cette réunion a eu lieu. Elle a réuni plus de 500 personnes.

Nous avons pris des engagements à cette occasion. Nous avons décidé que tout artiste qui serait victime de cette modification serait défendu par Smart aux frais de Smart. Et ça a été fait.

Je passe sur les soubresauts et sur les vicissitudes, les manifestations. Nous avons mené une véritable action publique. Et nous avons été jusqu'à la défense au tribunal. C'est après avoir été condamné que l'Onem a retiré ses règlements. Il est très clair que ça a été un mouvement essentiel, qui a, je crois, définitivement établi notre rôle en tant que défenseurs des droits des artistes et des créateurs. Je rencontre encore aujourd'hui des gens qui me disent merci pour ça.

**OUI, C'EST ASSEZ INCROYABLE. C'EST, SELON MOI, UN EXEMPLE IMPORTANT D'UNE ACTION COLLECTIVE QUI NE SOIT EFFECTIVEMENT PAS MENÉE SOUS UNE HOULETTE SYNDICALE.**

Ça ne nous a pas apporté que des amis.



**ET TANT QU'ON EST DANS LES TRACAS ADMINISTRATIFS, TU VOULAIS PARLER UN PEU DE L'OFFENSIVE DE L'ISI (L'INSPECTION SPÉCIALE DES IMPÔTS)?**

Ça, c'est un pataquès gigantesque.

**LÀ AUSSI, JE PENSE QUE FRÉDÉRIC GREGOIR NOUS EN A DIT UN PEU, MAIS C'EST INTÉRESSANT DE VOIR COMMENT TU REGARDES ÇA AVEC LE RECUL.**

L'ISI n'est pas intervenue spontanément. Pendant de longues années, nous avons eu des contacts avec le ministère des Finances dans la filière classique, avec des déclarations que nous faisons et des inspecteurs qui venaient regarder les comptes qui avaient servi de base à nos déclarations. Ça n'a jamais posé le moindre problème.

Un jour, nous avons eu, au sein de notre conseil d'administration, un conflit majeur. Peu importe le sujet sur lequel il portait. Pierre et moi avons finalement emporté la décision par un vote avec une très courte majorité à 8 voix contre 7. Un administrateur mécontent a ressenti ce vote comme une blessure personnelle. Il s'est vengé en écrivant une lettre de dénonciation à l'Inspection Spéciale des Impôts. Cette plainte nous a valu les ennuis que Frédéric Gregoir vous a racontés. L'ISI nous a imposé une amende qui avoisinait les 100 millions d'euros. Nous avons réussi à nous défendre en justice pour pratiquement la totalité du montant. Le contentieux a duré plus de cinq ans de procédure et – grâce à

**« L'ISI nous a imposé une amende qui avoisinait les 100 millions d'euros. Nous avons réussi à nous défendre en justice pour pratiquement la totalité du montant. »**



l'action déterminée de Roger Burton<sup>10</sup> et du cabinet d'avocats Everest de Stéphane Bertouille – ne s'est terminé qu'après mon départ. Au lieu des 100 millions réclamés, ils ont fini par nous réclamer, si mes souvenirs sont bons, pour toute la période qui me concernait quelque chose comme 3 millions d'euros, que nous avons été très heureux de payer.



**TOUT AU DÉBUT, SMART NE SAVAIT PAS FORCÉMENT CE QU'IL CHERCHAIT. POUR AUTANT, IL Y AVAIT BEAUCOUP DE GENS QUI CHERCHAIENT SMART. EST-CE QU'IL Y A EU DU TRI À FAIRE PARMIS TOUT CE QUE CET APPEL DE LA RÉUSSITE A PERMIS D'ASPIRER ?**



**POUR REVENIR AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL, JE ME DEMANDE CE QUE TU CHERCHAIS QUAND TU ALLAIS À L'ÉTRANGER RENCONTRER DES GENS. QUELLE ÉTAIT L'ESSENCE DE SMART QUE TU ESSAYAIS DE DÉVELOPPER AILLEURS ?**

**« Quand on dit sans but lucratif et quand on parle de ne pas devenir riche, ça peut prendre des teintes du gris très clair au gris foncé. »**

Je suis allé à la pêche. Pour la France, c'était très clair. Pour les Bis (Biennales internationales du spectacle), tu as la grand-messe tous les deux ans, de tout ce qui bouge dans le domaine. Tu es sûr de pouvoir y rencontrer des gens et si tu viens avec

une démo, une explication et éventuellement une séance d'information, tu vas forcément trouver des gens intéressés. Quand on est allés en France, on ne savait pas trop ce qu'on voulait. On s'était dit qu'on trouverait peut-être un acteur intéressé. Le fait que le premier ait été Sandrino, ça a clarifié les choses. Parce que Sandrino partageait très spontanément l'idée du *not for profit*, de l'entrepreneuriat sans but lucratif. Ça nous a surpris et ravis de tomber sur un type qui partageait cette idée qu'on rend service, qu'on développe une forme d'entrepreneuriat qui n'a pas pour but de nous rendre particulièrement riches. Quand on dit sans but lucratif et quand on parle de ne pas devenir riche, ça peut prendre des teintes du gris très clair au gris foncé. Et après cette rencontre-là, des personnes dans le domaine des coopératives à la française où on a connu des déconvenues absolument épouvantables. Parce que le monde des coopératives françaises, en gros, est totalement épouvantable. Par la suite, j'ai explicité beaucoup plus notre projet par son côté non lucratif. Le deuxième côté, c'est celui de donner accès aux artistes à la meilleure protection sociale possible. Ensuite, tu vas avec ton aspirateur et tu vois ce qu'il y a dans le sac.

Oui, nous avons dû trier, même si je n'aime pas ça. Nous sommes notamment tombés sur un escroc qui nous a baladés longtemps en Angleterre. Un escroc sympathique. Un excellent écrivain, dont j'adore les écrits. Par contre, je n'ai pas aimé du tout me faire balader par lui. Dans chaque pays sont apparues des choses différentes. En Espagne, par exemple, j'ai trouvé une Française vivant à Barcelone depuis 40 ans. Agnès Blot. Je suis allé la voir et nous avons créé un Smart Espagne. Par le plus grand des hasards, une membre espagnole m'a dit qu'elle connaissait quelqu'un qui s'occupait d'économie sociale en Espagne; elle m'a mis en contact avec l'agence de l'économie sociale andalouse. L'Andalousie a une grande tradition de coopératives et d'entrepreneuriat non lucratif. J'ai rencontré José Manuel Moreno et ses coopératives qui fonctionnaient un peu comme GrandsEnsemble en France, un truc non automatisé, à petite échelle et totalement incapable de se penser grand.

Mais ça marchait fort bien. Et donc convaincre des Catalans de coopérer avec des Andalous et pire, convaincre un macho andalou de travailler avec des Catalanes plutôt féministes, ça a été compliqué, mais c'était intéressant. Une anecdote: mon ami José Manuel Moreno avait au Mexique un ami qui s'appelait Juan Manuel Moreno. Juan dirigeait le

département d'économie sociale dans une université jésuite à Puebla. Nous avons donc été extrêmement bien reçus là-bas au Mexique. Le truc que j'ai trouvé passionnant — et c'est pour ça que j'ai tellement regretté de devoir interrompre tout ça —, c'est de trouver, au-delà des énormes différences entre les législations de sécurité sociale des pays qu'on visitait, des points communs à défendre. À part le Mexique et le Chili, tout s'est quand même déroulé en Europe. L'idée était de rédiger une plateforme de sécurité sociale pour le travail intermittent. C'est un travail qui se poursuit, que j'ai eu le plaisir de défendre au Comité des régions de l'Europe. Moi, j'aurais poussé ça plus vite. Mais je me fais des illusions peut-être. C'est le rythme d'évolution des lois accessoires en Europe.

**« Le truc que j'ai trouvé passionnant, c'est de trouver, au-delà des énormes différences entre les législations de sécurité sociale des pays qu'on visitait, des points communs à défendre. »**

<sup>10</sup> Roger Burton est depuis devenu conseiller stratégique de la coopérative, il oeuvre toujours à son amélioration en 2024.

Lisez aussi le récit de Roger Burton, P. 168.

**POUR QUELQU'UN QUI EST  
TOUT RÉCEMMENT ARRIVÉ CHEZ SMART,  
TOUT ÇA RÉSONNE TRÈS FORT AVEC CE QU'ON  
ESSAIE DE PRÉSERVER, QUI EST PEUT-ÊTRE  
PARFOIS MIS DE CÔTÉ, MAIS QU'ON N'OUBLIE  
PAS DANS L'ESPRIT ET DANS L'ADN SMART.**

Je trouve qu'il y a énormément de choses qui reviennent. Je suis avec intérêt les évolutions, tout en restant loin parce que je n'ai pas la moindre envie de marcher sur les pieds de qui que ce soit. Je suis très heureux de voir la tournure que ça prend.

Cette plongée dans l'histoire du projet ravive le sentiment de bonheur que m'a procuré cette aventure.

Au-delà des quelques regrets que j'ai pour tout ce qui n'a pas pu être accompli, j'ai une pensée émue pour tous ceux qui y ont participé : les travailleurs de Smart, les membres, les conseillers proches et lointains, les donneurs d'ordre, les fonctionnaires et le personnel politique, tous ceux dont j'ai croisé le chemin dans le cadre du développement belge et international.

K

U

E



# ↑ SUZANNE CAPIAU



AVOCATE AU BARREAU DE BRUXELLES, MAÎTRE DE CONFÉRENCES À L'ULB

EXPERTE EN DROIT SOCIAL, DROIT DU TRAVAIL,  
AUDIOVISUEL ET INTERNET, STATUT DE L'ARTISTE

CO-DIRIGEANTE DE LA FORME PRÉALABLE DE SMART, PASSIONS UNIES  
DÈS 1993

IMPLIQUÉE DANS TOUTES LES LUTTES POLITIQUES ET LÉGALES  
DE SMART, ASBL PUIS FONDATION ET COOPÉRATIVE

PARTENAIRE ET SOUTIEN DE SMART  
DEPUIS 1998

## EST-CE QUE TU TE SOUVIENS DE LA PREMIÈRE FOIS QUE TU AS ENTENDU PARLER DE SMART ?

C'était par une amie, Anne Closset, qui avait créé une société de production, une espèce d'agent, producteur qui s'appelait Athanor. Athanor, c'était quelqu'un de très pragmatique, qui m'avait parlé de ses difficultés en matière de production. Et comme je venais de publier, en 1987 avec André Nayer<sup>1</sup>, un livre qui faisait la première grande synthèse en Belgique au sujet des problèmes sociaux, du droit du travail, du droit fiscal et du droit social des artistes, elle m'a évidemment interpellée et m'a présenté Pierre Burnotte et Julek Jurowicz<sup>2</sup>, à leurs débuts de comptable et de gestionnaire de projet

**« J'étais au fait des dispositions légales qui n'étaient pas toujours appliquées et il y avait beaucoup de travail au noir à l'époque. Il y avait beaucoup de jurisprudence, et pas toujours cohérente. »**

de production. Ils étaient à la fois dans le théâtre et dans le cinéma et rencontraient des difficultés vraiment très importantes au sujet justement du statut social des artistes belges mais aussi étrangers, qui venaient travailler en Belgique ou avec lesquels ils devaient travailler sur des tournages et qui se déplaçaient un peu partout en Europe.

## SMART ÉTAIT DÉJÀ CRÉÉE À CETTE PÉRIODE-LÀ ?

C'était avant la création de Smart. Ils m'ont sollicitée comme conseil lorsque j'ai rejoint un grand cabinet d'affaires, en 1995. Petit à petit, ils en sont venus à ce projet Smart qui était vraiment dédié aux artistes du spectacle et du cinéma. Parce qu'il n'y avait rien ni personne de spécialisé dans ce domaine, sauf eux et ils cherchaient des solutions pragmatiques. Parce qu'à l'origine, l'orientation spécifique de Smart, ça a été le côté pragmatique. Trouver des solutions concrètes, élégantes, c'est-à-dire fonctionnelles, où il n'y a pas trop d'insécurité, où tout fonctionne, c'est-à-dire où tout est payé et tout roule. Smart est né à partir de ces deux projets, théâtre et cinéma, et les compétences respectives de Pierre et de Julek.

**« Le contrat de travail salarié, c'est très bien quand ça marche, quand il y a quelqu'un qui paye les cotisations sociales ; et indépendant, c'est bien quand on a des revenus réguliers. »**

<sup>1</sup> En activité depuis 1977, André Nayer enseigne dès 1983 à l'ULB le droit du travail, le droit social, les aspects juridiques de la gestion culturelle. En 2024 il est Professeur ordinaire émérite de droit social international à l'ULB.

<sup>2</sup> Lisez aussi le récit de [Pierre Burnotte, P.12.](#) et de [Julek Jurowicz, P.20.](#)

## DÈS LE DÉBUT, ÇA A ÉTÉ TOI QUI AS ENDOSSÉ CE RÔLE DE CONSEIL DE SMART ?

En tous cas un des conseils de Smart. Je connaissais très bien la matière pour l'avoir étudiée de façon approfondie. J'étais au fait des dispositions légales qui n'étaient pas toujours appliquées et il y avait beaucoup de travail au noir à l'époque. Il y avait beaucoup de jurisprudence, et pas toujours cohérente. Cette étude approfondie m'a permis de leur proposer des solutions intéressantes.

## QUELLES ÉTAIENT CES SOLUTIONS INTÉRESSANTES QUE TU AS PU IMAGINER AVEC EUX OU LEUR PROPOSER ?

Quand on travaille, on est soit fonctionnaire, soit salarié, soit indépendant. En tant que salarié, tu as un employeur qui paye les cotisations sociales quand il veut bien les payer. Quand tu es indépendant, c'est la personne qui doit elle-même s'affilier comme travailleur indépendant et payer de façon régulière ses cotisations sociales, ce qui n'est pas facile quand on a un boulot et des revenus qui ne sont pas réguliers et des impayés fréquents. Le problème, c'est aussi de pouvoir faire face à des montants d'impayés, parfois très importants. Alors compte tenu de ces difficultés, le contrat de travail salarié, c'est très bien quand ça marche, quand il y a quelqu'un qui paye les cotisations sociales ; et indépendant, c'est bien quand on a des revenus réguliers. Or, à l'époque, rien de tout ça n'était garanti. Il fallait donc trouver un système qui permette à quelqu'un qui n'était pas l'employeur de pouvoir éventuellement mettre de l'ordre là-dedans, d'être une espèce d'intermédiaire qui reçoit l'argent et qui met en musique ces rémunérations par rapport à la sécurité sociale et à la fiscalité. À l'époque, il y avait l'article 36 de l'arrêté royal de 69, qui définit ce que j'appelle le tiers payant. Il permet à toute personne qui paye les cotisations sociales à la place

d'un employeur, qui éventuellement ne veut pas les payer, de pouvoir les payer et de normaliser une situation de travail. Pour moi, c'était l'idéal et ça l'est toujours aujourd'hui. Mais ça n'a pas été facile à mettre en pratique dans un secteur où les contrats sont très courts, où il y a beaucoup de

tentations de ne pas payer les cotisations sociales ou les rémunérations à temps. Cet intermédiaire administratif était une plus-value très importante, qui a permis de normaliser tous ces contrats de travail et de sortir du travail au noir dans le secteur du théâtre, de la musique et des arts de la scène. Et petit à petit, cette solution tellement pragmatique a fait florès. Ce qui explique le succès de Smart que tu connais.



## ÇA ME DONNE ENVIE DE T'ENTRAÎNER DU CÔTÉ DE L'HISTOIRE JURIDIQUE DE LA COOPÉRATIVE.

### EST-CE QU'ON PEUT PARCOURIR ENSEMBLE LES 25 ANS D'HISTOIRE DE SMART POUR EN IDENTIFIER LES GRANDS JALONS ?

Le premier jalon, c'est le moment où Smart a cherché des solutions pragmatiques pour sortir de ce travail informel. Au début, la structure était très simple. C'était une petite association sans but lucratif qui s'est construite autour de cette solution juridique de tiers payant administratif. Petit à petit, cette association est devenue de plus en plus importante. À ce moment-là, il y a eu une réaction de tout le secteur de l'intérim, qui est un secteur un peu particulier, qui a eu du mal à s'installer en Belgique. Finalement, c'est la Loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs, qui a reconnu et régi ce secteur, devenu important. Smart a été créée en 1998, dix ans plus tard.

La loi sur l'intérim était donc antérieure à ce système de tiers payant administratif et le secteur de l'intérim a vu Smart un peu marcher sur ses plates-bandes avec son système particulier. Mais il ne s'adressait pas du tout au même genre de public que celui que visait Smart. Le tiers payant administratif visait simplement à régulariser la situation de personnes qui ne trouvaient pas de statut suffisamment protecteur dans les institutions telles qu'elles existaient à l'époque. Alors

que l'intérim, c'est une structure juridique qui a été imaginée pour servir d'appui aux fluctuations d'activité des entreprises et qui vient avec un appoint de travailleurs pour faciliter la fluidité de l'activité économique en général. De plus, le travail intérimaire ne peut s'appliquer partout. On ne peut engager un intérimaire que lorsqu'on a besoin de pourvoir au remplacement d'un travailleur permanent ou de répondre à un surcroît temporaire de travail ou d'assurer l'exécution d'un travail exceptionnel, en général temporaire. Or, ici, dans le secteur des arts, les personnes étaient engagées régulièrement sur des projets de spectacles. Ce n'était pas du tout de l'intérim au sens légal du terme. N'étant pas concernées par les hypothèses du travail intérimaire, il fallait trouver quelque chose d'autre. Mais ce quelque chose d'autre embêtait ce secteur de l'intérim parce qu'il estimait qu'il y avait un outsider qui venait leur compliquer la vie. Ils ont donc tenté de supprimer cette activité développée par Smart.

Mais revenons un peu en arrière. Avant l'intérim, ce système de tiers payant administratif s'appuyait sur une disposition réglementaire. C'était très bien et Smart avait approché les institutions sociales pour

leur présenter le système. L'ONSS, l'organisme national de la sécurité sociale nous avait dit: si les cotisations sociales sont payées alors qu'elles ne le sont pas pour le moment, c'est très bien pour tout le monde. Donc allez-y. Et ça allait tellement bien, c'était tellement efficace que finalement, une loi a été adoptée en 2002 pour institutionnaliser ce système de tiers payant administratif. C'était vraiment la consécration d'une solution juridique qui fonctionnait très bien. Mais ça n'a pas plu. C'est alors que l'auditorat du travail nous a demandé de revoir la structure interne de Smart et de loger les différents services que Smart avait développés dans plusieurs structures juridiques, à savoir des associations ou des sociétés. Parmi elles, il y avait un service d'engagement, qui était le secrétariat pour travailleurs intermittents. Le service de tiers payant administratif était logé dans cette structure-là. Il y avait aussi une autre structure qui s'occupait essentiellement de production, c'est-à-dire de projets déjà beaucoup plus développés.

À l'époque, c'était surtout les artistes et les travailleurs créatifs qui étaient concernés par le projet Smart. Que fait un artiste quand il essaye de se lancer? En France, il crée une association loi 1901.

En Belgique, c'est une asbl, une association sans but lucratif, loi 1921. La personne gère tous ses projets à travers cette asbl en s'occupant elle-même de la comptabilité, de la TVA, etc. Mais ces projets n'ont pas toujours une régularité suffisante pour pouvoir être gérés dans une association. À l'époque, il y avait beaucoup de gens qui créaient des asbl pour un, deux ou trois projets par an. Le reste du temps, la structure ne servait à rien. L'idée de Smart, c'était justement

**« L'idée de Smart, c'était justement de permettre à des personnes qui n'ont pas d'activité continue ou permanente de pouvoir développer des projets quand ils le souhaitent, de façon rationnelle, bien organisée en ce qui concerne la comptabilité et la gestion sociale et fiscale. »**

de permettre à des personnes qui n'ont pas d'activité continue ou permanente de pouvoir développer des projets quand ils le souhaitent, de façon rationnelle, bien organisée en ce qui concerne la comptabilité et la gestion sociale et fiscale. C'est comme ça que l'asbl Productions Associées est née. Et puis, Smart a créé d'autres entités pour répondre à des demandes d'appui du secteur culturel. C'était par exemple des achats en location-vente de matériel que les personnes, qui en avaient besoin, ne parvenaient pas à acheter parce qu'elles n'avaient pas suffisamment de fonds. Elles n'avaient pas non plus accès au crédit bancaire parce que ce sont des professions qui sont tellement incertaines dans leurs recettes que la banque leur dit: non, ce n'est pas pour vous. Il y avait donc des services de ce type-là. Ensuite Smart s'est mis aussi à contribuer au développement intellectuel de ses membres, de plus en plus nombreux, pour leur donner des outils de comptabilité, de gestion, de gestion administrative, pour leur permettre de comprendre quel jeu ils jouaient dans la négociation des contrats, de connaître les règles de gestion d'un projet, toutes sortes de choses qu'on doit apprendre petit à petit quand on devient professionnel. Pour tout le secteur

culturel et créatif, comme on l'appelle aujourd'hui, Smart a vraiment été une solution, je dirais inespérée. Pour moi, Smart a été un vecteur d'émancipation et de libération de tous ces travailleurs par rapport aux contraintes très aiguës qu'ils subissent habituellement dans leur vie professionnelle.



## **EST-CE QUE TU VOIS D'AUTRES GRANDS ÉPISODES DE CETTE VIE JURIDIQUE ?**

### **J'ALLAIS DIRE DES GRANDES CONQUÊTES ET PEUT-ÊTRE DES PÉRIODES DE DIFFICULTÉS AUSSI PAR RAPPORT À CE CONTEXTE ET À CET OBJECTIF D'ÉMANCIPATION DES TRAVAILLEURS.**

Outre cette opposition du secteur de l'intérim que j'ai expliquée, ce succès a rencontré aussi une certaine opposition des organisations représentatives, à savoir les syndicats. Je n'ai jamais compris pourquoi ils se sont opposés à l'existence de Smart. Encore une fois, Smart apportait à un certain nombre de travailleurs des outils qui leur permettaient de s'émanciper de leurs contraintes professionnelles. Alors pourquoi est-ce que ça ne leur convenait pas ? Peut-être que d'une certaine manière, Smart contrevenait à leur façon de faire dans le cadre classique de la représentation professionnelle. Smart, à travers sa connaissance pratique et humaine du secteur, voulait développer des outils vraiment pragmatiques et performants pour justement aider ces travailleurs. Ce que les syndicats ne font pas. Ils se contentent de négocier les conditions de travail dans les sphères interprofessionnelles qui leur sont bien connues, ce qui n'est pas le cas du domaine culturel. Et ils veulent appliquer des recettes qui existent dans d'autres secteurs à un secteur culturel qui ne fonctionne pas de la même manière. À cause de cette méconnaissance du terrain et d'une tendance à utiliser des recettes extérieures et inadaptées au secteur, ils se sont eux-mêmes amputés d'une certaine influence. Mais il y a quelque chose que j'ai oublié d'expliquer. En 2002, j'ai dit que la solution juridique de Smart avait été reconnue, enfin ancrée dans une loi, la loi de 2002 qui instaure le tiers payant administratif et permet à Smart de s'appuyer sur un outil légal. Mais cette loi de 2002 étendait également la sécurité sociale non

**« Smart apportait à un certain nombre de travailleurs des outils qui leur permettaient de s'émanciper de leurs contraintes professionnelles. »**

seulement à toutes les personnes qui étaient sous contrat de travail - ça, c'est le jeu normal - mais à tous les artistes qui n'étaient pas sous contrat de travail. À savoir à la fois aux artistes interprètes, mais également aux auteurs et aux réalisateurs, aux

compositeurs de musique, aux scénaristes, etc. C'était tout à fait nouveau et unique en Europe. Pourquoi cette extension de protection sociale, qui incluait assurance accidents du travail, assurance chômage, assurance maladie à toutes ces professions ? Pourquoi ces gens ont-ils subitement été inclus dans la sécurité sociale des salariés ? C'est arrivé suite à toute une série d'études que j'ai menées sur le droit social et fiscal des artistes dans la période entre 1984 et 1994. Le livre «Le droit social et fiscal des artistes» a été publié en 1987 et mettait pour la première fois à plat toutes les difficultés du secteur, enfin surtout celles des artistes interprètes et des auteurs. Face à ces difficultés, le centre d'études où j'ai travaillé a étendu le champ de ses études au statut de ces artistes, interprètes et auteurs, dans plusieurs pays de l'Union européenne qui s'appelaient la Communauté économique euro-

péenne à l'époque. C'était dans les années 1980-90 et on s'est rendu compte qu'en Allemagne et en France, des statuts particuliers pour les auteurs avaient déjà été adoptés. Pour les auteurs en France et pour tous les artistes indépendants en Allemagne. Mais ce régime de sécurité sociale ne couvrait que certaines pres-

tations. En France par exemple, il n'y avait que l'assurance maladie, le congé maternité ou paternité et la pension de retraite. Mais il n'y avait aucune assurance chômage pour les auteurs. Même chose en Allemagne. Alors on s'est demandé : comment peut-on faire évoluer le statut des artistes dans le sens de nos voisins tout en allant plus loin ? On a travaillé sur des propositions particulières pour ouvrir la sécurité sociale des salariés à tous les artistes interprètes et à tous les auteurs. Ce qui a été coulé dans la loi en 2002. Cette ouverture à la sécurité sociale pour tous les auteurs et pour tous les artistes interprètes a amené une cohorte de personnes qui n'avaient jamais été assujetties à l'assurance chômage. Ce sont des chômeurs intermittents, qui ont accès à l'assurance chômage lorsqu'ils ne travaillent pas. Un peu comme en France où une fois qu'ils ont cumulé un certain nombre de jours de travail, ou de cachets, ils peuvent demander l'indemnisation. Et ils sont indemnisés lorsqu'ils ne travaillent pas, dans des contrats de très courte durée. Il y a eu une réaction du service de gestion de l'Onem qui a dit : mais ils sont trop nombreux. Sans doute que ça coûtait un peu cher, surtout au moment de la crise financière de 2007-2008. Les budgets de l'État ne permettaient pas de continuer à ouvrir l'assurance chômage à cette population. En 2011-2012 l'Onem a réinterprété la notion d'artiste de façon extrêmement restrictive. Smart a réagi en disant que ce

**« On a travaillé sur des propositions particulières pour ouvrir la sécurité sociale des salariés à tous les artistes interprètes et à tous les auteurs. Ce qui a été coulé dans la loi en 2002. »**



n'était pas du tout légal et que c'était une atteinte au statut qui avait été créé en 2002 et qu'il n'y avait aucune raison pour que des personnes qui avaient été couvertes dans le nouveau champ d'application de la loi soient éjectées de l'assurance chômage. On nous a confié 250 dossiers pour lesquels il a fallu défendre l'interprétation correcte de la législation pour protéger les artistes et leur ouvrir le droit à l'assurance chômage. Dossiers qui ont quasiment tous été gagnés. Ça, c'est une opération qui a été soutenue par Smart, mais aussi par les syndicats, qui a été vraiment très fort appréciée dans le secteur. Ça a contribué à former des magistrats qui n'étaient pas nécessairement conscients des particularités du travail intermittent dans ces professions. Et puis en 2014 est arrivée une nouvelle loi, probablement grâce à l'influence du secteur de l'intérim et à l'influence syndicale aussi. Il faut savoir qu'en Belgique, à la différence de la France, tous les organismes de sécurité sociale, les organisations paritaires, la négociation des salaires sont cogérés par l'État, le patronat et les organisations syndicales, et ce depuis la Deuxième Guerre mondiale. Et le Conseil national du travail, organe paritaire où siègent les représentants syndicaux et les représentants patronaux, a estimé que ce système de tiers payant administratif était un peu compliqué. Un peu compliqué parce que ça créait une nouvelle relation triangulaire, qui n'était pas politiquement acceptable. Pour quelle raison? Je n'en sais rien. Il y avait certainement des lobbys derrière. De ce fait, la réglementation a fait un pas en arrière. Dans la loi de 2014, l'article 1 bis supprime ce tiers payant administratif et l'employeur, celui qui doit payer les cotisations sociales, redevient le donneur d'ordre, c'est-à-dire la personne qui engage l'artiste. Le donneur d'ordre, c'est une notion beaucoup plus floue que ce qu'était auparavant l'intermédiaire administratif. L'employeur, c'est celui qui paye la rémunération. Payer, c'est un acte, c'est très clair. Tandis que le donneur d'ordre, celui qui engage et qui détermine l'objet de la prestation, c'est une notion beaucoup plus floue parce que ce sont des

**« Une activité, c'est comme une asbl que crée n'importe quel créateur pour porter ses projets. Le donneur d'ordre, c'est désormais cette association ou cet outil Activité qui continue à être développé par Smart. Le client, c'est le client de Smart. »**

aspects qui peuvent être pris en charge par plusieurs personnes et payés par une autre encore. Cette insécurité juridique a été voulue. Elle a obligé Smart à réorganiser tous ses outils. Avant cela, Smart était simple intermédiaire administratif. Il a fallu trouver des solutions pour qu'il devienne donneur d'ordre. C'est à ce moment-là que Smart s'est recentré sur son outil Activité. Une activité, c'est comme une asbl que crée n'importe quel créateur pour porter ses

absolument folle due au succès de l'outil qu'ils ont mis sur le marché. De plus en plus de professions se sont présentées en disant: «Nous aussi on a des problèmes. Est-ce que vous pourriez accepter notre activité dans ce système-là, qui paraît tout à fait souple, flexible et sûr, pour qu'on puisse s'en sortir?» Alors, bien évidemment, c'est difficile de résister à cette tentation. Quand on a de la demande, on essaye de la satisfaire. Surtout que ça correspondait à des besoins sociétaux marqués puisque les entreprises, depuis une dizaine d'années, commençaient à externaliser leur personnel. Donc quand on externalise des personnes qui devraient normalement être engagées à durée indéterminée dans une entreprise et qu'on les engage mais comme des indépendants, à l'extérieur, ça entraîne beaucoup de difficultés pour ces personnes aussi. Qui ne savent pas toujours comment gérer, qui n'ont pas les outils, et qui se trouvent parfois complètement démunies. Ça correspondait à un besoin social que Smart a accueilli. Deuxième phase d'émancipation sociale.

Mais il faut avoir la puissance financière, humaine et organisationnelle de cette ambition et de cette croissance. Ce sont quand même des défis assez lourds auxquels Smart a été confronté. C'est là qu'est arrivé Sandrino Graceffa. Après Pierre Burnotte et Julek Jurowicz, Sandrino a été la personne qui a remis de l'ordre dans toute cette machine. Je pense qu'il a été providentiel dans le sens où il a réorganisé toutes les équipes qui travaillaient encore dans des structures séparées. Et il a recentré tout ce qui était outil sur l'outil Activité pour ne pas multiplier les process. Et il a apporté à Smart l'idée de l'ouvrir à une coopérative, une forme de société, surtout connue en France et qui dans ces années 2010-2015, était une voie favorisée par l'Union européenne, qui souhaitait encourager les personnes actives à s'organiser dans le cadre de sociétés coopératives, outil beaucoup plus léger qu'une société commerciale à but lucratif. Sandrino, en ayant pour cap de se réorienter vers la société coopérative, se rapprochait de systèmes connus, défendus au niveau européen et international, qui correspondaient bien à l'esprit de Smart: sans but lucratif et démocratique puisque la rémunération que l'on y touche ne dépend pas du capital investi mais du travail que l'on apporte. Cela a permis de sécuriser la propriété de l'entreprise puisque les personnes qui sont actives investissent, sont propriétaires de parts et se sentent aussi non pas soumises à un conseil d'administration tout puissant, mais ont une voix au chapitre. À tout moment, elles peuvent aller trouver les administrateurs et leur dire: «J'ai besoin de ci ou de ça.»

**« Quand on a de la demande, on essaye de la satisfaire. »**

**« Sandrino a été la personne qui a remis de l'ordre dans toute cette machine. Je pense qu'il a été providentiel dans le sens où il a réorganisé toutes les équipes qui travaillaient encore dans des structures séparées. »**

Cette entreprise leur appartient. Ça, ça s'est passé en 2016. C'est l'aboutissement d'un processus qui a démarré en 2014-2015, avec la loi qui a supprimé le tiers payant administratif et qui a obligé Smart à repenser toute son infrastructure, ses outils et sa direction. L'ouverture au capital social a quelque part sauvé l'entreprise en sécurisant le projet. Ça a été une étape très importante.



**EN T'ÉCOUTANT,  
JE ME DIS QUE TU AS VU ÉVOLUER SMART  
DEPUIS UNE TOUTE PETITE ASBL JUSQU'À LA  
COOPÉRATIVE QU'ON CONNAÎT AUJOURD'HUI.**

**QU'EST-CE QUI PENDANT TOUTE CETTE  
AVENTURE FAIT L'ESPRIT DE SMART POUR TOI?**

Depuis la Seconde Guerre mondiale, on est dans un système de libre-échange capitaliste, libéral et mondialisé. Ce système existe depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Mais il s'est vraiment renforcé au niveau international avec l'apparition des multinationales, de pôles industriels extrêmement importants, avec cette circulation mondiale des biens et des services, avec la création et la libre circulation au sein de l'Union européenne et avec la monnaie unique européenne. Dans toute l'évolution de ce capitalisme, les structures syndicales ont admirablement bien tenu. Mais les travailleurs ont été confrontés à de nouvelles précarités: on est notamment passé du contrat à durée indéterminée au contrat au projet, au contrat de courte durée, même, au contrat d'un jour, au contrat à l'appel. Et cette dégradation des conditions de travail n'a pas pu être empêchée, ni même contrée par des outils suffisants tels que ceux que les structures syndicales ont construits avant, pendant et après la Seconde Guerre mondiale. Est-ce à cause de l'institutionnalisation de ces structures syndicales qui sont en cogestion dans toutes les institutions sociales, en tout cas en Belgique? Toujours est-il que les personnes qui travaillent se sont retrouvées de plus en plus souvent dans des situations de grande précarité. De plus en plus, les familles se sont transformées en familles monoparentales avec une charge de l'éducation des enfants qui repose de plus en plus sur les femmes. Par rapport à tout ça, il n'y a pas encore de bonnes solutions. Mais je trouve que le projet Smart, en fluidifiant l'activité, en permettant de façon très simple aux personnes de s'organiser pour elles-mêmes et pas pour les entreprises, c'est un projet de résistance créative, qui a jusqu'à présent réussi à transcender toutes ces difficultés. C'est parti des artistes qui étaient les premières personnes à ne pas être intégrées dans le système économique de l'époque, qui était celui de l'industrie et du commerce, celui des contrats à

**« Smart a été là au départ pour aider les artistes. Et il s'est vite retrouvé face à une majorité de travailleurs qui vivaient dans les mêmes conditions que les artistes. Aujourd'hui, Smart est donc un outil de résistance sociale, créé pour les personnes actives, pour les travailleurs comme pour les syndicats. »**

durée indéterminée. Smart a été là au départ pour aider les artistes. Et il s'est vite retrouvé face à une majorité de travailleurs qui vivaient dans les mêmes conditions que les artistes. Aujourd'hui, Smart est donc un outil de résistance sociale, créé pour les personnes actives, pour les travailleurs comme pour les syndicats. Et qui leur permet de récupérer une liberté et une force du fait qu'ils font partie d'une communauté, d'un groupe qui a les moyens, les connaissances pour parler, faire des propositions, organiser des structures tout à fait légales, qui rassure les institutions sociales parce que tout est en ordre, les cotisations sociales et les précomptes professionnels sont payés. Il n'y a pas de travail au noir et la misère dans laquelle peuvent se retrouver des personnes abandonnées à elles-mêmes, peut, à travers ces outils, être limitée et même régresser. Pour moi, c'est donc vraiment un très très grand projet.



**C'EST VRAIMENT INTÉRESSANT DE T'ENTENDRE,  
AVEC LE REcul QUI EST LE TIEN,  
RACONTER CE QUE SMART A PRODUIT.**

**EST-CE QU'IL Y A DES CHOSES QUI T'ONT  
SURPRISE DANS LE CHEMINEMENT  
DE SMART OU DANS LES CHOSES  
QUI ONT ÉTÉ DÉVELOPPÉES?**

Ce qui m'a toujours épatée, c'est cette envie de ne pas imposer sa vision des choses, mais de trouver des solutions; c'est la flexibilité, la créativité, la remise en question, l'adaptation perpétuelle d'un projet qui évolue. Et qui a pu évoluer grâce à ça. Sinon, il aurait été cassé par les oppositions. Smart a pu grandir grâce à cette flexibilité, cette créativité et cette énergie considérable que tout le monde y a déployée. Il n'y pas que les fondateurs qui ont été géniaux, mais aussi tous ceux qui ont pris le relais et qui continuent à développer le projet. Pour moi, c'est absolument génial. Cette flexibilité implique une prise de risque. Parce que le monde n'est pas conçu pour Smart. Il a fallu trouver des interstices dans lesquels pouvoir loger le projet et pouvoir le développer, le défendre. La flexibilité, c'est l'audace. Ce qui m'a vraiment frappée, c'est cette audace. On y va, on fait avec et on avance. On sait que tout n'est pas parfait, mais on est comme ça, on fait ce qu'on peut, on a un projet et on y va. Ça, je trouve que c'est magnifique. Avec cette idée de création collective, pour moi, ce projet transcende justement cette économie libérale, ce capitalisme, pour en faire autre chose. Et je trouve que c'est vraiment malin.

**« Parce que le monde n'est pas conçu pour Smart. »**



**MALIN, C'EST D'AILLEURS À PEU PRÈS  
CE QUE VEUT DIRE SMART.**



**POUR FINIR, EST-CE QUE TU PEUX ÉVOQUER LE  
SOUVENIR D'UN BON MOMENT QUE TU AS PU  
PARTAGER AVEC SMART, UNE VICTOIRE,  
UN MOMENT PARTICULIÈREMENT LUMINEUX  
OU QUI T'A MARQUÉE DANS TOUT CE CHEMIN  
QUE TU AS PARCOURU AVEC EUX ?**

Toutes les personnes que j'ai rencontrées chez Smart, je les trouve vraiment intéressantes, ouvertes, adorables, personnellement investies. La dernière chose qui m'a fait plaisir, c'est une sociétaire, une membre, je ne sais pas comment on les appelle le plus souvent aujourd'hui, qui avait utilisé tout à fait correctement l'outil Activité. Mais on ne sait pas pourquoi, l'organisme qui gère les assurances sociales pour travailleurs indépendants lui est tombé dessus en lui disant : « Madame, vous avez un site internet, vous avez des clients. Vous exercez une activité indépendante. » Il lui a suffi d'expliquer à cet organisme de façon très claire et précise comment fonctionne le système Activité de Smart et ils ont fini par lui dire : « C'est très bien. » C'est un dossier individuel, qui m'a montré la puissance et la force du projet. Cette personne, c'est une ancienne infirmière qui a renoncé à son métier pour éduquer ses enfants et qui, petit à petit, s'est mise à faire des robes de mariage. Petit à petit, son activité a pris de l'ampleur et si elle n'avait pas été chez Smart, elle se serait retrouvée à devoir payer 20.000 euros de cotisations sociales en tant qu'indépendante. Je trouve formidable que cette personne puisse continuer à vivre de son boulot, dont elle retire beaucoup de satisfaction, sans avoir ce poids disproportionné de cotisations sociales qui ne sont pas du tout adaptées au travail qu'elle fait et aux revenus qu'elle génère.

**« " Madame, vous avez un site  
internet, vous avez des clients.  
Vous exercez une activité  
indépendante. "  
Il lui a suffi d'expliquer à cet  
organisme de façon très  
claire et précise comment  
fonctionne le système activité  
de Smart et ils ont fini par lui  
dire : " C'est très bien. " »**

**LA SÉCURISATION JURIDIQUE DES PERSONNES  
QUI UTILISENT LES SERVICES DE SMART  
EST UNE BELLE RÉUSSITE.**

Une autre satisfaction personnelle, c'est ce conflit entre l'Onem et toutes sortes d'artistes. L'Onem a voulu réduire l'interprétation légale qu'il donnait de la notion d'artiste. En montrant ce qu'était un artiste à tous les tribunaux devant lesquels on a plaidé, en montrant exactement de quel type de travail il s'agissait, les tribunaux ont reconnu la qualité d'artiste à plein de gens, y compris à des techniciens qui avaient un rôle créatif dans une prestation ou une œuvre. Je trouve que c'est aussi une victoire contre cette espèce de chape institutionnelle, administrative, budgétaire que l'on veut absolument imposer à un secteur qui ne fonctionne pas selon cette logique. Ça, c'était aussi un très beau dossier.

Je pense que maintenant, le message est passé. Avec la crise Covid, on a vu que sans l'accès à l'assurance chômage, le secteur artistique et plein d'autres individus se retrouvaient dans la misère la plus totale. La Belgique a donc repris la législation et notamment cet article 1 bis et a étendu la protection sociale, y compris l'assurance chômage, non seulement à tous les artistes qui étaient déjà visés, mais aussi à tous les autres travailleurs des arts qui sont créatifs dans une prestation artistique ou dans la création d'une œuvre. C'est aussi une grande victoire de Smart que d'avoir depuis 25 ans maintenant, trouvé des solutions pour cette catégorie de personnes et d'avoir fait comprendre au monde politique et même au monde économique que cette protection était indispensable non seulement pour ces personnes-là, mais pour la société dans son ensemble.

**C'EST UN BEL ACCOMPLISSEMENT.**

Oui et je suis très touchée parce que j'ai commencé ma carrière comme chercheuse sur ce sujet de la protection sociale et fiscale des artistes. Aujourd'hui, à cause ou grâce à la crise Covid, on se rend compte que c'est une protection absolument essentielle et qu'il faut la renforcer pour les salariés et pour les indépendants, en leur donnant accès à l'assurance chômage. Moi, ça fait 30 ans que je défends cette idée.

Z

N

U

A

E

S

N





FONDATEUR DE L'ASBL COURT-CIRCUIT  
MEMBRE HISTORIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE SMART SOUS STATUT D'ASBL

DÉPUIS 2004

PUIS DE LA FONDATION, ENSUITE DE LA COOPÉRATIVE  
JUSQU'EN JUIN 2023

MEMBRE UTILISATEUR DES OUTILS PARTAGÉS  
DÉPUIS 2021

IL RESTE TOUJOURS TRÈS PROCHE DE L'ENTREPRISE.



**QUEL A ÉTÉ TON PREMIER CONTACT  
AVEC SMART? TE SOUVIENS-TU DE LA DATE?  
DE CE QUE TU T'ES DIT LA PREMIÈRE FOIS  
QU'ON T'EN A PARLÉ OU QUE TU AS RENCONTRÉ  
QUELQU'UN DE L'ÉQUIPE?**

Je travaillais dans le milieu culturel. J'avais créé une association qui s'appelle Court-Circuit, pour valoriser le secteur du rock en fédération Wallonie-Bruxelles et donner des outils à ses acteurs. Je faisais essentiellement du conseil pour qu'ils puissent se faire connaître et être programmés autant en Belgique qu'à l'étranger.

J'allais sur les foires à l'étranger et j'essayais de catalyser le secteur en travaillant avec tous ceux qui tournent autour : les agents, les managers, les producteurs de spectacles. J'étais aussi programmeur musical aux Halles de Schaerbeek. C'est comme ça que j'ai rencontré Pierre Burnotte<sup>1</sup>, qui travaillait pour Athanor<sup>2</sup>, une agence située en face des Halles de Schaerbeek. Il était aussi comptable pour quelques autres associations. Les deux responsables d'Athanor étaient Michel Durieux et Anne Closset, qui

étaient des amis. C'est comme ça que j'ai rencontré Pierre. À ce moment-là, il était aussi producteur sur une péniche à Liège où il organisait des événements culturels. Pierre a eu un parcours un peu frustrant, comme beaucoup de producteurs dans les années 1990, où les institutions publiques méconnaissaient totalement les particularités de ce secteur. Les syndicats, l'ONSS découvraient ce monde parallèle des artistes qui déambulaient dans des espaces où circulait de l'argent et jouaient d'une manière pas toujours orthodoxe. Tout ça était très nébuleux. Comme ces artistes représentaient une minorité, ça ne les bousculait pas trop, mais quand même ils se posaient des questions et ils ont commencé à inspecter le secteur. Pierre est tombé sur des inspecteurs qui sont venus lui réclamer le précompte professionnel et s'est retrouvé à devoir payer d'un coup 18% de précompte professionnel pour tous les artistes

**« Avec Julek Jurowicz et Amir Dibadj, ils se sont dit qu'il fallait trouver une solution pour ces artistes. »**

qu'il faisait travailler sans les déclarer parce qu'ils venaient pour l'essentiel de l'étranger et notamment de France. Il a donc été contraint de se débarrasser de cette péniche et de tout mettre en fail-

1 Lisez aussi le récit de Pierre Burnotte, P. 12.

2 Asbl Athanor: réalisation de spectacles par des ensembles artistiques.

chuse. » Avec Julek Jurowicz<sup>3</sup> et Amir Dibadj<sup>4</sup>, ils se sont dit qu'il fallait trouver une solution pour ces artistes. Trouver un système pour qu'ils puissent vivre de leur art. Quand Pierre est venu vers moi avec ce projet, c'était encore des bribes. Mais son idée, c'était évidemment de rencontrer tous les acteurs fédérateurs. À l'époque, je l'ai mis en contact avec Les Lundis d'Hortense<sup>5</sup>, et Voix-Voies. Bref, toute une série de fédérateurs en Wallonie-Bruxelles qui comme moi avec Court-Circuit essayaient de valoriser les secteurs culturels et de trouver des solutions pour que les artistes puissent vivre de leur talent. C'est dans ce contexte-là que Pierre est venu vers moi en me disant : « Est-ce que ça t'intéresse de mettre en place ce projet avec nous? »

On va créer une asbl et on va développer le tiers payant. » C'est la faille qu'ils avaient trouvée avec Julek pour transformer un cachet en salaire. Je trouvais ça génial et j'ai rejoint l'aventure. Il y a d'abord eu Passions Unies et Ubik : tout ne s'est pas créé du jour au lendemain. Et puis Smart est apparue au milieu de tout ça. J'ai surtout le souvenir de m'être dit : « Wow! Il a trouvé une faille, celui-là. » Je ne suis pas rentré personnellement en tant que fondateur, mais indirectement via Court-Circuit, mon association, qui a été représentée par Christel Mignolet qui travaille

toujours chez Smart et qui est aujourd'hui responsable du bureau de Louvain-la-Neuve<sup>6</sup>. Moi, j'étais à ce moment-là embauché aux Halles de Schaerbeek, je ne pouvais donc pas représenter officiellement Court-Circuit. Mais j'étais omniprésent. Tout a commencé, dans les bureaux d'Athanor. Et puis ils ont déménagé à Molenbeek, près de Tour&Taxis, où ils ont eu des bureaux pour développer le projet. Petit à petit.



**ET ENSUITE?  
EST-CE QUE TU PEUX RETRACER  
LES GRANDES PÉRIODES DE L'HISTOIRE DE SMART  
ET NOUS DIRE OÙ TU ÉTAIS TOI  
À CES DIFFÉRENTS MOMENTS?**

Moi, j'ai toujours été omniprésent de ce début-là jusqu'à aujourd'hui, mais j'ai été davantage acteur à partir de 2004. Parce qu'en fin de compte, Pierre et Julek étaient un peu bohèmes, en tout cas par rapport à l'asbl : ça vivait, c'était bien, mais ils

3 Lisez aussi le récit de Julek Jurowicz, P. 20.

4 Amir Dibadj, collaborateur de Julek Jurowicz et Pierre Burnotte dès la naissance de l'asbl pour la constitution des aspects financiers et comptables de Smart.

5 Association de musiciens œuvrant pour la diffusion et la promotion dans le secteur culturel du jazz belge.

6 Interview réalisée en 2023, Christel a depuis rejoint les équipes de Bruxelles.



ne cherchaient pas vraiment à avoir un conseil d'administration. Ils ne voulaient pas s'alourdir d'un environnement plus institutionnel. C'était leur projet à eux et ils en étaient administrateurs délégués. Ils se dépatouillaient seuls et n'avaient pas besoin de gros soutien. Mais ils s'entouraient de gens

**« À un moment, ils ont vu qu'il y avait 200 nouveaux membres par mois et que tout était axé sur les artistes. Là, il y a eu des moments plus difficiles. »**

qui pouvaient favoriser la dynamique du projet, ce qui n'est pas toujours évident à trouver. Et puis, il y a eu les débats politiques sur le statut de l'artiste, qui était précaire. La seule chose qui était possible, c'était le statut d'indépendant, qui n'est pas du tout adapté. Il y a eu plein de discussions, et Pierre m'a demandé de rentrer cette fois en tant que personne morale, comme représentant de Court-Circuit, ce qui était désormais possible car j'avais quitté les Halles de Schaerbeek. Je suis donc entré, en même temps que Manuel Hermia, qui lui représentait les Lundis d'Hortense. Au début, je n'allais pas souvent aux conseils d'administration. De temps en temps quand il y avait organisation d'événements de Smart. À un moment, ils ont vu qu'il y avait 200 nouveaux membres par mois et que tout était axé sur les artistes. Là, il y a eu des moments plus difficiles, avec la nécessité de mettre en place un collectif, autour d'une grosse personnalité, celle de Julek. Pierre était plus rationnel mais Julek, c'était le leader. On n'écoutait que lui, comme plus tard, on a écouté Sandrino<sup>7</sup>. Ce n'est plus le cas aujourd'hui avec Maxime et Anne-Laure et c'est beaucoup plus intéressant. Mais eux, Julek, comme Sandrino, c'étaient des personnalités qui prenaient leur place et qui s'imposaient dans leur environnement. On n'avait pas grand-chose à dire : on avalisait souvent gentiment, sauf quand on sentait qu'il y avait une anomalie. Mais quand il est arrivé que dans le conseil d'administration, certains se mettent contre Julek et Pierre, ça s'est vraiment très, très mal passé.



### TU TE SOUVIENS SUR QUEL SUJET C'ÉTAIT ?

C'était juste avant qu'un superviseur comptable nous dise que l'organisation n'était effectivement pas très claire au niveau de la comptabilité et qu'il fallait diviser la structure existante en plusieurs entités : une société pour l'immobilier, une autre pour le leasing, une autre pour l'intérim. Ubik, le service informatique était déjà indépendant. Nous, on ne comprenait plus rien à qui faisait quoi ! C'était le bazar autant à l'extérieur qu'à l'intérieur.

À un moment donné, on leur a proposé de segmenter tout ça et de mettre une fondation au-dessus, ce qui a été une mauvaise idée. Cette fondation dont je faisais partie dès le départ, était l'organe qui supervisait, qui essayait de comprendre ce qui se passait en dessous et qui recevait tout l'argent, qui était ensuite redistribué dans les différentes structures. Il y a eu à un moment donné un conflit d'incompréhension. Au sein du conseil d'administration, on était divisés et ça a vraiment été très violent, même physiquement. Ça hurlait. De ma longue expérience dans l'associatif – j'en ai vécu des conseils d'administration ! — je n'en ai jamais vécu des comme ça. C'était avant la segmentation et il y avait une incompréhension de ce que seraient ces modes de gestion. La communication avait été insuffisante. Moi, je soutenais Pierre et Julek. On sentait que les autres allaient beaucoup trop loin. On s'est donc opposés et on a gagné parce qu'on était plus nombreux à s'opposer. Mais ça a été vraiment très dur. Et les frondeurs ont démissionné. Je retiens ce moment, parce que c'était assez unique. Le conflit arrive partout. Mais là c'était vraiment excessif.

**« De ma longue expérience dans l'associatif – j'en ai vécu des conseils d'administration ! — je n'en ai jamais vécu des comme ça. »**



### POUR TOI, IL Y A EU UN TOURNANT À CE MOMENT-LÀ ?

Oui, il y a eu un tournant. Même si le gourou était toujours là et vivait toujours bien les choses. Il faisait ce

qu'il voulait et je l'aimais bien ce gourou. On l'acceptait tel quel parce que lui et Pierre avaient eu une idée géniale et ont développé pendant quinze ans un projet qui était quand même incroyable. C'est dommage que Pierre ait dû suivre sa femme en Afrique. C'est un choix de vie super, que je n'ai évidemment pas le droit de critiquer, mais ça a complètement déstabilisé le projet. C'est-à-dire que d'un coup, le gourou a pris plus de place que jamais. Il y a eu deux moments comme ça, un peu compliqués. L'autre, ça a été quand Pierre est revenu, appelé par d'anciens salariés qui lui ont dit que quelque chose n'allait pas. Il n'y avait plus véritablement de gestion. Pierre est arrivé avec un œil extérieur, il a fait comprendre à Julek qu'il y avait un vrai problème et il a fait appel à Sandrino. J'ai toujours soutenu Pierre parce que Pierre était ma référence et mon sage personnel. Et quand Pierre m'en a parlé, je lui ai dit : « Je te suis » et quelque part on a mis Julek dehors. Celui-ci est resté omniprésent et ça a été un drame pour Sandrino mais il n'était plus l'acteur principal. Je dis tout ça et pourtant j'avais plein d'affinités avec Julek. On avait à redire de sa gestion, pas de sa personne. Mais évidemment, il nous en a voulu et je me suis retrouvé par hasard à être le dernier à voter et à signer le basculement.

<sup>7</sup> Lisez aussi le récit de Sandrino Graceffa, p.110.

L'horreur! J'ai donc dû dire à Julek: «Bye bye» devant un Sandrino tout sourire. Ça n'a pas été facile. Et là, on a eu un nouveau gourou. Je les appelle comme ça très gentiment.



### QU'EST-CE QUI A CHANGÉ AVEC L'ARRIVÉE DE SANDRINO ?

Sandrino, je le connaissais déjà depuis 2006. Comme j'étais dans le milieu culturel et musical, j'allais aux BIS à Nantes, ce moment de rencontre entre professionnels du secteur. Je connaissais tous les acteurs du milieu puisque je travaillais avec trois artistes connus en France. À travers eux, je connaissais toutes les agences. J'ai donc favorisé la reconnaissance de Smart auprès de ces agences. L'une d'elles était d'ailleurs actrice de Smart. C'est comme ça que j'ai rencontré Sandrino. Quand il est arrivé, on se croisait de temps en temps aux AG. Toute cette dimension de coopérative que portait Sandrino m'intéressait et j'y étais vraiment favorable. J'en comprenais tout le sens. Sandrino a aussi fait venir Nicolas Wallet<sup>8</sup> qui était un atout pour lui et pour Smart. Ensemble, ils avaient l'esprit nécessaire pour prendre cette relève. En tout cas, je ne voyais personne d'autre pour le faire. Je peux dire que la période Sandrino a été un soulagement. On s'est sentis plus concernés au sein du conseil d'administration à partir de ce moment-là. On est devenu plus acteurs qu'avant et le peu de fois qu'on a agi, ça a été bien!



### TU TE SOUVIENS DES FOIS OÙ VOUS AVEZ AGI ?

Je parle de ces moments-là de rupture. C'est des moments importants dans une association. Mais c'est très compliqué d'être administrateur parce qu'on n'a pas tout en main. On nous rapporte des choses et on n'est même pas sûrs que c'est la vérité. Heureusement que je connaissais pas mal d'acteurs de Smart employés depuis le début et qui sont toujours là.



### DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE ?

Des membres de l'équipe, des conseillers que je connais depuis le début. Barbara Klepman<sup>9</sup> qui est une des plus anciennes, des gens du secteur

musical comme Bernard Moisse<sup>10</sup>, qui étaient mes référents en interne et qui avaient des positions complètement opposées bien souvent. Mais ça permettait quand même de sentir un peu les choses.



### DE COMPLÉTER L'INFORMATION QU'ON TE DONNAIT EN CA ?

De compléter l'information que donnaient ces fortes personnalités qui arrivaient si bien à vendre leur vision des choses.



### EST-CE QUE TU TE SOUVIENS DES MOMENTS OU DES SUJETS SUR LESQUELS CE CA, QUI, SI JE COMPRENDS BIEN, S'EST STRUCTURÉ PETIT À PETIT, A AGI EN OPPOSITION AVEC LA DIRECTION DE L'ÉPOQUE ?

C'était souvent des questions liées à des personnes: est-ce qu'on garde untel ou unetelle chez Smart ou pas? Je comprends que Pierre et Julek aient été un peu dépassés devant cette société qui a grimpé à une vitesse incroyable, avec de plus en plus d'employés. C'est rare, une structure qui grandit comme ça, en à peine cinq ou six ans.

Au début, ils étaient trois et ils étaient mal payés.

Et puis ils se sont retrouvés très vite à 20, 30, 40, 50, 60. C'était exponentiel.

Il fallait répondre, il fallait du monde et en même temps, il fallait y aller mollo parce que pour accueillir ce monde, il fallait acheter des bâtiments, les rénover.

À la base, Pierre et Julek n'étaient pas des entrepreneurs. C'étaient des gestionnaires d'entrepreneuriat. Mais ils étaient visionnaires.

Julek du moins est un visionnaire. C'est quelqu'un de socialement très fort, qui voulait aider des artistes et en particulier des plasticiens, et être en lien avec eux.

À ses côtés, il y avait Pierre, qui est plus sage et dont le projet était de favoriser l'emploi dans ce secteur-là. Et puis il y a eu l'ouverture aux non-artistes, qu'on a acceptée parce que ça semblait logique. Même si ça n'a pas été sans conflits au sein du Conseil d'administration

**« Moi j'ai compris tout de suite que c'était hyper utile, ce tremplin sous forme de fausse couveuse d'entreprise, qui permet de développer un projet sans prendre de risques. C'est génial parce que se déclarer indépendant et commencer un projet, ce n'est pas évident. »**

<sup>10</sup> Agent d'artistes depuis 2001 et créateur de deux agences de booking, entré chez Smart il y a 20 ans, Bernard Moisse est un des fondateurs de l'équipe dédiée au contact avec la clientèle des membres. Il fut co-directeur de Productions Associées en binôme avec Annelies Cassiers, de 2010 à 2014.

<sup>8</sup> Nicolas Wallet, directeur Administration et Finances 2015-2019.

<sup>9</sup> Lisez aussi le récit de Barbara Klepman, P.76.



où on était tous des représentants d'artistes. Tout à coup, on nous parlait des non-artistes et on pouvait tout à fait se dire : «Eh bien quoi, ils vont prendre notre place?».



### À QUEL MOMENT SITUES-TU CETTE OUVERTURE AUX NON-ARTISTES ?

Je pense que c'était en 2009-2010-2011. Un peu avant que Sandrino n'arrive en 2014. Moi j'ai compris tout de suite que c'était hyper utile, ce tremplin sous forme de fausse couveuse d'entreprise, qui permet de développer un projet sans prendre de risques. C'est génial parce que se déclarer indépendant et commencer un projet, ce n'est pas évident. Dès qu'on a compris ça, on s'est dit : allons-y, même si les artistes deviennent minoritaires. Cela dit, dans la coopérative, la plupart des acteurs du conseil d'administration sont encore liés avec le monde artistique.



### IL Y A EU UNE TROISIÈME PÉRIODE SANDRINO ?

Pour nous, membres du conseil d'administration, Sandrino allait apporter beaucoup de clarté. Pour lui, c'était important d'avoir une complicité avec nous parce qu'il a hérité d'un conseil d'administration qui était là à son arrivée. Il ne savait pas très bien ce

**« On n'a pas un rôle extraordinaire, mais on reste quand même les patrons, même si on est des bénévoles. Par le passé, on a prouvé qu'on pouvait faire basculer tout le système si on voulait. »**

qu'on avait vécu ou pas vécu et il nous découvrirait même s'il nous connaissait par bribes. Je pense qu'il connaissait un petit peu Pierre D'Haenens et Manu Hermia. Mais pas le reste d'entre nous. Quelque part, il a essayé de nous séduire, ce qui était normal. On n'a pas un rôle extraordinaire, mais on reste quand même les patrons, même si on est des bénévoles. Par le passé, on a prouvé qu'on pouvait faire basculer tout le système si on voulait, surtout dans une asbl où c'était plus facile que dans la coopérative aujourd'hui. On a donc senti qu'il ouvrait toutes les portes et tous les placards, avec l'aide de Nicolas. Et on a senti que ça progressait dans le bon sens.

### ET PUIS IL Y A LA MISE EN ŒUVRE DU PASSAGE EN COOPÉRATIVE. TU ÉVOQUAIS ÇA COMME QUELQUE CHOSE D'ASSEZ FORT.

Ça a été un super moment aussi. Sandrino nous a responsabilisés. Il nous a mis en duo en fonction des intérêts qu'on avait. Et on a participé au développement de la coopérative, qui pour moi était un idéal.



### QU'EST-CE QUE TU AS TROUVÉ SI CHOUETTE DANS LE FAIT DE PASSER EN COOPÉRATIVE ?

Théoriquement, les utilisateurs de Smart, à titre personnel ou moral, sont acteurs du projet mais ils ne s'en rendent pas toujours compte. En tant que sociétaires, ils ont tous droit à un vote. Dans une asbl aussi, mais ce n'est pas du tout la même chose. Il n'y a pas ce côté outil commun. Pour moi, c'est idéologique. C'est beaucoup plus clair. D'ailleurs, j'essaie de développer d'autres coopératives, indépendamment de Smart. Il faut savoir que Pierre Burnotte avait déjà cette idée de coopérative grâce, à l'époque, à Jean-François Hertz qui était à SAW-B. Il avait monté une forme de couveuse d'entreprises pour coopératives et Pierre avait eu l'envie de suivre son exemple. Moi, j'ai été directement confronté à la question. En effet, à un moment donné, je me suis retrouvé sans travail. J'ai commencé à développer une activité de *manager agent* autour d'un artiste, qui s'appelait Daniel Hélin. Smart, qui avait ses bureaux à Tour&Taxis à l'époque m'a proposé un espace de coworking, ce qui n'existait pas encore vraiment à l'époque ou du moins c'était le tout début. J'avais donc un espace, une table et je pouvais apporter mon ordinateur et utiliser le téléphone. Il y avait d'autres *managers agents* et puis d'autres personnes qui s'occupaient de location de véhicules pour les artistes. Pierre avait proposé de rassembler toutes ces activités dans une coopérative. Mais il ne s'est pas rendu compte qu'on n'était pas prêts à se dire qu'on allait travailler ensemble. Parce que quelque part, on était concurrents. On sollicitait les mêmes salles, les mêmes festivals, les mêmes labels... On a fait quelques réunions avec Jean-François qui nous a expliqué ce qu'est une coopérative. C'était les prémices et je regrette qu'on ne soit pas allés plus loin.



### LES REGARDS SUR VOS MÉTIERS N'ÉTAIENT PAS PRÊTS À CHANGER ?

On était et on est tous encore des indépendants. On se retrouve quand il y a un réel problème, quand le Covid arrive et qu'on ne sait plus travailler alors là, tout d'un coup, apparaît une fédération d'agences, de managers qui crie : «Il faut qu'on vive!» Mais s'il n'y a pas de crise, on s'aime bien, on boit des coups ensemble mais chacun vit dans son coin. Ce qui est ridicule.



### COMMENT ÇA S'EST PASSÉ, ENSUITE, QUAND SANDRINO A DÉCIDÉ DE S'EN ALLER ?

Sandrino nous a conviés chacun indépendamment pour nous annoncer son départ. Il aimait bien faire comme ça, nous voir chacun individuellement. Ce n'était pas pour nous diviser, du moins je ne pense pas. Pour moi, c'était sa manière de créer

des liens. Il nous a donc approchés un à un en disant : « Je n'en peux plus, il faut que je change de vie. J'ai une solution, en interne. Un binôme. » Et il nous a fait rencontrer le binôme. On connaissait Maxime. Anne-Laure, on voyait qui elle était parce qu'elle était venue faire des présentations à des AG à l'époque. On les a découverts et on les a apprivoisés. Maintenant, on est avec eux et on les soutient plus que jamais. C'est un binôme qui fonctionne bien, du moins de l'extérieur. En tout cas, personnellement, je suis content et j'espère qu'ils tiendront le coup encore quelques années.



### **QU'EST-CE QUI TE PLAÎT DANS CE BINÔME DE DIRECTION ?**

La transparence, qui est de plus en plus présente ; la vision, de plus en plus claire. Malgré des moments difficiles encore. D'avoir eu à traverser le Covid, je dis : « Les pauvres, franchement chapeau ! » Le Covid, la France en crise. Maintenant, ça commence un peu à respirer.

### **QUAND ILS PRENNENT LA DIRECTION, ILS PRENNENT LA DIRECTION D'UNE ENTITÉ FRANCO-BELGE...**

Ça semblait tout à fait logique. C'est Sandrino qui l'a amenée aussi loin. Ça faisait partie de sa logique et il avait raison : il venait de là et il avait tout intérêt à les associer. Ça a créé beaucoup de fusions, dans tous les sens du terme. Grâce à ça, beaucoup de gens de France travaillent chez Smart en Belgique aujourd'hui. Et puis, il y a eu cet « accident », cette incompréhension qui a vraiment mis le bazar. Et je trouve qu'ils ont très bien géré ça. Même si ce n'était pas facile, on les a soutenus, comme on pouvait...

### **OUI, C'ÉTAIT ÇA QUE JE POINTAIS. ILS SONT DEVENUS DIRIGEANTS D'UNE ENTITÉ FRANCO-BELGE ET QUELQUES ANNÉES PLUS TARD, ILS SONT DIRIGEANTS D'UNE STRUCTURE BELGE. ILS ONT TRAVERSÉ DES CHOSES INTENSES.**

C'est ce qu'on appelle la crise française. En fait, c'était une manière de défendre Smart. On a fait ce choix de séparer l'entité belge de l'entité française pour ne pas risquer de couler avec la France. Séparer les deux entités, c'était faisable. Alors égoïstement, on a dit : « On coupe. Et puis on reconstruit. » Et qui sait ? Peut-être qu'on reviendra ensemble, on n'en sait rien. On vient aussi de finir cette fondation dont le sens n'a jamais été très bien compris. Depuis quelque temps, on sent bien qu'elle ne sert plus à rien. Mais on la garde quand même et elle servira, comme elle a servi pendant le Covid, dès qu'il y a une crise ou un problème, pour soutenir des artistes, des structures ou des acteurs de terrain de Smart et les aider à se développer. C'est un outil qui ne coûte

**« Je suis en admiration  
qu'on résiste toujours,  
qu'on soit toujours  
là et qu'on réponde  
à une demande  
croissante et qui va  
probablement l'être  
encore de plus en plus,  
j'en suis persuadé. »**

pas cher et qui permet ça, au cas où. Le patrimoine artistique lui appartient également. Je n'ai pas fait partie de la coopérative au début. Je n'y suis entré qu'en 2021-2022. En revanche, j'ai fait partie de la fondation depuis le début.



### **DONC, TU N'ES MEMBRE DE SMART QUE DEPUIS TRÈS RÉCEMMENT ?**

Je ne suis entré dans la coopérative que quatre ans après sa création. Mais j'ai été omniprésent au conseil d'administration en tant que représentant de la fondation. Mon activité, je l'ai toujours gérée indépendamment parce que j'ai toujours été employé : je n'ai pas eu besoin de l'outil Smart. Aujourd'hui, j'utilise de temps en temps l'outil Smart pour des cours que je donne et quelques activités. Mais je suis administrateur de la coopérative Smart depuis 2021, mais en réalité, j'ai l'impression d'avoir été administrateur depuis le début. J'ai enchaîné mon mandat à la fondation avec un engagement au CA de la coopérative. Et probablement, je vais bientôt disparaître parce qu'on a mis en place un système de mandat limité. Mais Maxime nous propose de créer un collège des sages, qui aurait un rôle consultatif. Julek serait dedans et tous les acteurs qui connaissent l'histoire de Smart depuis le début et qu'on va interpeller dans les moments compliqués pour qu'ils donnent leur avis.



### **C'EST ASSEZ TOUCHANT CETTE GALAXIE DE GENS TRÈS IMPLIQUÉS, CERTAINS AVEC BEAUCOUP D'ANCIENNETÉ ET QUI SONT ENCORE DANS L'ÉQUIPE.**

Pour moi, c'est une forme d'amitié par rapport à la structure où j'ai croisé des gens merveilleux, des personnalités vraiment incroyables. Je suis content d'être témoin d'une histoire pareille : ce projet au départ tellement incongru et qui a réussi. Je suis en admiration qu'on résiste toujours, qu'on soit toujours là et qu'on réponde à une demande croissante et qui va probablement l'être encore de plus en plus, j'en suis persuadé. Et qu'il y ait de plus en plus de sens dans tout ça.

**C'EST INTÉRESSANT  
PARCE QUE SOUVENT,  
DANS LES STRUCTURES,  
LES GENS QUI ÉTAIENT  
LÀ AU DÉBUT DISENT,  
C'ÉTAIT MIEUX AVANT.**

Chez Smart, pas du tout. Je trouve qu'on est en évolution, qu'on vit avec son temps. Le sens de ce qu'on fait se renforce. Il devient de plus en plus pertinent.

Et il s'adapte au contexte, ce qui n'est pas évident. Les trois directions se sont adaptées. Pierre et Julek ont eu l'idée géniale, ont dû se dépatouiller et se



sont un peu perdus. Sandrino a mis de l'ordre. Et maintenant Maxime et Anne-Laure développent malgré un contexte complexe. Mais à leurs côtés, il y a toujours eu des conseillers impliqués, Frédéric Gregoir, Roger Burton<sup>11</sup>, toute cette bande, qui ont été omniprésents et qui ont vraiment permis de poser une réflexion philosophique, anthropologique mais aussi sociale et socio-économique sur le projet. Les trois directions ont toujours tenu à avoir ça autour d'eux. Et heureusement.

### OUI, ÇA CRÉE DES CONTINUITÉS FORTES.

**ON A LE SENTIMENT QU'IL Y A DES GENS QUI PASSENT ET UN CERTAIN NOMBRE DE GENS QUI RESTENT ET QUI FONT QUE ÇA SE RENFORCE.**

Tout à fait.

Moi, j'étais de temps en temps formateur chez Smart. C'est Nadine Liétaer, la femme de Pierre Burnotte qui a développé ça. Je venais témoigner en tant qu'acteur extérieur. Je donnais des petites formations sur l'environnement artistique.



**QUELLES SONT POUR TOI LES BONNES IDÉES, LES TRUCS QUI ONT FAIT QUE SMART A CONTINUÉ À SE DÉVELOPPER, À RÉPONDRE À LA DEMANDE, À S'ADAPTER ?**

Plein d'outils. Par exemple le *leasing*. Permettre à des artistes d'acheter du matériel. Opportunité que les banques ne leur offraient pas. C'était une solution géniale. Et puis il y a le projet d'asbl dont j'ai fait partie. Je n'en suis pas le père, mais j'ai participé à la réflexion pour trouver une solution au problème que l'on constatait. Les artistes se retrouvaient à créer des asbl parce que c'était la seule solution pour pouvoir travailler. Mais ils étaient peu nombreux à savoir les gérer. Et ils venaient nous voir en disant qu'ils avaient des amendes parce qu'ils n'avaient pas rentré leur bilan financier. Et ils étaient terrorisés parce qu'il y avait malgré tout une gestion à faire. Elle était minime, mais pas nulle. C'était des asbl avec trois membres, la compagne ou le compagnon et un ami ou les parents. Il fallait trouver une solution. Et ça a été vraiment fantastique de mettre à disposition un outil qui leur permette de développer des activités en ayant un statut plus léger.

Il y a eu d'autres choses qu'on a testées : les locations de véhicule par exemple, qui ont été un désastre. Mais c'était minime. Ou la collection d'œuvres d'art que je trouvais pertinente. Mais c'est d'abord un jouet, la passion personnelle de Julek et de sa femme, et comme ils avaient des moyens, ils ont

**« Pierre et Julek ont eu l'idée géniale, ont dû se dépatouiller et se sont un peu perdus. Sandrino a mis de l'ordre. Et maintenant Maxime et Anne-Laure développent malgré un contexte complexe. »**

pu le faire. C'était aussi un moyen d'aider ce secteur-là. Mais pourquoi ce secteur et pas les autres ? Il y a eu des questionnements. En même temps, cette collection est là, elle aura peut-être une valeur un jour, plus estimable qu'on ne le pense. On ne sait jamais. Pour l'instant, elle décore les couloirs, elle harmonise les murs. Il y a des choses comme ça qui font

partie des tâtonnements d'une structure. Je ne critique pas, même s'il y a eu quand même pas mal d'argent qui a été mis là-dedans.

**PLUS HAUT, TU MENTIONNAIS QUE TU VENAIS DE CE MILIEU ET QUE TU ACCOMPAGNAIS DES ARTISTES DANS UNE DIMENSION INTERNATIONALE, QUI EST AUSSI UN DES AXES DE DÉVELOPPEMENT DE L'HISTOIRE DE SMART, QUI A PRIS DIVERS TOURS AU FIL DES ANNÉES.**

La circulation de l'artiste, ça a toujours été un gros problème. Et ça l'est toujours. Avec Pierre, on allait de temps en temps voir Nana Mouskouri qui était la responsable de la Culture à la Communauté européenne. C'était compliqué parce que chaque pays a ses lois et ses règles. Pierre était très sensible à ces questions du fait de cette histoire de précompte professionnel de 18% que j'ai raconté. Il devait payer des artistes français ou italiens ou allemands, en se disant que de toute façon ils avaient leur propre société dans leur pays. Pourquoi, en tant qu'employeur belge, devait-il payer aussi 18% qui ne seraient pas rendus à ces artistes. Pour lui, il y a quelque chose qui n'allait pas. De mon côté, quand je vendais des spectacles en France, en Suisse, au Canada, en Angleterre ou en Allemagne, chaque fois, il fallait s'adapter pour les cachets. C'était compliqué. C'est Julek qui a eu cette idée de développement de Smart en se disant : c'est ça la solution. On sait que ça prendra du temps, des années, mais si on y arrive, ça serait génial. » On n'y est pas encore.

<sup>11</sup> Lisez aussi les récits de Frédéric Gregoir, P.84 et Roger Burton, P.168.



### ÇA S'EST AVÉRÉ UN PEU PLUS COMPLIQUÉ QUE PRÉVU ?

**« Il faut aller à la Communauté européenne. C'est elle qui peut homogénéiser les règles et les imposer. Mais pour l'instant, la circulation d'artistes ne représente pas grand-chose sur le marché économique. »**

Oui, mais il faut poursuivre le travail. Il faut aller à la Communauté européenne. C'est elle qui peut homogénéiser les règles et les imposer. Mais pour l'instant, la circulation d'artistes ne représente pas grand-chose sur le marché économique. C'est une niche comparativement au reste et ça ne les intéresse pas. Il faudrait vraiment tomber sur une autre Nana Mouskouri.



### J'ALLAIS REVENIR SUR NANA MOUSKOURI.

### EST-CE QU'IL A VRAIMENT EU LIEU CE RENDEZ-VOUS AVEC TOI, PIERRE BURNOTTE ET NANA MOUSKOURI ?

On ne l'a pas côtoyée en direct comme ça, non. En fin de compte, on est allés à des forums à la Communauté européenne où des représentants comme Nana Mouskouri viennent exposer leur politique culturelle. Nous, on essayait d'approcher les proches de Nana Mouskouri pour leur dire qu'il fallait changer les choses, trouver des solutions pour faciliter la circulation des artistes...



### EST-CE QUE TU PENSES À DES ANECDOTES, DES CHOSES ASSEZ ANODINES, MAIS QUI POUR TOI REPRÉSENTENT VRAIMENT UN TRUC UNIQUE DE SMART ?

Smart, c'est un foisonnement permanent. Mais une chose peut-être, quand tu arrivais chez Smart, il y avait le chien de Julek<sup>12</sup>. Ça faisait partie du mobilier, ce truc mouvant à poils, qui se trimballait un peu partout. Sinon, je me rappelle plutôt des accidents au sein des conseils d'administration et les mises au vert, qui ont toujours été chouettes.



### QU'EST-CE QUE C'EST UNE MISE AU VERT ?

C'est des moments où le conseil d'administration et des gens de la direction de Smart se retrouvent et se lancent dans des prospectives pour imaginer le futur de Smart. Ou trouver des outils pour favoriser le lien, la communication. Il y avait plein de sujets. J'ai quelques photos assez drôles d'une mise au vert extraordinaire qu'on avait faite près de Namur, dans la maison de Félicien Rops pleine de charme. Ce sont toujours de chouettes moments parce qu'il y a les *afters* ! Les *afters*, on ne les raconte pas forcément, parce que c'est souvent lié à des excès, mais des excès chouettes. Mais je n'ai pas trop envie de raconter des excès chouettes. Ils sont chouettes, c'est tout.



### EST-CE QUE POUR TOI, IL Y A UNE FORME D'ÉTAT D'ESPRIT DE SMART ?

### ET SI OUI, EST-CE QUE TU ARRIVERAIS À LE DÉFINIR ? QU'EST-CE QUI FAIT LA FORCE DE SMART ET DE SON DÉVELOPPEMENT ?

Je trouve qu'il y a une bienveillance et une volonté de répondre à la demande sociétale de toutes ces personnes qui sont décalées et qui veulent développer des projets. Également, le fait de mettre en avant les conseillers. Sandrino a bien remis en valeur leur rôle mais ce n'est pas encore suffisant. Encore aujourd'hui, j'entends les utilisateurs dire qu'ils n'arrivent pas à les joindre, ces conseillers. La dimension humaine est vraiment un enjeu. La numérisation va diminuer malgré tout, parce qu'elle est trop énergivore et qu'elle va finir par nous coûter trop cher ou on n'aura plus de quoi l'entretenir. Donc, je pense que l'humain va reprendre de nouveau une place plus importante. Mais ça a toujours été en progression alors je ne m'inquiète pas.

**« La numérisation va diminuer malgré tout, parce qu'elle est trop énergivore et qu'elle va finir par nous coûter trop cher ou on n'aura plus de quoi l'entretenir. Donc, je pense que l'humain va reprendre de nouveau une place plus importante. »**



<sup>12</sup> Sam, un golden retriever, et homonyme de l'outil central de gestion des contrats.



# ↑ INGRID INGHEL RAM



PREMIÈRE EMPLOYÉE DE SMART  
COMPTABLE DES ASSOCIATIONS EXTERNES TENUES PAR LES MEMBRES  
'PERSONNE DE CONFIANCE' (PRÉVENTION)  
DURANT PLUSIEURS ANNÉES

DANS L'ÉQUIPE  
DE 1998 À 2019

ENTRETIEN N° 5



## TE SOUVIENS-TU DE TON PREMIER CONTACT AVEC SMART OU DE TON PREMIER JOUR ?

**« Je n'ai plus jamais remis mon tailleur et mes talons! Et je suis restée 21 ans dans la maison. »**

De mon premier jour, je ne m'en souviens pas mais mon premier contact, je m'en rappelle parfaitement. C'était en juin 98 et j'avais rendez-vous avec Julek<sup>1</sup>, qui n'était pas là... Ça lui arrivait régulièrement d'être très

en retard. Je ne divulgue rien de secret! J'ai donc été reçue par Pierre Burnotte<sup>2</sup>, que je ne connaissais pas. Je m'étais mise sur mon 31, tailleur et talons, classique pour un boulot de comptable et je pense qu'au bout de trois minutes, Pierre m'a dit: «Bon, on se tutoie» et puis: «On travaille avec des artistes» (c'était le cas à l'époque). Il m'a un peu parlé du projet qui en était encore à ses débuts, je ne sais pas s'il y avait déjà 200 membres et il m'a dit: «Ça te va de commencer lundi?» J'ai dit: «Ok, c'est bon.» Je n'ai plus jamais remis mon tailleur et mes talons! Et je suis restée 21 ans dans la maison.



## QU'AS-TU PENSÉ CE PREMIER JOUR QUAND IL T'A RACONTÉ LE PROJET ?

J'étais hyper enthousiaste, parce que le monde artistique, c'était vraiment ce qui me touchait. J'y ai toujours été sensible. J'avais déjà 38 ans à l'époque, je sortais de mes études de compta qui étaient un choix alimentaire, parce que j'étais seule avec un enfant, et j'avais très peur de me retrouver dans le milieu de la banque ou du fisc ou autres lieux horribles où je pense que je n'aurais pas survécu. Là, j'étais hyper enthousiaste parce que justement, ça touchait au monde de l'art, de la culture, un peu rock'n'roll quand même. Tout ce que j'aimais, tout ce qui me tenait à cœur. Et puis l'associatif, l'économie sociale, le fait d'apporter cette aide qui me semblait importante justement, à des gens qui en avaient besoin. Je trouvais que ça avait tellement de sens. J'ai tout de suite adhéré au projet et je me suis sentie à la maison. Aussi grâce à la personnalité des gens: à l'époque, c'était Pierre, Julek et Amir Dibadj<sup>3</sup>, le troisième fondateur, qui n'est plus là depuis un moment. On était une toute petite équipe sur un tout petit projet. Tout le monde

**« Là, j'étais hyper enthousiaste parce que justement, ça touchait au monde de l'art, de la culture, un peu rock'n'roll quand même. Tout ce que j'aimais, tout ce qui me tenait à cœur. »**

avait beaucoup d'enthousiasme. Pierre et Julek avaient une vision. Je ne sais pas s'ils savaient déjà à l'époque où ils voulaient aller mais ils voulaient y aller. C'était extrêmement enthousiasmant. Mon autre vie avait été dans des milieux plus commerçants, loin de l'économie sociale et je me suis dit que j'étais arrivée là où je devais être. Le succès est venu rapidement et il a été exponentiel pendant 15 ans. Tout au long, c'est resté hyper enthousiasmant de voir à quel point ça fonctionnait. Puis il y a eu des batailles évidemment, mais peut-être qu'on y viendra plus tard.

## ON VA PEUT-ÊTRE PRENDRE LES CHOSSES UN PEU DANS L'ORDRE.

Dans l'ordre, je ne te cache pas que je vais avoir du mal! Ça date quand même d'il y a 25 ans: j'ai été la première employée!



## SI ON REPART DE TON EMBAUCHE EN 1998, EST-CE QUE TU ARRIVES À VOIR QUELLES ONT ÉTÉ LES GRANDES PÉRIODES DE CETTE HISTOIRE ?

Il faudrait que je me souviene. C'est loin. Par ailleurs j'ai toujours été dans un département un peu à part. Je n'ai jamais été conseillère. Je n'ai jamais été du côté de tout ce travail qui s'est fait avec les membres.



## EST-CE QUE TU AS TOUJOURS OCCUPÉ LE MÊME POSTE ?

Quand je suis arrivée, j'ai été engagée comme comptable pour m'occuper de dossiers sur lesquels Pierre et Julek travaillaient avant. Principalement des dossiers comptables d'artistes. Je me suis occupée de cet aspect-là pour les utilisateurs Smart. Je suivais tout ça mais pas de manière aussi proche que les conseillers qui étaient vraiment dans le cœur. Les équipes étaient très petites. J'étais la première employée et puis des collègues sont arrivés. Quand on a été à 25, on s'est dit: «25, c'est un truc de fou!» Mais ça restait des toutes petites équipes où tout le monde se parlait et s'enthousiasmait pour les projets. J'essaye de me rappeler. Je me souviens du moment où tout le monde travaillait sur le changement de loi concernant les droits d'auteurs et ce statut pas très clair, où les artistes se faisaient ramasser par le fisc. Julek et Pierre ont vraiment milité et derrière, nous, on était fiers parce qu'on se disait: on apporte vraiment quelque chose dans un milieu qui en a besoin. Et puis on ne comptait pas notre temps. S'il fallait envoyer du courrier, c'était encore du papier à l'époque, on était tous là. Moi, j'ai vécu ça un petit peu à la marge je dirais, tout

1 Lisez aussi le récit de [Julek Jurowicz](#), P.20.

2 Lisez aussi le récit de [Pierre Burnotte](#), P.12.

3 Amir Dibadj, collaborateur de [Julek Jurowicz](#) et [Pierre Burnotte](#) dès la naissance de l'asbl pour la constitution des aspects financiers et comptables de Smart.



en adhérant vraiment aux valeurs et à tout ce qui se passait. Pendant presque 15 ans, je me suis réveillée Smart, je me suis endormie Smart. Quand je sortais, les gens que je rencontrais me disaient : « Ah tu travailles chez Smart ». On se faisait aussi beaucoup attaquer. « Smart prend la moitié de ce que les gens gagnent ». Même en soirée, il fallait expliquer : « Non, ce sont les impôts, les cotisations sociales... ». J'étais hyper motivée, mais ça m'énervait de sentir ces attaques totalement infondées.



### ÇA A DURÉ DANS LE TEMPS ?

Ça a duré un bon moment et on l'entend encore. Les gens ne savent toujours pas ce qu'il se passe avec leurs salaires ! Ils ne comprennent pas qu'ils payent des impôts et des cotisations sociales et que ce n'est pas Smart qui prend 50%. Ce serait trop beau ! Ou pas bien du tout, selon les points de vue. C'est quelque chose qui a été assez récurrent pendant très longtemps. Et il fallait toujours remettre en place. Jusqu'à l'arrivée de Sandrino, je pense, on organisait des séances d'information pour l'accès au statut d'artiste, qui a aussi été une grande aventure dans l'histoire de Smart. Il y avait vraiment beaucoup de contacts, beaucoup d'infos. J'ai toujours pensé que c'était une très bonne chose parce qu'on se consacrait vraiment au milieu artistique, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. La suite de l'histoire, je la connais beaucoup moins bien. Mais il y a eu ce succès incroyable : 200 membres, puis 1000, 2000, 5000, 10.000 membres juste grâce au bouche-à-oreille. C'était un truc de dingue, qui disait à quel point il y avait un besoin de ce genre de structure, qui n'existait pas. Mais le grand succès attire aussi les grandes jalousies et il y a eu beaucoup d'attaques, beaucoup d'histoires, des erreurs, des rectifications et comme toujours dans une jeune boîte qui se lance dans quelque chose de nouveau, il y avait beaucoup de créativité. Ce n'était pas pour rien qu'on travaillait avec des artistes !

# N



### QUELS ONT ÉTÉ LES INGRÉDIENTS DE CE SUCCÈS ?

Smart a répondu à un besoin, très clairement. Pierre et Julek sont arrivés dans une niche où il n'y avait rien et on ne savait pas qu'il y avait une demande mais elle était là. Il y avait quelque chose à faire, très clairement. Il y avait la personnalité de Pierre et de Julek. Je parle moins d'Amir, parce qu'Amir a eu un autre rôle. Julek est quelqu'un qui a un charisme important. C'est quelqu'un d'extrêmement humain et pour moi, il est un peu visionnaire. Avec Pierre, ils faisaient un tandem incroyable qui leur a donné une puissance qui

**« Il y avait de la bienveillance et une envie de se battre. Et de rassembler des gens qui avaient envie de faire les choses en y mettant du cœur et de l'énergie. »**

leur a permis d'aller aussi là où ils sont allés, avec justesse. Je pense que la personnalité des fondateurs a fait énormément. Il y avait de la bienveillance et une envie de se battre. Et de rassembler des gens qui avaient envie de faire les choses en y mettant du cœur et de l'énergie. Je pense que c'est important et que ça apporte énormément à une boîte. Pour certains, les choses n'ont pas été aussi faciles et agréables. Mais pendant une période, quand on était encore de petites équipes où tout le monde se connaissait, tu avais l'impression le matin que tu venais travailler avec tes copains. Et ça, ça te donne une dynamique différente que quand tu viens travailler avec des « collègues ». Au début en tout cas, c'est ça qui a donné cette force pour apporter quelque chose dans un milieu qui en avait besoin.

**« Tu avais l'impression le matin que tu venais travailler avec tes copains. »**

**TU AS ÉTÉ LA PREMIÈRE EMPLOYÉE. AUJOURD'HUI, IL Y A 200 PERSONNES ! TU L'AS VU GRANDIR CETTE ÉQUIPE.**



### ES-TU RESTÉE LA SEULE COMPTABLE OU AS-TU VU GRANDIR UN PÔLE COMPTABILITÉ ?

Moi, je ne faisais pas du tout de la compta interne. Je faisais la compta des associations externes tenues par les membres. La compta interne, c'était mon camarade Amir, avec qui je suis toujours au contact au quotidien pour le boulot. En interne, c'était un peu la foire et finalement, assez créatif ! Mais la boîte a grandi très très vite. Ça a été compliqué parfois de suivre cette évolution. Informatique, comptabilité, administration : on est passé en quelques années d'une petite boîte de quelques centaines à quelques milliers de membres. Ça demandait des outils parce que tout ce qui est droit social et droit comptable, c'est une matière complexe, même si c'est moins complexe en Belgique qu'en France, si j'ai bien compris. Moi, je suis toujours restée seule avec Amir. J'avais un petit bureau en haut avec un petit balcon. C'était le bureau où tout le monde passait fumer sa clope, raconter sa petite histoire, papoter sur le balcon. Professionnellement, ça a été une expérience très enthousiasmante, mais humainement, ça a été exceptionnel. C'est pour ça que la plupart de mes amis sont d'anciens collègues. J'ai aussi été personne de confiance. À l'époque, tout ça n'était pas toujours très formel, très construit mais ça a été vraiment une expérience humaine exceptionnelle d'avoir rencontré des amis parmi mes collègues. Quand je parle de collègues : ça allait de Julek à l'équipe rouge<sup>4</sup>, qui s'occupe de la logistique. Il y avait aussi tous les gens qu'on croisait par ailleurs : à l'époque, on aidait à la déclaration fiscale,

<sup>4</sup> À l'image des équipes de conseil qui portent des noms de couleurs, l'équipe "rouge" désigne celle qui est en charge de la maintenance des locaux de la coopérative à Saint-Gilles.

# D

les artistes venaient, on avait des rendez-vous annuels. Il y a comme ça des personnes que j'ai vues pendant plus de dix ans. C'était intéressant de voir l'évolution de leur carrière. Moi, c'est l'humain qui m'intéresse.



**C'EST UN JOLI TERME  
QUE VOUS AVEZ EN BELGIQUE,  
CELUI DE PERSONNE DE CONFIANCE<sup>5</sup>.**

**C'EST QUELQUE CHOSE  
QUE TU AS EXERCÉ LONGTEMPS ?**

Je ne pourrais plus dire. C'était un truc tout à fait formel et codifié. J'ai fait un ou deux mandats, je ne sais plus.



**TU AS QUELQUE CHOSE À DIRE  
AUTOUR DE CE RÔLE ?**

Quand on l'a créé, on a beaucoup ri, en se disant qu'il ne servirait à rien car il ne se passerait jamais rien. Il n'y aurait pas de harcèlement, chez Smart. Que ce n'était pas possible. Et puis malheureusement, il y a eu une histoire un peu difficile dont je ne peux pas parler. Quand on a mis ça en place, je ne me souviens plus si on était encore à Molenbeek, en tout cas c'était vraiment au tout début. Pierre disait qu'il fallait qu'on ait une délégation syndicale. Mais on se sentait tellement gâtés et en confiance. Et puis ça s'est fait et ça avait du sens parce que quand la boîte grandit, pour des tas de raisons, le personnel change, la direction change et à un moment, bien sûr ça fait sens. Mais quand Pierre nous en a parlé la toute première fois, c'était au tout début des années 2000, je pense, on avait réagi en disant : « Avec quoi il vient. On ne veut pas de ce truc. » Ça nous semblait plus un poids qu'autre chose. Puis évidemment, Smart grandissant, les choses se sont formalisées et on s'est rendu compte que ce n'était pas une si mauvaise idée que ça. Au tout début, on ne se rendait pas compte à quel point la boîte allait grandir et prendre l'importance qu'elle a prise. Et puis le formalisme, ce n'était pas ce qui nous caractérisait en premier lieu. Je ne sais pas ce qu'il en est aujourd'hui. Je pense qu'il reste quelques traces de ça peut-être (le peu de formalisme).

<sup>5</sup> La personne de confiance, dans toute entreprise animée par une équipe, est une personne de contact neutre, capable de recevoir en toute discrétion les éventuels témoignages de difficultés ou de souffrances vécues dans le cadre du travail ou dans la vie privée. Une solution peut ensuite être proposée au sein de l'organisation ou en dehors, de manière la plus efficace et équitable possible.



**QU'EST-CE QUE CE SERAIT,  
L'ÉTAT D'ESPRIT OU LA MENTALITÉ SMART ?**

Encore une fois, je te parle de l'époque que j'ai connue où il y avait vraiment une volonté de mettre des choses en place pour les intermittents. Qu'ils puissent avoir une protection sociale. C'était un objectif. Ça s'est fait avec une connaissance du milieu. Il était hors de question de procéder comme certains politiciens qui prennent des décisions en disant : « Ça, ça va être bien pour les artistes » alors qu'ils n'en connaissent pas un seul donc ça peut être n'importe quoi. Là, il y a eu un bureau d'études, des séances d'information, un intérêt vrai pour les gens pour lesquels les projets étaient développés. Le public cible, je ne sais pas si on peut l'appeler comme ça, ce n'est pas un mot très chouette, se sentait concerné parce qu'il y avait un dialogue. Le bureau de Julek était ouvert. Tout était ouvert, ou alors il y avait des secrets tellement bien gardés qu'on ne l'a jamais su. Moi ça me convenait bien, on ne sentait pas le poids de la hiérarchie. Même si, bien sûr, il y avait des administrateurs qui prenaient des décisions. Parfois ça s'est ressenti de manière plus compliquée. Enfin, je pense que quand tu dois prendre des décisions, il y a forcément des fois où tout le monde n'est pas d'accord. Mais en tout cas au début, on discutait de tout, on partageait les projets. Je trouvais ça vraiment très intéressant parce qu'on se sentait impliqués. C'est ma vision à moi, je ne peux pas affirmer que tout le monde serait du même avis. On était vraiment enthousiaste et puis on était gâtés, c'était chouette, on avait envie de donner en retour. Mais ça n'a pas duré.

**« Mettre des choses en place pour les intermittents. Qu'ils puissent avoir une protection sociale. C'était un objectif. »**



**QU'EST-CE QUI POUR TOI  
A MARQUÉ UN CHANGEMENT ?  
C'EST LA CROISSANCE DE L'ÉQUIPE ?**

La croissance bien entendu. Il y a d'ailleurs des statistiques à ce sujet. À partir d'un certain nombre de personnes, les équipes changent de dynamique. Ça se professionnalise. On ne peut plus partager les infos à la machine à café comme on le faisait au départ. Et ça devient compliqué à gérer. Tout le monde n'adhère plus aux décisions. On est d'accord avec l'un, pas avec l'autre. C'est normal que ça demande du travail. Peut-être que tout le monde ne l'a pas vécu de cette manière-là. Mais j'avais vécu

**« À partir d'un certain nombre de personnes, les équipes changent de dynamique. Ça se professionnalise. On ne peut plus partager les infos à la machine à café comme on le faisait au départ. »**



cette période un peu idyllique et j'aime bien les fonctionnements plus informels, c'est pour ça que je suis restée aussi longtemps. Sur la fin, c'est devenu trop hiérarchisé, ça ne me plaisait plus. Peut-être aussi parce que j'avais mon âge et que ce que je faisais n'avait plus de sens dans les nouvelles structures. Je me suis sentie un peu abandonnée.



### QUELS SONT POUR TOI LES ÉVÉNEMENTS QUI ONT MARQUÉ LA PÉRIODE OÙ TU ÉTAIS CHEZ SMART, QUI ONT ÉTÉ DES CHARNIÈRES DANS L'HISTOIRE DU PROJET OU QUI ONT CHANGÉ DES CHOSES ?

Des événements marquants... le déménagement à Saint-Gilles, évidemment. J'ai commencé à Molenbeek dans de tout petits bureaux. Les équipes se sont agrandies et on est arrivé dans la maison du coin. Puis il y a eu une distinction entre les postes. Au début, tout le monde faisait un peu tout. C'était quasi informel; les tâches étaient beaucoup plus partagées, moins définies. Et puis il y a eu la création des équipes: l'équipe des conseillers, l'équipe juridique, l'équipe informatique... De l'intérieur, ça a été une étape importante. Mais pour moi, les événements marquants, ça a été aussi les événements festifs! Il y avait cette culture d'entreprise

où on faisait beaucoup de choses ensemble et Julek était très grand seigneur. Un des grands événements, ça a été le voyage à Nice en 2005 avec toute l'équipe. On fêtait, je sais plus si c'était les 2000 ou les 5000 membres, en tout cas, un palier important. Julek nous a donc amenés trois jours à Nice en bus. Ça a été la foire mais c'était formidable! On a quand même fait

**« Au début, tout le monde faisait un peu tout. C'était quasi informel; les tâches étaient beaucoup plus partagées, moins définies. Et puis il y a eu la création des équipes. »**

une visite culturelle, la fondation Maeght, superbe. On a vu des choses magnifiques et on a fait la fête. On était sur la plage à Ramatuelle et personne ne voulait remonter dans le bus pour rentrer! Ça, je m'en souviens! Ce voyage, c'est le souvenir qui soude les équipes. On m'en a parlé pendant... « Ah oui, toi tu étais du voyage à Nice. » C'est devenu presque un mythe dans la maison, en tout cas, ça a été un grand événement dans la vie du personnel de Smart. Maintenant il n'y a plus grand monde de cette époque-là. Barbara Klepman et Nathalie Ancel, Katia Belova, Bernard Moisse<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Barbara, Nathalie et Katia sont toujours conseillères dans les équipes en 2024. Bernard Moisse est un des fondateurs de l'équipe dédiée au contact avec la clientèle des membres. Lisez aussi le récit de Barbara Klepman, P.76.

### J'AI L'IMPRESSION!

Que dire sinon? Un des gros enjeux pour Smart, ça a été l'ouverture à l'international. On était une petite boîte belge qui bougeait bien à l'échelle belge. À un moment donné il y a eu des décisions: on a choisi d'ouvrir à l'international, il y a eu pas mal de tâtonnements. J'ai suivi tout ça d'un peu plus loin. Je me disais: ah oui, on va devenir une boîte internationale, avec les difficultés et les succès qu'on a connus. C'est chouette de pouvoir la partager cette expérience.



### C'ÉTAIT QUELQUE CHOSE QUI VOUS FAISAIT RÊVER ?

Je ne vais pas dire nous, mais moi, ça me faisait rêver. En même temps, je me demandais si les modèles de certains pays leur permettraient d'intégrer ce que nous proposons. Aujourd'hui, on a la preuve que dans certains pays, c'était totalement utopique. Mais je ne sais pas du tout où ça en est aujourd'hui, si les différents projets tournent ou pas.



### VOUS VOUS CONNAISSIEZ UN PEU AVEC LES GENS QUI DÉVELOPPAIENT SMART DANS D'AUTRES PAYS ?

Oui, parce qu'il y avait quand même des réunions collectives une fois par an. À moins que ça ne soit venu plus tard avec Sandrino. Je ne sais plus. Mais de temps en temps, tout le monde se retrouvait à Bruxelles pour des réunions de travail. Je me souviens de Marie de Berlin<sup>7</sup> et d'autres dont j'ai oublié les noms. Et puis il y a des gens avec qui tu accroches moins.



### DANS CES RASSEMBLEMENTS, IL Y AVAIT POUR TOI UNE COMMUNAUTÉ SMART ?

Oui et non. On ne passait pas assez de temps ensemble pour ressentir ça. On se voyait une après-midi, une fin de soirée, on mangeait ensemble, on buvait un verre, on rigolait. On se parlait parfois un peu de boulot. Sans doute que les gens qui étaient plus impliqués que je ne l'étais dans l'international diraient autre chose, mais pour moi, c'était juste des gens que je croisais comme ça. Avec Marie, on avait bien accroché, aussi parce qu'elle parlait français, ce qui aidait. Il fallait déjà qu'on puisse communiquer. Avec certains on ressentait cet esprit de communauté, mais pas avec d'autres, tout simplement parce qu'on ne se voyait pas assez. Un peu plus avec la France puisqu'on était plus proches. Et puis,

<sup>7</sup> Marie Reiter, toujours dans l'équipe de Smart EG en Allemagne.

professionnellement, j'avais un rôle tellement à part que je ne savais pas forcément ce que les autres faisaient et eux ne savaient pas ce que je faisais. Mais malgré tout, on peut dire qu'il y a un esprit qui s'est créé autour de Smart.



### IL Y A D'AUTRES ÉVÉNEMENTS, DES PÉRIODES OU DES TOURNANTS QUI TE REVIENNENT ?

Je suis restée 10 ans dans le même bureau à faire le même boulot. Même plus, 15 ans. Le moment qui m'a marqué, c'est quand Sandrino est arrivé. Ça a été un peu un choc. Il faut dire ce qui est. Ce n'était pas : « Youpi, on est contents. » Il est arrivé dans un moment très difficile, avec sa culture d'entreprise plus française. Nous les Belges, on avait beaucoup de mal avec ça. En tout cas, je vais dire que j'ai eu du mal. Je venais d'être opérée d'un cancer du sein. Quand je suis revenue au bureau, il y avait eu beaucoup de changements. C'est à partir de là que j'ai décroché. Je n'adhérais plus. Peut-être pas tant à cause de la boîte qu'à cause de ma vie. Mais aussi à cause de Smart qui avait trop changé et qui est devenue une grosse entreprise. J'ai toujours aimé travailler dans une toute petite structure et au moment où c'est devenu une grosse structure, je ne m'y sentais plus à l'aise. Donc ça aurait été n'importe quelle entreprise, ça ne m'aurait pas plu de la même manière. Et puis du jour au lendemain, on m'a dit : « Ton service, c'est pas utile, allez hop, ça ne sert à rien, on ferme. » C'était quand même mon bébé depuis 15 ans. Ça a été un peu violent. Je n'ai pas beaucoup apprécié. Et puis on a essayé de me faire faire autre chose et je ne comprenais même pas ce qu'on me demandait. J'étais vraiment en souffrance et j'ai eu l'impression que tout le monde s'en moquait. J'étais une employée de 60 ans qu'on essayait de mettre à la porte. Voilà ce que je ressentais. Ce n'était pas très délicat. Du jour au lendemain, je me suis sentie totalement inutile. Pour moi, la fin a été moins chouette que le début!

Mais pour autant mon enthousiasme pour le projet Smart est encore là. Sandrino était très enthousiaste – je me souviens des grandes discussions qu'on a eues quand il est arrivé – mais il avait une autre vision avec son projet de coopérative. Je ne sais pas où ça en est aujourd'hui, peut-être que c'est un vrai succès et que ça marche très bien. Pour en avoir parlé avec des membres, et malgré toute la communication qui a été faite et bien faite au moment des AG, ils ne comprenaient pas non plus. Mais j'étais admirative d'une dynamique. Sous Julek, quand il y avait deux personnes à une AG, on disait : « Y a du monde. » Sandrino, à la première AG, on était 700! C'était fou. Mais ce truc de coopérative, on était plusieurs parmi les anciens à trouver que ça ne nous paraissait pas naturel par rapport à ce qu'on voulait faire advenir. Pour moi, Smart, ça a toujours été Smart asbl et ça faisait sens. Smart coopérative, ça ne fait pas beaucoup sens, parce que ce n'est pas ça que j'ai vécu. Même si finalement on peut dire que ça s'est rejoint.

**« Sandrino, à la première AG, on était 700! C'était fou. »**

Par contre, l'ouverture aux métiers intermittents, ça, ça a été un tournant important. Au début, je trouvais ça super de travailler dans le milieu de l'art et de la culture. Mais au bout d'un moment, je me suis dit : évidemment qu'il faut ouvrir le système à tout le monde. Clairement c'était une excellente idée. Ça devait être fait.

**« Évidemment qu'il faut ouvrir le système à tout le monde. »**



### Y A-T-IL DES PERSONNES OU DES ACTIVITÉS QUI ONT MARQUÉ LA VIE DE CETTE COOPÉRATIVE OU QUI T'ONT MARQUÉE ?

Tu parlais des étapes importantes. Au départ, le service offert aux membres, c'était le payroll : on transformait des cachets en salaires. C'était la base et il n'y avait que ça. Et puis assez rapidement est venue l'idée du projet où on transforme l'enveloppe, en partie en salaire, en partie en remboursement de frais, ce qui est infiniment plus intéressant financièrement. Ça a été un truc de dingue. Les membres ont adoré cette possibilité de récupérer leurs frais avec tous les avantages que cela implique. C'est comme avoir sa petite entreprise. Il y a eu comme ça toute une série de gens qui faisaient beaucoup de travail de roadies sur les tournées et qui ont beaucoup utilisé cette possibilité. Barbara Klepman en parle mieux que moi. Moi je n'étais pas conseillère : j'étais en contact avec les membres seulement au moment de leur déclaration fiscale, soit un mois par an. Dans l'équipe, on était trois : Amir, Geoffroy<sup>8</sup> et moi. Les membres pouvaient prendre rendez-vous et on offrait l'aide à la déclaration fiscale. De notre point de vue, en général, ce n'était pas trop compliqué. Mais ça aidait, ça rassurait parce que le rapport au fisc de beaucoup de gens n'est pas très serein.



### C'ÉTAIT UN MOMENT IMPORTANT POUR EUX ?

Pour certains oui. Ils étaient super contents qu'on le fasse et ils revenaient tous les ans. J'en aide encore quelques-uns maintenant que j'ai quitté Smart. Et puis un jour, on a décidé de ne plus proposer ce service. J'étais très triste, parce que pour moi, c'était le seul moment de l'année où j'étais en contact avec les membres et je trouvais ça très agréable. Ce que j'aimais bien à l'époque de Julek et Pierre, c'était cette idée d'accompagner le plus largement possible. Ils ont même fait l'expérience d'offrir un service de secrétariat social pour artistes. Mais c'était compliqué.

<sup>8</sup> Geoffroy Delhez fut longtemps comptable dans l'équipe de Smart et pour plusieurs lieux culturels importants. Il a collaboré avec le théâtre des Tanneurs, le 140, les Brigittines, et fait aujourd'hui partie de l'équipe permanente d'administration du Concours Reine Elisabeth.



### PLUS COMPLIQUÉ QUE PRÉVU ?

Visiblement. Voilà, mais ça veut dire qu'ils réfléchissaient à toutes sortes de possibilités de services, dans cette idée d'aide administrative... C'est pour ça qu'il y a eu l'aide au remplissage de la déclaration, un service comptable pour ceux qui avaient une asbl, on aidait même à la création d'asbl. Et toute une série de services. Je trouvais ça chouette.



### TU PENSES À D'AUTRES SERVICES QUE TU TROUVAIS CHOUETTES ET UTILES POUR LES GENS ?

Oui, par exemple les séances d'information sur le statut d'artiste. Qui ont été arrêtées parce que, théoriquement, c'est le boulot des syndicats. Sauf qu'ils ne le faisaient pas très bien. Voire pas du tout. Il y a même eu une époque où ils nous contactaient pour avoir les informations. C'était un peu surréaliste par moments. En tout cas, les membres appréciaient énormément nos séances. Ils étaient très demandeurs. Pouvoir transformer du travail au noir en quelque chose d'officiel qui donne accès

**« Pouvoir transformer du travail au noir en quelque chose d'officiel qui donne accès aux prestations sociales et permet de travailler de manière tranquille, c'était très important. »**

aux prestations sociales et permet de travailler de manière tranquille, c'était très important. Au départ, on travaillait surtout avec des artistes de la scène. On se retrouvait souvent devant ce scénario: un gars ou une fille sur scène, avec des affiches qui annoncent son concert tandis que lui ou elle travaille au noir et est inscrit·e au chômage. Ça n'allait pas. Mais ça

fonctionnait comme ça. Il y a donc eu cette idée de sécuriser les statuts pour permettre aux artistes de se professionnaliser et de leur donner les outils pour le faire alors qu'ils ne savaient pas trop où se tourner pour trouver les réponses à tout ça. C'était la première excellente idée de Smart et ce n'est pas pour rien qu'elle a eu le succès qu'on lui connaît.



### PLUS HAUT, TU AS DIT QUE CEUX QUI TRAVAILLAIENT DANS CETTE PETITE BOÎTE NE S'ATTENDAIENT PAS À CE QU'ELLE CONNAISSE UN TEL SUCCÈS ET POUR AUTANT, QUAND TU L'EXPLIQUES, ON DIRAIT QUE C'EST ÉVIDENT.

Je pense qu'effectivement, il y avait une place à prendre. Les boîtes d'intérim classiques, qui ne comprennent rien au fonctionnement du monde artistique, en étaient incapables. Par la suite, elles s'y sont intéressées! On les a vues dire que nous prenions leur place. Sauf qu'on ne faisait pas de l'intérim. Ça a été aussi toute une bagarre. Parce que

quand tu arrives dans une niche, les gens pensent que c'est eux qui devraient s'y trouver. Ils essaient de t'en évacuer. Il y a eu des histoires avec des boîtes d'intérim qui trouvaient qu'on marchait trop sur leurs plates-bandes. Mais le succès de Smart, c'est d'être arrivé au bon moment, au bon endroit et d'avoir proposé un service de qualité, adapté, dans un style qui correspondait aussi à ce qui était proposé. C'est une conjonction de plein de choses qui a fait ce succès incroyable.

**« Parce que quand tu arrives dans une niche, les gens pensent que c'est eux qui devraient s'y trouver. Ils essaient de t'en évacuer. »**



### ET À VIVRE DE L'INTÉRIEUR, C'ÉTAIT FOU ?

Oui complètement fou et enthousiasmant. On lisait les chiffres, 1000, 2000, 3000, 5000, 10.000 membres... On comptait en membres. Ça n'a pas beaucoup de sens mais il y avait aussi d'autres chiffres derrière. À un moment, ça a été presque vertigineux et un peu plus compliqué. Parce que quand tu es face à un tel succès, il faut le gérer et ce n'est pas évident. Mais ça reste ma plus belle aventure professionnelle. C'est quelque chose dont j'ai beaucoup parlé avec mon fils, qui était gamin quand j'ai commencé chez Smart et qui aujourd'hui débute sa vie professionnelle. Quand il a commencé à chercher du boulot, il me disait souvent: « Chez Smart, tu avais ça et ça. » À un moment, j'ai dû lui dire: « Ne t'attends pas à trouver tout ce que j'ai eu! Le monde du travail, ce n'est pas toujours comme ça! » Une grande bienveillance. Et un projet très enthousiasmant. Le tout mis ensemble, ça a vraiment été une grande aventure pour moi.

**« Parce que quand tu es face à un tel succès, il faut le gérer et ce n'est pas évident. »**



### EST-CE QU'IL Y A DES ANECDOTES QUI TE REVIENNENT ET QUI SONT UN PEU SYMBOLIQUES DE CE CLIMAT ET DE CE QUE TU AS PU VIVRE À SMART ?

Quand j'ai commencé en 98, mon fils avait 4 ans. J'étais seule avec mon gamin à élever. J'étais embauchée à plein temps, cinq jours par semaine. Un jour, je parlais avec Pierre, et il m'a dit: « Le mercredi après-midi, tu es libre, quoi qu'il arrive. » J'avais mon salaire à plein temps qui n'était pas mirobolant à l'époque, mais il n'empêche que c'était un cadeau pur et simple. Je n'ai rien eu à demander. Pierre m'a dit aussi: « Bien sûr que si ton gamin est malade, tu nous préviens et tu t'en occupes. » C'était ça aussi l'esprit Smart à l'époque. Il y avait vraiment quelque chose de très humain. Parce que quand tu es mère seule, ce n'est pas toujours facile.

## CE N'EST PAS FACILE DE CONCILIER UNE PARENTALITÉ EN SOLO AVEC UN TRAVAIL QUI AVAIT L'AIR TRÈS PRENANT.

Tout à fait. Mais finalement, c'était moi qui culpabilisais alors que le patron me disait: «Non, ne t'inquiète pas, c'est bon comme ça, on sait que tu es seule avec ton fils.»

Quand les jeunes salariés ont commencé à avoir des enfants, il y a eu des garderies pour les gamins pendant les vacances scolaires, dans la cour, entre les voitures. Les parents venaient avec les enfants. Smart engageait des animateurs. Parfois, c'était même les grands enfants, le mari d'une collègue. Il y avait une mini-piscine, du sable, des gamins qui hurlaient dans la cour. C'était ça aussi l'esprit Smart. Il y avait une sacrée ambiance. Le vendredi soir, on se retrouvait et on organisait un barbecue. On sortait des bouteilles, des trucs à manger, on restait à 5, à 10 et on faisait la fête! On ne se concertait pas mais on descendait tous dans la cour et on se retrouvait. C'était chouette et ça a quand même duré longtemps. Ça veut dire qu'on avait plaisir à être ensemble, même en dehors des heures de boulot.

On avait aussi une collection d'art dont je me suis un peu occupée avec Judith<sup>9</sup>. Je ne sais pas ce que c'est devenu. C'était chouette: on pouvait de temps en temps aller choisir une œuvre qu'on avait envie d'installer dans notre bureau. Des artistes nous prêtaient aussi des œuvres qu'on pouvait emporter dans les bureaux. On avait ce rapport-là avec certains artistes qui étaient plus proches.

C'est drôle en répondant à tes questions, je me souviens de choses auxquelles je n'avais plus pensé depuis très longtemps. Vous connaissez Stromae? Stromae, qui s'appelle Paul Van Haver dans la vie. Maintenant c'est une star mondiale. Un jour, avant qu'il ne fasse son premier tube, il est venu chez Smart avec son projet et il a rencontré une de nos collègues à qui il a demandé si Smart pouvait l'aider. Et notre collègue lui a dit: «Je pense que ton projet n'est pas viable. On ne peut pas t'aider. Allez, salut!»

Voilà l'histoire de Stromae! Elle n'est pas chouette! C'est vraiment totalement anecdotique et pas du tout représentatif.

## C'EST ARRIVÉ À TOUTES LES ENTREPRISES QUI FONT DE L'ACCOMPAGNEMENT!

<sup>9</sup> Judith Verhoeven fut responsable de la collection Smart "Portraits d'artistes", puis responsable de projets dont le passage aux comportements durables, et responsable du Centre de documentation (la bibliothèque de Smart) jusqu'en 2023 où elle prit sa retraite.

## PENDANT QUE TU PARLAIS DE LA COUR, JE VISUALISAIS LA PISCINE. J'ÉTAIS VENUE À L'ÉPOQUE DU PARKING. ÇA DOIT ÊTRE RIGOLO DE TRAVERSER LA COUR AUJOURD'HUI, MAINTENANT QU'IL N'Y A PLUS DE VOITURES.

Cette cour, c'est aussi 15 ans de ma vie! Moi j'étais l'affreuse qui venait en voiture et comme j'étais la plus ancienne, j'avais réussi à avoir une petite place à l'ombre. J'avoue avoir un peu joué là-dessus. Pendant longtemps, ça a presque été un lieu de vie. Il y en a un qui y a quasiment élevé ses enfants. Un plasticien dont j'ai oublié le nom. Il était là tout le temps, à la machine à café avec son petit dans la poussette. Il y avait des gens comme ça qui traînaient là tout le temps. La porte était ouverte. Il y avait comme ça quelques personnages. J'imagine qu'il y en a toujours, des gens seuls qui viennent, qui papotent. C'est bien que ce soit permis.

« La porte était ouverte.  
Il y avait comme ça  
quelques personnages.  
J'imagine qu'il y en a  
toujours, des gens seuls  
qui viennent, qui papotent.  
C'est bien que ce  
soit permis. »



## EST-CE QU'IL Y A UN MOMENT PARTICULIER QUE TU VOUDRAIS RACONTER? TON MEILLEUR MOMENT CHEZ SMART?

« [...] mais cette  
période dont on a  
parlé, ça a vraiment  
été génial pour moi.  
J'ai eu une grande  
chance d'être tombée  
là, à ce moment-là. »

Je ne pourrais pas citer UN meilleur moment. Ça a été plein de bons moments. Bien sûr, il y a eu des trucs plus ou moins compliqués professionnellement mais cette période dont on a parlé, ça a vraiment été génial pour moi. J'ai eu une grande chance d'être tombée là, à ce moment-là. Je changeais de vie et j'ai commencé une nouvelle carrière, dans un métier que je ne connaissais pas, dans une boîte qui démarrait, avec des gens formidables, autour d'un projet qui me tenait à cœur. Ça a vraiment été une très belle expérience, enrichissante. Je suis encore un tout petit peu, de loin. Mais il y a de moins en moins de collègues que je connais. Je ne sais donc pas exactement comment ça se passe maintenant. Mais pourvu que ça dure!

« Mais pourvu que ça dure! »





PYROPLASTICIEN,  
MEMBRE DE SMART AVEC LA CRÉATION DE SON ACTIVITÉ *SHOWFLAMME*  
DEPUIS 2000

MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
EN 2008

D'ÉVOLUTION EN ÉVOLUTION,  
IL FAIT TOUJOURS PARTIE DU C.A.  
EN 2024



**EST-CE QUE TU TE SOUVIENS DE LA PREMIÈRE FOIS QUE TU AS ENTENDU PARLER DE SMART, OU QUE TU AS RENCONTRÉ SMART? COMMENT ÇA S'EST PASSÉ, AVEC QUI, QUAND?**

J'ai entendu parler de Smart autour de moi. J'étais entrepreneur en construction de murs d'escalade. Suite à une faillite à cause d'un client français, je me suis retrouvé au Centre Public d'Action Sociale (CPAS), et il a fallu que je retombe sur mes pattes. Je suis arrivé dans les bureaux de Smart et j'ai rencontré Julek<sup>1</sup>, évidemment. C'était en 2000. Et je lui ai dit, «voilà, moi j'ai des chantiers parce que j'ai des clients en mur d'escalade qui sont encore intéressés par mon travail. Donc, je peux continuer à travailler, je peux me remettre dans le circuit du boulot, mais je suis au CPAS, je n'ai plus de statut pour le faire». Et Julek m'a dit oui, bien sûr. À cette époque, il ouvrait un petit peu tous les dossiers qu'il pouvait ouvrir. Et en même temps, je trouvais que c'était très ambitieux d'être ouvert comme ça. Donc, je suis rentré chez Smart en construisant des murs d'escalade. Et puis on a cherché ensemble comment pouvoir fonctionner là-dessus, parce que ça posait des questions quand même bien différentes des autres activités. On a dû un peu déblayer et faire quelques réunions avec les courtiers et les assurances, parce qu'il fallait aller jusqu'à des assurances décennales sur les constructions. Voilà, ça c'est mon arrivée chez Smart. Et à ce moment-là,

*« Je suis arrivé dans les bureaux de Smart et j'ai rencontré Julek, évidemment. C'était en 2000. »*

j'avais déjà aussi entamé tout un travail sur la pyrotechnie dans le spectacle. Donc, après la faillite de ma société, j'ai très vite embrayé sur un travail de feu dans le spectacle et je suis arrivé chez Smart avec les deux activités. Voilà.

**DONC TU RENCONTRES JULEK, ET DE CE QUE JE COMPRENDS, IL Y A UNE RELATION ASSEZ FORTE QUI SE NOUE ASSEZ RAPIDEMENT DU FAIT DES SPÉCIFICITÉS DE TON ACTIVITÉ, QUI SUPPOSE TOUT DE SUITE UN PARTENARIAT ASSEZ DENSE.**



**EST-CE QUE TU TE SOUVIENS DE TES RÉFLEXIONS À L'ÉPOQUE?**

Ces réflexions c'était «oui, allons-y!». Je trouvais ça super, d'autant que je suis un entrepreneur aussi, j'aime bien aller par les chemins de traverse, aller ouvrir les portes. Et c'était un peu ça. Je ne dis pas du tout que j'étais le premier chez Smart à arriver avec des projets hors normes, mais en tout cas je suis arrivé avec des projets un peu bizarres pour ce que Smart faisait à l'époque. Et évidemment, je ne

suis pas arrivé seulement pour pouvoir facturer, je suis arrivé pour trouver une structure qui pouvait gérer l'ensemble de ce qui est à gérer dans un travail professionnel. C'est-à-dire qu'il fallait que je puisse retrouver mes droits au chômage ou des droits, quels qu'ils soient, et que je puisse quitter le CPAS. C'était une situation pour moi très inconfortable d'autant que, suite à une faillite, j'avais pour 4 millions de dettes en francs belges, ça veut dire 100.000€. J'étais avec 100.000€ de dettes en étant au CPAS. Donc, il fallait que je retrouve d'une manière ou d'une autre une activité qui me permette de sortir de ça. Je pense que s'il n'avait pas existé une structure comme Smart, je serais au CPAS encore aujourd'hui. Et je pense, avec le recul et connaissant tout ce que Smart a pu faire, que Smart a permis à des milliers de personnes de sortir de la merde comme moi je l'étais.

*« Je ne dis pas du tout que j'étais le premier chez Smart à arriver avec des projets hors normes, mais en tout cas je suis arrivé avec des projets un peu bizarres pour ce que Smart faisait à l'époque. »*



**DONC ÇA FAIT UNE BONNE VINGTAINE D'ANNÉES QUÉ TU ES À SMART. EST-CE QU'ON ARRIVE À PARCOURIR UN PEU ENSEMBLE TON TRAJET, COMMENT TU AS NAVIGUÉ DANS SMART, QUELLE EST TON HISTOIRE DANS L'ORGANISATION?**

**EST-CE QU'ON ARRIVE À FAIRE LE LIEN AVEC L'HISTOIRE DE L'ORGANISATION ELLE-MÊME, COMMENT EST-CE QUE TON ACTIVITÉ A ÉVOLUÉ, COMMENT TU T'ES IMPLIQUÉ PETIT À PETIT?**

Ce que je peux dire, c'est qu'il a fallu quand même quelque temps pour que dans ma vie et dans mon histoire, les choses se mettent en place: sortir du CPAS, retrouver l'accès au chômage, gagner ma vie en tant que salarié en faisant des murs d'escalade ou des spectacles. Il a fallu quand même quelques années pour que je me stabilise à nouveau et que je puisse fonctionner d'une manière correcte, en ayant remboursé ces dettes. Et tout de suite, j'ai fonctionné avec une activité. J'ai l'activité numéro 500 quelque chose, donc c'est le début des activités. Et comme je venais d'une expérience de gestionnaire de société, j'ai compris très vite comment ça fonctionnait: on est quand même dans quelque chose de très basique, dans un système de gestion de projet. Et puis, j'avais un contact un peu privilégié avec Julek du fait de mes activités. À un moment donné, il m'a demandé si je ne voulais pas rentrer dans le conseil d'administration. Et là, j'en ai discuté avec lui pour savoir ce que ça représentait, et ce qu'il entendait par le fait de me le demander. Parce que, quelque part c'était une association, et c'est le dirigeant qui me demande de rentrer dans le conseil d'administration. C'est quoi cette histoire? J'étais déjà allé plusieurs fois aux assemblées

<sup>1</sup> Lisez aussi le récit de Julek Jurowicz, P.20.

générales et je m'étais bien rendu compte qu'il n'y avait personne. On louait le Théâtre 140<sup>2</sup> pour être à 10 dans la salle. Ou alors j'ai transformé très fort mes souvenirs, mais c'est le seul souvenir que j'en ai : une ou deux assemblées générales au 140 où il y avait 10 personnes dans la salle.



**ET QUAND ILS TE PROPOSENT DE RENTRER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, À L'ÉPOQUE, IL S'AGIT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION ?**

Non, non, c'était encore avant. Juste avant, en 2008, je crois. Je suis rentré au conseil d'administration de l'Association Professionnelle des Métiers de la Création (APMC), au moment de la création de la Fondation. Je suis arrivé juste après des grosses tensions avec une série d'administrateurs, le moment où était en train de se faire la Fondation.



**D'ACCORD, ET DU COUP, TU ACCEPTES FINALEMENT LA PERCHE QUE TE TEND JULEK EN TE PROPOSANT DE VENIR AU CA DE L'APMC ? EST-CE QUE TU TE SOUVIENS UN PEU DE CE QUE TU T'ES DIT, DE COMMENT TU VOIS LES CHOSES À CETTE ÉPOQUE ?**

Perdu, j'étais perdu évidemment. Tu rentres dans un machin, tu ne comprends pas : à l'époque il y avait sept ou huit structures différentes. Bon, je ne viens pas complètement vierge, j'avais déjà eu des structures avant : une société coopérative, une SPRL, des asbl. Donc je peux comprendre un petit peu. Mais moi, je viens d'une structure où on était une

**« Si on regarde Smart depuis le début, c'est une telle évolution que c'est en permanence intéressant. »**

dizaine de personnes, et là ça n'a quand même plus rien à voir. J'accepte parce que les défis, les challenges et ce qui sort de mon quotidien, je vais plonger dedans. C'est ce qui m'intéresse, aller découvrir des choses que je ne connais pas. J'y vais pour ça, et

aussi en me disant que Smart m'a sorti d'un piège à la con du système, et que si je peux rendre la pareille ou si je peux apporter quelque chose, c'est avec grand plaisir. Je ne savais pas dans quoi je m'engageais et puis finalement, c'était quand même une période vachement intéressante. Avec le recul je me dis que, finalement, toutes les périodes sont intéressantes. Si on regarde Smart depuis le début, c'est une telle évolution que c'est en permanence intéressant. C'est des pages, des chapitres qu'on n'arrête pas de tourner.

**« À l'époque, il y a eu à un moment donné une espèce de « on peut tout se permettre », tu vois. Et on paye encore. »**

**ET QU'EST-CE QUI A ÉTÉ PARTICULIÈREMENT INTÉRESSANT DANS CETTE PÉRIODE-LÀ ?**

Je suis arrivé au moment de la création de la fondation. Et c'était intéressant de voir comment une petite asbl entre quatre copains et un conseil d'administration, qui fonctionnait toujours dans un système de quatre copains, a réussi à développer son activité. Sans être accusateur ou péjoratif, sans porter de jugement, c'est une constatation, Smart a réussi à développer son activité, et c'est juste un miracle, avec cette ambiance et cet esprit de départ de quatre copains. Et je ne vais pas pousser le bouchon pour dire qu'encore aujourd'hui, c'est dans cet état-là, mais il n'y a pas longtemps, c'était encore ça. Et comment est-ce qu'un conseil d'administration de quatre copains arrive à gérer une boîte de 150 millions d'euros avec des milliers de membres ? C'est quand même juste magique. C'est aussi ça que j'ai trouvé tellement intéressant. Et parfois flippant.

**« Smart a réussi à développer son activité, et c'est juste un miracle, avec cette ambiance et cet esprit de départ de quatre copains. »**



**EST-CE QUE TU AS QUELQUES EXEMPLES COMME ÇA DE CHOIX OU DE NON-CHOIX, EN TOUS CAS DE MOMENTS CHARNIÈRES QUE TU AS CONNUS DANS L'HISTOIRE DE SMART ? DES MOMENTS DONT ON SE DIT QU'IL Y A UN AVANT ET UN APRÈS, QUI TRANSFORMENT L'HISTOIRE ?**

En 2008, il y a de très grosses tensions au sein du conseil d'administration avec une partie des administrateurs. À tort ou à raison, et je ne peux pas le juger parce que je n'ai pas fait partie de ce moment-là. Mais c'est un moment charnière de Smart, avec à la sortie la création de la fondation, qui modifie le fonctionnement de Smart en lui-même. Et je pense que ça a modifié aussi le fonctionnement de Julek et ses bras droits de l'époque dans la gestion du projet. Parce qu'il y a eu, à partir de là, toute une série de projets, comme l'achat du quartier, la décision de prendre la Vallée, c'est cette époque-là. Il était

même question d'acheter l'ancien bâtiment de la Poste, là-bas derrière. À l'époque, il y a eu à un moment donné une espèce de « on peut tout se permettre », tu vois. Et on paye encore. C'est pour ça que je dis qu'il y a des bonnes choses et des mauvaises choses. La Vallée était un

mauvais choix, enfin, je pense que c'était un peu trop tôt. Je pense que l'idée, le concept est génial, et que Smart doit être porteur de projets qui servent à la culture dans tout son sens, ou tous ses sens, même si ça lui coûte. Pour moi, ce n'est pas ça la

2 Lieu culturel bruxellois, salle de 550 places assises.

problème. Mais là, peut-être que ça a coûté quand même beaucoup d'argent, peut-être que c'était un peu mal étudié au départ. Et heureusement, on a dit non à l'achat de l'ancien bâtiment de la Poste. Ça fait partie pour moi des moments importants du conseil d'administration.



### C'ÉTAIT QUAND ?

C'était à la même époque, en 2008-2010. Il y avait comme ça un côté mégalomane. Mais je ne juge pas du tout, c'est trop facile de juger avec le recul. Je ne vais surtout pas me permettre de juger Julek ou d'autres de l'époque, c'était des visionnaires. S'ils n'avaient pas été là et qu'ils n'avaient pas fait ce qu'ils ont fait, on ne serait pas là. Ce serait intéressant d'avoir une discussion avec eux, pour comprendre le pourquoi du comment.



### ET LE PASSAGE EN COOPÉRATIVE, EST-CE UN MOMENT CHARNIÈRE ?

Je dirais que le moment charnière, ce n'est pas la création de la coopérative, c'est le passage de Sandrino<sup>3</sup> pour restructurer l'ensemble, et refaire flotter le bateau. Et puis, la passation de Sandrino vers Maxime et Anne-Laure, ça, c'est un moment charnière. Je crois que maintenant, les charnières seront les moments de passation entre les administrateurs délégués. Ce sont des moments fondamentaux au niveau de la poursuite du projet de Smart.



### ET DU COUP, EST-CE QUE TU ARRIVES À QUALIFIER UN PEU CÈS DIFFÉRENTES PÉRIODES ? DANS CE QUE TU DIS, ON A UNE PÉRIODE ENTRE 2008 ET L'ARRIVÉE DE SANDRINO EN 2014.

Oui, c'était les années fastes. Mais c'était trompeur, parce qu'on était en train de plonger, on a été trop loin. Et au niveau du conseil d'administration, on n'a pas joué suffisamment notre rôle à un moment donné pour dire stop. Par manque de compétences, par manque de je ne sais pas quoi, par trop de confiance. Je ne dis pas non plus qu'on s'est fait avoir, je crois que tout le monde a toujours été de bonne foi et a toujours eu envie que le projet soit chouette. Mais voilà, est-ce qu'on

« Mais voilà, est-ce qu'on était compétent pour gérer un projet en venant de cette asbl de quatre copains ? Et est-ce qu'on était compétent pour continuer un projet qui faisait déjà plus de 100 millions de chiffre d'affaires ? »

3 Lisez aussi le récit de Sandrino Graceffa, P.110.

était compétents pour gérer un projet en venant de cette asbl de quatre copains ? Et est-ce qu'on était compétents pour continuer un projet qui faisait déjà plus de 100 millions de chiffre d'affaires ? Et on est toujours là.



### COMME QUOI VOUS DEVIEZ ÊTRE UN PEU COMPÉTENT QUAND MÊME. NON ?

Je prétends que non, en tout cas pour moi, pas à cette hauteur-là. Je pense que Sandrino a permis effectivement de redresser la barre. Maintenant, je suis complètement incompetent aussi pour dire qu'il n'y avait que lui pour le faire. Il y avait peut-être moyen de faire mieux, beaucoup mieux, je ne sais pas. Mais en tout cas, je continue à penser qu'il y a un côté magique dans le fait que ça ait passé toutes ces étapes sans s'écrouler. Tant mieux, super!

« Je pense que Sandrino a permis effectivement de redresser la barre. »

« Je continue à penser qu'il y a un côté magique dans le fait que ça ait passé toutes ces étapes sans s'écrouler. Tant mieux, super! »



### EST-CE QU'AU-DELÀ DE LA MAGIE TU VOIS DES ÉLÉMENTS QUI FONT QUE ÇA N'A PAS COULÉ ? C'EST QUOI LES VRAIES BONNES IDÉES QU'AU EUES SMART ET QUI ONT FAIT SON SUCCÈS ?

Les vraies bonnes idées, c'est que je pense que le modèle était une nécessité. Et d'avoir les couilles qu'ont eues Pierre et Julek, de foncer dans ce projet en plongeant dans les failles du système pour aller les exploiter. Ils ont pris des risques monstrueux, Maxime et Anne-Laure sont encore en train de nettoyer les problèmes que ça a fait avec les administrations. Mais c'est ça qui a permis de monter ce projet. S'ils avaient été tout le temps dans la sécurité du système, dans ce que le système les autorisait à faire, je pense qu'on n'en serait pas là.



### EST-CE QUE TU AS DES EXEMPLES ? DES TRUCS QUI T'ONT MARQUÉ, OU QUE TU AS TROUVÉ PARTICULIÈREMENT MALINS, OU PARTICULIÈREMENT CULOTTÉS ?

Je pense que c'est principalement le système des activités. Le principe du trois-en-un est proposé par d'autres boîtes, ce n'est pas un problème. Mais chez Smart, tu peux monter une activité sans te mettre toi indépendant ou monter une entreprise. Tu n'as plus besoin d'une structure à toi, à gérer, à prendre en responsabilité. Tu viens chez Smart, tu ouvres une activité et tu es tranquille. C'est

quand même juste le bonheur. Et en même temps, je suis convaincu que 90% des gens ne se rendent pas compte du côté bonheur et simple de ce qui

« Tu poses la question à tous les gens qui ont été indépendants et qui sont venus chez Smart, c'est le bonheur! C'est incroyable. »

est proposé. Ils y viennent parce que c'est simple et c'est facile, mais ils ne se rendent pas compte à quel point c'est simple et facile. Tu poses la question à tous les gens qui ont été indépendants et qui sont venus chez Smart, c'est le bonheur! C'est incroyable.

C'EST INTÉRESSANT COMME VISION.



**EST-CE QU'ON ARRIVERAIT À RETRACER L'HISTOIRE DE TON ACTIVITÉ DANS SMART POUR AUSSI COMPRENDRE UN PETIT PEU CETTE MAGIE, AVEC DES EXEMPLES CONCRETS?**

Alors, je suis arrivé chez Smart avec un projet: la construction de murs d'escalade et le développement de pyrotechnie pour le spectacle. L'activité murs d'escalade m'a permis sur quelques années de rembourser mes dettes. Et le fonctionnement des activités chez Smart m'a permis de développer des outils et une infrastructure pour le feu dans le spectacle, en autofinancement. C'est-à-dire que très rapidement j'ai obtenu le statut d'artiste. J'avais de quoi vivre puisque j'avais construit ma maison et que je n'avais pas de loyer, j'étais déjà un peu tranquille de ce côté-là. Les revenus du statut d'artiste me suffisaient pour manger, pour fonctionner. Donc je ne me suis jamais beaucoup payé sur mes activités chez Smart. Barbara<sup>4</sup>, à un moment donné, m'a dit, «mais il faut arrêter là, tu ne te payes presque pas, alors que tu fais 100.000€ de chiffre d'affaires chaque année!». Oui mais pour moi, l'activité et le statut d'artiste, c'est fait pour qu'on puisse travailler sur la production de spectacles. Donc moi, c'est ce que je fais depuis 20 ans. Je travaille sur la production de spectacles, sur la construction d'éléments qui vont permettre de la production de spectacles par des compagnies. J'aime autant que l'argent que je gagne et qui arrive dans l'activité serve à faire progresser cette production. Et le plus bel exemple, c'est qu'effectivement, en 2018, j'ai produit la première Symphonie du feu, qui était un spectacle à plus de 100.000€ de budget. Alors que je n'avais pas un franc de départ et je n'ai pas été chercher un franc de subsides. J'ai produit un événement de 100.000€ juste parce que j'avais un peu de

« Barbara, à un moment donné, m'a dit, "mais il faut arrêter là, tu ne te payes presque pas, alors que tu fais 100.000€ de chiffre d'affaires chaque année!". »

capital dans mon activité. Je ne sais pas, je crois que j'avais environ 30.000€ de produits acquis aux activités. Et je me suis dit, j'ai un tampon là, je peux me permettre. Et on est arrivé juste à zéro avec la billetterie sur le projet.



**QUAND TU DIS QUE TU AS PRODUIT, JURIDIQUEMENT C'EST SMART QUI ÉTAIT EN POSITION DE PRODUCTEUR SUR CE SPECTACLE?**

Oui, évidemment, c'est mon activité qui était en position de producteur. Et effectivement, j'ai eu le soutien quand il y a eu besoin, pour les assurances, ou pour certaines choses. C'était Sandrino à l'époque et Nicolas Wallet<sup>5</sup>. Ils m'ont soutenu, et quand j'avais besoin, j'avais du crédit derrière. C'est ça aussi, Smart. L'année d'après, j'ai reproduit la Symphonie du feu, où là j'étais à 130.000€ de budget. Ils ont continué à soutenir, et on a créé une structure pour aller chercher du *tax shelter*. Ça fait partie de la confiance qu'il y a eu aussi entre moi, mon activité et les dirigeants de Smart. Je suis arrivé chez Sandrino en disant, «voilà mon projet, je vais le faire. Soit on crée une structure au sein de Smart où on va pouvoir aller chercher du *tax shelter*, et elle pourra servir aux autres membres.

« Sandrino m'a dit, oui, évidemment, c'est malin. Et puis Nicolas a suivi, et voilà. C'est comme ça qu'on a ouvert Smart Productions. »

Soit moi, je vais faire mon asbl et je vais aller le chercher de mon côté. » Sandrino m'a dit, oui, évidemment, c'est malin. Et puis Nicolas a suivi, et voilà. C'est comme ça qu'on a ouvert Smart Productions. Voilà, c'est à ça que peuvent servir les activités. Alors évidemment moi je suis un entrepreneur, un fonceur, peut-être que j'ai été plus loin que d'autres. Peut-être qu'il y en a d'autres qui ont été plus loin que moi, et je ne suis pas au courant. De nouveau, je n'ai pas de prétention. Mais voilà, l'activité ça va jusque-là. C'est comme si tu avais ta structure et tu peux y aller. Tu peux engager du monde, tu peux investir, tu peux faire plein de choses. Aujourd'hui je gère mon projet en me payant très peu, parce que ce qui me botte, c'est de produire.

<sup>4</sup> Barbara Klepman, pilier historique de l'équipe de conseil et d'accompagnement des membres, et conseillère de Pierre D'Haenens.

Lisez aussi le récit de [Barbara Klepman, P.76.](#)

<sup>5</sup> Directeur administratif et financier de Smart de 2015 à 2019.



**C'EST UN CHOIX DE TA PART, DE PRIVILÉGIER  
L'ACTIVITÉ À TON PROPRE SALAIRE, FINALEMENT.**

Oui, et ce sera peut-être encore pire, puisque depuis le 1er février, je suis pensionné. Donc je suis encore plus libre. Ce qui me fait triper, c'est effectivement la production. C'est s'offrir un outil de rêve et pouvoir créer ses rêves.

« C'est s'offrir un outil de rêve et pouvoir créer ses rêves. »

Pour moi, c'est ça l'activité. Et je ne sais pas si suffisamment de gens ont compris le fonctionnement et les possibilités qu'offrent les activités chez Smart.



**EST-CE QU'IL Y A DES CHOSES QUE TU RETIENS,  
APRÈS TOUTES CES ANNÉES À NAVIGUER  
DANS SMART, ET DE TES MANDATS DANS LES  
DIFFÉRENTS CONSEILS D'ADMINISTRATION ?**

Je suis encore au conseil d'administration de la coopérative, parce que j'ai voulu une transmission entre la fondation, l'APMC et SmartCoop. Si je ne l'avais pas fait, il n'y aurait pas eu passage entre les anciens CA et le CA de la coopérative qui était tout nouveau, sur une nouvelle structure, un nouveau fonctionnement. Voilà, et je me suis engagé là-dedans pour ça. Et je suis prêt maintenant et j'attends la prochaine étape pour lâcher la bride. Oui, parce que ça va.



**ON S'ACHEMINE VERS LE MOT DE LA FIN.  
CE SERAIT LEQUEL, POUR TOI ?**

« Quelle magie! »

R

P

E

R





**ARTISTE ARRIVÉE DE FRANCE**  
INSTALLÉE À BRUXELLES DEPUIS 2000

**CHANTEUSE ET ILLUSTRATRICE, MEMBRE HISTORIQUE ET SOCIÉTAIRE DE SMART, ELLE DÉVELOPPE SON ACTIVITÉ DANS LA COOPÉRATIVE**

**CRÉATRICE DE 10 ALBUMS DE CHANSON FRANÇAISE, ELLE A PARTICIPÉ À DE NOMBREUX LIVRES PAR SES ILLUSTRATIONS, ET EXPOSE RÉGULIÈREMENT SES DESSINS ET VIDÉOS EN FRANCE, SUISSE ET BELGIQUE**



**EST-CE QUE TU TE SOUVIENS  
COMMENT TU AS CONNU SMART,  
COMMENT TU EN AS ENTENDU PARLER ?  
COMMENT TU ES ARRIVÉE LÀ, EN FAIT ?**

Je suis arrivée en 2000 à Bruxelles. Avant, j'étais intermittente en France. Il fallait trouver une solution pour que j'aie mon statut d'artiste pour continuer à faire des concerts, et que les contrats soient légaux. Pour moi, c'était ultra complexe, ces

histoires de chiffres, d'heures à faire, tout ça... Après on avait ça aussi en France, 507 heures ou un truc comme ça, à l'époque.

« Moi, j'oublie tous les chiffres. »

Moi, j'oublie tous les chiffres.

Ma manageuse était venue à Bruxelles, on avait rencontré Pierre Burnotte<sup>1</sup>, un des fondateurs, je me rappelle. On était dans les bureaux et on a réussi à faire en sorte que je puisse avoir ce statut. Voilà, ça c'était la première rencontre et à ce moment-là, je me laissais un peu porter, c'est-à-dire que je ne comprenais pas tout. Et en fait, il y a encore plein de trucs que je ne comprends pas, mais j'ai l'impression que j'arrive à me débrouiller dans le système de contrats. J'utilise Smart aujourd'hui comme des petits cochons en porcelaine, pour des projets différents, parce qu'en fait maintenant j'ai plusieurs activités. À la base je suis illustratrice, après je suis chanteuse, et puis on m'a proposé de travailler sur des pièces de théâtre en tant que musicienne, chanteuse et actrice. Je n'avais pas du tout prévu ça, mais c'est arrivé! J'écris aussi des chansons pour des livres-disques.



**TU TE SOUVIENS  
DE TES PREMIÈRES IMPRESSIONS,  
LORS DE CETTE RENCONTRE  
AVEC PIERRE BURNOTTE ?**

On était là-bas, sous les toits, vers la rue Émile Féron, dans les bureaux. Très sympa, tu te dis que c'est chouette, il y a quelqu'un qui peut t'aider. À l'époque, il n'y avait que cette solution, il n'y avait pas d'autre secrétariat social pour artistes. Et il n'y avait pas encore beaucoup de membres. On se disait, à Bruxelles, il n'y a pas tant d'artistes que ça en fait! On se sentait aidés, le fait d'avoir un rapport direct avec quelqu'un, de savoir que tu as une personne en face de toi, c'est quand même génial. On n'était pas encore dans ce truc-là, où les gens disparaissent derrière les machines. On était encore en rapport avec des gens.



**TU VENAIS RÉGULIÈREMENT DANS LES LOCAUX ?**

Oui, il y a eu vraiment une période où je venais vraiment très souvent. À l'époque, tu remettais des notes de frais par courrier. Mais moi j'habite dans le centre, alors je me faisais un petit tour en vélo, et puis j'arrivais jusqu'ici, je les déposais, parfois j'avais rendez-vous avec ma conseillère. Je ne sais pas si on appelait déjà ça une conseillère, c'était Barbara Klepman<sup>2</sup>. Et ça l'est toujours. Sauf que je la voyais quand même plus souvent. On s'envoie toujours des petits mots, mais je sens qu'elle a du travail jusqu'au ciel.



**TU SENTAIS MOINS ÇA DANS LES ANNÉES 2000 ?**

Oui, il y avait moins de membres. Maintenant, c'est énorme, on est un petit grain de sable. En même temps, moi je trouve toujours ça très facile comme fonctionnement. Quand on a besoin d'un conseil, j'ai l'impression qu'on peut avoir un conseiller ou au moins une orientation, peut-être pas tout de suite, mais dans un délai raisonnable.



**EST-CE QU'ON T'A RACONTÉ  
DES CHOSES SUR L'HISTOIRE DE SMART ?  
OU EST-CE QUE C'EST QUELQUE CHOSE  
QUI EST UN PEU LOIN POUR TOI ?**

C'est un peu loin. Je n'ai pas suivi tout le truc de passer de l'asbl à la coopérative, de tout ce qui s'est passé avec les réunions internes. Je suis au courant, mais je ne suis pas rentrée dedans parce que je travaille sur mes projets et que ça me prend un temps dingue. En tout cas, c'est sain, ça a l'air sain.



**TU DÉCRIS QUAND MÊME À TRAVERS  
TON USAGE DE SMART UNE ÉVOLUTION,  
NOTAMMENT SUR LA MANIÈRE  
DONT ON TRAVAILLE ENTRE LE DÉBUT  
DES ANNÉES 2000 ET AUJOURD'HUI.**

**ET EST-CE QUE ÇA A CHANGÉ QUELQUE  
CHOSE DANS TON RAPPORT AVEC SMART ?**

Ça permet d'être indépendant sans se sentir indépendant. On réussit à avoir de petits outils qui font qu'on se sent soutenus par une structure, et qu'on arrive à gérer nos différents projets. C'est pour ça que je continue d'être là. J'ai essayé un moment de monter mon asbl, mais je me suis rendu compte que l'administratif, ce n'est pas mon truc. C'est

<sup>1</sup> Lisez aussi le récit de Pierre Burnotte, P.12.

<sup>2</sup> Lisez aussi le récit de Barbara Klepman, P.76.



normal de payer un secrétariat et de payer des gens pour faire ce travail, c'est leur boulot, ils savent faire ça. C'est un cliché, mais on va dire que les artistes sont un peu fous, qu'ils ne savent pas bien ce qu'ils font. Smart nous permet de faire notre travail artistique, de nous poser sur quelque chose qui a l'air solide.

**« Smart nous permet de faire notre travail artistique, de nous poser sur quelque chose qui a l'air solide. »**



**ENTRE LES QUELQUES BUREAUX CÔTÉ RUE ÉMILE FÉRON ET L'AMPLEUR QUE ÇA PREND AUJOURD'HUI, EST-CE QUE TU T'EXPLIQUES LE SUCCÈS DE SMART ?**

**C'EST QUOI LES VRAIES BONNES IDÉES QU'A EUES SMART ?**

À une époque, on pouvait louer des vans, c'est dommage mais ça n'existe plus. Il y avait aussi de la mise à disposition de locaux, j'aurais bien aimé avoir un local de répétition. C'est hyper dur de

**« Des gens qui débutent un projet et qui se sentent un peu perdus se sentent soutenus: il y a des formations, des stages, je trouve que c'est génial. »**

trouver des endroits pour répéter à Bruxelles, mais je crois que ça n'existe pas. Enfin, je ne me suis pas renseignée récemment, mais je pense que j'aurais su si ça existait! Avant le Covid, j'avais l'impression que c'était quand même un endroit où les gens se rencontraient, où il y avait du réseautage entre disci-

plines. Des gens qui débutent un projet et qui se sentent un peu perdus se sentent soutenus: il y a des formations, des stages, je trouve que c'est génial. Je pense que c'est ça, leurs bonnes idées.



**EST-CE QU'IL Y A DES CHOSSES QUI T'ONT MARQUÉE DANS TES RAPPORTS AVEC SMART, DANS LES ÉCHANGES QUE TU PEUX AVOIR AVEC BARBARA OU AVEC D'AUTRES ?**

**EST-CE QU'IL Y A DES MOMENTS, DES ANECDOTES, DES CHOSSES QUI T'ONT MARQUÉE ?**

À un moment j'ai eu un problème, j'ai arrêté de travailler avec un label et j'avais besoin d'un médiateur pour pouvoir parler avec eux. J'ai eu la chance d'avoir, via Smart, quelqu'un qui soit entre moi et le label, en plus de Barbara qui était là aussi et qui avait suivi toute l'histoire. Ça, ça m'a vachement soulagée. Après, on m'a mis en relation avec un avocat pour aller plus loin, mais j'ai lâché l'affaire, j'étais rassurée. Ça, c'était une aide précieuse. J'ai eu de l'aide aussi pour des histoires de droits d'auteur, où je ne pigeais rien. Il y avait un flamand qui

s'appelait Dirk Vervenne<sup>3</sup> qui m'a aidée. Voilà, ce ne sont pas vraiment des anecdotes, ce sont des trucs administratifs par rapport à la fiscalité. Les chiffres, ça ne m'intéresse pas, c'est sûr que j'oublie! On m'explique, et j'oublie. C'est peut-être pour ça que j'en suis là! Ce n'est pas pour ça que je fais mon travail artistique, je le fais pour rencontrer des gens. Donc c'est bien d'avoir des gens qui savent vers quoi on va, ce qu'on a le droit de faire, ce qu'on ne peut pas faire, et qui nous mettent les points sur les "i" à un moment quand on est un peu perdu. Et après, j'oublie. Ce genre de choses, il faut que je les note dans mon carnet, et que j'aie le carnet à côté de moi pour m'en souvenir.



**TU NOUS AS DIT QUE TU AVAIS PRÉPARÉ DES CHOSSES À DIRE POUR CET ENTRETIEN ?**

Oui. Depuis le Covid, le fait que tout soit derrière des machines, on n'a quasiment plus de contact avec personne. À moins de venir ici, de prendre rendez-vous avec son conseiller si on en a vraiment besoin. Avant, vous voyez, j'envoyais des petites lettres à Barbara, je communiquais avec elle. Je communique par mail, mais ce n'est pas la même chose. C'est pour ça que je ne viens plus ici, ou quasiment. C'est aussi une question de temps, je ne lis plus les newsletters de Smart. Ça a l'air super intéressant tout ce qui s'y fait, mais voilà, c'est le truc des machines. Je suis la vieille qui ne veut pas, ce n'est pas une question d'évolution du monde, c'est juste le fait de ne plus avoir d'être humain derrière les machines, je trouve ça pathétique. Mais bon, c'est vers ça qu'on va.



**TU DIS QU'IL Y A UN VRAI CHANGEMENT AU MOMENT DU COVID ?**

Oui. Après évidemment, tu envoies les notes de frais par mail, c'est pratique. C'est hyper pratique. Il y avait quelque chose de plus humain dans le fait de déposer ses notes de frais à quelqu'un en particulier. Après, je comprends que ce n'est pas le truc le plus intéressant.

**AUJOURD'HUI, IL Y A LA VOLONTÉ DE NUMÉRISER POUR DIMINUER LE TRAVAIL ADMINISTRATIF.**

<sup>3</sup> Dirk Vervenne fut longtemps juriste dans l'équipe de Smart, spécialisé en droits d'auteur. Il a écrit de nombreux articles disponibles dans nos pages. Il est aujourd'hui toujours avocat, et Secrétaire du Comité d'intégrité scientifique de la VUB.

**C'EST INTÉRESSANT DE VOIR QUE POUR TOI  
C'ÉTAIT L'OCCASION DE VENIR,  
ALORS QUE LES AUTRES TEMPS PROPOSÉS  
AUTOUR DE LA VIE COOPÉRATIVE PAR EXEMPLE,  
TU N'AS PAS LE TEMPS D'Y ALLER.**

**TU LE DIS,  
C'EST POUR ÇA QUE TU ES VENUE CHEZ SMART,  
POUR AVOIR UN SOUTIEN AUTOUR DE TES PROJETS,  
ET PAS LE PROJET DE SMART.**

C'est un investissement, il faut avoir le temps aussi. Je suis venue à quelques réunions d'AG, avant que ce soit une coopérative. Je ne comprenais rien du tout. Barbara m'a invitée, et j'y suis allée, une fois, deux fois, et puis après...

**TU TE SOUVIENS DE QUAND C'ÉTAIT,  
DE COMBIEN DE PERSONNES IL Y AVAIT ?**

2010 peut-être. Je ne sais pas. Je ne vais pas être du tout précise. Il y avait quand même pas mal de gens, 25 personnes peut-être. Mais je ne suis pas sûre!

**AUJOURD'HUI,  
IL Y A PLUSIEURS CENTAINES DE PERSONNES  
QUI VIENNENT POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE.**

C'est bien aussi, parce qu'on connaît plein de gens qui sont chez Smart, donc il y a des gens qui se retrouvent.

**DANS TON RÉSEAU ARTISTIQUE,  
IL Y A PLEIN DE GENS QUI SONT CHEZ SMART ?**

Quasiment tout le monde. Là, j'ai dû passer par un bureau social pour artistes pour une choriste avec qui je travaillais. Mais sinon, tout le monde passe par Smart, c'est ce qu'il y a de plus pratique.

**« Tout le monde  
passe par Smart,  
c'est ce qu'il y a de  
plus pratique. »**

Sur chaque projet, il y a des musiciens différents, et ils sont tous encodés chez Smart, c'est super facile. Et puis le bureau social, c'est vraiment juste administratif. Je me souviens d'une période aussi où Smart se demandait: qui est artiste, qui ne l'est pas? Est-ce qu'une poseuse d'ongles, c'est une artiste? Et maintenant, c'est beaucoup plus ouvert à tout le monde.

**TU AVAIS UN AVIS SUR LA QUESTION ?**

Je ne sais pas, c'est compliqué, le statut d'intérim. Ça a l'air tellement compliqué de pouvoir vivre de son travail quand tu as des petits boulots d'artisan que je ne peux pas juger quelqu'un qui commence à monter son petit truc et qui veut gagner sa vie. C'est difficile pour tout le monde. Pourquoi nous, les artistes, on serait les seuls à avoir ce privilège?

**TOUT LE MONDE A DROIT À SMART ?**

Oui! Et maintenant, c'est le cas. Il n'y a plus d'interrogatoire pour savoir si tu es artiste. Avant on devait avoir notre carte, le visa artiste, qui ne servait absolument à rien. Une petite carte plastifiée qui venait du ministère de la Culture.

**QUE DE CHEMIN PARCOURU.**

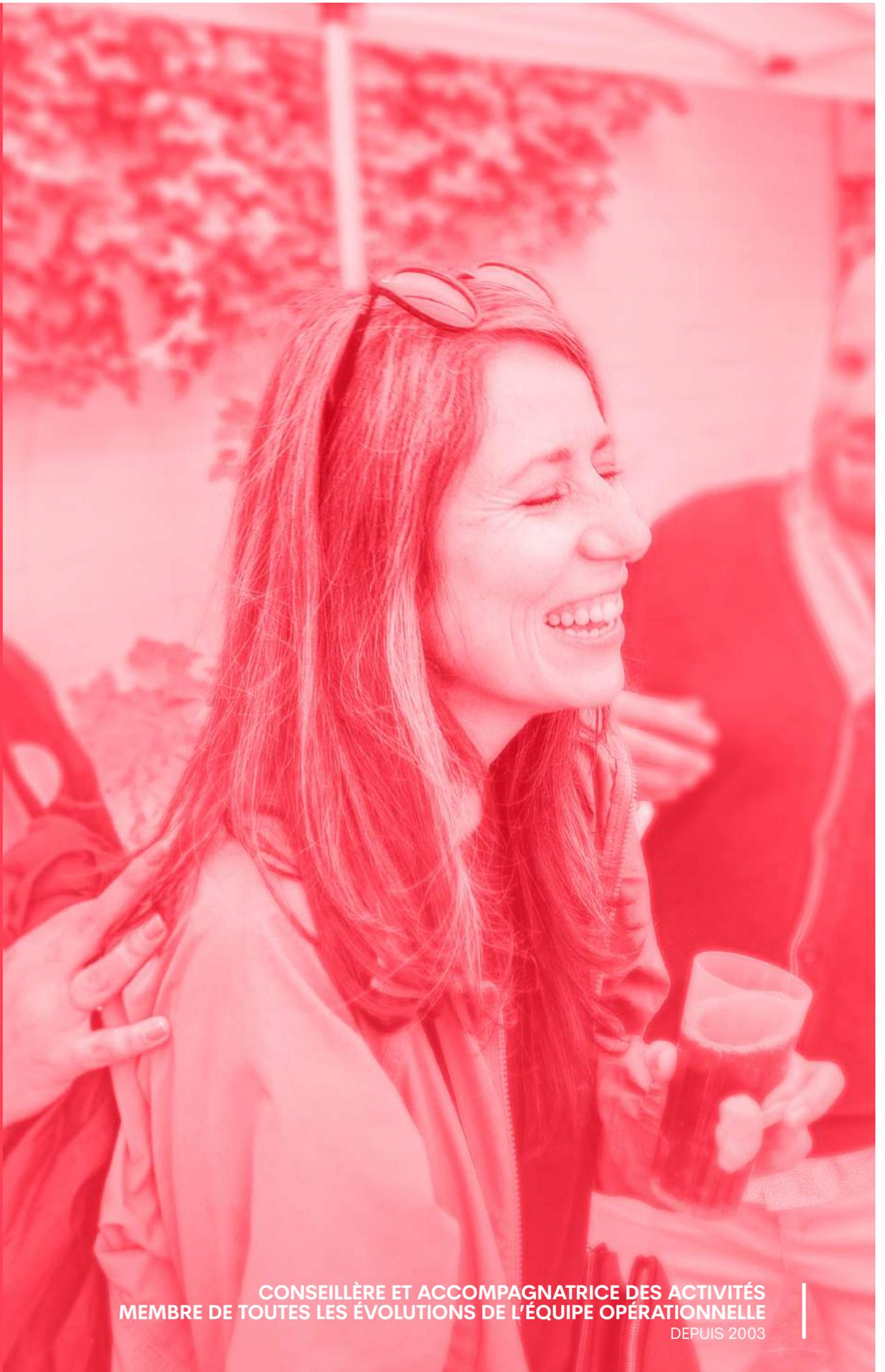
**EST-CE QU'IL Y A DES CHOSSES DONT TU PENSAS  
PARLER ET QU'ON N'A PAS ABORDÉES ?**

Attends, je regarde mes fiches... ah si, il y a aussi ce service, qui s'appelait "Monsieur Particulier". Quand tu vends un dessin à un particulier, Barbara m'avait dit, tu fais bien ta facture dans ton facturier, à l'ancienne, et tu notes bien le nom de la personne, le montant, et ce que tu as vendu. Parce que si un jour tu as un contrôle, tu as tout noté. C'est génial parce que tu ne peux pas toujours faire des factures aux gens, il y a aussi des individus qui n'ont pas de société. Je vends des illustrations à 250€, 100€ ou même 25€, c'est des petites sommes qui s'accumulent et après je peux me faire un cachet là-dessus, sur un cumul de dix illustrations vendues. Bon après, il y a la moitié qui part, mais je me débrouille comme ça. Ça s'appelait Monsieur Particulier, je ne sais pas pourquoi ça ne s'appelle plus comme ça.

**« C'est génial parce  
que tu ne peux pas  
toujours faire des  
factures aux gens,  
il y a aussi des  
individus qui n'ont  
pas de société. »**

**C'EST MIGNON, CE NOM.  
MERCİ BEAUCOUP POUR CET ENTRETIEN.**

# ↳ BARBARA KLEPMAN



CONSEILLÈRE ET ACCOMPAGNATRICE DES ACTIVITÉS  
MEMBRE DE TOUTES LES ÉVOLUTIONS DE L'ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE  
DEPUIS 2003

ENTRETIEN N° 8



**PEUX-TU NOUS RACONTER LA PREMIÈRE FOIS QUE TU AS ENTENDU PARLER DE SMART OU QUE TU AS ÉTÉ EN RELATION AVEC QUELQU'UN DE SMART ?**

**C'ÉTAIT QUAND ? DANS QUEL CONTEXTE ? ET SURTOUT, QUE T'ES-TU DIT PAR RAPPORT À SMART ?**

C'est un heureux hasard. En 2003. Débarquée de Lille, je cherchais du travail tout en démarrant des études de journalisme à l'ULB. Une amie qui travaillait chez Smart, dont je ne connaissais rien à l'époque, m'a conseillé de rencontrer Julek<sup>1</sup>. Il y avait besoin d'aide pour des tâches de classement et d'archivage.

Très vite j'ai eu un rendez-vous et très vite j'ai démarré. Je me suis retrouvée directement hyper proche de tout sans connaître rien. C'était super intéressant car je découvrais le travail en entreprise. C'était mon premier job dans une structure «classique». Et tout de suite, cela a été un peu hors norme. J'ai rencontré des personnes super intéressantes. On était à peine une dizaine. On était dans cette maison du coin de la rue Féron où tout coulait de source. Ça bossait très fort. En fait, j'ai appris ce qu'était la structure en observant et en écoutant les collègues travailler. Moi, je faisais le classement, je signalais les C4 à la main, j'encodais les fiches d'inscription... Je faisais du boulot administratif pur et dur, mais en étant immergée au cœur de la boîte. Je me suis imprégnée de cela, j'observais énormément.

Puis s'est posée la question de savoir si j'allais rester ou pas. J'étais assez intéressée et je suis allée voir Julek qui m'a lancé un défi. Je ne savais pas encore très bien ce que l'on faisait. Il y avait à peine une page internet. On avait tous un rôle commun : on travaillait pour Smart. On s'intégrait à un projet et on prenait notre place. Julek m'a dit : «Il faut appeler tous les membres qui ont fait une Dimona (la déclaration que l'employeur envoie à l'ONSS pour signaler les débuts et fins de contrat), dont la validation de la prestation n'a pas abouti et leur demander ce qu'il en est de la clôture de leur contrat.» Il m'a donné une liste. Je crois qu'il y avait quatre pages recto verso. Il fallait que je les appelle un par un sans vraiment connaître le fond des choses. Je me suis renseignée et j'ai pris le pari de me dire : «Allez, je tente le truc.» Cela a été super chouette parce que je suis passée d'une dimension où je voyais la boîte à travers les collègues à une dimension où je travaillais directement avec les membres. J'ai eu des conversations avec des membres qui m'ont raconté succinctement la situation dans laquelle ils étaient

**« Je ne me suis jamais lassée.[...] Cela fait 20 ans et j'ai grandi avec Smart. J'ai un attachement à cette boîte qui est fort. »**

par rapport à leur contrat. Je ne sais plus combien de jours il m'a fallu pour terminer ce travail, mais je suis allée voir Julek assez rapidement et il m'a dit : «C'est bon, tu restes.» Je suis donc passée de la cave où je triais les classeurs avec les noms de tous les membres à avoir mon propre bureau, mon téléphone, mon ordinateur !

Depuis 2003 je ne suis pas partie ! J'ai pris ma place dans ce grand jeu qu'est Smart et cela n'a jamais été inintéressant. Je ne me suis jamais lassée. Je n'ai fait que rencontrer de nouvelles personnes et apprendre tout le temps. Cela fait 20 ans et j'ai grandi avec Smart. J'ai un attachement à cette boîte qui est fort. La plupart de mes meilleurs amis, ce sont des collègues de Smart. J'ai tout appris sur le terrain. C'est pour moi une méthode d'apprentissage qui est très chouette. Voilà comment cela s'est passé.



**EST-CE QUE TU POURRAIS DÉROULER TON PARCOURS ET METTRE EN REGARD L'ÉVOLUTION DE LA BOÎTE ET SES DIFFÉRENTES PHASES ?**

Au début, je n'avais pas vraiment de fonction. Je travaillais à l'accueil des membres, je leur répondais au fil de l'eau. Comme je le fais encore aujourd'hui parce que j'ai toujours le même rôle finalement. Je suis conseillère et mon travail est de répondre aux besoins des membres. C'est ce que j'ai toujours préféré faire.

À un moment, quand Smart s'est étendue vers la France, j'aurais pu avoir des opportunités. Je venais de France et on était peu nombreux à l'époque. Julek m'avait demandé si cela m'intéressait. J'aurais pu changer de fonction, évoluer d'une autre manière ou prendre d'autres responsabilités. Mais je n'ai pas voulu parce que ce que je voulais faire, c'était rester au contact direct des membres. J'apprenais tellement d'eux. J'aime aussi travailler en relation avec les collègues. Je me suis toujours considérée comme un point d'appui vers d'autres collègues, avec la finalité de répondre aux membres. Quand je bloque sur un sujet, je sais que je peux demander de l'aide et être relayée. On travaille tous en inter-

connexion et je trouvais que la place que j'avais dans cette toile-là, pour moi, c'était la meilleure. C'est le métier que je préférais, c'était tellement enrichissant. J'ai donc évolué plutôt auprès de collègues, dans la relation de travail, mais au niveau de mon poste, j'ai continué à faire ce que je savais faire, au mieux, en étant tout à fait clairvoyante par rapport à cela. J'ai toujours eu cette idée que l'on travaille ensemble au cœur d'un projet, quelle que soit la place que l'on a. L'important, c'est d'être à sa bonne place et pour moi, ma meilleure place est celle-là.

**« J'aurais pu changer de fonction, évoluer d'une autre manière ou prendre d'autres responsabilités. Mais je n'ai pas voulu parce que ce que je voulais faire, c'était rester au contact direct des membres. J'apprenais tellement d'eux. »**

<sup>1</sup> Lisez aussi le récit de Julek Jurowicz, P.20.



**QUAND TU ES ARRIVÉE,  
TU DIS QUE VOUS ÉTIEZ UNE DIZAINE.  
EST-CE QU'IL Y A EU POUR TOI DIFFÉRENTES  
PHASES DANS L'HISTOIRE DE SMART ?**

Petit à petit, on a eu une demande assez effarante. Pour pouvoir répondre et suivre cette cadence, il a fallu monter en puissance et en compétence assez vite, c'est-à-dire avoir du renfort avec des nouveaux et nouvelles collègues. On est très vite passés de dix à trente ou quarante. L'équipe s'est étoffée assez vite et s'est étendue aussi géographiquement. Au début, on était principalement dans la première maison et puis on a ouvert les portes vers tous les niveaux du bâtiment. Mais on a quand même réussi à garder un lien d'équipe assez serré. J'ai toujours évolué au sein d'équipes où l'on était entre cinq et huit. Même si c'est devenu assez énorme en termes de nombre de collègues ou d'organisation, cela restait quand même une organisation à petite échelle au sein des équipes. Moi, cela me convenait bien.

Les différentes phases de l'histoire de Smart, pour moi, elles correspondent aux changements de direction. Fatalement, cela a été des phases différentes qui ont impacté l'état d'esprit général.



**TU ARRIVERAIS À NOUS DÉCRIRE UN PEU  
CES ÈRES ET CET ÉTAT D'ESPRIT ?**

Il y a l'époque Julek & Pierre<sup>2</sup>. On évoluait ensemble au quotidien dans un esprit très familial et décontracté. Quand il y avait des AG, par exemple, et qu'il fallait envoyer les invitations, tout le monde venait coller les nombreuses enveloppes. J'ai l'impression qu'il n'y avait pas vraiment de notion d'effort. Cela se faisait, cela allait de soi.

Et puis, quand cela s'est étendu, on est passé à du recrutement un peu plus « traditionnel ». Sont apparues des personnes qui avaient fait d'autres études, qui avaient suivi un parcours un peu plus universitaire et qui se sont positionnées différemment, mais pas forcément en mal. Je ne veux pas du tout critiquer cela. C'est juste un autre profil de collègues. Avec des attentes différentes par rapport au travail et à leur évolution dans le travail. Là, on a un peu quitté l'esprit familial où l'on bosse tous ensemble à contribuer à une cause pour passer à un état d'esprit plus conventionnel (mais pas trop!) qui garde des valeurs fondamentales très ancrées sur la solidarité et l'économie sociale. C'est là que l'on a commencé à mettre des titres sur des fonctions et à constituer une toute petite hiérarchie, très détendue. À cette époque-là, c'était une hiérarchie plutôt organisationnelle et très communicante. Cela a été un premier grand changement.

**« Petit à petit,  
on a eu une demande assez effarante.  
Pour pouvoir répondre et suivre cette  
cadence, il a fallu monter en puissance  
et en compétence assez vite. »**



**TU ARRIVES À LE DATER ?**

J'essaie de me souvenir dans quel bureau j'étais parce que j'ai fait tous les bureaux et que j'ai des repères temporels par bureau. Je suis arrivée en 2003. À mon avis, cela doit être en 2006/2007. Un premier changement lié au fait qu'il nous fallait des personnes super formées et super réactives qui puissent prendre en charge des missions un peu costaudes ou renforcer les équipes sur certains points. On était moins dans l'optique de faire de l'apprentissage au quotidien.

Sauf erreur de ma part, c'est en 2012 qu'est apparue une organisation en équipes internes de cinq ou six qui avaient toutes des noms un peu rigolos. Les Marguerites, les Chocos, les Vodkas... Quand je suis arrivée en 2003, il y avait une personne qui pilotait mais on ne l'appelait pas à proprement parler la « coordinatrice ». Sa responsabilité était d'être la personne de référence, qui était dans la prise de décision et qui organisait le travail.

Personnellement, vers 2005, j'ai exprimé le besoin d'être sur le terrain et j'ai proposé à Julek et à Pierre de faire de l'aide à l'accompagnement de groupes de musique car je sentais que j'avais une bonne connaissance des aspects administratifs et j'avais tous les relais vers les bonnes personnes avec qui collaborer. Ils m'ont vivement encouragée. On était beaucoup dans l'expérimentation. Ils m'ont dit : « Si tu as une envie, trouve-toi un groupe de musique et commence à faire un peu de management et de booking, tu verras ce que tu peux faire et surtout dis ce que tu fais et fais ce que tu dis ». Meilleur conseil. J'ai pris un crédit-temps et j'ai repris des études en production musicale et management d'artistes à l'IAD. C'était super parce que j'avais déjà la facette terrain avec la connaissance de toutes les problématiques que rencontrent les groupes, depuis la création jusqu'à la diffusion. Du fait que j'avais un peu — je n'aime pas ce mot-là — une spécialisation dans un domaine, on a commencé à sectoriser, mais pas trop quand même, c'est-à-dire que l'on essayait de faire en sorte que certains et certaines soient plus formés sur des matières spécifiques, qu'il y ait des personnes référentes à qui l'on pouvait s'adresser en interne. Mais au niveau de l'organisation et de la prise de risque, à cette époque-là, tout était permis. On avait le droit à l'erreur et l'on pouvait vraiment tenter des trucs. C'est ce que j'ai toujours senti de très fort chez Smart : l'innovation sociale. Il y a un problème, on essaie de trouver une solution la plus créative possible et celle qui va répondre au besoin le plus général. C'est quelque chose qui perdure.

<sup>2</sup> Lisez aussi le récit de Pierre Burnotte, P. 12.

La deuxième époque c'est avec Sandrino<sup>3</sup>, je l'ai vécue complètement différemment que d'autres parce que j'étais plus à distance pour des raisons personnelles. C'est l'époque où il y a eu un peu plus de tensions et des problématiques internes. C'était un autre positionnement en termes de management. Je sais que pour certains et certaines, il y a eu là une espèce de clivage. Maintenant, on est pour moi dans une troisième époque où l'esprit général ressemble un peu plus à ce qu'il était dans ses prémices. Anne-Laure et Maxime forment un duo dynamique et audacieux. Le management direct est attentif et à l'écoute. J'ai toujours ressenti de l'appui et de la disponibilité. C'est mon expérience mais dans mon entourage quotidien, j'ai l'impression que les choses sont assez harmonieuses.

**« C'est ce que j'ai toujours senti de très fort chez Smart : l'innovation sociale. Il y a un problème, on essaie de trouver une solution la plus créative possible et celle qui va répondre au besoin le plus général. C'est quelque chose qui perdure. »**



**ÇA FAIT UN BON NOMBRE D'ANNÉES QUE TU ES À CETTE PLACE DE CONSEILLÈRE.**

**EST-CE QUE TU VOIS DES CHANGEMENTS DANS LA MANIÈRE DE FAIRE TON TRAVAIL, AU-DELÀ DES ASPECTS INFORMATIQUES ? EST-CE QUE LE CONTEXTE A CHANGÉ ?**

À un moment donné, on a commencé à entendre de l'extérieur que l'on était « victimes de notre succès ». À l'époque, les membres n'avaient pas besoin de prendre des rendez-vous. Ils venaient, on buvait un café. On travaillait beaucoup, mais dans une temporalité qui était toute autre. Mais au bout d'un temps, Smart est devenue énorme et on a été dépassés. On a dû se répartir le travail de manière à ce que l'on puisse répondre à tous les besoins de toutes les personnes. Et donc il y a eu un peu moins de disponibilité immédiate avec les membres pour être en capacité de répondre à tout le monde, tout en tenant le rythme pour que chacun puisse avoir rapidement des réponses. J'ai un peu moins de temps pour les voir, je regarde un peu plus ma montre, un rendez-vous, cela dure une heure, même si tout reste flexible. C'est quand même une grosse différence par rapport à l'époque où l'on avait moins d'informatique et plus de face-à-face. Aujourd'hui, on est beaucoup derrière nos ordinateurs à répondre à des mails. Il y a quand même toujours les sessions d'information et les rendez-vous individuels à la demande des membres. Ce sont principalement eux qui nous sollicitent et cela s'organise de manière plus formelle, sur rendez-vous téléphonique, au bureau ou en visio. Même si l'on propose un accueil sans rendez-vous au HelpDesk et pas mal de dispositifs pour que les membres puissent passer et venir travailler quand

ils et elles le souhaitent. Les manières de faire sont plus cadrées : les membres doivent suivre certains canaux, ils passent par une session d'information, ils sont guidés alors qu'avant, ils venaient et cela se faisait en discutant. Là, ils doivent suivre des chemins balisés. Et nous les conseillers et les conseillères, de la même manière, on suit certains canaux. On utilise des outils informatiques pour poser des questions en interne. Par exemple, en ce moment, je dois faire l'étude d'un projet assez ambitieux avec des ateliers partagés entre plusieurs membres et je dois rentrer ma première demande via un outil JIRA<sup>4</sup>. Heureusement, cela débouche sur un rendez-vous parce qu'il y a plusieurs personnes qui doivent discuter. L'idée est de capitaliser l'information et de faire en sorte que tout le monde puisse à un moment béné-

ficier de cette situation-là pour pouvoir en traiter une similaire. Mais avant, cela se faisait en discutant entre collègues et avec les membres. On apprenait différemment et les informations étaient partagées le midi en mangeant ou à la pause-café. Le plus gros changement, c'est qu'il y a une organisation et les choses sont un peu moins spontanées mais cela n'est pas grave.

Certains membres reconnaissent moins le rôle de Smart dans leur travail. Moi, je me suis toujours vue comme étant une partenaire, une alliée. Je me vois comme faisant partie de leur équipe, j'interviens sur une partie, peut-être un peu dans l'ombre, mais ultra-importante de leur travail. Du fait que les choses s'organisent beaucoup et que l'on doit répondre à des administrations, on doit aussi être dans une réglementation plus stricte. Autre gros changement : pour pouvoir rendre service à un grand nombre, on est obligés d'avoir des règles communes adaptées à plein de secteurs et de métiers différents. Les membres ne comprennent pas toujours que quand on ne répond pas positivement à une situation qui leur est propre, c'est parce que de manière générale, cela peut avoir des conséquences pour l'ensemble de la communauté des travailleuses et des travailleuses. C'est quelque chose qui est un peu plus difficile à faire passer, aussi parce que l'on a moins ces discussions informelles. Les membres viennent pour un besoin bien précis. Ils voient leur situation et ils voient peut-être moins le rôle global et le rôle social de Smart.

**« Autre gros changement : pour pouvoir rendre service à un grand nombre, on est obligés d'avoir des règles communes adaptées à plein de secteurs et de métiers différents. »**

<sup>4</sup> JIRA, outil d'organisation des demandes internes à une entreprise, formulaire dynamique qui les oriente vers les directions appropriées et permet d'évaluer sur le long terme leurs natures et leurs priorités.

<sup>3</sup> Lisez aussi le récit de Sandrino Graceffa, P.110.

**« Ce serait intéressant de faire des interviews de membres d'il y a 25 ans et de membres qui arrivent maintenant. Ils n'ont pas du tout le même rapport à Smart. »**

Avant, on était une petite asbl qui, pour certains aspects, «bricolait». On était simplement dans le développement et l'expérimentation. Beaucoup de choses étaient faites à la main. Les C4 par exemple, on les signait à la main. Pour répondre à cette énorme demande, on a dû informatiser pas mal de processus.

Les membres n'ont pas toujours suivi l'évolution de la structure ou ne l'ont pas toujours comprise. Et ce n'est pas faute d'avoir essayé. Nous, en tant que conseillers et conseillères, nous sommes dans la transmission mais les membres sont tournés vers leur situation personnelle. Certains ont perdu l'enjeu de Smart. Nous, au quotidien, on essaie d'activer cette dimension-là: comment vous, membres, vous pouvez nous aider, vous impliquer, mais c'est compliqué parce que dans la quantité d'informations que l'on donne, cet aspect-là, est difficile à activer parce que ce n'est pas leur premier besoin. Au départ, les membres ont besoin d'une structure économique et administrative. Ils n'ont pas forcément besoin de s'impliquer dans cette structure. Je me souviens qu'à l'époque des premières AG, il y avait parfois plus de permanents que de membres. Mais quand les membres se sentaient

concernés par un aspect plus saillant que d'autres ou dans les gros moments stratégiques pour Smart, ils étaient là.

Le premier public de Smart, c'était les artistes, qui souvent cumulent avec des prestations non artistiques pour subvenir à leurs besoins. Les outils Smart répondaient aussi à ce besoin-là de déclarer du travail non artistique en tant qu'artiste: la danseuse qui est prof de sport ou le musicien qui donne des cours à des enfants le mercredi. Petit à petit, à cause de ce rôle politique très fort qu'a eu Smart pour défendre le secteur artistique, on a été considéré comme un syndicat. C'était quelque chose de très marquant pour les membres. Ils savaient que s'ils avaient un problème, c'était chez Smart qu'il fallait venir pour être défendus. Ils savaient que l'on se positionnerait à leurs côtés pour mener tel ou tel combat. On était le premier référent en cas de pépin sur ces aspects-là. Et puis, quand il y a eu l'idée d'ouvrir à de nouveaux métiers, au-delà de ce premier public, s'est posé la question de savoir si les outils que l'on avait créés pour répondre aux besoins économiques du secteur artistique, étaient pertinents pour un autre public. Cela a été la grosse

C'est un changement assez conséquent que l'on retrouve aussi au niveau de la vie coopérative.

Les anciens membres sont aussi passés par la bascule entre l'asbl, la fondation et la coopérative. Ce serait intéressant de faire des interviews de membres d'il y a 25 ans et de membres qui arrivent maintenant. Ils n'ont pas du tout le même rapport à Smart.

question du changement de notre poids politique et du lobbying que l'on faisait à l'époque. Il y a donc eu une assemblée générale où l'on a voté pour savoir si l'on étendait nos outils au secteur non artistique ou si l'on restait mobilisés à 100% sur le secteur artistique. J'ai le souvenir d'une AG où le secteur non artistique n'était pas assez représenté au niveau des votants alors qu'il s'agissait de prises de décisions essentielles. Quand je donne des sessions d'information, j'ai toujours à cœur de dire aux membres: «Comprenez vraiment à quoi sert Smart. Ne venez pas juste pour faire une facture ou bénéficier du remboursement de la TVA sur des achats. Comprenez l'enjeu politique de la structure. Veillez à ce que vous soyez représenté au conseil d'administration. C'est votre boîte, prenez votre part.» Maintenant, c'est un effort de tenir ce discours-là alors qu'avant, il allait de soi. Dans tout ce que l'on transmet comme informations aux futurs membres, ce n'est généralement pas la première chose qui les intéresse.



#### COMMENT TU QUALIFIES CET EFFORT ?

Ce sont des aspects qui passent après. On va d'abord leur expliquer ce qu'est la coopérative, leur faire comprendre les motivations et nos objectifs. Mais ils arrivent avec leurs besoins individuels de facturation ou ils ont un projet et ils veulent savoir comment le déclarer, ou ils sont venus parce que leur client leur a dit: «Faut aller chez Smart pour faire une facture.» Parfois ils arrivent même par hasard. Cela m'est arrivé d'être à l'accueil et d'avoir vu des personnes qui m'ont dit: «J'habite dans le quartier, j'ai vu qu'il y avait quelque chose. Qu'est-ce qui se passe ici?» Le challenge, c'est de réussir à ce qu'ils comprennent que

l'on travaille ensemble, en partenariat avec eux et que l'on n'est pas une administration classique, que l'on n'est pas là pour leur mettre des bâtons dans les roues. Si on leur dit qu'il y a des règles, c'est pour leur permettre de pérenniser le projet et de se protéger les uns les autres. Mais ils sont dans des métiers où ils ont une individualité forte. Dans les secteurs artistiques, comme dans la plupart des autres secteurs, ils sont quand même relativement en concurrence les uns avec les autres, donc forcément, ils n'ont pas toujours cette dimension collective du projet. Il y en a qui pensent que Smart, c'est un pouvoir public et qu'ils n'ont pas le choix que de s'inscrire ni d'autres alternatives.

Je travaille en m'adaptant aux personnes que j'ai en face de moi. Je présente ce qu'est Smart, et je leur dis toujours: «Soyez curieux. Je vous montre où trouver les informations. Allez chercher ce qui vous est utile et prenez la main.» Je sens avec quels membres je peux aborder les sujets plus globaux, avec quels membres Smart va plus être considérée dans un rôle de secrétariat social, et moi juste quelqu'un qui valide des documents. Il y a des membres qui vont questionner les aspects

**« Le challenge, c'est de réussir à ce qu'ils comprennent que l'on travaille ensemble. »**

politiques et stratégiques de la structure, témoigner de leurs problématiques personnelles dans leur travail. Malgré tout, cela reste toujours super intéressant. Mais je m'égare!



## EST-CE QUE TU AS CONNU CE PANNEAU<sup>5</sup> ?



### TU DÉCRIS BIEN L'ÉVOLUTION, LE SUCCÈS, LE NOMBRE, LA MASSE, QUI A ÉVOLUÉ DE MANIÈRE ASSEZ CONSIDÉRABLE AU FUR ET À MESURE DES ANNÉES.

### CE SERAIT QUOI POUR TOI LES GRANDES IDÉES, LES INGRÉDIENTS DE CETTE RÉUSSITE, LES INNOVATIONS ?

Ce qui a porté Smart, ce qui a fait que cela a bien marché, c'est la rencontre entre Julek et Pierre. Je ne connais pas leur histoire personnelle, je ne sais même pas comment ils se sont rencontrés, mais ils ont été en synergie et ils ont répondu à un besoin énorme. Je les ai toujours vus comme des personnes ultra inspirantes. Ils avaient en tête la vision de ce vers quoi ils voulaient aller et apportaient leurs compétences complémentaires: le profil ingénieur de l'un et le profil artistique de

l'autre. Tout part d'eux et ils ont réussi à fédérer autour d'eux une petite communauté de personnes qui se sont saisies de valeurs, qui ont compris le sens du projet et qui l'ont porté en y mettant énormément d'eux. C'est cela qui était assez dingue, on n'avait pas la sensation de venir travailler. Ce que l'on faisait avait tellement de sens! C'était galvanisant de se dire que l'on était un partenaire incontournable, la clé qui

**« C'est cela qui était assez dingue, on n'avait pas la sensation de venir travailler. Ce que l'on faisait avait tellement de sens! »**

permettait de résoudre des problèmes auxquels les artistes étaient confrontés ou qui les dépassaient complètement. Je pense que c'est la pierre fondatrice de la structure. La vision, c'était de permettre aux travailleur.eu.ses d'accéder aux droits sociaux auxquels ils avaient droit, de les sécuriser, de les professionnaliser et de les autonomiser avec un principe fort de mutualisation. Souvent l'artiste dit: «Moi je fais juste de l'art. Tout ce qui est administratif, je ne m'y intéresse pas». On ne juge pas cela, on dit: «C'est bien normal que tu ne sois pas forcément au courant de tout. On va faire en sorte que tu travailles de la meilleure manière possible en étant protégé dans ton travail, que l'on soit partenaires et de ton côté, tu dois faire ta part et comprendre.» En même temps, on ne les infantilise pas, on les guide. Je crois qu'en interne, au niveau des employés permanents comme on les appelle, ces valeurs-là se sont transmises assez facilement. On a toujours gardé une proximité. Maintenant en interne, on travaille un peu plus avec une organisation en autonomie. Il y a du télétravail, donc au niveau de l'organisation, certaines choses changent. Mais il y a une solidarité entre collègues qui est très forte au quotidien. Notre objectif, c'est vraiment de répondre à des besoins, assez inédits parfois, des membres.

Oui, il était là quand je suis arrivée. À l'époque, c'était cela, SMARt avec un grand «A» pour «Artistes». C'est chouette qu'il soit là. C'est Julek qui l'a apporté?

### OUI, POUR LUI C'ÉTAIT UN OBJET SIGNIFICATIF.

Il n'y a pas si longtemps, il était encore accroché sur l'ancienne porte d'entrée au coin de la rue, je crois que c'est Fred qui a pensé à l'enlever pour le redonner à Julek. Cela représente extrêmement bien notre travail, c'est un beau symbole. C'est chouette que l'on ait gardé le même nom, même si on se l'approprie d'une autre manière maintenant, le «A» est devenu un petit a. Mais c'est toujours aussi emblématique.



## EST-CE QU'IL Y A DES ANECDOTES QUE TU AS ENVIE DE PARTAGER ?

Oui, j'aime bien raconter la fois où on a eu notre premier t-shirt Smart. On était tous très contents. C'était l'époque où l'on n'était pas nombreux. Le t-shirt Smart était blanc avec Smart écrit en rouge. À ce moment-là, j'avais l'idée d'accompagner un groupe de musique. Geoffroy<sup>6</sup>, le comptable, nous a recommandé d'aller voir un groupe et on est tous allés au Music Village avec nos t-shirts SMARt. C'était une énorme fierté. C'est ce soir-là que j'ai rencontré le groupe avec lequel j'ai travaillé pendant quelques années. Cela aussi, c'est assez fort. Dans cette vie de hasard qui m'a amenée chez Smart, j'ai trouvé toutes les choses dont j'avais besoin et qui sont arrivées au bon moment. Là, j'étais face à un groupe que nous sommes allés voir plusieurs fois en concert et qui s'est retrouvé en difficulté. Geoffroy, qui les aidait à la comptabilité à ce moment-là, m'a dit: «Mettez-vous en relation pour voir si vous pourriez travailler ensemble.» Je me souviens d'être arrivée au rendez-vous en leur disant: «Je ne suis pas manager, mais j'ai pas mal d'infos sur certains aspects de votre travail qui pourraient vous intéresser et j'ai des contacts. Est-ce que l'on peut s'apprendre les uns les autres? Est-ce que l'on peut collaborer ensemble?» Cela aussi, cela a été une très chouette époque où j'ai appris beaucoup. Je me souviens aussi de fêtes de fin d'année mémorables, où vraiment on faisait la fête. Parce que ça bossait fort, mais on savait aussi bien s'amuser. On est tous partis quelques jours à Nice en bus. Je ne sais plus quand. Une espèce de team

<sup>5</sup> Voir P.22

<sup>6</sup> Geoffroy Delhez fut longtemps comptable dans l'équipe de Smart et pour plusieurs lieux culturels importants. Il a collaboré avec le théâtre des Tanneurs, le 140, les Brigittines, et fait aujourd'hui partie de l'équipe permanente d'administration du Concours Reine Elisabeth.



building qui n'en était pas un. Cela n'avait pas de nom, c'était juste faire la fête ensemble parce que l'on aimait bien travailler ensemble. On a passé du bon temps pour célébrer ce que l'on faisait. À cette

**« Une fierté bien placée. Quelque chose de super épanouissant. »**

époque-là, il y avait une fierté, même si je n'aime pas ce mot parce qu'il est super connoté. Une fierté bien placée. Quelque chose de super épanouissant. De la reconnaissance de partout. Cela a été très formateur d'avoir vécu ces moments-là. Je suis tellement

contente d'être arrivée dans une structure qui n'existait que depuis cinq ans. Je me suis accrochée au wagon et je suis toujours dans le train. On faisait aussi pas mal de sorties culturelles. On rencontrait beaucoup de membres sur le terrain, dans leurs univers. On recevait des invitations à des spectacles. C'est beaucoup moins le cas maintenant.

Je me souviens aussi du gros procès contre l'Onem en 2014. Smart a mené une action militante de poids. On a défendu au moins 200 dossiers d'artistes, avec des blocages de versements d'allocations. Des choses assez dures. Des membres nous contactaient en pleurs, dans des situations financières très compliquées. On a fait bloc tous ensemble pour les aider et les défendre. J'ai cette image où l'on était plusieurs collègues à aller au verdict au tribunal. Ce moment de militantisme fait partie des moments forts que je retiens de mon parcours.

## ON NOUS A PARLÉ AUSSI DU DÉVELOPPEMENT DE SMART EN FRANCE ET DANS DIFFÉRENTS PAYS EN EUROPE ET D'UNE ÉQUIPE MUTUALISÉE.

### QUEL EST TON REGARD SUR CE DÉVELOPPEMENT-LÀ ?

Le fait de se développer au niveau européen, cela allait de soi parce que les artistes sont mobiles. On travaillait avec des collectifs où il y avait des artistes de différents pays. Cela partait donc d'un besoin concret et réel. J'ai trouvé cela vraiment intelligent de se développer à l'international, du moins au niveau européen. Ce qui était chouette, c'est que l'on avait des séminaires où l'on était avec des collègues français et où l'on rencontrait aussi les collègues des autres pays. On avait de vrais moments de partage. Même si les territoires et les pratiques étaient très différents, on se rejoignait sur les problématiques de nos membres ou en interne sur l'organisation. C'était bien de savoir que l'on avait tous les mêmes façons de faire malgré tout.

**« Certains sont un peu réfractaires aux changements, que ce soit de direction, d'organisation. Moi j'ai toujours vu cela plutôt comme de l'évolution. Même le départ de personnes super importantes, c'est dans la continuité des choses. »**

## EST-CE QU'IL Y A UN MOMENT PARTICULIER DANS L'HISTOIRE DE SMART QUI T'A MARQUÉE ? SI TU DEVAIS NOUS RAPPeler UN DE TES MEILLEURS SOUVENIRS, QU'EST-CE QUE TU AURAI ENVIE DE PARTAGER ?

Il y a eu une équipe de chercheurs composée de sociologues, de juristes et de politologues qui sont venus faire une étude sur les aspects sociologiques et juridiques de Smart pendant plusieurs années. C'était très enrichissant. Il y avait un comité de pilotage constitué de permanents et de membres. On avait des réunions plusieurs fois par an avec eux et puis de là, cela a entre autres débouché sur l'élaboration d'un référentiel de compétences du métier de conseiller. Du travail quand même assez épais. Moi, je me demandais pourquoi on me demandait de venir à ces réunions-là. Qu'est-ce que j'allais apporter ? Cela a été satisfaisant pour moi de me rendre compte que je représentais le lien premier. Parce que j'ai l'impression qu'il y a eu un moment où l'on a beaucoup intellectualisé Smart.

Je crois que ce que j'aime le plus faire et ce qui me rend le plus satisfaite, c'est quand je vois que les personnes comprennent ce que l'on fait. Généralement, cela se passe pendant les sessions d'information, quand on me dit à la fin : « Mais c'est super, cela va vraiment m'aider. » Et puis, ce sont tous les moments informels, voir des collègues qui sont là aussi depuis longtemps, avec qui j'ai un lien fort, que je vais rencontrer le matin, avec qui je vais boire un café au soleil. On a les mêmes journées, on se soutient les uns les autres dans les moments où c'est plus dur, où l'on a beaucoup de boulot, des choses un peu compliquées à gérer. Ce qui fait la richesse, c'est les gens. Smart, c'est les gens. Il y en a certains, il ne faudrait pas qu'ils partent. Étant là depuis longtemps, j'ai vu plein de gens partir. Cela a parfois été douloureux. Mais je me réjouis toujours des nouvelles personnes qui arrivent. Cela me rend curieuse. Je me dis : « Qu'est-ce que l'on va avoir là ? Qu'est-ce qui va se passer ? » Cela change tout le temps.

Mais il y a vraiment des piliers. Moi, j'ai besoin d'être inspirée et il y a des personnes de référence qui sont vraiment inspirantes au quotidien. Tout le monde a sa petite force, sa petite chose. Je regrette un peu de ne pas connaître tout le monde. Par exemple, je dois bientôt accueillir une nouvelle collègue et je redoute de devoir faire le tour des bureaux parce que je ne connais plus tout le monde de la même manière.

Quand Julek et Pierre sont partis, étonnamment, je ne l'ai pas mal vécu. C'était quand même un gros truc. Certains sont un peu réfractaires aux changements, que ce soit de direction, d'organisation.

**« Ce qui fait la richesse, c'est les gens. Smart, c'est les gens. »**

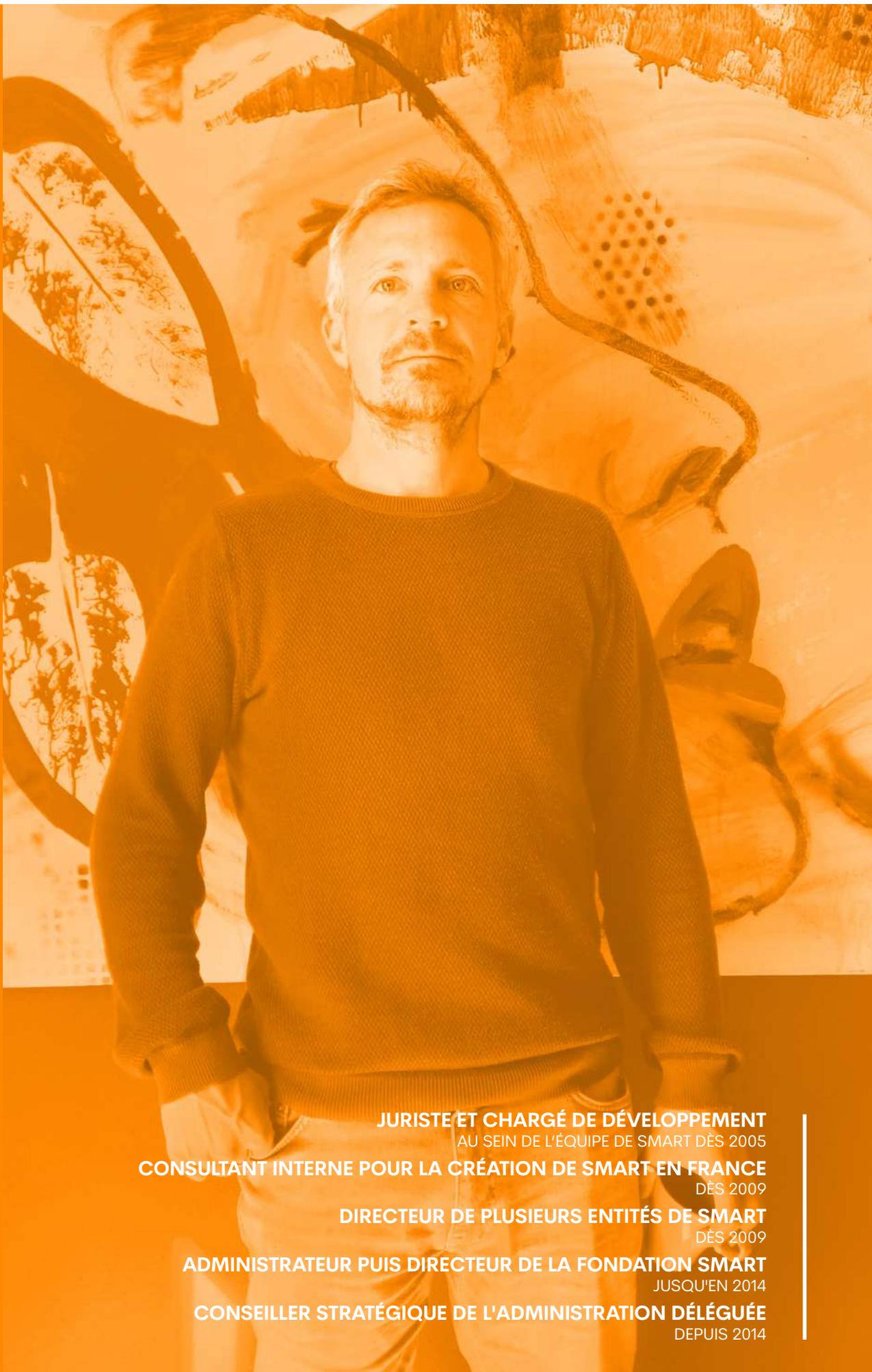
Moi j'ai toujours vu cela plutôt comme de l'évolution. Même le départ de personnes super importantes, c'est dans la continuité des choses. J'ai toujours eu à cœur de garder la compréhension de ma place et de mon rôle dans tous ces changements organisationnels : pouvoir me dire que je comprends ce que je fais, que je sais pourquoi je le fais et que je pense le faire bien.

Et puis on n'en a pas parlé, mais il y a eu la phase Covid. C'était quand même bizarre. On est passé de 'on est là tous les jours', 'on passe plus de temps au travail qu'à la maison', à 'on se retrouve chacun chez nous, isolé'. Je l'ai aussi bien vécu. Cela n'a pas été trop compliqué pour moi. Le plus difficile, c'est que l'on avait des collègues qui n'étaient pas forcément en forme à l'époque. Et comme on ne faisait que des visios, on percevait moins les choses. Certains collègues sont partis, sans que l'on ne l'ait vu venir.

Et puis j'adore cet endroit aussi. On vous l'a peut-être raconté mais la cour avant, c'était un parking. Cela ne nous gênait pas. On mangeait entre les bagnoles, c'était rigolo : on ne s'en rendait même pas compte. Mais c'est devenu bien plus beau ! Je suis curieuse de la suite. Qu'est-ce qu'il va se passer dans les 25 prochaines années ?

**« Je suis curieuse de la suite.  
Qu'est-ce qu'il va se passer dans  
les 25 prochaines années ? »**

# ↑ F R É D É R I C G R E G O I R



**JURISTE ET CHARGÉ DE DÉVELOPPEMENT**  
AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE SMART DÈS 2005

**CONSULTANT INTERNE POUR LA CRÉATION DE SMART EN FRANCE**  
DÈS 2009

**DIRECTEUR DE PLUSIEURS ENTITÉS DE SMART**  
DÈS 2009

**ADMINISTRATEUR PUIS DIRECTEUR DE LA FONDATION SMART**  
JUSQU'EN 2014

**CONSEILLER STRATÉGIQUE DE L'ADMINISTRATION DÉLÉGUÉE**  
DEPUIS 2014



## EST-CE QUE TU TE SOUVIENS DE CE QU'A ÉTÉ TON PREMIER JOUR CHEZ SMART : COMMENT TU ES ARRIVÉ ; CE QUI S'EST PASSÉ CE JOUR-LÀ ; QUI TU AS RENCONTRÉ ?

La première fois que j'ai rencontré Smart, c'était à travers Pierre Burnotte et Julek Jurowicz<sup>1</sup>, dans le cadre de la plateforme nationale sur le statut social et fiscal de l'artiste, qui regroupait un ensemble d'associations, dont Smart, mais aussi la Sabam et la SACD<sup>2</sup>. À cet endroit-là, j'ai aussi rencontré Roger Burton<sup>3</sup>. C'était un endroit où on discutait de l'amélioration légale du statut social et fiscal des artistes. Smart a joué un grand rôle sur cette question. Je suis juriste de formation et à l'époque, je travaillais à la Sabam. C'est dans ce cadre que je me suis intéressé aux droits d'auteur mais surtout à tout ce qui était périphérique, c'est-à-dire les questions sociales et fiscales.



## ILS T'ONT DÉBAUCHÉ ?

On s'est rencontrés plusieurs fois entre 2001 et 2003 dans le cadre de ces discussions. Par ailleurs, quand j'étais à la Sabam, j'avais pris l'initiative de contacter Smart pour qu'on travaille ensemble à une réforme de la loi sur la taxation fiscale des droits d'auteur en Belgique, qui a fini par être votée, en 2009, je crois. La Sabam et Smart ont fait du lobbying en commun.

J'ai donc rencontré Pierre et Julek d'abord à la plateforme nationale sur le statut social et fiscal de l'artiste. Ensuite à l'occasion de ce travail autour de la loi sur les droits d'auteur qu'on a terminé quand j'ai rejoint Smart.

En 2004, j'ai quitté la Sabam et je suis parti voyager. Quand je suis revenu, j'ai repris contact avec Pierre-Martin Huts, qui était un des juristes de Smart à l'époque et avec Pierre et Julek parce que le projet et l'approche pragmatique qu'ils avaient m'intéressaient. Ils avaient l'air d'avoir trouvé des solutions pratiques, là où moi, à la Sabam, je donnais plutôt des conseils théoriques sans trop savoir comment les gens pouvaient réellement vivre de leur métier en ayant la couverture nécessaire. En 2005, quand je les ai recontactés après mon voyage, on s'est

<sup>1</sup> Lisez aussi les récits de [Julek Jurowicz](#), P.20 et [Pierre Burnotte](#), P.12.

<sup>2</sup> Société des auteurs et compositeurs dramatiques.

<sup>3</sup> Personnage incontournable du paysage politique et culturel de Bruxelles, Roger Burton a d'abord été conseiller politique de la direction générale de Smart, et est aujourd'hui conseiller stratégique et initiateur d'une dynamique inter-directions de l'entreprise. Lisez aussi le récit de [Roger Burton](#), P.168.

vus deux fois place Bethléem<sup>4</sup> pour discuter et voir ce que j'avais envie de faire. Je leur avais dit que je ne désirais plus travailler comme juriste. On a fini par convenir du fait que je viendrais travailler chez Smart. À l'époque, l'accueil se faisait à la maison au coin Coenraets et Féron. À l'entrée, il y avait Barbara Klepman qui travaille toujours à Bruxelles et Nathalie Ancel<sup>5</sup> qui travaille maintenant à Mons. Dans le prolongement de l'accueil, il y avait la salle où on donnait les sessions d'information. La première fois que je suis venu là, j'ai attendu pendant une heure : Julek avait l'habitude d'être en retard. Après, ils m'ont présenté tout le monde et j'ai pu commencer à travailler. J'étais déjà allé dans leur bureau, du côté de Sainctelette à Molenbeek, dans le cadre d'une des réunions de la plateforme qui avait lieu chez eux. Là, j'avais croisé Rachid Taher<sup>6</sup>, qui s'occupait de l'informatique. Et puis Andrew Darnovsky<sup>7</sup> qui était déjà sur place aussi.



## IL Y AVAIT LA PANCARTE SUR LA MAISON DU COIN ?

Oui, tout à fait. La pancarte sur laquelle on pouvait voir l'asbl Les Passions Unies, l'asbl Smart et d'autres.

## JOLI NOM POUR LA PREMIÈRE ASBL.



## DANS CE QUE TU AS VÉCU DE L'HISTOIRE DE SMART, EST-CE QUE TU REPÈRES DES MOMENTS UN PEU FONDATEURS, DES POINTS DE BASCULE ENTRE DES GRANDES PÉRIODES ?

Quand je suis arrivé, on travaillait avec l'outil historique de Smart, ce qu'on appelle les contrats Smart: on intervenait comme tiers payant. On n'arrêtait pas de lutter pour savoir comment faire accepter ça juridiquement. Cela supposait de résoudre la question de savoir quelle était la nature du contrat entre un donneur d'ordre et un

« On n'arrêtait pas de lutter pour savoir comment faire accepter ça juridiquement. »

<sup>4</sup> Dans la commune de Saint-Gilles à Bruxelles, la place Bethléem compte plusieurs petits restaurants propices à la discussion, à quelques dizaines de mètres du siège de Smart.

<sup>5</sup> Barbara et Nathalie sont toujours conseillères dans les équipes en 2024. Lisez aussi le récit de [Barbara Klepman](#), P.76.

<sup>6</sup> À la fois administrateur de système informatique et professeur de tango, Rachid Taher a mis en place les premiers réseaux internes de travail de Smart de 1999 à 2011. Il a ensuite créé Mouse Power par laquelle il reste administrateur système en freelance et en entreprise.

<sup>7</sup> Initiateur des outils numériques de gestion et premier directeur de la Direction des Systèmes de l'Information (DSI).



artiste et comment justifier que cela puisse prendre la forme d'un contrat salarié pour les non artistes. En même temps, aux Passions Unies, ils étaient en train d'explorer le nouvel outil qu'ils avaient imaginé, qui permettait de dépasser un peu les obstacles du contrat, cette chose binaire où on est payé pour une prestation qui se déroule à une date bien délimitée, ce qui ne permet pas de couvrir toutes les réalités de son travail, notamment le fait qu'on peut travailler à plusieurs, qu'on peut avoir d'autres sources de revenus que ce qu'on vend aux clients, qu'on peut couvrir plus de jours de travail et que le travail et la rémunération puissent être désynchronisés. Ce qu'on appelait à l'époque les projets Smart étaient développés au sein des Passions Unies, pour préserver l'asbl Smart des risques de cette expérimentation. Dans mon souvenir, elle était portée comme une boîte de production par Pierre Burnotte, qui avait accompagné un ensemble de groupes de musique en tant que comptable et manager dans le cadre de cette structure-là, qui leur a aussi servi à mener plein d'expérimentations. Une des charnières, pour moi, ça a donc vraiment été l'expérimentation de cet outil Projet Smart.

Quand je suis arrivé, j'assistais aux sessions d'information autour de ce deuxième outil de Smart. En fait il y avait, en plus de la session d'info générale sur Smart, une autre session donnée par Julek pour présenter l'outil Projet. Il était le seul à animer ces sessions, des séances magistrales dans la grande salle. Dans un premier temps, moi, j'essayais de comprendre comment juridiquement, ils défendaient l'idée. J'essayais aussi de mettre par écrit la définition du processus pour qu'il ne soit plus dépendant du seul Julek et de ses sessions orales avec quatre ou cinq notes sur un bout de papier. J'ai donc travaillé à décrire l'ensemble du process, c'est-à-dire toutes les opérations que l'outil rendait possibles. Et en parallèle, j'ai beaucoup travaillé

**F** à sécuriser juridiquement cet outil, pour qu'on puisse par la suite développer les projets à une échelle plus massive, dans le cadre de l'asbl Smart. Je crois que c'était essentiel d'avoir une longueur d'avance au cas où un des outils serait mis en danger par la concurrence, du fait qu'on était atypique et qu'on avait trouvé des solutions juridiques très adaptées, mais pas forcément à même de s'adapter à une réalité qui n'était pas prévue par le cadre réglementaire. On a été très inventifs pendant tout un temps mais avec un raisonnement qui, pour moi, était complètement indéfendable. En fait il y a deux choses distinctes : le mécanisme qui défendait les Projets, basé à l'époque sur un double mandat, mais qui n'était pas suffisamment sécurisé et j'ai été chargé de voir comment le sécuriser le mieux possible. Et d'autre part, sur l'outil Contrats, le mécanisme déjà évoqué du tiers payant qui fonctionnait également via un mandat et qui était innovant et créatif mais défendable à mon sens, ce qu'on a pu faire pendant plus de 10 ans d'ailleurs. C'était vraiment un mécanisme de mandat. Le principe du

contrat, c'est que le donneur d'ordre et l'artiste donnaient à Smart un mandat pour qu'elle gère un ensemble d'obligations administratives, fiscales et sociales découlant du contrat convenu entre eux, dont on définissait la nature dans le mandat. En même temps, Smart intervenait pour payer une partie de la rémunération, ce qui nous permettait d'aller faire les déclarations auprès des caisses sociales, non pas au nom de chacun des donneurs d'ordre, comme le veut un mandat classique, ce qui aurait été ingérable, mais en notre nom. Ils avaient eu l'intelligence de décrire ce mécanisme dans une note de 35 pages rédigée avec Maître Suzanne Capiou<sup>8</sup>, qu'ils avaient envoyée à toutes les administrations en disant : dorénavant on va fonctionner comme ça et voici toutes les conséquences qui en découlent. Des années plus tard, quand on a eu un gros conflit avec l'ISL, ça a vraiment permis de défendre des principes qu'on avait actés à ce moment-là. Sur les projets, je trouvais que le raisonnement — le mécanisme du double mandat — était un peu court : quelqu'un qui avait un projet de production ou de développement d'une activité, en confiait le mandat de gestion à Smart qui, en échange, lui confiait comme mandat de piloter ce projet pour le compte de Smart. Ce qui permettait, en raison du mandat, de justifier qu'on l'engageait dans le cadre d'un contrat salarié. Sauf que ça ne fonctionnait qu'à moitié. Pour l'artistique, ce n'était pas problématique parce qu'il y avait plein de présomptions qui permettaient de justifier ça. Pour le non artistique, c'était aberrant et ça engendrait

le risque que la personne soit considérée comme indépendante. Une de mes premières missions a donc été de réfléchir à comment on pouvait remettre ça sur pied autrement. Après des discussions avec Suzanne Capiou qui ont duré deux ans, on a fini par aboutir au fait d'assumer complètement notre rôle de producteur et d'employeur. Une autre de mes missions a aussi été d'aller développer

**« [...] il était temps d'assumer un rôle de producteur et d'employeur dans le cadre de l'outil Projet, qui permettait de résoudre cette différence entre l'artistique et le non artistique. »**

le projet en France avec Julek, Pierre, Andrew Darnovsky et d'autres. C'est à cette occasion que j'ai rencontré Sandrino Graceffa et Sébastien Paule<sup>9</sup>. On s'est rendu compte qu'en France, le fait d'être une maison de production et d'endosser le rôle de l'employeur était beaucoup plus assumé. Nous, historiquement, on intervenait plutôt comme un tiers. Il y a donc eu pour moi un moment charnière en 2007, où on s'est dit que plutôt que de faire quelque chose de très particulier et de devoir sans cesse le réexpliquer et le défendre auprès des administrations, peut-être qu'il était temps d'assumer un rôle de producteur et d'employeur dans le cadre de l'outil Projet, qui permettait de résoudre cette différence entre l'artistique et le non

<sup>8</sup> Lisez aussi le récit de *Suzanne Capiou*, P.42.

<sup>9</sup> Sandrino Graceffa, administrateur délégué de Smart de 2015 à 2019. Sébastien Paule, directeur du développement et des finances (DDF) depuis 2020. Lisez aussi le récit de *Sandrino Graceffa*, P.110.



artistique. Ce moment est encore hyper important aujourd'hui : on propose toujours deux outils, 3en1 et Activité (avant appelé Projet) mais le raisonnement juridique permettant de les défendre est maintenant le même pour ces deux outils, ce qui n'était pas le cas avant. Avec les Activités, nous sommes une maison de production qui assumons le rôle de prestataire de biens et de services vis-à-vis des tiers. Nous sommes les seuls responsables et nous engageons en tant qu'employeur. Je crois qu'il y a eu là une vraie charnière vers le modèle qu'on développe maintenant.

**IL Y A EU UNE SORTE DE DEUXIÈME  
NAISSANCE DE SMART À CE MOMENT-LÀ.  
JE LE VOIS COMME QUELQUE CHOSE  
DE TRÈS FORT POUR TOUT CE QUE  
ÇA IMPLIQUE POUR LA SUITE.**

Pour moi, à ce moment-là, on s'est rendu compte que l'outil Activité, c'était l'outil de l'avenir. Par ailleurs, on commençait à en avoir un peu assez de devoir défendre des solutions spécifiques compliquées plutôt que de se concentrer sur comment répondre aux besoins. On était de plus en plus attaqués aussi sur le raisonnement de tiers payant en Flandre, mais aussi auprès des administrations. Il y avait toute une série de choses qu'on n'assumait pas suffisamment et qui nous mettaient, selon eux, dans un rôle ambigu. On ne disait jamais les choses clairement au donneur d'ordre qui devait assumer tout ce qu'on n'assumait pas, c'est-à-dire toute la partie droit du travail. On était principalement sur des présomptions d'assujettissement à la sécurité sociale des salariés. Mais c'était un peu court et je pense qu'il y a encore un enjeu aujourd'hui à assumer de plus en plus le rôle d'employeur et à mutualiser de plus en plus les risques.

À cette époque, on était aussi en discussion avec l'Auditorat du Travail et l'ONSS, l'Office National de Sécurité Sociale en Belgique, parce qu'ils ne savaient plus comment nous mettre dans une case. Ce qui les dérangeait. Par ailleurs, il y avait beaucoup de pression pour qu'on soit mieux cadrés. Ce qu'on faisait comme tiers payant dans le secteur artistique, ça ne leur posait pas de problème. Mais dès qu'on sortait de l'artistique, ils disaient : « On ne peut pas vous laisser faire ça. » Ils voulaient cadrer de plus en plus le nombre d'intermédiaires sur le marché du travail qui rendait floues les responsabilités. Dans le secteur non artistique, ils ne voulaient plus que l'on intervienne selon cette logique du tiers payant avec cet outil contrat que l'on développait. Dans le secteur artistique, on pouvait continuer. C'était d'ailleurs justifié grâce à la présomption de l'article 1er bis qui permettait de dire : on paie la rémunération et on devient donc l'employeur qui permet de régler les problèmes administratifs. C'était l'esprit de la réforme sur le statut social de l'artiste de 2003.

Petite parenthèse, quand on a rencontré Sandrino, il pilotait "Art Scène Bulletin", qui était un peu l'équivalent du service contrat, et "les Oiseaux de Nuit" qui étaient plutôt l'équivalent des projets Smart. Art Scène Bulletin avait aussi une autorisation ad

hoc, qui leur permettait de ne pas devoir déclarer au nom de chacun des donneurs d'ordre mais en leur nom.

L'Auditorat du Travail voulait nous cadrer et faire en sorte que le service contrat soit un secrétariat social pour les prestations artistiques. Nous, on voulait rester centrés sur les travailleurs et non sur les employeurs. On leur disait donc : on travaille exactement dans l'esprit d'un secrétariat social, mais à destination des employés et non des employeurs. Pour la petite histoire, quand on a dû créer une structure pour porter ça, on l'a d'abord intitulée "secrétariat social pour employés". Ils ont refusé parce que c'était une appellation protégée. On a aussi défendu juridiquement à l'époque, sur base de l'exposé des motifs de la loi sur les secrétariats sociaux, que si on remplaçait le mot employeur par celui d'employé, on remplissait toutes les garanties de fonds et conditions que cette loi visait à couvrir. On aurait voulu se faire reconnaître comme tel parce que c'était beaucoup plus adapté à ce qu'on faisait. Eux voulaient nous pousser vers l'intérim. Pour eux, l'intérim était la seule voie régulée pour le non artistique. Ou alors, ils voulaient nous pousser à assumer le rôle de l'employeur. Mais ils ne voulaient entendre parler d'aucune autre solution. À la même époque, le raisonnement juridique pour les Activités nous permettait de savoir que, peu importe où mèneraient ces discussions avec l'Auditorat, ils ne pourraient pas nous forcer à faire de l'intérim pour le non artistique, parce que par ailleurs on avait les Projets où on assumait le rôle de l'employeur. On avait déjà le pressentiment que toutes les attaques autour de l'outil contrat, ne pourraient pas nous empêcher de le faire advenir parce qu'on avait une solution de rechange qui était les Activités et le Projet où on assumait avec un autre raisonnement juridique quelque chose qui était selon nous beaucoup moins contestable et par ailleurs beaucoup plus adapté aux besoins, même si c'était un peu plus complexe à gérer pour les membres. Quelque part, cet outil-là permettait de tout faire, du plus simple au plus compliqué. Suite aux discussions avec l'Auditorat du Travail et l'ONSS, on a dû créer plusieurs structures juridiques différentes. On a appelé ça le redéploiement des structures, qu'on a commencé à préparer en 2007 suite à ces discussions, et qui est entré en application effective en 2009. On a dû créer une entité juridique distincte pour chacune de nos activités pour que l'Auditorat du travail puisse nous mettre dans des cases. Ils n'admettaient pas que dans une seule asbl, même si on a toujours eu plusieurs dimensions, on propose à la fois des services à caractère financier, de la location d'espace, de matériel et de véhicules, du secrétariat social, de la production... Alors, on a créé les structures juridiques qui existent encore, en grande partie, aujourd'hui. Le Secrétariat pour intermittents pour les prestations artistiques dans l'outil contrat. Le Palais de l'Intérim, pour les prestations non artistiques de cet outil contrat, qu'on a lancé uniquement pour les prestations non artistiques. On n'a pas voulu aller dans un premier temps vers des prestations artistiques, comme l'autorisait la loi sur le statut d'artiste en 2002, en confiant aux sociétés d'intérim

spécialement agréées, qui étaient nommées "bureaux sociaux pour artistes", de pouvoir assurer le rôle d'intermédiaire. Pour l'artistique, on trouvait que nos solutions étaient plus adaptées que l'intérim qui était plutôt des sociétés commerciales capitalistes dont la gestion engendrait des coûts supplémentaires dont ne bénéficiaient pas nos membres, notamment en matière de primes de fin d'année, parce qu'ils n'atteignaient pas les seuils pour pouvoir en bénéficier. On cotisait beaucoup pour ces primes, je crois que c'était 9,22% du brut et il fallait en plus pouvoir démontrer 65 jours de travail en intérim. Or la plupart de nos membres ne pouvaient pas les démontrer. Donc l'intérim n'était pas pertinent. Productions associées pour les activités. Matlease, pour les services financiers. Smart Immo pour tout ce qui est location. Et puis, il fallait trouver une solution inventive pour chapeauter et piloter tout ça. Alors on a créé une fondation qui permettait par ailleurs de répondre à des enjeux qu'on avait déjà identifiés, à savoir protéger le patrimoine commun. Éviter que dix personnes à l'assemblée générale, à une époque où on avait très peu de participation, puissent prendre des décisions compromettantes. L'avantage d'une fondation, c'est que c'est un patrimoine totalement affecté à un objet social désintéressé, décrit dans des statuts qu'on pouvait bétonner. Ça permettait aussi de piloter plus facilement le groupe par cette instance unique, même s'il y avait plein d'entités juridiques différentes. Il n'y a qu'un seul conseil d'administration, pas d'assemblée générale et ça permettait de composer dans les statuts un bon équilibre de pouvoir pour garantir que les contrôles de nos outils et services soient toujours le fait majoritaire des membres pour qui on développe nos services. Et donc, Smart asbl est devenue l'Association Professionnelle des Métiers de la Création, pour représenter tout le volet lobbying, valeurs. Le volet économique du projet, c'était la fondation SmartBe qui chapeautait l'ensemble des autres entités et la fondation s'engageait à donner des moyens à l'association professionnelle. Et en même temps, c'était les membres élus en assemblée générale

**« À cette époque, je suis devenu directeur du Secrétariat pour intermittents puis j'ai créé le Palais de l'Intérim, dont je suis également devenu le directeur, et puis je suis devenu, quelques années plus tard, directeur de la fondation. »**

de l'ancienne asbl Smart, l'APMC, qui élaient un conseil d'administration et envoyaient des représentants au conseil d'administration de la fondation. On avait fait un équilibre de manière à ce qu'ils soient majoritaires, si on comptait les deux pères fondateurs, Pierre et Julek, qui étaient censés être neutres et qui étaient administrateurs statutaires. Il y avait aussi les représentants de chacune des structures à savoir leur directeur. À cette époque, je suis devenu directeur du Secrétariat

au fait qu'il y a eu vraiment une espèce de charnière avec ces Projets, dénommés depuis Activités. Le fait de les avoir consolidés et d'avoir eu ensuite ces discussions à l'Auditorat, ça nous a donné cette impression rassurante que les Activités pourraient être le futur si jamais les contrats ne passaient pas le cap. On a d'ailleurs dû laisser tomber la gestion des contrats comme tiers payant en 2014, suite à deux changements législatifs. Ça faisait quelques années qu'on nous attaquait. Il y a eu plein de discussions et les législateurs ont modifié les articles de l'arrêté royal sur lequel on se basait pour défendre le tiers payant pour les prestations artistiques et non artistiques, et l'article 1er bis<sup>10</sup> qui permettait également de défendre un mécanisme similaire au tiers payant, dans l'artistique. À ce moment-là, on s'est rabattu un peu dans l'urgence vers l'intérim, ce qui n'était pas la meilleure idée sur le fond, mais elle pouvait rapidement être mise en œuvre. Nous avons aussi rappelé aux membres l'existence de notre outil de gestion d'activités qui ne posait pas de problème, vers lequel ils pouvaient se tourner également. Et puis on a créé le 3en1 actuel, qui est une espèce de raccourci greffé sur l'outil Activité où on assumait totalement le rôle de producteur et d'employeur. Pour les membres, ça a changé très peu de choses. On a pu basculer très vite parce qu'on avait cette solution de rechange.



### TU PEUX NOUS RACONTER L'ANECDOTE DU NOM DU PALAIS DE L'INTÉRIM ?

de l'ancienne asbl Smart, l'APMC, qui élaient un conseil d'administration et envoyaient des représentants au conseil d'administration de la fondation. On avait fait un équilibre de manière à ce qu'ils soient majoritaires, si on comptait les deux pères fondateurs, Pierre et Julek, qui étaient censés être neutres et qui étaient administrateurs statutaires. Il y avait aussi les représentants de chacune des structures à savoir leur directeur. À cette époque, je suis devenu directeur du Secrétariat

On n'était pas content de créer de l'intérim. On ne voulait pas être un bureau social pour artistes dans un premier temps. On l'a fait par la suite, pour aider nos membres en Flandre qui avaient des problèmes à défendre l'usage de Smart auprès de leurs donneurs d'ordre. En Flandre, le choix politique était différent pour le secteur artistique. Et pour bien marquer le coup, au moment de trouver un nom, on a d'abord décidé de l'appeler *Interimeke*, «le petit intérim» en bruxellois. On voulait montrer le fait qu'on n'aimait pas cette solution et qu'on y avait été forcés, en étant un peu ironiques. Mais ça a provoqué quelques réactions en interne. »

**« On a d'abord décidé de l'appeler *Interimeke*, "le petit intérim" en bruxellois. On voulait montrer le fait qu'on n'aimait pas cette solution et qu'on y avait été forcés, en étant un peu ironiques. Mais ça a provoqué quelques réactions en interne. »**

<sup>10</sup> De la loi du 27 juin 1969 sur la sécurité sociale des travailleurs.

facile à défendre en termes de développement. Mais Julek, Pierre et moi, on se disait que notre cheval de bataille pour développer la Flandre, ça ne devait pas être ça. Comme *Interimeke* n'était pas un nom apprécié par nos collègues néerlandophones, on a fait marche arrière et on s'est dit qu'on allait trouver un nom tout aussi cynique mais qui ne créait pas le même effet négatif pour nos collègues flamands. Ça a été: Le Palais de l'Intérim, *Het Interimpaleis*. Eux, ça leur allait parce qu'en Flandre, il y a notamment le *Sportpaleis*, ce sont des concepts connus qui sont assez sérieux. Mais pour nous, Le Palais de l'Intérim, c'est un peu le palais du boudin! Quelques années plus tard, ce sont bien les Activités qui sont devenues la chose qu'on pouvait présenter. Parce qu'on assumait le rôle de producteur et d'employeur avec cet outil Activité devenu le fer de lance de notre service.

### TRAVERSÉ PAR DES NUANCES CULTURELLES!

J'ai aussi compris qu'en Flandre, pendant des années, ils ne savaient pas à quoi s'accrocher avec le tiers payant. Il y avait cette volonté politique de faire les choses proprement, de ne pas avoir d'intermédiaires mixtes. Et depuis la loi de 2002, l'intérim était pour eux la meilleure solution politique et pragmatique. C'est eux qui avaient fait du lobbying pour élargir cette possibilité d'intervention des entreprises de travail intérimaire pour régler le problème administratif de gestion des contrats très courts.

### QUAND TU ES ARRIVÉ, LE PROJET ÉTAIT-IL IMPLANTÉ EN FLANDRE ET EN WALLONIE?

Quand je suis arrivé en 2005, ça faisait deux ou trois ans je pense que Marc Moura<sup>11</sup> avait été engagé pour être Monsieur Liège et Monsieur Wallonie. Il peinait un petit peu parce qu'il était trop isolé pour réussir à développer Smart en Wallonie. Smart a toujours eu une histoire liée à Liège et à Bruxelles: Pierre venant de Liège et Julek de Bruxelles, c'est les endroits où Smart était le plus implanté. Mais dans le reste de la Wallonie, c'était très compliqué: Marc Moura avait énormément de difficultés à s'appuyer sur les ressources que pouvait lui offrir le siège. Il ne savait pas comment s'en sortir. En Flandre, le développement était beaucoup plus lent. On avait bien deux ou trois collègues néerlandophones qui faisaient ce qu'ils pouvaient pour accueillir les membres néerlandophones, mais le développement territorial flamand, j'ai l'impression qu'il était vraiment quasiment à zéro à l'époque. À Bruxelles, évidemment, tous les néerlandophones étaient les bienvenus, mais on ne peut pas dire qu'il y avait des actions spécifiques pour aller

<sup>11</sup> Marc Moura a coordonné le développement de Smart en Wallonie et a dirigé l'APMC, l'Association Professionnelle des Métiers de la Création pendant plusieurs années.

les chercher. Il faudrait vérifier avec les collègues néerlandophones, mais je ne suis pas persuadé que quand je suis arrivé, il y avait déjà des antennes en Flandre. Cependant, plusieurs collègues étaient capables de travailler en néerlandais et de faire donc le taf toutes langues confondues.

### C'EST UNE RÉALITÉ TRÈS BRUXELLOISE EN FAIT.

Oui, mais il y avait quand même Heidrun Bosteels, qui était conseillère: c'était la Madame Info, qui animait beaucoup de sessions d'information un peu partout. Elle allait ouvrir les bureaux une après-midi ou une journée par semaine à Gand et à Anvers, je crois. Ça s'est développé énormément quand Eric Lauwers est arrivé: sa première mission, ça a été d'être chargé du développement de la Flandre. Puis il est devenu Monsieur Flandre. Ensuite il est devenu directeur de l'Association Professionnelle des Métiers de la Création. Pendant cette période, il a fait un excellent travail pour professionnaliser le discours et le lobbying en Flandre. Puis il a dû partir au Canada. Thomas Blondeel<sup>12</sup>, qui a travaillé avec lui pendant un temps, a pris le relais et ça s'est structuré un peu plus. Aujourd'hui, en Flandre, les antennes fonctionnent bien. Mais par contre, depuis 2014, je trouve qu'on a complètement perdu la culture mixte francophone-néerlandophone qu'il y avait dans la maison. Quand je suis arrivé, je parlais néerlandais tout le temps. Pendant les réunions, chacun parlait sa langue. Ça, c'était le fait de Julek qui est parfaitement bilingue, trilingue, quadrilingue, quintilingue et qui adore parler la langue des autres. Il y avait beaucoup de collègues qui étaient néerlandophones. Ça a beaucoup disparu quand Sandrino a pris la suite de Julek, et puis quand on s'est ouvert à la France. Je me rappelle qu'un jour, Sandrino a dit: «Il faut qu'on assume le fait que Smart est un projet francophone.» Je ne suis pas persuadé que c'était totalement ça la réalité, mais il voulait acter de manière pragmatique le fait qu'il y avait une grande majorité de francophones et qu'en interne on pouvait fonctionner en français pour tout en général sauf sur certains sujets. À mon sens, c'est dommage. Il y a énormément de collègues néerlandophones qui sont partis du siège de Bruxelles. Aujourd'hui, tout se fait en français.

### TU ÉVOQUES DEPUIS LE DÉBUT LA DISTINCTION ENTRE LES PROJETS ARTISTIQUES ET LES PROJETS NON ARTISTIQUES.

### DANS MON IMAGINAIRE, LES PROJETS NON ARTISTIQUES SONT ARRIVÉS PLUS TARD, ALORS QUE SI J'ENTENDS CE QUE TU DIS, IL Y EN AVAIT DÈS 2005. COMMENT VOIS-TU CE FIL?

Oui, c'est vrai que c'est un fil conducteur important et peut-être que je raconte là mon histoire subjective. Quand je suis arrivé chez Smart en 2005, les

<sup>12</sup> Lisez aussi le récit de Thomas Blondeel, P.142.

projets non artistiques étaient déjà présents depuis longtemps. En fait, les outils Smart ont été créés pour répondre principalement à des difficultés observées dans les secteurs artistiques au sens large,

**« Au cœur de notre projet, il y a toujours eu la nécessité de faire des raccourcis, de standardiser les procédures autour du plus commun et de choses très pragmatiques et très faciles à utiliser. »**

même des architectes (à condition qu'ils ne signent pas de plans). Dès le début, ils ont voulu prendre en compte ces autres réalités socio-économiques proches. Par ailleurs, il y avait un vrai enjeu pour eux à gommer les frontières. Smart voulait être un projet ouvert. À l'époque, les artistes de spectacle avaient peur, si on élargissait la protection aux techniciens, que cela remette en cause leur protection à eux. Envisager d'élargir le projet aux créateurs au sens large, c'était a priori inenvisageable parce que tous ne rencontrent pas les mêmes réalités. Mais le propre de Smart, ça a vraiment été depuis le début de dire que c'était ouvert à tous, que dans l'artistique on n'allait pas différencier selon les secteurs ou selon les métiers. On allait plutôt viser ce qui est commun et apporter des réponses au plus grand dénominateur commun sans gérer nous-mêmes les différences. On allait créer des outils standardisés, simples, qui permettraient d'être utilisés tels quels par le plus grand nombre. Tous les détails liés à leur secteur, métier, aux particularités, les membres pourraient les gérer. Ils n'avaient pas besoin de nous pour ça. Au cœur de notre projet, il y a toujours eu la nécessité de faire des raccourcis, de standardiser les procédures autour du plus commun et de choses très pragmatiques et très faciles à utiliser sans prendre en compte toute la diversité, même si elle pouvait s'ajouter aux outils communs et les compléter. C'était une manière de rendre gérable à bas coût le projet Smart et d'apporter une solution au plus grand nombre de personnes. Les devis qu'on fait aujourd'hui pour vendre des prestations s'appelaient au départ demande de facturation.

Les membres et les donneurs d'ordre se mettaient d'accord sur un montant qu'ils nous demandaient de facturer. Les descriptions étaient très courtes parce qu'on visait à avoir un document qui puisse être utilisé par tout le monde. Y ajouter ensuite des annexes, ce n'était pas notre problème. Nous, on avait besoin d'un minimum pour pouvoir envoyer la facture, faire la récupération de créances à partir du montant sur lequel on avait un accord. C'était fondamental de standardiser. Aussi parce qu'on ne sait pas automatiser quelque chose dont le process

n'est pas standardisé. Très vite, Pierre et Julek se sont retrouvés noyés par leur succès. Quand ils traitaient par tableau Excel, ils se sont vite rendu compte que c'était ingérable. Ils ont dû fermer pendant un mois en disant : « Je ne décroche plus, c'est terminé. On va travailler à la mise en production d'un premier outil, le SAM<sup>13</sup>, qui permette de ne plus gérer nous-mêmes la retranscription de contrats manuscrits, mais de reporter le travail sur les membres à partir d'un outil facile grâce auquel ils pourront être autonomes et encoder quelque chose qu'on pourra ensuite traiter en grande partie de manière automatisée. » Et ça, ça a vraiment été au cœur du projet.

Mais je me suis éloigné de la question initiale. Donc, ne pas faire de frontière entre ce qui est artistique, ce qui ne l'est pas, s'ouvrir le plus largement possible à tous les métiers connexes évidemment, mais aussi, dès le début, à des professions proches dans leur réalité socio-économique. Il y avait aussi un autre argument de poids, c'est qu'une des réalités du secteur artistique, c'est l'obligation de faire de la multiactivité. Ce n'était pas logique d'offrir une solution pour une partie de leurs prestations et de rejeter leurs prestations alimentaires ou de débrouille. On était obligés de rendre service et de répondre aux prestations artistiques et non artistiques. Pour le non artistique, on était moins bien lotis d'un point de vue juridique et ça n'était pas la majorité des besoins qu'on traitait. Mais à ma connaissance, la question était déjà bien ancrée quand je suis arrivé en 2005 et quand j'ai rencontré Pierre et Julek à la plateforme en 2001-2003, ces réalités étaient déjà mises en avant. À un moment donné, dans ce grand débat sur le redéploiement, on s'est dit qu'il fallait quand même qu'on ne s'ouvre pas à n'importe quoi parce que ça risquait de nuire à nos membres. On a alors commencé à discuter de jusqu'où on pouvait aller dans le non artistique. Finalement, lors du redéploiement, on a continué à affirmer qu'on voulait rester ouvert à l'artistique et au non artistique.

**« Très vite, Pierre et Julek se sont retrouvés noyés par leur succès. »**

C'est en 2012, sous l'influence de Marc Moura, qui pilotait l'Association Professionnelle des Métiers de la Création, qu'il y a eu

**« Une des réalités du secteur artistique, c'est l'obligation de faire de la multiactivité. Ce n'était pas logique d'offrir une solution pour une partie de leurs prestations et de rejeter leurs prestations alimentaires ou de débrouille. On était obligés de rendre service et de répondre aux prestations artistiques et non artistiques. »**

<sup>13</sup> Nom teinté d'humour donné en interne à l'outil informatique de gestion, "SmartAllesMaker", "Smart-à-tout-faire". Au passage, aussi homonyme du grand chien - mascotte des bureaux - d'un des administrateurs.

une décision de recentrage des activités de Smart autour des métiers de la création. Ce concept de *métier de la création* plus englobant est apparu et c'était vraiment le souhait d'éviter qu'on soit de plus en plus mis en danger. On était de plus en plus sous la loupe et il a donc fallu se recentrer sans mettre en danger ceux qui étaient déjà là. On a alors refusé les nouvelles Activités, notamment les activités de bien-être qui se multipliaient à ce moment-là, sauf si elles étaient liées à des activités artistiques ou de création ou si elles avaient déjà été entamées avant ce recentrage. Ça, c'était entre 2012 et 2014. Et puis quand Sandrino est arrivé, dans son rapport de 2014 "Quel avenir pour Smart?", il a pointé que ce recentrage des activités autour d'un métier de la création était une erreur. Et il a voulu réouvrir complètement. Et là, il y a vraiment eu un basculement qui s'est accéléré aujourd'hui, avec plus de 50 % des activités qui sont non artistiques. Avec là aussi un paradoxe : historiquement, les gens qui passaient par nous, vu l'intermittence de leur activité, avaient souvent besoin des allocations de chômage comme complément à leurs revenus. On les a beaucoup aidés à pouvoir construire quelque chose qui permettait de bénéficier des revenus d'allocations de chômage quand ils n'avaient pas suffisamment de rémunération pour les payer. Quand Sandrino est arrivé, il y a eu un moment clé où il a dit qu'il fallait qu'on arrête de se concentrer sur le volet chômage, que pour lui d'autres associations pouvaient prendre en charge. Nous, on devait se recentrer sur le travail et aider les membres à avoir de plus en plus de travail. Ce qui n'empêche pas de conseiller à la marge sur le volet complément de revenu. Mais ce n'est pas notre cœur d'activité, qui doit être le travail et tout ce qui est nécessaire pour qu'il soit permis. On était en lutte permanente, en justice autour de ces gros enjeux. Les droits d'auteur, ça a été aussi un énorme combat pendant des années pour faire reconnaître que les droits d'auteur étaient des revenus mobiliers et non des revenus professionnels. Pas seulement pour avoir un meilleur régime de taxation ou la dispense de cotisations sociales, mais aussi pour éviter le risque que les personnes qui touchent des droits d'auteur – sans en avoir nécessairement le choix – soient traitées comme des indépendants, parce qu'ils touchent des revenus qui étaient considérés à l'époque par le fisc comme des revenus professionnels, avec des conséquences du point de vue de l'Inasti, des conséquences sur le chômage, etc. Nous, on a plaidé pour que ces revenus soient reconnus comme des revenus mobiliers. On s'est énormément battus avec les administrations. Pendant des années, on a défendu en justice quelques dossiers exemplaires. L'un d'eux a fini par aboutir il y a six mois, après plein d'étapes qui nous ont menés jusqu'à la Cour de cassation où on a fini par gagner. Mais ça fait quelques années qu'on s'est rendu compte que ça ne marche pas. Il a donc fallu passer à un autre travail : celui de contribuer à réformer la loi sur la taxation des droits d'auteur, qui

**« Les droits d'auteur, ça a été aussi un énorme combat pendant des années pour faire reconnaître que les droits d'auteur étaient des revenus mobiliers et non des revenus professionnels. »**

a permis de régler définitivement ce problème, qui est aujourd'hui de nouveau en discussion. Le chômage était pour nous une sorte de revenu universel adapté dans le secteur artistique. Dans le secteur non artistique, c'est plus ambigu de déterminer si c'est encore utile. C'est peut-être une des vraies questions pour le futur du projet d'ailleurs : à quel point, vu qu'on a énormément élargi la population et les types de métiers, est-ce que Smart est encore une solution adaptée pour répondre à l'intermittence de ces métiers-là ? Comment fait-on pour compenser les moments où les membres ont moins de revenus ? Que fait-on pour ceux qui n'ont pas suffisamment de revenus ? Est-ce que les aider passe par de la mutualisation ? Est-ce que ça passe par des réformes de la loi ?

Voilà quelques éléments pour comprendre le recentrage. Mais avant ce recentrage, et dès le début, il y avait déjà une ouverture forte au non artistique. Pour les raisons que j'ai dites.



**EST-CE QUE TU ARRIVERAIS À DRESSER UNE LISTE DES SUJETS SUR LESQUELS, À TON SENS, SMART A MARQUÉ L'HISTOIRE DE LA BELGIQUE ? JE PENSE PAR EXEMPLE AU LOBBYING SUR DES LOIS, DES PROCESSUS JURIDIQUES, AU LOBBYING POLITIQUE.**

**COMMENT FINALEMENT L'AVENTURE SMART A MARQUÉ LES ADMINISTRATIONS SOCIALES, LE DROIT DU TRAVAIL, LE DROIT SOCIAL, LE TRAVAIL SYNDICAL ?**

**ET À L'INVERSE, TU ÉVOQUAIS AUSSI DES LOIS FAITES POUR « EMMERDER SMART ». QU'EST-CE QUE TU DIRAIS DE CETTE POROSITÉ-LÀ ?**

Si j'étais caricatural, je dirais que le jour où la réglementation ou le cadre administratif sera suffisamment clair pour permettre aux gens de vivre de leur métier, Smart n'aura plus à intervenir ou du moins Smart cessera d'exister sur ses combats historiques.

À chaque fois que Smart a réussi à sécuriser quelque chose au bénéfice du plus grand nombre, quelque part, on a gagné un combat. On pourrait presque se dire qu'une fois que cette sécurisation est faite et instituée, si d'autres la gèrent, on n'a plus vraiment de plus-value à continuer à aller répondre à des besoins qui existent tant que les cadres officiels existants sont inadaptes pour y répondre.

**« À chaque fois que Smart a réussi à sécuriser quelque chose au bénéfice du plus grand nombre, quelque part, on a gagné un combat. »**



Ce que je dis souvent c'est que la loi vient toujours trop tard. Elle vient encadrer des réalités qui sont apparues en cours de route et n'étaient pas prévues au départ. Il y a un débat politique et finalement, on vote une loi pour cadrer des réalités qui existent depuis quatre, cinq, dix ans. Quand la loi est votée, les réalités ont déjà bougé et continuent à se déplacer.

Là où Smart, à mon avis, a le plus marqué les choses, c'est qu'entre le moment où on est apparu, et où on a créé le contrat Smart, et aujourd'hui, ce contrat Smart a quasiment été un truc institutionnalisé, reconnu comme un contrat à part entière, alors que juridiquement, il signifiait des choses beaucoup plus riches que celles que propose un contrat salarié. Ce mandat dont je parlais tout à l'heure a vraiment été un instrument de sécurisation

des prestations. Avant ça, les gens devaient trouver eux-mêmes des solutions pour pouvoir ne pas travailler au noir et quand ils trouvaient des solutions, ils n'étaient même pas sûrs qu'elles ne seraient pas considérées comme problématiques. En vrai, il y avait bien une présomption de salariat pour les artistes de spectacles sur scène, qui existait depuis 1969, mais elle était inappliquée et inapplicable parce qu'il n'y avait pas assez d'argent et parce que le donneur d'ordre, celui qui devait assumer le rôle de l'employeur n'était pas facile à désigner. Tout le monde se renvoyait la balle. Et quand quelqu'un voulait assumer le rôle d'employeur, c'était très compliqué parce que c'était des contrats de très courte durée, parfois pour quelques heures seulement. Personne ne savait comment gérer ça. Pour moi, derrière ce contrat Smart, il y a aussi cette fameuse note dont je parlais, qui a été rédigée avec l'aide de Suzanne Capiou, qui disait : concrètement, on va fonctionner comme ça. Grâce à ça, on a pu entrer en discussion avec les différentes administrations qui ont dit : on n'est pas sûr de votre raisonnement, mais allez-y. Et petit à petit, sur chaque point où le « on ne sait pas comment ça marche », où l'information n'est pas claire ou pas stabilisée, mettait la personne en insécurité, on a fini par sécuriser une manière de faire qui a pu être reproduite à une large échelle, et acceptée de fait par les administrations. Mais en même temps, très régulièrement, il y avait toujours un fonctionnaire par-ci ou un fonctionnaire par-là pour la remettre en question.

**« On a réussi ça : sécuriser la déclaration d'une prestation pour que la personne puisse cotiser correctement dans un des statuts qu'elle a choisi, celui qui était le plus protecteur à notre sens, à savoir celui de salarié. »**

Notre rôle de sécurisation allait jusqu'à interpellier le service réglementation pour qu'il clarifie les choses afin qu'on ait un système assez rodé où quelqu'un qui fonctionnait selon les conseils qu'on lui donnait était à l'abri de l'arbitraire. On a réussi ça : sécuriser

la déclaration d'une prestation pour que la personne puisse cotiser correctement dans un des statuts qu'elle a choisi, celui qui était le plus protecteur à notre sens, à savoir celui de salarié. Il se pourrait que dans l'avenir, ce soit le statut d'indépendant qui soit le plus adapté, en plus des mutualisations de moyens. Il faut rester ouvert à ça, si on veut vraiment répondre aux besoins. Ce contrat Smart, c'est donc pour moi un exemple marquant de la relation qu'on a pu instituer avec les administrations, faite de tensions mais aussi de discussions. Je pense qu'il y a même eu un moment où les administrations, principalement fiscales et sociales (l'ONSS et la réglementation chômage) ont fini par se rendre compte que le fait que Smart aide à clarifier les choses, ça facilitait la vie de tout le monde. Pour eux aussi, c'est plus facile d'avoir un interlocuteur qui

cadre les choses plutôt que de devoir aller contrôler individuellement un grand nombre de personnes. Au niveau fiscal, c'est pareil. À un moment donné, je pense, ça a dû être autour du dialogue qu'on a eu avec l'Auditorat du Travail, ils se sont rendu compte que finalement, ce n'était pas si mal d'avoir Smart, parce qu'en travaillant de manière constructive avec nous, ils pouvaient aussi faire en sorte que Smart change les pratiques. Et Smart qui change les pratiques, c'est plein de prestations et de réalités qui tout d'un coup évoluent dans le bon sens, parce que correctes du point de vue des administrations. Le contrat Smart me semble avoir apporté des choses intéressantes. Je crois qu'on a aussi joué un rôle fort, toujours dans cette idée de sécurisation sur l'intégration des allocations chômage comme complément de revenu. Quelque part, on peut donc se dire qu'on n'a pas été jusqu'à créer un revenu de base universel — on nous a d'ailleurs beaucoup critiqués pour ça — mais on a instrumentalisé de façon légitime des dispositifs qui existaient à plus petite échelle, et petit à petit, on a poussé pour qu'ils soient élargis. Dans le même temps, on faisait connaître ces réalités pour que les administrations les considèrent, en disant : s'il faut changer la loi, changeons-la; en attendant, nous, on essaie de faire avec ce qui est là. Ce lobbying auprès des administrations a été un complément formidable et indispensable au contrat Smart.

**« S'il faut changer la loi, changeons-la; en attendant, nous, on essaie de faire avec ce qui est là. Ce lobbying auprès des administrations a été un complément formidable et indispensable au contrat Smart. »**

La sécurisation de la taxation des droits d'auteur a davantage consisté à éviter que les gens ne soient considérés comme des indépendants pour ces revenus qu'ils touchaient qui n'étaient pas du salaire, plutôt qu'à les amener à payer moins d'impôts. Avant la mise en place des contrats Smart, les

gens étaient obligés soit d'être indépendants soit de créer une asbl. Pour une asbl, il fallait minimum trois personnes. En général, on s'arrangeait avec sa famille... ce qui engendrait un risque de conflits. Ce n'était pas simple et ça ne résolvait pas la question de comment on traite toutes ces prestations. Il fallait aussi travailler à maintenir en vie cette asbl avec le risque de la perdre si à un moment donné, elle arrêta de fonctionner.

**« On a apporté une solution là où il n'y en avait pas. »**

d'indépendant parce que la présomption pour les artisans du spectacle (qui existait depuis 1969) ne fonctionnait pas, elle. Ils se sont vus interpellés en 1987 par l'Inasti, qui s'occupe des cotisations sociales d'indépendant, qui leur disait: « Vous ne pouvez pas être indépendants, parce que vous êtes présumés salariés. » Ils se sont donc retrouvés dans une impasse. Smart, qui a démarré en 1998, a agi avant la réforme sur le statut social et fiscal de 2002, applicable à partir de 2003. On a apporté une solution là où il n'y en avait pas. Par la suite, le fait que des bureaux d'intérim aient été institués sur la base de cette expérience a permis d'élargir les solutions pour ceux qui en avaient besoin. Avec l'inconvénient que le marché de l'intérim a été occupé par des sociétés commerciales, qui n'avaient pas la même approche que la nôtre, pas la même gouvernance, pas les mêmes valeurs. Avec également certains surcoûts.

Par ailleurs, on a aussi été fort actifs pour faire reconnaître la réalité et l'importance des frais que rencontraient notre public, qui étaient nécessaires pour l'exercice de leur métier et qui n'étaient pas forcément toujours reconnus et pas toujours forcément faciles à démontrer, à justifier avec des pièces justificatives, et surtout difficilement rattachables à telle prestation, à telle date. Ce sont des frais dans la durée, ce pour quoi les Activités ont été un peu plus adaptées. Mais on a dû lutter pendant des années sur cette question de la juste prise en compte des frais et on en paie encore certains pots cassés. On a dû mettre en place des solutions assez inventives, notamment pour l'achat de biens d'investissement. Julek vous a peut-être parlé des mises à disposition de matériel qui est une solution inventive qu'on avait mise en place, qui permet de ne pas devenir propriétaire du matériel des membres, qu'ils utilisent dans le cadre de leurs activités, mais de le leur en rembourser l'usage. En quelque sorte, de les dédommager pour l'usure du matériel dont ils se servent dans le cadre d'une Activité ou d'un Projet Smart. Pour faire ça, on avait deux arguments juridiques qui étaient tous les deux problématiques mais qu'on avait essayé de défendre. Le premier, c'est qu'un employeur est obligé de fournir les outils de travail à ses salariés. Du point de vue des cotisations sociales, le défraiement que l'employeur donne à son employé pour compenser le fait qu'il utilise son propre outil, ne fait pas l'objet de cotisations sociales. Cela peut être considéré comme des frais et ne fait pas l'objet de fiscalité. La seule

Le statut d'indépendant était aussi problématique. Il y a les artistes de spectacle qui avaient décidé d'aller vers ce statut

chose qui était contestée dans ce raisonnement-là, c'est que les forfaits qui existaient à l'ONSS étaient beaucoup trop faibles par rapport à ceux qu'on pratiquait. Nous, nous nous basions plutôt sur le coût du matériel calculé comme si nous avions dû le louer sur le marché. Par ailleurs, même quand la personne avait fini de rembourser totalement l'achat de son matériel, nous considérons cohérent qu'elle continue à avoir des dédommagements de mise à disposition pour pouvoir reconstituer ce matériel une fois celui-ci devenu obsolète. Le deuxième raisonnement, c'était de dire: en tant que producteur, c'est comme si le membre nous louait son matériel, au prix du marché. Ça ouvrait la porte au risque que cela soit considéré comme des revenus de location pour le membre et que cela soit requalifié en revenus professionnels. Le membre courait aussi le risque d'être assujéti comme indépendant pour ces revenus-là. Je me rappelle qu'à un moment donné, dans des négociations avec le fisc, Julek avait dit: « On est prêts à prélever un précompte mobilier sur les sommes versées dans le cadre de ces mises à disposition. » Mais ça ne résolvait pas tous les autres risques associés à ça, les mêmes que ceux en matière de revenus de droits d'auteur, des revenus de nature mobilière bien souvent requalifiés en revenus professionnels. On a donc dû arrêter et payer les pots cassés. À ce moment-là, on était mûrs pour assumer le fait d'acheter le matériel des membres au nom de Smart, ce qui veut dire qu'on en était propriétaire. On n'était pas très fans de ça, et c'est encore une question pour nos membres aujourd'hui: qu'advierait-il de notre matériel si Smart faisait faillite? Et on était capable à ce moment-là, parce qu'on était un peu plus structurés, de gérer les amortissements obligatoires.

Pendant toute une période de notre histoire, il y avait dans le contrat Smart un forfait de frais, pour lequel le membre n'était pas tenu d'apporter des pièces justificatives. On s'était basé sur des études tenant compte de la réalité des frais dans le secteur, par toujours facile à démontrer, pas toujours facile à rattacher à une prestation donnée. Dans un premier temps, on avait dit: si tu ne peux pas justifier, tu peux faire un forfait de frais Smart de 25 euros par jour de travail que tu n'as pas besoin de justifier. Ensuite, on est passés à 37,5 euros. Julek disait qu'il avait discuté avec des contrôleurs et qu'ils n'avaient pas réagi. On n'a jamais eu d'accord écrit et on a fait ça pendant des années. C'est les fameux 37,5 € de frais forfaitaires Smart. Ils répondaient à un vrai besoin et à une réalité. Et puis, on a eu un gros conflit avec l'administration fiscale où ils nous ont dit: si vous n'arrêtez pas tout de suite et si vous ne proposez pas une alternative qui permette de justifier soit sur base de forfaits acceptés par les administrations, soit sur base de justificatifs, on va vous requalifier quelques années en arrière. On a donc dû arrêter de fonctionner comme ça. On a mis en place un autre mécanisme avec l'aide de l'informatique, pour que ce soit encore pédagogiquement clair pour les membres. Ne pas trop complexifier les choses est toujours un énorme enjeu, pour que cela reste facile d'accès pour les membres, et compréhensible. Peut-être que là, il y a aussi un basculement dans notre histoire. À partir

du moment où on a redéployé les structures, on a dû complexifier tout ce qu'on faisait. On n'a pas su tout gérer comme il fallait. Ça a engendré plein de difficultés. On courait après un flux massif de

**« Ne pas trop complexifier les choses est toujours un énorme enjeu, pour que cela reste facile d'accès pour les membres, et compréhensible. »**

choses à faire. Structurer toutes ces entités qu'on avait dû créer et toutes les interactions financières entre elles, c'était peut-être au-dessus des compétences ou du temps qu'on avait à y consacrer. Et on paie encore les pots cassés. Pour être dans les clous des administrations, on a voulu être attentifs à respecter de plus en plus de choses. On va me dire que c'est normal de respecter les cadres. Sauf que ça a complexifié énormément de choses, surtout pour les membres. On a donc dû compenser ça par l'automatisation. Or, c'est très difficile de faire bouger les choses au niveau informatique, ce qui fait que les membres doivent faire face à une plus grande complexité. On pourrait se dire que ce n'est pas grave, que c'est plus de professionnalisation. Mais c'est un des gros enjeux aujourd'hui: comment on rend à nouveau les membres autonomes sur ces informations.

On a aussi un problème autour de la TVA qui a été un des gros enjeux. J'entends encore Julek dire: « C'est beaucoup trop compliqué, on n'y comprend rien. Il y a des exceptions, des exceptions d'exceptions, et encore des exceptions. Nous, on va faire facile: pour l'artistique, la TVA, c'est 6%, pour le non-artistique, c'est 21%. » Ce qui était dans le texte, mais un texte européen qui date de 1970 sur les aides à la vente d'objets d'art, qui était complètement inadapté mais qu'on ne savait pas changer. On a donc fait du lobbying pour faire changer ça, mais là aussi, on s'est fait un petit peu ramasser.

Pour continuer avec la TVA, il y a un sujet qui me paraît important aussi, c'est la question de savoir ce qu'on fait pour éviter que la sortie du travail au noir soit entachée de trop de coûts supplémentaires. Il y avait déjà les cotisations sociales à payer, le coût Smart qui, certes, au départ se voulait très minime: 4,5% plus 2% pour le fonds de garantie salariale dont on parlera ensuite.

Comment atténuer cet impact? Une TVA de 21% sur la totalité de la facture ou même de 6% (en cas de taux réduits) sur la totalité de la facture pour les prestations qui passent par Smart nous paraissait beaucoup trop élevée, surtout à l'intérieur d'une enveloppe budgétaire fermée et en particulier quand la facturation était faite à des donneurs d'ordre non assujettis à la TVA. Pour faciliter la déclaration du travail sans un trop grand impact financier, on considérait donc la prestation de service de Smart, c'est un service de secrétariat social que l'on rend

pour gérer un budget de salaire. La TVA ne devait s'appliquer que sur le coût de gestion de Smart, à savoir la commission que l'on prenait dans la gestion du budget de salaire, et pas sur le budget de salaire en tant que tel. Pendant des années, on a appliqué la TVA à 21% sur 4,5% ou 6,5% de la facture, ce qui fait évidemment une énorme différence. Quand on a eu le conflit avec l'inspection spéciale des impôts il y a quelques années, c'est tombé sur la table. Ils nous réclamaient une régularisation immense, de peut-être 40 millions d'euros. On a négocié pendant longtemps. On est revenus sur les notes qu'on avait envoyées aux différentes administrations, pour expliquer notre fonctionnement en tant que tiers payant et ses conséquences, notamment sur la TVA que l'on appliquait, en mettant en avant un principe de sécurité juridique (nous avions fonctionné en totale transparence). D'avoir admis nos pratiques, les avoir connues sans intervenir jusque-là justifiait au moins de ne pas revenir en arrière. D'autant que cette pratique de TVA avait cessé depuis que la loi nous interdisait de pratiquer notre intervention en tant qu'intermédiaire.

On n'a jamais fait n'importe quoi. On s'est toujours défendu juridiquement comme on pouvait face à des réalités atypiques, pour lesquelles le cadre légal n'avait pas été pensé, avec évidemment une insécurité, et toujours le risque de requalification. Plus on a grandi, plus n'importe quel conflit a engagé des sommes immenses. En même temps, ces risques-là portés par le collectif sont pour moi le propre de notre projet. Les membres ne sont pas contrôlés sur leurs activités qui passent par Smart. Uniquement sur le volet social, le revenu. C'est bien Smart qui est contrôlé pour ces activités. Cette mutualisation des risques, le coût de ces contrôles, c'est le coût d'avoir trouvé des solutions là où il n'y en avait pas forcément. Cela me semble normal d'accepter que cela engendre un risque. On a toujours apporté énormément de cotisations sociales qui jusque-là n'arrivaient pas dans leurs caisses.

En contribuant à ce que tout le travail des membres soit déclaré, on a apporté énormément de choses. Je crois que les administrations en sont conscientes. Aujourd'hui, on a une attitude un peu différente: on essaie le plus possible de répondre à tout ce qui est obligatoire, d'être beaucoup plus dans les cordes, de faire moins de raccourcis. Avec le risque de perdre un peu notre âme et de ne plus répondre aux be-

soins pour des réalités pour lesquelles les cadres légaux ne sont pas toujours adaptés. Je ne sais pas si notre capacité à faire du lobbying est encore aussi forte qu'avant.

**« On n'a jamais fait n'importe quoi. On s'est toujours défendu juridiquement comme on pouvait face à des réalités atypiques, pour lesquelles le cadre légal n'avait pas été pensé, avec évidemment une insécurité, et toujours le risque de requalification. »**





**QUAND TU DIS QU'ELLE S'EST AFFAIBLIE,  
C'EST QUE POUR TOI IL Y A UN MOMENT OÙ  
IL Y A EU UNE VRAIE VOIX DE SMART QUI PORTE ?  
TU ARRIVES À SITUER CETTE PÉRIODE ?**

Le moment où ça s'est inversé, pour moi, c'est quand on a grandi, qu'on est devenu de plus en plus visibles, certaines personnes ont dit que si on ne faisait pas les choses comme les autres, ça générerait des inégalités. Les administrations ont commencé à nous cadrer. Les syndicats à nous attaquer un peu plus. Il y a eu beaucoup de discussions. Les premières discussions avec l'Auditorat du Travail, quand on a dû faire ce redéploiement dans l'entité, ont été le début d'une longue série. Certains pensent que pendant les dix premières années, on a pu un peu enfoncer les portes, mais alors on n'était pas visibles. Aujourd'hui, on est tellement visibles que ce n'est plus possible de le faire, on est en permanence contrôlés.

**« Certains pensent que pendant les dix premières années, on a pu un peu enfoncer les portes, mais alors on n'était pas visibles. Aujourd'hui, on est tellement visibles que ce n'est plus possible de le faire. »**

Il y a eu aussi la période intermédiaire autour de 2008, où on a été noyés et on s'est bureaucratisés. Du coup, le projet a perdu un peu d'âme et j'ai l'impression qu'avec l'arrivée de Sandrino en 2014, ça s'est relancé. En même temps, plus on grandit, plus c'est compliqué. Le paradoxe, c'est qu'on a plus de moyens et qu'on est donc probablement plus forts, mais je trouve que les grandes organisations passent parfois plus

**« Aujourd'hui, j'ai l'impression qu'il y a la volonté de revenir à l'ambition de répondre aux besoins. Comment y parvenir une fois qu'on aura tout sécurisé ? »**

de temps à gérer leurs questions internes plutôt qu'à continuer à apporter des réponses aux besoins. Aujourd'hui, j'ai l'impression qu'il y a la volonté de revenir à l'ambition de répondre aux besoins. Comment y parvenir une fois qu'on aura tout sécurisé ? En fait, plus l'usage est massif, plus les coûts sont lourds et plus les risques de mise en danger sont importants. On a fait le tour et nettoyé les sujets qu'on estime à risques, mais qu'on prend en charge pour des raisons légitimes.



**EST-CE QUE TU VOIS UNE NOUVELLE FRONTIÈRE  
À FRANCHIR OU TU AS L'IMPRESSION D'AVOIR  
FAIT EN 25 ANS LE TOUR DE L'ENSEMBLE DES  
PROBLÉMATIQUES POSSIBLES ?**

Ce qui m'inquiète encore aujourd'hui, c'est le fait qu'il n'y ait pas d'alternative si jamais le modèle d'entreprise et de maison de production partagées était mis en danger. Alors que quand le

contrat Smart a été mis en danger, on a pu basculer grâce au coup d'avance qu'on avait. Je me pose aujourd'hui la question de quel serait notre coup d'avance si jamais demain on avait un problème. Pour moi, il est fondamental de préparer ce coup d'avance. Une des pistes pourrait être de se dire on est devenu trop gros. Ce serait peut-être mieux de faire confiance aux membres pour qu'ils s'organisent par secteur, par métier pour créer des espèces de mini Smart qu'on pourrait soutenir et aider - comme on gère aujourd'hui les Activités - tout en gérant une entité avec une personnalité juridique qui déclarerait à son nom et qui engagerait à son nom. C'est un peu ce qu'on a appelé dans le *design de services* la *déclinaison 4*. Il y a une partie de nos membres qui rencontrent des obstacles dans le cadre de leur Activité pour obtenir des subsides. C'est une des limites de l'absence de personnalité juridique et de l'entreprise partagée. Alors, soit on lève ça et ça s'améliore. Soit certains seront obligés ou auront envie de créer leur propre structure. Mais c'est un peu dommage que du jour au lendemain, ils quittent Smart.

C'est une des ambitions mais ce n'est pas prioritaire. Si un membre créait sa propre structure, on pourrait continuer à gérer pour lui. À l'époque, Ingrid Inghelram<sup>14</sup> travaillait dans une fiduciaire comptable avec Amir Dibadj<sup>15</sup>, et ils géraient les gens qui avaient besoin d'aide pour créer leur propre asbl ou leur propre structure juridique. Peut-être qu'on doit se rendre capable de gérer plusieurs structures juridiques différentes, de la même manière qu'on gère les Activités. Ça nous permettrait d'avoir plus d'entités de plus petite taille pour répondre à plus de besoins. Mais si demain on devait par exemple arrêter de traiter les Activités comme on le fait, est-ce qu'on aurait la capacité de basculer en trois mois en disant : créez vos entités, on est en capacité de les aider, on va le faire et ça ne changera pas grand-chose ? Et la question d'après serait : comment éviter que celui qui pilote l'Activité soit nécessairement gérant et donc considéré comme indépendant ? Pour éviter ça, on pourrait très bien offrir des services de gérance et engager les personnes elles-mêmes comme salariées pour gérer leur Activité. Ce qui me manque aujourd'hui, c'est ce coup d'avance. Ça me rassurerait d'en avoir un. On peut très bien se dire qu'aujourd'hui on est devenu trop forts et trop indispensables. Mais en même temps, le fait d'avoir un coup d'avance, ça aide à améliorer ce qu'on fait, à comparer et à réfléchir.

**« Ce qui me manque aujourd'hui, c'est ce coup d'avance. Ça me rassurerait d'en avoir un. »**

<sup>14</sup> Lisez aussi le récit d'*Ingrid Inghelram*, p.58.

<sup>15</sup> Amir Dibadj, collaborateur de Julek Jurowicz et Pierre Burnotte pour la constitution des aspects financiers et comptables de Smart.



**IL Y A UNE SORTE DE JEU DE MIROIR ENTRE CE QUE TU DÉCRIS, LES USAGES QUE LES MEMBRES PEUVENT FAIRE DE SMART ET LA MANIÈRE DONT SMART EST EN RELATION AVEC LES ADMINISTRATIONS.**

**IL Y A UN OUTIL QUI EST CRÉÉ POUR RÉPONDRE À UN BESOIN, MAIS NOUS, LES MEMBRES, ON VA L'UTILISER UN PEU AUTREMENT POUR RÉPONDRE À UN AUTRE DE NOS BESOINS.**

R

**J'AI LE SENTIMENT QU'IL Y A UNE BONNE ACCEPTATION DE CE JEU-LÀ ENTRE SMART ET SES MEMBRES.**

Il y a deux aspects. Je disais plus haut que le fait de viser ce qui est commun et de ne pas rentrer dans 1500 détails, ça a eu l'avantage immense de permettre d'être utile au plus grand nombre de personnes et aussi d'être plus inventifs dans l'utilisation de l'outil. En effet, comme il s'agissait d'une version minimale, elle pouvait répondre à beaucoup plus de besoins que ceux auxquels on avait pensé. Les membres ont donc pu être très créatifs dans l'utilisation de nos outils. Ça, c'est le volet positif. Très créatif. On a par exemple toujours voulu étudier la quantité de ce qu'on appelle les transferts de budget, c'est-à-dire les échanges économiques, de biens et services, entre nos membres. Le transfert de budget, c'est quand même quelque chose de fou, qui s'est développé et qui a pris de l'ampleur: on est à l'intérieur d'une seule et même personnalité juridique, on n'envoie donc pas de factures et il n'y a pas de TVA.



**VOUS N'AVEZ JAMAIS RÉUSSI À LE MESURER ?**

On n'est jamais allé jusque-là car ça n'a jamais été considéré comme prioritaire. Mais c'est vrai que c'est hyper intéressant. On a souvent remarqué que les membres utilisaient parfois ce mécanisme et se dépatouillaient avec ce que permettaient nos outils grâce au fait qu'ils étaient ouverts. Grâce à quoi, ils trouvaient des solutions qu'on n'avait pas imaginées.

**« On a toujours transformé les contrôles des instances administratives en opportunités pour nous améliorer, faire bouger la machine. »**

C'est le volet positif qu'il faudrait un jour analyser. Peut-être qu'il faudrait s'appuyer davantage sur les membres. C'est la condition pour pouvoir être très inventif au service de la communauté, puisque l'énorme monstre interne n'arrive pas à tout suivre. D'ailleurs, c'est ce qui est en train de se passer, notamment avec

SmartLab. Mais il faut rester prudent car on peut se demander si les gens peuvent avoir la possibilité de faire n'importe quoi avec nos outils, et notamment frauder, éviter ceci ou cela. Cela soulève donc la question du contrôle qui se pose à la fois aux instances qui viennent nous contrôler et aux individus qu'il faut responsabiliser. On a toujours transformé

les contrôles des instances administratives en opportunités pour nous améliorer, faire bouger la machine. Dans le même temps, il faut cadrer les individus et ne pas laisser passer des choses inacceptables. Comment garantir aux administrations que passer par Smart ne signifie pas travailler au noir et ne déclarer que la moitié de ce qu'on gagne ? Un des sujets prioritaires du moment c'est comment on peut, en tant que producteur, justifier ne pas être au courant qu'on vend quelque chose, et que le travail qui a été nécessaire pour produire ce service que l'on vend a bien été réalisé. On est en train de voir comment dans les devis aux clients et dans les contrats de vente aux clients, on peut demander si la prestation de services se déroule dans un lieu précis et à des dates précises. Nous, derrière, on doit veiller à ce qu'il y ait absolument un contrat de travail à cet endroit-là pour que la personne soit couverte ce jour-là. Il y a vraiment des équilibres à trouver. Mais il faut les trouver intelligemment pour ne pas bloquer tout le temps le membre. Parce que les scénarios d'utilisation sont toujours beaucoup plus larges que ceux qu'on peut envisager. Si tu cadres des mauvais comportements en pénalisant tout le monde, ça n'a pas beaucoup de sens et ça bride cette inventivité et ces solutions que nos outils permettent aux membres.

**« Les scénarios d'utilisation sont toujours beaucoup plus larges que ceux qu'on peut envisager. Si tu cadres des mauvais comportements en pénalisant tout le monde, ça n'a pas beaucoup de sens et ça bride cette inventivité et ces solutions que nos outils permettent aux membres. »**

**ON A FAIT UN BON TOUR SUR LA QUESTION DES PETITES MÉCANIQUES QUI SONT ASSEZ PRÉCISES FINALEMENT ET QUI ONT FAIT LE DÉVELOPPEMENT DE SMART.**

**ON A PAS MAL ÉVOQUÉ LA QUESTION DES FRONTIÈRES AUSSI. ET JE ME DIS QUE CE SERAIT PEUT-ÊTRE INTÉRESSANT DE PRENDRE QUELQUES MINUTES POUR ÉVOQUER LA QUESTION DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE SMART.**



**COMMENT ÇA S'EST FAIT DE TON POINT DE VUE ? QUAND EST-CE QUE ÇA A COMMENCÉ ? QUELLES ÉTAIENT LES MOTIVATIONS ? LES ENJEUX ? POURQUOI Y A-T-IL EU RETOUR EN ARRIÈRE LÀ-DESSUS ?**

Quand je suis arrivé en 2005, l'idée était déjà sur la table qu'on devait trouver une solution pour soutenir nos membres qui, surtout dans l'artistique, ne sont pas cantonnés à faire des prestations en Belgique. Pierre et Julek ne savaient pas toujours comment gérer ça. Ils disaient que ce serait quand même intéressant de pouvoir élargir notre champ d'action au-delà de la Belgique. Ils ne savaient pas

encore très bien comment procéder et ils résolvait plutôt des situations au cas par cas. Puis ils ont commencé à se dire : on va essayer de voir ce qui se fait ailleurs. Ils sont allés aux BIS de Nantes. De mémoire, c'était en 2005.

### 2007, JE PENSE.

J'ai l'impression que c'était un peu avant parce qu'en 2007, on faisait déjà des réunions de travail avec Sandrino et Sébastien Paule. Disons 2006. Au BIS de Nantes, ils sont tombés sur Sandrino et ils ont vu qu'il faisait des choses fort proches. Il y a eu une espèce de *match* et ils se sont dit qu'il fallait absolument qu'ils se revoient. Et là, je crois qu'il y a eu un déclic dans la tête de Pierre et de Julek qui se sont dit : on a une solution qui a répondu à des besoins en Belgique. Ces besoins existent sûrement dans d'autres pays. C'est très intéressant de voir comment mettre en œuvre des solutions similaires avec des gens qui sont sur place ou s'appuyer sur ces organisations pour faciliter, — je crois que c'était l'ambition initiale —, la mobilité de nos membres et leur trouver les meilleures solutions grâce à des interlocuteurs de l'autre côté de la frontière. La première initiative, ça a été avec la France. Là, on s'est rendu compte qu'il fallait rencontrer plusieurs interlocuteurs. Je crois qu'il y avait six associations différentes pour créer Smart France. À Paris, Lille et Arras, il y avait Art Scène Bulletin et les Oiseaux de nuit autour de Sandrino. Il y avait aussi Illusion&Macadam autour de Sébastien Paule. Il y avait Caramba Spectacles. Et je crois qu'il y avait encore une autre personne. En tout cas on a eu beaucoup de discussions et, de retour en Belgique, on s'est nourris de ça pour être plus inventifs dans la construction et les évolutions. Il y a eu comme un déclic de voir à quel point en France, le fait de dire qu'on est la maison de production, qu'on accepte de jouer le rôle d'employeur était beaucoup plus assumé. À partir de là, pendant deux ans, on s'est rendus toutes les trois semaines à Arras, à Lille, à Paris pour discuter. Moi, j'étais le juriste qui accompagnait Smart Belgique. J'étais en lien avec Audrey Boistel, une juriste spécialisée dans le secteur artistique en France. Il y avait aussi déjà Jérôme Giusti, un autre avocat qui a accompagné le projet. J'ai fait des notes récapitulatives. Je documentais plein de choses. C'était toujours très riche, mais le sujet me paraissait immense. Finalement, on a réussi à créer Smart France, avec une vraie envie d'éviter à ceux qui se créaient ailleurs, de perdre du temps et de faire les mêmes erreurs que nous. Un des points très lourds avait notamment été la course à la trésorerie, dans un contexte où on gérait un flux de personnes de plus en plus massif, ce qui nous obligeait à avoir une trésorerie conséquente pour payer les cotisations. On avait une croissance de 30% par an et on avait fini par accumuler suffisamment de fonds propres et de trésorerie pour nous permettre d'alimenter la trésorerie de Smart France qui démarrant. Mais notre modèle économique n'était pas très clair. Historiquement, on prélevait 4,5% sur les factures, qui sont devenus 6,5% avec les 2% qu'on prélevait pour garantir une plus grande rapidité des paiements des rémunérations, indépendamment du délai de paiement des donneurs d'ordre, ainsi que pour protéger nos membres de la faillite des

donneurs d'ordre. Finalement on est resté à 6,5%. Ce qui a été compensé par la mutualisation de certaines réductions de charges patronales. En effet, on ne savait pas la calculer au fil de l'eau et on avait systématiquement un surplus à la fin de chaque trimestre. À un moment donné, on a pris la décision au conseil d'administration, puis lors d'une assemblée générale que ces réductions de charges patronales seraient mutualisées. Il y avait un autre sujet qui était les réductions de charges personnelles sur les cotisations patronales, qui s'appelaient bonus à l'emploi. Les cotisations pour les bas salaires. Celles-ci on a dit qu'on devait arrêter de les mutualiser parce que ce n'était pas logique. Il fallait trouver un moyen de les rembourser et d'en faire bénéficier les salariés. Ces deux piliers de revenus (les 6,5 sur la facturation et la mutualisation des réductions de charges patronales) étaient indispensables. En France, on est partis sur un prélèvement de 8,5% mais on n'a pas assez évoqué, me semble-t-il, ce deuxième pilier qui était nécessaire pour le modèle économique. En même temps, en France, les personnes autour de la table avaient quand même une forte autonomie. Elles avaient une meilleure expérience du terrain et à un moment donné, la France a failli arriver à l'équilibre. Finalement, ce deuxième pilier, c'est la manière par laquelle l'État soutient la création d'emplois. Ça peut être par des politiques de réduction sociale (comme c'était le cas en Belgique) ou des politiques de réduction fiscale (comme ce fut le cas en France). En France, c'est le crédit impôt compétitivité qui était mutualisé, qui a permis d'approcher de l'équilibre. Et puis il a disparu. Je ne sais pas si ces politiques ont été remplacées par autre chose. En Belgique, par exemple, quand l'État a décidé de faire baisser le taux de base des cotisations pour s'aligner sur le niveau européen et de réformer le système des réductions, il a mis en place ce qu'on a appelé un *tax shift*, un déplacement de l'endroit où il allait opérer les prélèvements et les réductions de charges.

### EN FRANCE, IL S'EST PASSÉ EXACTEMENT LA MÊME CHOSE.

#### IL Y A EU D'UN COUP UN DÉPLACEMENT D'UN CRÉDIT D'IMPÔTS VERS UNE RÉDUCTION DES COTISATIONS PATRONALES. C'EST VRAIMENT LE MÊME SCÉNARIO DEUX OU TROIS ANS APRÈS.

Oui. À ce moment-là, Sandrino était déjà en place, on a décidé de geler le mécanisme grâce au multiplicateur. On a fait une multiplication pour calculer le budget de salaire à partir du brut. On a calculé pour que ce soit exactement équivalent à ce qu'on mutualisait dans l'ancien système. En disant : ça va prendre cinq ans, ça va se faire progressivement. On n'est pas sûr qu'ils ne nous mentent pas en nous disant que ça allait finalement réduire le coût de l'emploi. Après on sera en mesure d'analyser ce qu'il en est et on verra ce qu'on fera, en discutant avec nos membres sur le modèle économique. On a pris une décision de prudence en instaurant un nouveau mécanisme qui évitait de mettre notre modèle économique dans la mouise. Je ne crois pas que ça se soit fait en France.



## ON EST TOMBÉ SUR DES NŒUDS TECHNIQUES.

Ça, c'est mon expérience de la France. J'avais suivi le premier combat qui avait eu lieu au démarrage de Smart France. En particulier, cette histoire de la licence d'entrepreneur du spectacle autour de laquelle on a entendu les mêmes arguments que ceux qui nous ont fait tout perdre par la suite (même si on a fini par gagner le procès la première fois, et on verra pour le procès en cours). J'avais eu les copies de toutes les décisions de justice. Ensuite, je ne sais pas très bien ce qui s'est passé. Le contexte n'était plus le même. Il y avait plein d'autres mécanismes en jeu. Smart était déjà fort visible. Peut-être que nous, nous avons eu le luxe en Belgique de grandir dans l'ombre, à un moment où il n'y avait pas beaucoup de solutions.

Pour les autres pays, on a eu une cellule pilotée directement par Julek, qui pensait que Smart ne pourrait fonctionner qu'au niveau européen. Si on ne changeait pas les choses à ce niveau-là, ça ne marcherait jamais. C'était pour lui la seule manière de régler définitivement le problème de la mobilité internationale. Il a fini par rencontrer plein de gens un peu partout, qui partageaient une approche un peu expérimentale. Autour de lui s'est constituée toute une équipe qui gérait

le développement international de Smart, avec la volonté de soutenir le plus possible les initiatives naissantes. La santé financière de Smart était bonne. Mais le suivi n'a pas été suffisamment rigoureux. On ne savait pas très clairement à quel point les personnes sur place parvenaient à se lancer de manière autonome. En fait, ils rencontraient énormément d'obstacles dans la mise en place de services à la manière

de Smart, avec peut-être des approches administratives beaucoup plus rigoristes ou sérieuses, ou une tendance à être trop ambitieux dès le départ. Nulle part n'est apparue la possibilité d'atteindre un équilibre ou même d'entrevoir un développement de quelque chose qui pourrait fonctionner. C'est l'analyse que j'ai de l'extérieur. À un moment donné, je crois que c'était

en 2013-2014, on avait acheté tellement de choses avec nos fonds propres, on avait commencé à se lancer dans des chantiers tellement nombreux, qu'on a fini par vider nos fonds propres, ce qui a engendré des problèmes de trésorerie. C'est là que Sandrino est arrivé, et qu'il a dit : il faut d'abord se recentrer pour se redonner les moyens de nos ambitions. C'est l'approche qu'on a désormais. Qui vise quand même à essayer de soutenir différents partenaires, mais on n'est plus dans cette approche où Smart finance tout sans condition, comme on l'a été pendant très

« On avait commencé à se lancer dans des chantiers tellement nombreux qu'on a fini par vider nos fonds propres, ce qui a engendré des problèmes de trésorerie. C'est là que Sandrino est arrivé, et qu'il a dit : il faut d'abord se recentrer pour se redonner les moyens de nos ambitions. »

« On n'est plus dans cette approche où Smart finance tout sans condition, comme on l'a été pendant très longtemps. »

longtemps. Petit à petit, on retrouve un équilibre autour de l'engagement des coopératives, le soutien aux initiatives semblables aux nôtres, l'idée centrale d'apporter des solutions au plus grand nombre de personnes possible et de résoudre un ensemble de problèmes liés à la mobilité. Mais je n'ai pas beaucoup plus d'explications là-dessus.

**C'EST INTÉRESSANT PARCE C'EST ÉVIDEMMENT TRÈS PRÉSENT DANS L'ENTRETIEN AVEC JULEK, COMME TU PEUX L'IMAGINER.**

**PAR AILLEURS, EN TANT QU'OBSERVATRICE UN PEU LOINTAINE, J'AI LE SENTIMENT QUE C'EST L'UN DES SUJETS LES PLUS CONTROVERSÉS À L'INTÉRIEUR DE SMART.**

**IL Y A DONC UN ENJEU SUR COMMENT ÉCRIRE CETTE HISTOIRE-LÀ, CAR SUIVANT AVEC QUI ON PARLE, CE SONT DES HISTOIRES DIFFÉRENTES, QUI SE RACONTENT AVEC DES POINTS DE VUE DIFFÉRENTS.**

Derrière la question du développement international, il y a pour moi celle de l'ambition de transformation sociale qui ne peut avoir un réel impact qu'à un niveau européen. Pour construire un modèle qui change réellement les choses, il faut pouvoir démontrer qu'il marche dans plusieurs pays et ensuite l'imposer dans un cadre supranational. Mais

cette conscience-là, j'ai l'impression qu'elle s'est développée au moment où on a commencé à être de plus en plus cadrés d'un point de vue administratif et où on a été un peu acculés. À un moment donné, notre ambition de transformation sociale a pris une telle ampleur qu'on n'était plus capables de l'assumer. On était tout le temps dans le oui, "c'est une opportunité, allons-y!", sauf qu'on n'arrivait plus à suivre.

Je me dis que dans quelques

années, quand on aura reconsolidé quelque chose autour de notre cœur de métier, peut-être que cette possibilité d'avoir de telles ambitions, qui ne doit pas s'arrêter pour autant, pourra de nouveau être réaliste. Mais à ce moment-là, continuer comme ça c'était courir à notre perte financière.

Le principal coût de Smart, c'est le coût humain, ce sont les ressources humaines, qui sont quand même limitées. On peut se demander ce que les membres ont envie qu'on fasse et c'est une vraie question. Quand arrive une nouvelle idée, une fois qu'on a dit : « C'est bien, oui, on pourrait

le faire », la vraie question, c'est : est-on capable de le faire, et de le faire bien ? Ces derniers temps, on se rend compte qu'on subit le flux des nouveaux projets qui arrivent. Tout le monde dit, c'est super, mais les projets n'aboutissent pas, ou alors au compte-gouttes. Tous les jours, il y a quelqu'un qui

a dix nouvelles idées et c'est très enthousiasmant, mais derrière, il faut pouvoir faire. L'idée serait donc de faire moins, mais de faire vraiment, plutôt que de vouloir faire plein et ne pas réussir à faire, ce qui crée plein de tensions évitables.

Le développement international n'est finalement qu'un des aspects de cette problématique. Pendant les deux dernières années où Julek était aux commandes, on avait énormément de ressources dédiées à autre chose qu'à notre cœur de métier. On se lançait dans plein de projets hyper ambitieux, hyper utiles. Julek adorait parler avec les gens, c'est comme ça qu'il a construit Smart. À chaque fois qu'il rencontrait quelqu'un, ça ouvrait des opportunités. Mais ensuite, on ne savait plus trop quoi en faire ni comment avancer. Et ça a commencé à être très difficile. C'est là qu'on s'est dit: c'est super de continuer, mais il faut le faire de manière un peu plus cadrée et progressive en vérifiant qu'on a bien les ressources nécessaires pour avancer.

En 2014, il y a eu du nouveau, on est passé en coopérative mais en soi, ça ne veut rien dire. Il fallait se demander quelle coopérative on voulait être, se questionner par rapport aux questions fondamentales, au cœur de n'importe quel projet et on est arrivés finalement à réaffirmer ce qu'on a toujours fait. Quelque part, ça a été une vraie reconstruction. Maintenant, sans doute que l'étape d'après pourrait être de renouer avec cette ambition d'une transformation sociale plus large. En ayant cette fois les moyens et la capacité de suivre.

**ÇA FAIT UN SACRÉ PROGRAMME, MAIS C'EST ENTHOUSIASMANT, COMME TU DIS.**



**PEUT-ON REVENIR UN PEU PLUS PRÉCISÉMENT SUR TON PARCOURS SUR LEQUEL ON EST PASSÉ RAPIDEMENT? QUE S'EST-IL PASSÉ ENTRE TON ARRIVÉE EN 2005 ET AUJOURD'HUI, OÙ TU ES DÉSORMAIS CONSEILLER STRATÉGIQUE?**

En 2005, j'ai donc commencé à travailler directement pour Pierre et Julek. Je ne voulais plus être juriste parce que ce n'était pas ma passion et en même temps, eux disaient qu'ils avaient besoin de ça. On a donc convenu d'un contrat à mi-temps au service juridique et à mi-temps comme chargé de développement de projet. Dans le cadre du service juridique, j'ai notamment participé à la consolidation des activités et dans le cadre du développement des projets, j'ai participé à la création de Smart en France et de toute une série de nouveaux services. J'ai aussi animé des formations avec la femme de

Pierre<sup>16</sup> qui avait créé le service Formation. On faisait des formations résidentielles de plusieurs jours pour les membres, notamment sur la négociation des contrats. Ça a duré de 2005 jusqu'en 2008, au moment du redéploiement des structures. Là, je suis devenu directeur de l'outil contrat qui était d'abord géré par la structure «Secrétariat pour intermittents» et puis, nous avons créé une autre structure, "Le Palais de l'Intérim", dont j'ai également pris la direction. Dans le cadre de cette direction du Secrétariat pour intermittents, j'ai dû gérer beaucoup de choses compliquées parce que c'est le moment où on a commencé à densifier l'ensemble des contrôles sur le tiers payant et sur tous nos mécanismes historiques.

En tant que directeurs, nous étions également administrateurs de la fondation qui chapeautait le groupe. Donc j'ai été directeur du Secrétariat pour intermittents, puis également du Palais de l'Intérim en plus, de janvier 2009 à février 2012 où je suis devenu directeur de la Fondation SmartBe, jusqu'en 2014 à l'arrivée de Sandrino. Là aussi, il y avait beaucoup de choses à nettoyer depuis une direction qui ne pilotait pas d'équipe en tant que telle, puisque les équipes étaient pilotées par d'autres directeurs. L'idée de Julek, c'était aussi qu'en tant que directeur de la fondation, je prépare petit à petit la relève. La fondation gérait les services généraux. Il y avait la RH, la compta, la communication et Julek qui était administrateur délégué. Moi, je travaillais directement pour lui et il me soutenait sur tous les sujets qui ne faisaient pas partie de mes responsabilités de directeur de la fondation. Mais il était également là pour m'aider dans mon rôle de directeur et m'apprendre ce qui me manquait encore. Ça a été des années assez tendues pour moi parce qu'il y avait énormément de choses qui me mettaient en tension, qui étaient trop lourdes, alors que ce n'était pas spécialement dans le rôle de directeur que je me sentais le plus à l'aise, à gérer beaucoup de stress. Même si Julek était très présent, il partait quand même de plus en plus vers l'international. Il fallait coordonner le travail avec les autres directeurs même si on avait un fonctionnement collectif de direction et faire en sorte que ça continue à fonctionner. Dans un moment où il y avait déjà ces questionnements sur: on s'éparpillait beaucoup trop, on dépensait trop d'argent, on n'avait plus assez de trésorerie. J'ai eu beaucoup de discussions, notamment avec Marie-Françoise Wirix<sup>17</sup> là-dessus et on était une équipe de directeurs, tous nouveaux dans ces fonctions-là depuis le redéploiement. On fonctionnait de manière très collégiale, on prenait toutes les décisions ensemble, au sein des réunions de direction qui étaient pilotées par Julek, toujours très présent, ce qui était super aussi. Mais ce n'était pas toujours simple. À un moment donné, ça ne correspondait plus aux équilibres dont j'avais besoin. J'en ai parlé

<sup>16</sup> Nadine Liétar.

<sup>17</sup> Lisez aussi le récit de Marie-Françoise Wirix, P.130.



à Julek en disant : « Je vais arrêter. Je ne veux plus assumer de rôle hiérarchique. » Au moment même où lui me disait : « Justement, mon souhait serait que tu prennes ma place et que moi je prenne du recul. » Il a essayé de me convaincre une dernière fois en me disant : « On trouvera les solutions sur les matières où tu ne maîtrises pas encore, je suis sûr que tu es prêt. » Mais il a fini par comprendre que ce n'était plus possible pour moi et on a discuté de ce que pourrait être une autre solution. On a pensé à Sandrino. Julek a pris contact avec lui et, de mon côté, je suis allé le voir pour lui dire ce que j'avais en tête. J'étais en train de faire plein de schémas pour savoir comment ça allait s'organiser... De mon côté, je n'étais demandeur de rien. Je voulais arrêter, surtout d'être dans un rôle hiérarchique, et en même temps, je sentais que j'étais encore utile au projet. En discutant avec lui, il m'a dit : « Moi, ça me va très bien. J'ai besoin de quelqu'un comme toi pour m'aider avec la transition et je n'ai pas du tout besoin que tu sois dans un rôle hiérarchique. » Il m'a demandé si je voulais avoir une fonction définie. Je lui ai dit que non, qu'on verrait par la suite. Finalement, j'ai donc accompagné la transition. Ça a duré toutes les années Sandrino. À un moment donné, je crois qu'il fallait, pour une question RH, trouver une fonction. Roger Burton et moi, on a donc fini par s'appeler *conseillers stratégiques*. Ces derniers temps, ça s'est clarifié en conseil stratégique du projet Smart. On est donc disponible pour tout le monde. Ni Roger ni moi n'avons une quelconque ambition par rapport à ça. En fait, on est un peu des pompiers, on nous met partout où il y a un besoin quand il y a des trucs à faire, les gros contrôles, tous ces trucs-là. Et je ne regrette pas du tout. J'ai vite trouvé mon nouveau chemin. Chaque fois qu'on a besoin de moi quelque part, je comble les vides. J'ai aussi participé à beaucoup de réorganisations de direction.



### **SUR LES DIX DERNIÈRES ANNÉES, QUELS SONT LES CHANTIERS UN PEU IMPORTANTS QUI T'ONT MARQUÉ OU QUE TU AS TROUVÉ INTÉRESSANTS ?**

**F** On a eu cet énorme contrôle fiscal de l'ISI, ça aurait pu être très problématique. Moi, je suis arrivé dans ce dossier-là après qu'il ait déjà été géré en partie par Pierre Martin, qui était juriste et qui travaillait au développement international quand je suis arrivé, et par Julek en lien avec nos avocats. Sandrino nous a demandé à Roger et à moi de nous plonger dedans en complémentarité, moi pour le volet juridique et Roger pour toutes les analyses de chiffres et tous les justificatifs... Finalement, ça a été intéressant parce que j'ai relié ces conflits-là à l'histoire de Smart depuis l'origine et ce qu'on avait toujours défendu. C'est là que j'ai ressorti les notes dont tout le monde avait oublié l'existence et que j'ai pu refaire tous les raisonnements que j'avais systématisés autour des cinq ou six sujets clés présents depuis le début de l'histoire de Smart. On a travaillé pendant deux ans là-dessus, Roger et moi et on a réussi à sauver le truc avec l'aide de la collaboration d'un

de nos avocats (Maître Stéphane Bertouille) et notre avocate historique (Maître Suzanne Capiou). Ça a été un travail collectif qui a impliqué plein de gens. J'ai l'impression d'avoir eu un rôle clé qui a donné sens à tout ce que j'avais vécu et construit. Roger, de son côté, avait cette capacité à être très précis, à aller chercher les pièces justificatives, à exploiter les chiffres de la base de données, ce que moi je fais peu. On a réussi ensuite à avoir une négociation, on a finalement payé une somme bien moindre que ce qu'ils nous réclamaient initialement. De là ont découlé plein de projets de changements que j'ai aidé à formuler et à systématiser. J'en ai porté certains, notamment un contrat d'utilisation récemment mis en place et qui est le cadre juridique de l'entreprise partagée.

**« Ça a été un travail collectif qui a impliqué plein de gens. J'ai l'impression d'avoir eu un rôle clé qui a donné sens à tout ce que j'avais vécu et construit. »**



### **IL S'AGIT D'UN CONTRAT D'UTILISATION À SIGNER AVEC LES MEMBRES ?**

Oui, désormais, ce sont les membres qui, pour pouvoir développer leurs activités à travers l'entreprise partagée, passent par la création de ce qu'on appelle maintenant une *unité de production* et acceptent les conditions d'utilisation de celle-ci, ainsi que les droits et obligations en découlant. On représente le modèle, on parle de la contribution mutualisée au financement de Smart. On n'avait jamais remis ça à plat depuis le moment de la création de Productions associées dont j'avais consolidé juridiquement les principes, avec l'aide de Maître Suzanne Capiou. Sinon, j'ai participé à la mise en place du plan stratégique de "Smart in Progress"<sup>18</sup>. J'ai participé au premier et au deuxième Smart in Progress. Puis j'ai coordonné cette vision de comment on transforme ça en plan d'action, en soutien du directeur du Développement et Stratégie et de Sandrino à l'époque. Et puis j'ai soutenu la réorganisation de la DSI. J'ai soutenu Yvon Jadoul<sup>19</sup> dans la réorganisation de la DAF, la direction administrative et financière après le départ de Nicolas Wallet<sup>20</sup>. Plus récemment, j'ai fait une mission de réorganisation de la direction RH quand il y en avait encore Nevine Letestu<sup>21</sup>. Et très récemment, j'accompagne la DRH sur toute une série de projets à moyen terme. Sinon, je suis à toutes les réunions de direction et ils m'ont

<sup>18</sup> De 2015 à 2019, groupes de travail thématiques mêlant membres, équipe et partenaires de Smart, pour débattre et former des recommandations à la coopérative, sur des dizaines de sujets théoriques ou techniques.

<sup>19</sup> Yvon Jadoul : conseiller politique de 2018 à 2019, secrétaire général depuis 2019 et directeur-intérim Administration et Finances en 2021

<sup>20</sup> Nicolas Wallet : directeur Administration et Finances 2015-2019.

<sup>21</sup> Nevine Letestu : directrice Ressources Humaines 2020-2021.

confié un rôle d'animateur qui me permet d'être là et de nourrir un peu mon travail. On a travaillé pas mal avec Roger sur le *design de service* et là, je crois qu'on va devoir creuser encore un petit peu plus.

### **BEAUCOUP DE TRAVAIL DE STRUCTURATION ET DE REMISE EN CAUSE. ON SENT UN MOMENT DE RESTRUCTURATION.**

Ça bouge beaucoup. Récemment, on a aussi travaillé à voir comment pouvait évoluer le métier de conseiller. On a organisé un séminaire qu'on a appelé «Repenser la DOP». J'y ai participé un peu, en soutien du directeur actuel.

**SOUVENT, CE SONT LES GENS QUI ARRIVENT, QUI FONT CE TRAVAIL DE RESTRUCTURATION, QUI IMPULSENT DES CHANGEMENTS. JE TROUVE ÇA ASSEZ ÉTONNANT QUE CE SOIT TOI ET ROGER QUI AIENT CE RÔLE, SOIT DEUX PERSONNES QUI ONT PAS MAL D'ANCIENNETÉ ET LE REcul HISTORIQUE SUR LA STRUCTURE. ÇA ME SEMBLE ASSEZ ORIGINAL.**

L'avantage, c'est que les gens voient et savent que nous n'avons aucun intérêt personnel à impulser ces changements et qu'on a de l'expérience. Ça évite de reproduire des erreurs.

### **ÇA ÉVITE PAS MAL DE CHAUSSE-TRAPPES DE LA RÉORGANISATION OÙ TU CASSES UN TRUC PUIS UN AUTRE PARCE QUE TU N'ÉTAIS PAS AU COURANT QUE LES DEUX CHOSES ALLAIENT ENSEMBLE.**

Et puis, aucun de nous deux n'a l'ambition d'être directeur. Moi, je l'ai déjà été et je ne veux pas le redevenir. Roger n'en a pas du tout envie. Une fois qu'on a posé ça, on ne fait pas peur aux directeurs en place. En revanche notre vision transversale et au long cours a quelque chose d'utile.

### **ÇA DOIT ÊTRE CHOUETTE DE FAIRE ÇA AVEC UNE BELLE CONTINUITÉ DANS LE TEMPS.**

### **POUR TERMINER, AS-TU DES ANECDOTES QUI SYMBOLISENT UN PEU SMART OU QUI RACONTENT SON HISTOIRE, DES ANECDOTES QUE TU RACONTES SOUVENT OU RAREMENT ?**

Oui. Je trouve quand même toujours impressionnant de voir qu'un des deux fondateurs, Julek, était sur le terrain à donner la session d'information<sup>22</sup> lui-même. Il a toujours adoré être face aux membres et il recevait toujours les gens lui-même. C'est quand même le symbole d'un esprit. Cette proximité a évolué. Par la suite, elle a pris une autre forme qui est à mon avis, un autre truc typique de Smart.

<sup>22</sup> Réunion d'accueil systématiquement offerte aux personnes intéressées par Smart ou désirant devenir membres, durant laquelle l'entreprise partagée est expliquée, et les bases de l'utilisation sont résumées.

Julek arrivait le matin, il passait dire bonjour à tout le monde. C'était sa manière d'être disponible. Il faisait le tour de tous les salariés tous les matins.

### **Y COMPRIS QUAND IL Y EN AVAIT 150 ?**

Oui, c'était vraiment sa manière de fonctionner avec les gens.

### **IL Y A D'AUTRES CHOSES QUE TU SOUHAITES RACONTER ?**

Peut-être l'histoire du bâtiment. Je ne sais pas si Julek en a parlé. On a progressivement occupé de plus en plus de maisons avec des niveaux différents, parfois deux étages, parfois trois. C'est devenu un imbroglio, et autour des années 2009, il y a eu l'achat. Ça faisait deux années qu'il y avait des négociations avec le propriétaire, qui était propriétaire de tous les lieux. Je me rappelle Julek, ce jour-là, il tremblait. C'est la première fois qu'il était dans un état pareil, m'a-t-il dit. Je crois que c'est le chèque le plus important qu'il ait jamais signé. Il avait quand même eu des sueurs froides. Vu le périmètre, les sommes étaient hallucinantes. Mais en même temps, ça a pris une valeur incroyable. Ça a été un acte de gestion magnifique. Ça fait quelques années que l'utilisation du bâtiment est de plus en plus bonifiée. Avant, c'était une cour avec des voitures à l'intérieur. Maintenant, il n'y a plus de voitures, il y a de la verdure, la Kop a été construite<sup>23</sup>. Tout récemment, on a voulu réaménager les bureaux et j'ai porté le projet de bureau nomade : on a libéré de l'espace pour accueillir des membres et des partenaires dans les bureaux, on a créé des coworking pour les permanents. On a des espaces habituels par direction et on a diminué par deux le nombre de postes, ce qui pousse les gens à avoir plus de transversalité. Il y a le télétravail, mais aussi une chouette dynamique dans l'espace. Je trouve que le bâtiment est particulièrement rigolo, inadapté. Il a une âme. Ce serait dommage de déménager à la périphérie dans des bureaux classiques. Pour moi qui viens de la Sabam, où il y a plutôt des bureaux sans fenêtre, c'est un endroit à la fois pas pratique, mais quand même incroyable.

**« Je trouve que le bâtiment est particulièrement rigolo, inadapté. Il a une âme. »**

<sup>23</sup> Kop : nom de l'espace modulaire partagé de travail, coworking et salles de conférences, mis en place par Smart dans ses bâtiments de la rue Coenraets à Bruxelles.

# STANY HERMAN



GRAPHISTE ET MEMBRE DE SMART DEPUIS 2005  
AVEC LA CRÉATION DE SON ACTIVITÉ STANY GRAPHICS  
TRÈS IMPLIQUÉ DANS LE LANCEMENT ET LES DÉVELOPPEMENTS DE SMART  
À LIÈGE, IL EST RESTÉ À LA TÊTE DE CETTE ACTIVITÉ JUSQU'EN 2019  
STANY A ENSUITE CO-CRÉÉ UNE BRASSERIE  
COOPÉRATIVE LIÉGEOISE, LA BADJAWE BIO



## EST-CE QUE TU TE SOUVIENS DE LA PREMIÈRE FOIS QUE TU AS ENTENDU PARLER DE SMART? COMMENT AS-TU CONNU SMART?

Oui, en 2004. C'était Marc Moura et Sophie Bodarwé<sup>1</sup> qui sont venus à l'époque à l'école supérieure des Arts de Saint-Luc, à Liège, qui ont expliqué un peu le fonctionnement. Et vu que j'étais

**« C'est comme ça que j'ai pu déclarer mes revenus, et aussi trouver une solution pour valoriser mon travail et me faire un peu plus confiance, en tant que graphiste, infographiste et illustrateur. »**

déjà un très très mauvais élève et que je travaillais pas mal sur le côté, c'était un bon moyen pour moi de déclarer des revenus et de commencer à me professionnaliser. J'étais plus professionnel que scolaire. Je suis allé m'inscrire, ils avaient encore leur tout premier local, à 200 mètres à vol d'oiseau d'ici, en Féronstrée. J'avais déjà des propositions et on a commencé par le

système de contrat, à l'époque. Et au bout d'une petite année, on a vite migré avec l'aide de Sophie vers le système de l'Activité, qui me permettait plus de souplesse et correspondait plus à mes besoins, parce que j'ai très vite trouvé d'autres clients. J'ai arrêté mes études et ma seule activité, c'était l'illustration et le graphisme. C'est comme ça que j'ai pu déclarer mes revenus, et aussi trouver une solution pour valoriser mon travail et me faire un peu plus confiance, en tant que graphiste, infographiste et illustrateur. Et travailler avec des professionnels, parce que c'est bien gentil d'avoir des revenus, mais il faut les professionnaliser.

Mon Activité, on avait appelé ça la Stany Graphics, c'est pas très original. Elle a fonctionné de 2005 à 2019. L'activité se développait, et j'étais fort impliqué dans le processus de consultation que Smart mettait en place à l'époque. Pas dans la décision, mais pour se demander comment les outils devaient évoluer. Très vite on a fait des tables rondes avec d'autres membres, on a participé pour dire «voilà nous ce qui nous manque techniquement». À un moment c'était simplement ça, pour essayer de faire évoluer les choses, le côté participatif. Smart avait une petite dizaine d'années à l'époque et était déjà dans ce problème de mutation, d'évolution, il y avait ce souci de faire évoluer les outils pour répondre aux besoins des membres, notamment des membres plutôt actifs. Parce que pour finir, mes seuls revenus venaient de Smart via mes contrats. J'avais encore un tout petit peu de chômage mais étant donné que je travaillais déjà pas mal, j'avais

presque rien. C'était très chouette, très intéressant. J'ai toujours été impliqué, toujours été un bon ambassadeur de Smart, je prônais déjà le système auprès d'autres membres et j'en étais très content. Et je le suis toujours, même si je ne l'utilise plus! On a fait évoluer mon activité assez bien, au bout de deux ans je n'avais plus aucun revenu de chômage. Je m'engageais en permanence via l'activité, je me faisais des CDD permanents. Il fallait expliquer le fonctionnement à certains clients. Pourquoi? Parce que ça demandait des petits changements, des adaptations, on ne peut pas faire tout ce qu'on voulait comme un indépendant. Tu as des canevas à respecter, et je trouve que ça responsabilise pas mal sur la partie administrative. Et très vite, c'est Max [Maxime Dechesne - conseiller à l'époque de l'équipe Smart Liège - aujourd'hui administrateur délégué] qui est arrivé comme mon gestionnaire d'activité, on a co-construit, fait évoluer tout ça.

En 2007, j'ai eu l'envie et le besoin de trouver un lieu à l'extérieur de chez moi pour me professionnaliser. C'était une vraie volonté, un vrai besoin, l'équipe de Smart Liège était au courant que je cherchais. Il y a eu l'achat de cette maison-ci, au quai des Tanneurs<sup>2</sup>. Et vu que j'étais relativement impliqué, ils m'ont dit: «tu veux venir voir la maison, c'est le chantier, est-ce que ça t'intéresse de prendre quelque chose?». J'ai tout de suite saisi l'opportunité. J'ai été l'un des tout premiers locataires ici. Et puis, il y a Pierre-Yves Jourdan qui est arrivé dans le bureau juste à côté du mien, donc on avait les deux grands bureaux du rez-de-chaussée. Moi, je le partageais avec un ami, Joël, qui était développeur, mais qui venait très peu puisqu'il avait une activité principale comme salarié. Donc j'étais tout seul en permanence, et Pierre-Yves aussi. Il était graphiste également, on

s'est très vite très bien entendus. Il y avait cette grande porte qu'on a ouverte et on a créé un grand bureau à nous deux. On a partagé énormément de moments ensemble et c'était chouette parce que chacun avait ses clients, on aurait pu se sentir concurrents, mais en fin de compte on partageait énormément de moments, on se questionnait, on se challengeait. Il avait plus d'expérience, c'était très amusant et très intéressant pour moi parce qu'il

y avait beaucoup d'échanges. Tu prends tout le temps l'avis de l'autre, «voilà, je bloque, allez, t'as pas une idée?», ça débloque ton truc, et puis tu ré-avances. Pierre-Yves était un peu plus bordélique, je lui ai amené peut-être un peu plus de discipline et lui m'a amené un peu plus de créativité.

**« Il y a eu l'achat de cette maison-ci, au quai des Tanneurs. Et vu que j'étais relativement impliqué, ils m'ont dit: «tu veux venir voir la maison, c'est le chantier, est-ce que ça t'intéresse de prendre quelque chose?». J'ai tout de suite saisi l'opportunité. »**

<sup>1</sup> Marc Moura a coordonné le développement de Smart en Wallonie et a dirigé l'APMC, l'Association Professionnelle des Métiers de la Création pendant plusieurs années. Quant à Sophie Bodarwé, après une longue expérience de conseillère, elle a pris la coordination du développement de Smart en Wallonie d'abord avec Marc Moura et puis à sa suite.

<sup>2</sup> Le bâtiment liégeois de Smart et de ses partenaires: «Centre de création des Tanneurs», n°2 quai des Tanneurs.

C'était gai, une belle rencontre. On est encore très amis, on se voit un peu moins mais on est encore très amis.

Et puis la maison s'est agrandie, le lieu s'est occupé, c'était un vrai lieu d'échange avec des assos, avec pas mal d'autres artistes, des musicos, une mine de créatifs. Après il y a eu moins de créatifs, et même des comptables, c'était très amusant de découvrir toute cette pluralité que la Smart représente. Et puis évidemment, l'équipe Smart n'a fait que s'agrandir. C'était des chouettes moments, des moments de café, des moments de verres après. Beaucoup de machines à café, beaucoup, beaucoup, beaucoup ! Je vais aller m'en chercher un d'ailleurs, je crois, voir si les souvenirs sont intacts. Et puis, t'es à deux pas du centre-ville, t'as une superbe lumière, donc c'est vraiment génial. Les besoins ont continué à évoluer de mon côté. À un moment, j'ai voulu agrandir mon équipe. La possibilité du système du CDI commençait à se mettre en place dans les activités Smart. J'ai engagé ma première employée (NDLR: Jessie Maréchal) comme ça, via un CDI. Moi je continuais à me faire mes CDD, et mon employée était en CDI, en 3/5ème. Et c'était très chouette aussi, on a mis en place, on a découvert. On a essayé les plâtres aussi, beaucoup de plâtres, mais avec beaucoup de créativité. C'était toujours l'idée de faire dans l'aventure : ça va foirer un peu, c'est compliqué, on ajuste, on réajuste, et puis en fait ça marche pas, on va refaire comme ça !



**TU AURAS UN PETIT EXEMPLE DE ÇA, DE CETTE MANIÈRE D'ESSUYER LES PLÂTRES COMME TU DIS ?**

Il fallait tout cocréer : quelle commission paritaire ? C'est pas la mienne, mais c'est mon employée. Et puis en fait elle est d'abord stagiaire ! Trouver le moyen administratif de rendre tout ça juste, et légal évidemment. Après, c'était les paiements : elle ne recevait pas tout de suite son salaire, mais elle en avait besoin parce que c'était un petit revenu. Après on trouve, et tout se met en place en quelques mois. C'était chouette aussi parce qu'Agnès Grayet, conseillère à Liège, s'est très vite impliquée dans le processus. Max (NDLR: Maxime

« Trouver le moyen administratif de rendre tout ça juste, et légal évidemment. »

Dechesne) aussi aimait bien ça : on va tester, on renverse des choses et puis on va y aller à coups de forcing. On fonctionne quoi, et puis on ajuste. C'était très intéressant. Et puis à un moment, j'ai décidé de partir vers une autre activité, brassicole en l'occurrence. À un moment, il fallait que je fasse un choix parce que ma vie devenait invivable. C'est Jessie qui a pu reprendre son CDI dans sa propre Activité et continuer. Elle a repris une partie de mes clients.



**TU AS DONC TRANSMIS TON ACTIVITÉ ?**

Oui, tout à fait. Je n'ai rien vendu, je l'ai transmise. Le but, c'était la continuité, pas du tout le lucre là-dessus. Les clients avec qui ça se passait très bien avec Jessie, elle a pu les garder. D'autres ont décidé de partir. Ça, c'était très intéressant. C'est toujours cette mise en place : on a un besoin, on est écouté. À l'époque en plus, on était peu donc c'était plus facile. On a essayé pas mal de plâtre mais j'ai l'impression qu'on a participé à un système qui crée du travail, de la légalité, une sécurité sociale pour un ensemble. Je trouve ça génial. Smart menait aussi des combats contre ceux qui ne comprenaient pas du tout ce qu'on faisait. Ils ne comprenaient rien du tout à ce qui se passait, et donc il fallait expliquer. L'équipe Smart s'est vraiment créée autour de ça. Il y avait un vrai besoin d'éducation, vu que c'était une espèce de *no man's land* en fait dans lequel Smart s'était construit. Il fallait à certains moments réajuster l'activité, il y a des choses qu'on pouvait faire au début, qu'on ne pouvait plus faire après. Mais aussi des choses qu'on ne pouvait pas faire au début et qu'on a pu faire après.

« Il y avait un vrai besoin d'éducation, vu que c'était une espèce de no man's land en fait dans lequel Smart s'était construit. »



**TU AURAS DES EXEMPLES ?**

Les notes de frais, les types de frais. Il y a eu un système de leasing pour financer une partie de l'investissement et le mettre en frais, et les frais forfaitaires qui ont dû se réajuster. On se posait des questions : j'ai besoin d'une licence, elle est à mon nom, je ne peux pas la mettre au nom de l'activité parce que pour le moment ce n'est pas possible. C'est plein de petits cas, et en général, il y a une solution. Il fallait quelques semaines, quelques mois, parfois un peu plus de temps, parce qu'il fallait faire rentrer un cube plus grand dans un cercle. Par moment, il fallait arrondir les coins. Il manquait des outils de pilotage financier, on les a co-crésés avec Max qui a un esprit très matheux et très fonctionnel comme ça : j'ai dit « moi j'ai besoin de savoir mon chiffre d'affaires, j'ai besoin de comprendre où va mon argent, mes dépenses. Est-ce que j'ai bien pu les imputer à chaque client, et puis mes marges, et planifier mes rentrées ». En fait, c'est ça, ta professionnalisation : faire ton budget annuel, comprendre là où tu as perdu de l'argent et là où tu en as gagné, qu'est-ce que tu peux te permettre de perdre, qu'est-ce que tu dois t'obliger de gagner. On a créé une matrice en Excel qui permettait d'avoir des données, parce qu'on n'avait pas le reporting dans le système informatique de l'Activité. C'était très sommaire, ce n'était pas le but de l'activité au départ. On a créé ensemble un outil qui, d'année en année, s'est enrichi, s'est complexifié,

et m'a permis de faire un vrai suivi financier de mon activité. Ça, c'est la discussion avec Max. C'est un vrai échange, c'est précieux d'avoir son conseiller parce qu'il connaît ton activité, on peut le challenger, on discute de nos contraintes, on discute de nos problèmes éventuels aussi, et on trouve des solutions à ça. Et puis ils sont là par moments pour te rappeler des obligations, dire «tiens t'es en retard là-dessus, il faut que tu le fasses, Stany, n'oublie pas, on est le 31 et j'ai envie de dormir cette nuit». Et ce qu'il fallait expliquer, c'est qu'en fait, Smart, c'est pas cher. À la fin, je génère un chiffre d'affaires de presque 100.000€. Si on reprend le coût 6,5%, ça fait 6500 euros. Si tu prends des coûts de comptable et de secrétariat social, t'es à bien plus! Aujourd'hui, je paye bien plus avec mon activité professionnelle, sans le même souci de l'individu, du sur-mesure, tu n'as pas du tout le même souci d'écoute. 6,5%, c'est que dalle. Je l'ai expliqué maintes et maintes fois en AG. L'erreur que les gens font, c'est que quand tu travailles au black, tu as 100% dans ta poche, mais tu n'es pas censé. Et quand tu es salarié, tu ne connais pas le coût réel de ton salaire. Et donc, certains disent que Smart vole. Mais Smart ne vole pas, il prend une part pour faire fonctionner l'ensemble. En plus de ça, il y a toutes les obligations légales. Et vu que tu es ton propre employeur, il faut accepter de devoir participer au système, à la sécurité sociale des salariés. Quand tu vas à l'hôpital, tu es content d'avoir cotisé. Mais

c'est vrai que ce rapport «ouais, en fait, je perds la moitié». Non, en fait, tu coûtes le double! Ce n'est pas la même chose. Et donc, si tu veux gagner 100 balles sur ta journée, tu dois demander 200. Et quand tu commences à comprendre un peu plus les rouages, tu mets les choses dans les bonnes cases: les frais inhérents à ton activité ne sont pas censés être imposés. Ce n'est pas de l'optimisation fiscale, c'est juste la base de la base. Quand tu fais ça, ton revenu devient plus juste: ce que tu as dans ta poche est bien pour remplir le frigo, pas pour travailler. Cette logique n'est pas toujours comprise, parce qu'elle n'est absolument pas apprise à l'école. Ce n'est pas un problème des fonctions artistiques, on dit «dans l'artistique, on va moins comprendre les chiffres». C'est faux, il suffit de les expliquer correctement d'abord. Et puis il faut avoir envie de comprendre. Les termes sont un peu pompeux, mais ce sont des multiplications, des soustractions, des divisions, c'est aussi simple que ça. Il n'y a pas besoin de faire ingénieur civil en Excel

**« Il faut avoir envie de comprendre. Les termes sont un peu pompeux, mais ce sont des multiplications, des soustractions, des divisions, c'est aussi simple que ça. »**

pour comprendre comment fonctionnent deux ou trois problèmes d'addition et de soustraction. C'est un problème d'éducation, on ne se rend pas compte de ce que le système social peut nous apporter, et qu'il faut l'alimenter. Et tout le principe de la mutualisation dans Smart, c'est ça: se mettre ensemble pour

créer quelque chose, pour répondre à des besoins, pour lisser les risques. Après, il y avait des ristournes de cotisations patronales<sup>3</sup> qu'on ne touchait pas. Pour finir, Smart a réussi à mettre en place un mécanisme comptable, fiscal, pour qu'on puisse les récupérer et que ça soit juste.

**« Tout le principe de la mutualisation dans Smart, c'est ça: se mettre ensemble pour créer quelque chose, pour répondre à des besoins, pour lisser les risques. »**



### PAR RAPPORT À TON EMPLOYÉE ?

Mon employée, et moi-même. Il y avait des réductions structurelles de l'ONSS sur les emplois, et c'était Smart qui les reprenait, ça alimentait le fonds commun. Il a fallu trouver de savants calculs pour arriver à dire quelle activité avait droit à quoi. Tout ça se ré-imaginer, parce que le système n'était pas prévu pour accueillir Smart. Et je trouve ça génial, parce qu'il y a toujours eu un souci de sincérité, de justice, sans donner trop dans le côté rose. Beaucoup de trucs participatifs, comment faire évoluer la Smart, comment développer Smart dans d'autres pays, dans d'autres cadres législatifs. La migration

vers la coopérative, ça n'a pas été sans mal, c'était très compliqué. J'étais dans les groupes de travail, pas dans le décisionnel, mais j'imagine bien la complexité. Arriver à dire, on va demander l'avis à 35.000 personnes, il faut être malade! Il n'y a aucune société qui le fait, aucune activité professionnelle qui demande l'avis à 35.000 personnes. Aucune. Aucun syndicat, aucun pouvoir patronal, aucune fédération. La fédération des fédérations, elle demande aux fédérations, aux présidents des fédérations, mais ils ne vont jamais chercher la base. Consulter la base, c'est un chantier complètement ambitieux, complètement dingue, complètement malade, quoi. Ça ne satisfait pas tout le monde parce que tout le monde ne peut pas être écouté dans l'urgence, évidemment ça crée des frustrations, mais putain ça a été fait!

**« Consulter la base, c'est un chantier complètement ambitieux, complètement dingue, complètement malade, quoi. »**

<sup>3</sup> Ristournes de cotisations patronales au profit des employeurs en Belgique et liées à certains contrats de travail.



**DANS CE QUE TU AS VÉCU,  
OU DANS CE QU'ON T'A RACONTÉ,  
EST-CE QUE POUR TOI IL Y A DES GRANDES  
PÉRIODES DE L'HISTOIRE DE SMART?  
EST-CE QU'IL Y A DES INNOVATIONS,  
DES MOMENTS QUI MARQUENT DES RUPTURES?**

Je suis arrivé à la fin de la première ère, quand tout était à Bruxelles. Il y avait une petite antenne sur Liège qui commençait à se faire, et je pense que Sophie et Marc partaient en pèlerins à Namur et à Charleroi avec une permanence une fois par mois, ce genre de choses. Et puis, on a décentralisé une partie de Bruxelles, avec une équipe permanente sur Liège, qui s'agrandit. Cette équipe ne fonctionnait pas exactement

comme à Bruxelles, plus petite, avec une forme d'autonomie. Tu peux te permettre un autre type d'échanges probablement, beaucoup de gens se plaignaient de com-

**« C'est simple, si ça a grandi, c'est juste que ça répond à un besoin. »**

ment ça se passait à Bruxelles. Parce que Liège était moins saturée, mais elle l'est vite devenue aussi. C'est simple, si ça a grandi, c'est juste que ça répond à un besoin. C'est bête comme principe, mais fondamentalement, ça répond à un besoin. Donc il y a eu cette petite ère, que j'ai très peu connue, par le contrat. Et puis après, l'évolution, la fondation, la complexité de l'outil, les multicouches.



**LES MULTICOUCHES?**

Il a fallu créer des sociétés différentes. Et puis après, avec Sandrino Graceffa, il a fallu réinventer une deuxième fois l'ensemble, avec la migration vers la coopérative. Je dirais que je suis arrivé à la fin de la première ère, j'ai baigné dans la deuxième et je suis parti au début de la troisième. En tous cas j'ai eu de la chance, j'ai pu évoluer avec Smart, qui a suivi l'évolution de mes besoins.

**DONC POUR TOI IL Y A TROIS PÉRIODES:  
LE DÉMARRAGE, L'ÉVOLUTION DES SERVICES  
ET LE PASSAGE EN COOPÉRATIVE QUI MARQUE  
UN NOUVEAU CHANGEMENT, MÊME SI  
L'AMÉLIORATION DES OUTILS EST CONTINUE.**

Oui, exactement. Smart a eu un modèle exponentiel. À gérer en interne c'était excessivement compliqué. En mode ultra-startup, avec tout ce qui est négatif: beaucoup de gestion RH en très peu de temps, avec des gens qui ne comprennent pas tout de suite le terrain, et puis une déconnexion du terrain, parce que tu cours après d'autres urgences. Il y a eu toute une phase assez compliquée. Mais il y a beaucoup d'employés chez Smart qui sont encore présents aujourd'hui: il y a une fierté d'être dans cette boîte, de dire «j'ai permis à cette boîte de grandir, mais surtout j'ai aidé plein de gens à

avancer», c'est quand même pas rien. Pierre et Julek<sup>4</sup>, tu te dis, ils ont quand même été couillus d'arriver à faire un truc pareil. Et c'est simplement parti des potes qui ont un problème pour déclarer les revenus, et eux qui se disent «comment on peut aider des potes?». Voilà de quoi on parle. Et maintenant, il y a 35.000 personnes. Pour de l'emploi local de qualité, où tu as énormément d'autonomie dans ton travail et dans la façon dont tu veux mener ton projet! Je trouve que comparé à Amazon, qui fait certainement beaucoup moins d'employés en Belgique, y a pas photo, ça vaut le coup de payer 6,5%!

**« Pierre et Julek, tu te dis, ils ont quand même été couillus d'arriver à faire un truc pareil. Et c'est simplement parti des potes qui ont un problème pour déclarer les revenus, et eux qui se disent «comment on peut aider des potes?». Voilà de quoi on parle. »**



**TU DISAIS TOUT À L'HEURE QUE TU AS PARTICIPÉ  
RÉGULIÈREMENT AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES.  
EST-CE QUE TU AS DES SOUVENIRS,  
EST-CE QUE TU AS VU DES ÉVOLUTIONS?**

C'est intéressant de rassembler les gens. Après, ça m'a appris pas mal de trucs, parce que j'ai co-créé une coopérative depuis, donc je suis dans une continuité. Participer à l'Assemblée Générale, c'est comprendre aussi ce que c'est de travailler ensemble, de co-créer des outils, questionner, challenger, s'interroger, et aussi être critique. Il y avait des tensions dans certaines AG, des gens qui râlaient, et qui mettaient aussi le doigt là où ça fait mal. C'est un endroit qui permet d'être à l'écoute de ça. La plupart des AG, on avait des journées de discussion avant, surtout au moment de la mutation vers la coopérative.

Et puis ça se finalisait par l'AG, par un petit verre aussi. Et ça, c'est quand même précieux. Tu ne viens pas juste valider des comptes que tu ne comprends pas. Tu es

**« Et puis ça se finalisait par l'AG, par un petit verre aussi. Et ça, c'est quand même précieux. »**

écouté, et surtout, on a pris ton avis avant, je trouve ça important. Et puis, c'était chouette de monter à Bruxelles, de voir qu'il y a plein d'autres gens, même si dans les AG, c'est souvent les plus impliqués. Dans ma coopérative aujourd'hui, il y a 500 coopérateurs, à l'AG on est 100, c'est un chouette taux de participation. Mais si Smart était au même taux, ce ne serait plus une AG, ça serait un festival!

<sup>4</sup> Lisez aussi le récit de Julek Jurowicz, P.20.



**QUAND TU DIS  
« METTRE LE DOIGT OÙ ÇA FAIT MAL »,  
ON SENT QUE CE N'EST PAS SEULEMENT RÂLER,  
C'EST AUSSI UNE DISCUSSION CONSTRUCTIVE.  
TU TE SOUVIENS DES SUJETS SUR LESQUELS  
C'EST ARRIVÉ ?**

Oui, par exemple, l'argent des ristournes des cotisations patronales dont je parlais tout à l'heure. Ça représente un sacré pactole, qui appartient à tout le monde, mais on ne sait pas comment le répartir, parce que c'est très compliqué. C'est des savants calculs de l'ONSS, des ristournes sur des pourcentages de pourcentages, avec des avances que tu récupères l'année suivante. Et il y a une telle irrégularité dans les activités, que c'est excessivement compliqué. Mais à un moment, tu te dis que tu cotises quand même beaucoup, et que si tu peux récupérer quelques milliers d'euros, c'est pas rien dans ta vie. Et donc certains râlent en disant c'est notre argent, de manière possessive. Mais en même temps, c'est notre argent de manière collective, et ça a permis d'avoir un fonds de roulement pour soutenir le développement. Évidemment qu'on a envie de gagner un peu plus, je ne vais pas me faire plus catholique que le pape à ce niveau-là. Mais le petit plus que tu peux laisser permet au collectif de fonctionner. La mutualisation est le cœur de Smart depuis le début. C'est le modèle d'avenir en termes économiques, comment arriver à travailler ensemble, à mutualiser toute une série de choses, et entre autres les activités économiques. En mutualisant, tu répartis tes risques, tu répartis tes coûts, tu crées une sécurité à ton activité. Et tu peux te concentrer sur ton boulot.



**PEUT-ÊTRE QUE TU AS DÉJÀ  
RÉPONDU À MA QUESTION SUIVANTE,  
MAIS JE LA POSE QUAND MÊME,  
DES FOIS QUE TU AIES DES CHOSSES À AJOUTER :  
POUR TOI, C'EST QUOI LES VRAIES  
BONNES IDÉES QU'A EU SMART ET  
QUI ONT FAIT SON SUCCÈS ?**

**« Pour moi c'est  
vraiment ça, c'est le  
faire ensemble. »**

C'est vraiment ce côté mutualisé : on va créer un outil ensemble, qui va servir à plusieurs personnes dans plusieurs cas de figure, et on va mettre des gens compétents qui vont permettre de faire fonctionner ces outils. Pour moi c'est vraiment ça, c'est le faire ensemble. Smart n'a de logique que si elle continue à travailler ensemble. Ce qui s'est peut-être perdu au fur et à mesure des années, de la croissance, c'est la responsabilité du membre Smart. Smart a tellement été la maman, qu'en fin de compte, l'adulte est devenu un enfant : « mais maman, pourquoi je suis puni ? ». Putain, en fait, c'est toi le patron, merde. Prends tes responsabilités, agis, travaille, professionnalise-toi.



**TU AS DES EXEMPLES DE SITUATION DANS  
LESQUELLES LES GENS PEUVENT AVOIR  
CE GENRE DE RÉACTION ?**

C'est ce côté « ah gnagna je dois rendre mes papiers ». Mais bien sûr que tu dois rendre tes papiers ! Tu veux en plus que ton conseiller les remplisse ? Je ne dis pas qu'il n'y avait pas des couacs administratifs. Par moment, tu as coché la mauvaise case, ça rentre dans le bordel et tu as l'Onem qui te fait chier après, puis le Forem qui t'emmerde aussi. Et tu rentres dans un imbroglio kafkaïen du système, avec qui plus est une vraie précarité de revenus et d'emploi. Dans certains cas, je peux comprendre qu'il y ait une anxiété, parce que quand tu n'arrives pas à remplir le frigo, tu n'arrives pas non plus à te dire que tu dois faire en sorte que les choses fonctionnent. C'est très difficile quand tu as le nez dans le guidon. C'est comme dans notre société, la sécurité sociale, c'est génial, l'État est fondamental, mais on materne tellement le citoyen qu'on oublie les responsabilités. C'est ça être citoyen, ou impliqué dans une activité. C'est excessivement compliqué de trouver ce juste équilibre entre les droits et les devoirs. Dire : « j'ai le droit, mais je n'oublie pas que j'ai le devoir », et puis en même temps, faire en sorte que ça fonctionne. Si la société n'a pas réussi à régler ce problème, je ne vois pas comment Smart l'aurait fait. C'était quoi la question déjà ?

**« C'est comme  
dans notre société,  
la sécurité sociale,  
c'est génial, l'État est  
fondamental, mais on  
maternise tellement le  
citoyen qu'on oublie  
les responsabilités.  
[...]  
Si la société n'a pas  
réussi à régler ce  
problème, je ne vois  
pas comment Smart  
l'aurait fait. »**

**LES BONNES IDÉES QUI ONT PERMIS LE SUCCÈS.**

L'outil, c'est clair. Même si j'étais frustré parce que pour moi, il manquait encore de niveaux de détails. Avec Hugo Vandendriessche, qui est administrateur et ingénieur du son, on faisait partie des gens qui avaient besoin que l'outil aille plus loin. On voulait que l'outil permette de progresser sur la professionnalisation : une version light, où tu fais ton contrat et tu as ton argent qui est enregistré, pour débiter. Un mode médium, pour progresser. Et une version Expert, où tu visualises plus, tu gères tes chiffres.



**AUJOURD'HUI, ILS APPELLENT ÇA L'OFFRE DE SERVICE, ET ILS Y TRAVAILLENT. HUGO EST TOUJOURS AU CA À BATAILLER LÀ-DESSUS.**

Ça, c'est bien, je trouve ça important. Ça permet à d'autres niveaux d'activités, à d'autres types de caractères, de se dire qu'ils y trouvent leur compte. Le fait d'avoir des antennes aussi, c'est clair que c'est top. Donc voilà, je ne sais pas si je pense à d'autres choses, mais je crois que c'est déjà pas mal.



**EST-CE QUE TU AS VÉCU DES MOMENTS MARQUANTS, QUE TU VOUDRAIS PARTAGER ?**

Là, à chaud, je n'en ai pas un plus marquant que les autres. Quand on a fêté les 5 ans des Tanneurs, ici, c'était déjà une étape. Et d'avoir un bureau, c'était une étape importante pour moi. Je travaillais 12, 15, 16 heures par jour mais quand je rentrais chez moi, je ne travaillais plus. Ça n'est pas forcément le besoin de tout le monde, mais arriver à créer

**« Ça n'est pas forcément le besoin de tout le monde, mais arriver à créer des lieux et accueillir des activités avec des loyers abordables, c'est génial. Et encore une fois, c'est le fait d'être à plusieurs qui le permet. »**

des lieux et accueillir des activités avec des loyers abordables, c'est génial. Et encore une fois, c'est le fait d'être à plusieurs qui le permet. Acheter la maison, faire les travaux, c'est possible parce que tu as une capacité d'aller voir les banques et de dire, on est 35.000 personnes, voilà le chiffre d'affaires qu'on génère, on a juste besoin d'avoir un crédit sur 35 ans avec un bon taux... le pouvoir de négociation est

tout autre ! Pourquoi ? Parce que tu fais bloc. Pareil pour le lobby. Il y a eu beaucoup de lobbying, au sens noble du terme, qui a fait avancer pas mal le schmilblick de la sécurité sociale pour les artistes, les droits d'auteur, etc. Il y a d'autres choses sur lesquelles on n'a pas pu avoir de prise, mais ça, c'est encore un autre débat.



**TOUT À L'HEURE, TU ÉVOQUAIS RAPIDEMENT LA QUESTION DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE SMART, EST-CE QUE TU AS DES CHOSES À EN DIRE ?**

Là, j'ai suivi de loin. Je sais qu'il y a eu très vite Smart France, Angleterre, Italie, Allemagne, ou Hollande, je ne sais plus. Puis Smart Europe, qui gérait. Je trouvais ça vraiment ultra pertinent d'avoir ce système qui sort de la Belgique et qui propose une solution similaire mais adaptée au territoire ou à la législation du pays. C'est vraiment une Europe de la sécurité sociale. Dans les débats, ce n'était pas toujours facile, parce que les autres Smart faisaient

des pertes, et la fondation réalimentait financièrement. Mais c'est ça la mutualisation. Ça faisait jaser à l'époque « on est en train de vider les caisses de la Belgique au profit des Smart des autres pays ». Mais je trouve que le raccourci est un peu vite fait. C'était des débats qu'il pouvait y avoir au sein des assemblées générales et des questionnements légitimes, et en même temps, on a réussi à mettre en place un truc, il faut le multiplier, peut-être pas se disperser mais le multiplier.

**« On a réussi à mettre en place un truc, il faut le multiplier, peut-être pas se disperser mais le multiplier. »**

**MERCI DE T'ÊTRE RENDU DISPONIBLE, C'ÉTAIT CHOUETTE DE FAIRE ÇA À LIÈGE. JE PENSE QUE C'ÉTAIT IMPORTANT.**

**MERCI BEAUCOUP !**

N

T

Y

S

A



# ↳ SANDRINO GRACETTA



INITIATEUR ET PDG DE SMART EN FRANCE  
DE 2007 À 2019

ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DE SMART EN BELGIQUE  
DE 2014 À 2019

ENTRETIEN N° 11



**EST-CE QUE TU TE SOUVIENS DE LA PREMIÈRE FOIS QUE TU AS ENTENDU PARLER DE SMART OU QUE TU AS RENCONTRÉ QUELQU'UN DE SMART ? QUAND EST-CE QUE C'ÉTAIT ET QU'EST-CE QUE TU T'ES DIT PAR RAPPORT À CETTE ORGANISATION ?**

Il y a évidemment beaucoup de choses qui disparaissent au fil du temps. Mais, ça, c'est assez clair parce que c'est une rencontre avec des personnes. C'est donc plus facile que de dire "j'ai lu quelque chose dans un article..." J'ai rencontré directement un petit groupe de personnes qui animait le projet Smart à cette période-là. Le souvenir est très précis : janvier 2006, à Nantes, à l'occasion des BIS, les Biennales internationales du spectacle, une rencontre, qui comme son nom l'indique, a lieu tous les deux ans et qui regroupe en France des professionnels du monde du spectacle et beaucoup de prestataires de services qui gravitent autour des métiers du spectacle. Ça devait être la deuxième édition de cette biennale. Au début des BIS, il n'y avait pas beaucoup d'étrangers, mais dans le titre, il y a l'ad-

jectif « international ». C'est pour cette raison que les dirigeants de Smart de l'époque avaient pensé que ça pouvait être intéressant d'y participer. Ils tenaient donc un stand qui présentait Smart. Mais ce n'est pas sur le stand que je les ai rencontrés. Dans ces grands salons, il y a toujours des rencontres, des grandes assemblées. Je ne sais plus exactement qui venait parler ce jour-là parce que depuis, on en a eu quelques-uns des ministres de la Culture. Mais l'idée générale, c'était qu'un ministre de la Culture vienne se faire chahuter par des délégations syndicales d'intermittents ! C'était d'une grande banalité et on était quelques-uns à sortir fumer une clope dans ces moments-là. Parmi les gens qui sortaient fumer une clope, il y avait Julek Jurowicz, Pierre Burnotte et Yves Martin<sup>1</sup>. Je me souviens surtout de ces trois personnes qui étaient là pour rencontrer des gens et pour présenter Smart. À ce moment-là, ils avaient en tête non pas d'internationaliser Smart mais d'implanter Smart en France. C'est pour ça qu'ils cherchaient à prendre contact avec des acteurs du monde du spectacle. Ils recherchaient ce qu'ils appelaient « l'effet Jacques Brel ». « L'effet Jacques Brel », c'est l'idée, un peu caricaturale qu'on est vraiment connu en Belgique quand on est reconnu en France. Ils disaient : « Jacques Brel a été vraiment populaire en Belgique le jour où il a fait l'Olympia. » Smart avait déjà sept ou huit ans d'existence, mais on

était encore au début de la période de développement important de la structure. Entre 1998 et 2001, c'était les balbutiements, avec un système très artisanal. C'est à partir de la création du système SAM<sup>2</sup> et des activités, en 2001-2002 qu'il y a eu un essor important, avec environ 25 personnes qui travaillaient chez Smart en Belgique, qui se disaient que ça pourrait être intéressant d'avoir une implantation française, non dans une perspective de développement international, mais pour répondre très concrètement à un besoin : à l'époque, Smart était centrée avant tout sur des activités du secteur artistique et pour beaucoup de ces artistes, la professionnalisation nécessitait de dépasser le marché belge. Ce qui voulait souvent dire aller se produire en France. Par ailleurs les difficultés à développer un projet dans le domaine des arts de la scène étaient renforcées par les difficultés d'ordre

administratif. Il y avait beaucoup de freins dus au fait que l'on n'applique pas les mêmes systèmes d'un pays à l'autre. En particulier pour les collectifs de production qui regroupent des personnes de chaque côté de la frontière. C'est vraiment pour répondre concrètement à ces problématiques-là que les premiers animateurs de Smart cherchaient des

**« Il y avait beaucoup de freins dus au fait que l'on n'applique pas les mêmes systèmes d'un pays à l'autre. En particulier pour les collectifs de production qui regroupent des personnes de chaque côté de la frontière. »**

contacts en France.

En ce qui me concerne, je représentais, avec d'autres, deux petites associations basées dans le nord de la France, Art Scène Bulletin et Les Oiseaux de Nuit, qui avaient pour vocation d'accompagner et de proposer une aide administrative au secteur des arts de la scène et des arts du spectacle. Nos associations existaient depuis plus de vingt ans et elles s'essouffaient à ne pas trouver de vrai modèle économique. Nous allions au BIS en nous disant que peut-être nous rencontrerions des personnes qui auraient des idées ou des bonnes pratiques pour pérenniser ce qu'on appelle maintenant un bureau de production. Voilà pour le contexte de la rencontre.

Tout de suite, il y a eu l'impression partagée qu'on parlait le même langage, qu'on avait beaucoup de préoccupations communes. Et que malgré les différences, qui sont plus importantes qu'on ne le croit quand on vient pour la première fois de Paris à Bruxelles, il y avait beaucoup de choses en commun dans nos histoires et dans notre objectif de chercher des solutions de mutualisation de services pour

**« Ce qui moi m'a beaucoup séduit, c'est cette dimension d'ancrage dans le secteur. Pierre et Julek ne tombaient pas du ciel. Ils avaient eu l'occasion de ressentir le besoin de service qu'ils étaient en train de mettre en œuvre pour d'autres. »**

<sup>1</sup> Yves Martin, disparu au printemps 2024, était un artiste passionné par l'aide aux autres artistes. Il fit partie du conseil d'administration pendant les 10 premières années du projet. Lisez aussi les récits de Pierre Burnotte, P.12 et de Julek Jurowicz, P.20.

<sup>2</sup> SAM: outil informatique interne de gestion des documents par l'équipe, « Smart Alles Maker », toujours en 2024.



aider des personnes à vivre de leur art. Ce qui moi m'a beaucoup séduit, c'est cette dimension d'ancrage dans le secteur. Pierre et Julek ne tombaient pas du ciel. Ils avaient eu l'occasion de ressentir le besoin de service qu'ils étaient en train de mettre en œuvre pour d'autres. Et puis il y avait aussi une dimension que j'appelle un peu communautaire, que je trouvais vraiment intéressante.



### **POUR TOI, C'EST LE DÉBUT D'UNE HISTOIRE QUI A DURÉ UN CERTAIN TEMPS : LE DÉVELOPPEMENT DE SMART EN FRANCE. QUELLES ONT ÉTÉ LES BONNES IDÉES QUI T'ONT CONVAINCU DE TE LANCER DANS CE PARTENARIAT ?**

L'idée des animateurs de Smart en Belgique, c'était de profiter des contacts pris au BIS, mais aussi des contacts liés au réseau européen IETM, pour aller rencontrer des personnes qui œuvraient dans le champ de l'accompagnement du secteur culturel en France. Au cours de l'année 2006, ils ont réalisé un tour de France pour aller discuter avec ces différents acteurs. Certains que nous connaissions, nous, le petit groupe que nous représentions dans le nord de la France autour d'Art Scène Bulletin et des Oiseaux de Nuit. Assez vite, une certaine complicité est née autour de l'idée de développer quelque chose en France. Assez régulièrement, Pierre et Julek venaient nous raconter leurs rencontres. Ils nous ont mis en contact avec des gens que nous ne connaissions pas encore à Paris, à Lyon, à Montpellier, à Bordeaux... Et puis, ça s'est cristallisé autour d'un premier groupe de réflexion autour de la question: «Si on voulait adapter le modèle de Smart en France, comment faudrait-il faire?» Y ont participé quelques personnes représentant Smart Belgique, y compris au niveau technique, c'est-à-dire pas simplement des personnes qui avaient une vision politique ou stratégique, mais aussi tout de suite, des représentants de terrain, qui étaient concrètement impliqués auprès des porteurs de projets en Belgique et qui rencontraient des difficultés avec les activités transnationales.

Dans un premier temps, pendant un an, ça a été extrêmement laborieux et on a travaillé surtout sur des questions très techniques. Qu'est-ce qu'un contrat de travail? Comment ça s'implémente? Comment on fait une déclaration unique d'embauche (DUE)? Quels sont les protocoles électroniques en France pour faire des DUE? Pourquoi les virements SEPA interbancaires n'étaient pas

encore opérationnels? Parallèlement à ça, nous faisons des consultations sur des aspects plus juridiques. Ce que j'ai trouvé passionnant dans cette phase-là, c'était de me rendre compte des représentations très différentes que nous avons de certaines choses: le contrat de travail, le contrat d'engagement... Il y avait des traditions administratives, sociales, économiques et juridiques à la fois ressemblantes, mais avec des nuances de taille et il fallait bien se comprendre. Le fait de décentrer un peu le regard, ça nous a fait prendre conscience de la réalité française et mieux comprendre dans quelle réalité nous étions nous-mêmes plongés. C'était intéressant.

Au quotidien, tout ça, c'était très laborieux, ça travaillait, ça réfléchissait. Ça créait aussi un groupe de personnes qui, petit à petit, ont réussi à s'extraire de leurs préoccupations quotidiennes liées à leur propre engagement, dans leur propre structure, leur propre association, pour essayer d'imaginer un projet qui allait au-delà de leur intérêt direct.



### **À QUELLES DATES TU SITUES CETTE PREMIÈRE PHASE ?**

C'est toute la phase qui a précédé la création de la structure juridique de Smart en France, qui a dans un premier temps été une union d'économie sociale (UES). Quelques semaines après cette rencontre au BIS, en janvier 2006, j'étais accueilli par l'équipe de Smart à Bruxelles. Plus précisément par Yves Martin qui est venu me chercher à la gare du Midi avec son Opel rouge. Je m'en souviens très bien. Je me suis rendu compte quelques semaines plus tard que les bureaux étaient à 100 m de la gare! Mais ça, c'est une autre histoire. On parle d'un temps où on se garait facilement à Bruxelles! On s'est donc mis assez vite au travail. Cette phase a duré de début 2006 jusqu'à la fin 2007. De mémoire, la structure juridique de Smart France a été créée en décembre 2007. Ensuite, il a fallu encore un an et demi avant que les premiers contrats sortent. En effet, une fois la structure juridique créée, il a fallu mettre au point le système informatique dédié à la France, qui était un système à part. Ça a donc pris encore un peu de temps. Il faut aussi savoir que dans notre groupe, on était tous occupés par ailleurs et que personne à cette époque n'était employé à 100% pour s'occuper de ce projet.

**« Au quotidien, tout ça, c'était très laborieux, ça travaillait, ça réfléchissait. Ça créait aussi un groupe de personnes qui, petit à petit, ont réussi à s'extraire de leurs préoccupations quotidiennes liées à leur propre engagement, dans leur propre structure, leur propre association, pour essayer d'imaginer un projet qui allait au-delà de leur intérêt direct. »**



## LÀ, ON PARLE DE LA CRÉATION DE SMART FRANCE.

### EST-CE QUE TU POURRAIS DÉCRIRE LES GRANDES PHASES DE L'HISTOIRE DE SMART EN GÉNÉRAL ? QUELLES SONT POUR TOI LES GRANDES PÉRIODES ET QU'EST-CE QUI FAIT BASCULE ENTRE CES PÉRIODES ?

Pour moi, c'est l'engagement de Smart dans un projet d'internationalisation au sens large du terme, qui a pris la forme de quelque chose de plus européen, mais qui n'a pas du tout été pensé comme ça. Au départ, on était plutôt sur une idée d'internationalisation sans penser État-nation, sans penser Europe, sans vision très institutionnelle de ce que ça signifiait.

On se basait sur le réel : on a des membres, ils se déplacent partout dans le monde pour développer leurs activités. Tout ça, ça a créé une forme de réseau qui s'étend. Dans ce mouvement-là, des contacts se font et ce que je remarque, c'est que l'évolution du projet de Smart en Belgique est influencée à tous les étages, dans tous les détails, par tout ce travail de rencontre avec des personnes qui développent des activités d'accompagnement du secteur. Il y a des crispations autour de cette question, mais c'est quand même dans ces moments de rencontres là que naît l'idée que ça pourrait être intéressant d'élargir le dispositif, s'il faut l'appeler comme ça, à des personnes qui exercent des activités dans d'autres secteurs que le secteur culturel et artistique. Au moment de la création de GrandsEnsemble en France, on s'est aperçus qu'il y avait des problématiques communes, des besoins qui sont exactement les mêmes pour des porteurs de projets qui sont dans le secteur culturel et des porteurs de projets qui sont dans des secteurs proches ou pas, mais qui ont en commun, soit d'avoir un travail discontinu, soit de travailler pour une multitude de donneurs d'ordre, soit d'avoir des offres de services très différenciées. Enfin, on s'est aperçus petit à petit que la façon dont se développe la professionnalisation d'activités dans le secteur artistique est très proche de celle qui correspond à un cercle beaucoup plus large, de ce qu'on pourrait appeler aujourd'hui des travailleurs freelances.

On a commencé à évoquer ces questions-là avec prudence. Parce qu'à ce moment-là, Smart en Belgique était en train d'acquérir une reconnaissance très liée à son ancrage dans le secteur artistique. Notre invitation d'élargissement a donc été très mal perçue au départ car elle venait nourrir des tensions qui existaient en Belgique liées à un fantasme, on va dire, que 'Smart favoriserait une forme d'ingénierie sociale' qui permettrait à des personnes qui exercent des activités en dehors du

*« On s'est aperçus petit à petit que la façon dont se développe la professionnalisation d'activités dans le secteur artistique est très proche de celle qui correspond à un cercle beaucoup plus large, de ce qu'on pourrait appeler aujourd'hui des travailleurs freelances. »*

champ artistique de bénéficier du statut plus avantageux d'artiste, proche de celui de l'intermittence en France. À cause de cette suspicion, l'idée n'était pas simple à promouvoir. Mais on le sait maintenant, l'intérêt de Smart a été d'élargir et de considérer que ce n'est pas le secteur d'activité en tant que tel qui compte mais plutôt la modalité du développement de sa propre activité. C'est plutôt sur le 'comment' que sur le 'quoi' que Smart apporte quelque chose en termes de mutualisation de services. On s'est aperçus très vite qu'en réalité c'était des débats un peu fumeux. Des débats de chambre dans le sens où quand on allait concrètement discuter avec les gens, il y en avait assez peu qui exerçaient une activité artistique à 100%. La plupart exercent en même temps une activité de conseil, de communication... Ils ont « besoin » de faire se rencontrer leurs compétences avec les besoins d'un marché plus large que celui du secteur artistique. Mais l'attitude de départ

en Belgique était de dire : « il faut rester discret là-dessus ». Cette discussion s'est donc transformée en tabou, voire en suspicion, alors que ça n'avait pas lieu d'être. Nous, à l'inverse, on disait : ce n'est pas un problème. C'est tout ça qui était en débat.

Le deuxième temps de questionnement un peu important a été celui autour du mouvement des coopératives d'activités et d'emploi en France, qui ouvrait la possibilité d'un ancrage dans une forme nouvelle de structure

coopérative, et une autre façon d'animer un projet collectif dans sa dimension démocratique. Tout ça est venu progressivement apporter des idées nouvelles et décoincer le carcan dans lequel Smart s'était installée. Certaines ont été exploitées et d'autres pas. En tout cas, c'est vraiment un jeu d'influences mutuelles.



## J'AIMERAIS BIEN QUE TU RACONTES UN PEU SMART ASBL, LA FONDATION ET LE PASSAGE EN COOPÉRATIVE.

### COMMENT EST NÉE CETTE QUESTION-LÀ ? COMMENT A-T-ELLE ÉTÉ ACCUEILLIE ? COMMENT ÇA S'EST DÉROULÉ ?

Je reprends brièvement l'histoire de Smart : 1998 la création, 2001-2002, l'essor de la numérisation des services et la création du système des Activités. Première période. Deuxième moment clé important, c'est 2007-2008 souvent nommé « le redéploiement ». Jusque-là, Smart était une seule entité. Pour résoudre certaines difficultés institutionnelles avec certaines administrations qui reprochaient à Smart de tout mélanger, de tout faire dans le même pot, il a fallu tout séparer. Et ce redéploiement-séparation qui était avant tout une réponse à des injonctions institutionnelles, pour des raisons qui continuent à rester mystérieuses pour moi,



s'est accompagné d'un redéploiement de l'organisation en tant que telle et de sa gouvernance. À partir de là, on est entrés dans une période de latence avec une difficulté interne sur le sens global du projet. On avait sept ou huit entités juridiques qui poursuivaient leur destin de manière parallèle. Ensemble, mais quand même, chacune avec son système de direction et son conseil d'administration. Alors que, quand on regardait les choses à partir du terrain, on s'apercevait que les personnes qui venaient «à la Smart», comme on dit, venaient parce qu'elles avaient des problèmes et cherchaient des solutions. Cette dispersion des entités juridiques n'avait pas forcément de sens pour les membres, comme on les appelait encore à cette période-là. Ça a été une deuxième période un peu compliquée. C'est aussi la période où Smart était un peu tétanisée par les premières exigences de mise aux normes et de contrôle. D'autant qu'à cette période-là, on n'avait pas l'amplitude qu'a Smart aujourd'hui, qui lui permet de défendre un modèle. On essayait donc de faire «comme le monsieur ou

comme la dame a dit»: on prenait un peu à la lettre un certain nombre d'injonctions institutionnelles sans forcément toujours bien requestionner le sens qu'elles avaient pour l'identité du projet. C'est à ce moment-là qu'a lieu la séparation avec le Palais de l'Intérim et avec un certain nombre d'activités. C'est à ce moment-là aussi qu'on s'essaie chez Smart à la gestion d'activités périphériques qui vont pour la plupart ne pas fonctionner parce qu'on a du mal à comprendre que ce n'est pas notre métier. On avait, par exemple, racheté une société de location de costumes pour le théâtre et le cinéma et on s'est retrouvés à gérer une énorme collection de costumes. Pour finir par s'apercevoir: «Ah oui, c'est un métier!» On s'est lancés dans la location de véhicules. Plein de choses comme ça. C'est aussi à cette période-là qu'on a rencontré une première crise de gouvernance, avec des tensions importantes au sein de l'asbl Smart. Je me souviens d'avoir assisté à une assemblée générale, je ne sais plus si c'est celle de 2008 ou de 2009. C'était très très tendu parce qu'on ne savait plus trop quel était le projet et ce qu'il fallait défendre. Mais dans l'expression de la partie dissidente du groupe, il y avait de mon point de vue, toutes les prémisses de ce que deviendra Smart plus tard: une demande de plus de transparence dans le système de prise de décision, de la possibilité d'organiser une gouvernance partagée, de plus de clarté dans la position qu'occupe le membre qui ne doit pas être celle d'un client. Pratiquement tous les principes qui nous ont servi quelques années plus tard pour construire le projet coopératif ont été exprimés à ce moment-là.

Mais ces revendications n'ont pas été bien reçues. Parce que le projet n'était pas prêt à ça, pour des tas de raisons. Quand, quelques années plus tard, on est revenus en reprenant un certain nombre des expressions de cette première crise, on a ressenti tout de suite une espèce d'adhésion, y compris de personnes qui avaient pris leurs distances avec Smart. On s'est dit que peut-être, on était en train de boucler une boucle.

**« Pour moi, c'est ça qui a été le plus intéressant. Non le fait en soi de passer en coopérative. Mais toutes les idées que ça a permis de mettre en commun. Pendant tout un temps, on s'est autorisés à imaginer ce qu'on voulait faire de Smart, comment on voulait organiser cette structure, comment chacun pouvait y trouver sa place. Je vois le passage en coopérative plus comme un moyen de redéfinir un projet global que comme une fin en soi. »**

Ce qu'il faut aussi avoir en tête, c'est que l'image du monde coopératif en Belgique, en Italie, en France est extrêmement différente. En Belgique, c'est en train d'évoluer, grâce à Smart et avec la réforme des sociétés en Belgique, mais en 2008, les formes coopératives concernaient surtout des pizzerias, des trucs comme ça. C'était une forme de société banale et massivement utilisée par des gens qui créent une entreprise ensemble et ont besoin de mettre des capitaux en commun. Rien à voir avec l'image de transformation sociale que ça évoque quand on parle de société coopérative en France. On a retrouvé ce même problème dans d'autres pays, notamment en Italie, où le système

coopératif n'est, encore aujourd'hui, pas super bien vu parce que pour beaucoup de gens, il a été galvaudé. Quand on parle des coopératives en Italie, tout de suite, on vous évoque telle ou telle coopérative à Naples, qui a embauché des migrants pour gagner des appels d'offres puis faire autre chose. La Belgique, au début des années 2000, n'a pas connu ce renouveau des formes coopératives qu'il y a eu en France, avec l'émergence des coopératives d'activités et d'emploi et des sociétés coopératives d'intérêt collectif. Mais quand nos collègues belges découvrent ce qu'on fait en France, ils s'y retrouvent complètement. Petit à petit, derrière la transformation de Smart Belgique en coopérative, on voit la possibilité de résoudre les problèmes que j'ai évoqués plus haut, à savoir ceux liés au redéploiement de Smart en une multitude d'entités et à la nécessité de redéfinir un projet commun. Pour moi, c'est ça qui a été le plus intéressant. Non le fait en soi de passer en coopérative. Mais toutes les idées que ça a permis de mettre en commun. Pendant tout un temps, on s'est autorisés à imaginer ce qu'on voulait faire de Smart, comment on voulait organiser cette structure, comment chacun pouvait y trouver sa place. Je vois le passage en coopérative plus comme un moyen de redéfinir un projet global que comme une fin en soi.



## SI ON REVIENT SUR TON PARCOURS, TU ES ARRIVÉ À LA DIRECTION EN BELGIQUE AVANT CE PASSAGE EN COOPÉRATIVE.

### QU'EST-CE QUI FAIT QUE TU ES PASSÉ DE LA FRANCE À LA BELGIQUE ?

Je me suis retrouvé dans presque toutes les fonctions que j'ai occupées que ce soit chez GrandsEnsemble, Smart ou ailleurs du fait de ma capacité à mettre des mots sur des projets collectifs. Souvent, j'entends les gens me dire après que j'ai parlé : « Mais c'est super, c'est exactement ce qu'on veut faire ! » À quoi je réponds : « Je viens juste de répéter ce que tu as dit il y a un quart d'heure. Je viens de remettre des mots sur ce que tu as pensé. » Ma première capacité, c'est, je crois, de formuler des idées, des projets et d'emporter l'adhésion d'un groupe autour de ça. Pour cette raison, je me retrouve quelquefois à prendre des responsabilités dans des projets qui me dépassent un peu. C'est comme ça notamment qu'à partir du premier groupe qui s'est constitué pour réfléchir à l'implantation de Smart en France, ça a paru naturel à beaucoup que je devienne le premier responsable de ce projet. Et puis, dans les premières années de développement de Smart en France, on a rencontré pas mal de difficultés et les liens étaient très forts entre l'équipe belge et l'équipe française dans la manière de se confronter à toutes ces difficultés que l'équipe belge avait déjà rencontrées avant, notamment pour persuader les institutions de la force du modèle. Entre 2010 et 2013, on a eu l'impression d'être ensemble dans le même bateau. Depuis la France, j'ai commencé à être régulièrement sollicité par rapport aux difficultés qui s'exprimaient dans le développement du projet en Belgique. De plus en plus souvent, on m'expliquait les problèmes et on me demandait : « Toi, tu en penses quoi ? ».

2013, c'est une année où il y a eu beaucoup de difficultés en Belgique. On a doublé l'effectif du personnel en un an entre 2009 et 2010. On commence à être nombreux. En 2013, on est plus de 100 personnes. C'est allé extrêmement vite. On n'est pas forcément organisés ni préparés. Il y a les problèmes liés au redéploiement qui crée une organisation de plus en plus en silo. Il y a des questionnements par rapport au sens du projet, comme je l'ai expliqué plus haut. Et puis sur tous ces problèmes se greffe celui de la remise en cause du modèle fiscal de Smart, avec un contrôle diligent par l'Inspection spéciale des impôts. Il n'y avait pas la fraude à la TVA qu'on imagine, mais par contre on s'est aperçus qu'il y avait énormément de choses qui n'allaient pas dans le fonctionnement et notamment, le fait qu'il n'y avait pas de sens global. On ne comprenait pas pourquoi des structures séparées juridiquement se prêtaient mutuellement

**« Au début, on m'a simplement demandé mon avis sur comment aider. [...] Et naturellement, le conseil d'administration de Smart en Belgique m'a dit : " Tu ne veux pas prendre la succession des deux administrateurs délégués qui doivent partir ? " »**

de l'argent en permanence ; pourquoi le personnel n'était pas mutualisé. On ne comprenait pas non plus comment s'étaient instituées des pratiques d'accompagnement des membres qui étaient basées sur des choses extrêmement sympathiques, mais totalement incompréhensibles pour l'administration fiscale. À un moment, c'est devenu très compliqué. Du coup, il y a eu une crise de confiance interne, une crise de confiance externe, une remise en cause par l'administration. Au même moment, un des deux administrateurs délégués a pris de la distance pour développer son projet personnel. Il était donc moins présent, ce qui a aussi déstabilisé l'équilibre qui avait été celui de Smart au départ, qui reposait sur deux personnes et leurs complémentarités. On est donc arrivé à une période de crise. Au début, on m'a simplement demandé mon avis sur comment aider. Je me suis retrouvé à faire ce que j'ai expliqué plus haut, c'est-à-dire à essayer de mettre du sens dans cette affaire-là. Et naturellement, le conseil d'administration de Smart en Belgique, m'a dit : « Tu ne veux pas prendre la succession des deux administrateurs délégués qui doivent partir ? ». Ce n'était pas vraiment prévu dans mon projet personnel ou familial, mais pour des tas de raisons, je n'ai pas réussi à faire autrement que d'accepter. Et puis, je me suis pris au jeu de tout ce travail de redéfinition du projet et de réorganisation. En insistant dès le départ sur le fait que, contrairement à ce qui était écrit dans les statuts précédents, je ne pouvais pas être nommé à vie et que ce serait forcément quelque chose qui aurait un début et une fin et que ce début et cette fin iraient entre quatre et huit ans. Au bout de six ans, j'ai décidé qu'il était temps que d'autres prennent la relève.

### C'EST LA VERSION COURTE.

Je ne peux pas tout dire. Mais ce que je ressens, c'est toute l'ambiguïté qu'il y a à incarner « un management de crise » pour parler comme les vrais chefs d'entreprise. C'est compliqué parce que ça nécessite de créer un mode de relation et d'organisation qui n'est pas fait pour durer mais pour permettre le passage entre deux états. Quand vous incarnez ça, c'est extrêmement difficile d'en sortir. Il y a eu une petite période où il a fallu créer un petit groupe de personnes solidaires et volontaires pour remettre les mains dans le cambouis et sortir les problèmes, dossier par dossier, essayer de les régler. Le défi, c'était surtout de ne pas se laisser absorber par ces problèmes pour promouvoir un nouveau projet et le défendre. En même temps qu'on essayait de résoudre les problèmes, il fallait ne pas rompre la confiance que les membres avaient en Smart et donc il fallait aussi poursuivre le développement du projet. Développement qui a été extrêmement important entre 2014 et 2020 puisqu'on a doublé de volume d'activités en cinq ans. Tout ça, ce n'était pas évident.



UNE LIGNE DE CRÊTE.

Oui, une ligne de crête entre la gestion des problèmes du passé et la redéfinition d'un projet avec ce que ça implique en termes d'animation de nouveaux collectifs, d'apprentissage mutuel et façons de travailler dans un système autre qu'un système où tout est décidé de manière pyramidale. Expliqué comme ça, ça paraît simple. Dans les faits, les gens venaient constamment me dire : « Qu'est-ce qu'on décide pour tel truc ? » J'ai passé des semaines à leur dire : « Je n'en sais rien. Que faut-il décider ? Qu'est-ce qui paraît être la bonne solution

**« L'idée de binôme démultiplie les espoirs de réunir des qualités, des compétences, des aptitudes, des expériences, des expertises encore plus larges que celles d'une seule personne. »**

par rapport aux projets que nous sommes en train de redessiner ? » C'est un processus qui prend beaucoup de temps parce que des habitudes avaient été créées. Je ne porte pas de jugement contre mes prédécesseurs. Il y avait simplement un système qui a très bien fonctionné pendant un temps et qui a atteint ses limites.

À un moment donné, on ne pouvait plus fonctionner comme ça. Mais passer à un autre système, ce n'était pas simple parce qu'il fallait changer notre culture de prise de décision à tous les niveaux. Ça nécessite d'apprendre un nouveau langage et une nouvelle façon de travailler ensemble.



**QUAND MAXIME DECHESNE ET ANNE-LAURE DESGRIS ONT PRIS TA SUITE, COMMENT S'EST PASSÉE LA TRANSITION ?**

Début 2019, j'ai annoncé au conseil d'administration que je voulais m'arrêter, en indiquant qu'évidemment, je n'allais pas partir comme ça du jour au lendemain, mais que dans l'année, il fallait que l'on ait trouvé et décidé de la relève.

Ça s'est passé de manière assez simple. À l'époque, il y avait trois instances de décision puisque Smart Belgique avait fusionné son fonctionnement opérationnel avec Smart France. On avait donc un conseil d'administration de Smart en France, qui regroupait le conseil d'administration de Smart et de GrandsEnsemble. Il y avait la nouvelle coopérative SmartCoop en Belgique qui avait deux ans d'existence. Et puis on avait la forme ancienne qui perdurait puisque, pour des raisons notamment patrimoniales, on n'avait pas pu transférer le patrimoine détenu par la fondation. Il y avait donc trois instances : le conseil d'administration de la Fondation SmartBe, SmartCoop, la nouvelle coopérative Smart Belgique et l'entité commune

GrandsEnsemble Smart France. Je me suis mis à la disposition de ces trois instances pour réfléchir avec elles à une façon d'envisager la relève. Assez vite, il y a eu consensus sur le fait qu'il ne fallait pas que chacun parte dans son coin et qu'il fallait conserver ce que j'avais réussi à fédérer, à savoir qu'on avait une même direction, même si dans les faits, elle pouvait s'incarner dans des personnes différentes. On était donc d'accord sur le fait qu'il fallait réfléchir ensemble à cette transition. Un groupe de représentants de chaque entité a été nommé pour faire un portrait-robot de ce qu'on cherchait, avant même de sélectionner des candidats. C'est là qu'est apparue l'idée de revenir au binôme qui correspondait bien à la tradition de Smart à l'origine et qui correspondait aussi à celle de beaucoup de coopératives en France. Un binôme, ça permettait de casser la dynamique que j'avais mise en place dans cette forme de management de crise où j'étais un peu trop pivot de tout. C'était donc intéressant d'introduire cette dimension-là. L'idée de binôme démultiplie les espoirs de réunir des qualités, des compétences, des aptitudes, des expériences, des expertises encore plus larges que celles d'une seule personne.



**À QUEL MOMENT TU T'ES DIT QUE C'ÉTAIT BON, QUE VOUS ÉTIEZ DANS UNE PÉRIODE DE STABILISATION, QUE QUELQUE CHOSE S'ÉTAIT RECRÉÉ ?**

**TU AS EU DES INDICATEURS QUI T'ONT FAIT DIRE QUE TU POUVAIS PASSER LA RELÈVE ?**

J'étais assez conscient qu'on est dans une forme d'organisation qui n'aime pas la routine. La nature même du projet invite à se remettre en question en permanence et à se réinventer. Je sais que ce ne sera jamais un long fleuve tranquille. Mais il y avait un certain nombre d'indicateurs qui étaient au vert. Ça faisait trois années qu'on dégageait des résultats financiers conséquents. À partir de

2016, on a retrouvé un niveau de croissance élevé, des résultats très positifs, à plusieurs millions d'euros chaque année, qui se cumulent. Les problèmes avec l'administration fiscale étaient résolus avec un accord très positif pour Smart. On parlait de très loin : un redressement qui équivalait à l'époque à un an de chiffre d'affaires. Plus de 100 millions d'euros de redressement fiscal, c'est-à-dire la fin de Smart. Mais on a fini par

signer un accord raisonnable. Ce qui a aussi joué en notre faveur, c'est qu'on a appréhendé le redressement de l'ISL, comme si l'administration nous avait

**« On a retrouvé un niveau de croissance élevé, des résultats très positifs, à plusieurs millions d'euros chaque année, qui se cumulent. Les problèmes avec l'administration fiscale étaient résolus avec un accord très positif pour Smart. On parlait de très loin : plus de 100 millions d'euros de redressement fiscal, c'est-à-dire la fin de Smart. »**

fait le cadeau d'un super audit fiscal, que nous n'avions plus qu'à appliquer. Plutôt que de se positionner en victimes, on a regardé concrètement tout ce qu'il y avait d'intéressant à mettre en œuvre dans ce rapport. Et on a commencé à en appliquer beaucoup. C'est pour ça qu'au moment de la signature de l'accord, beaucoup de choses avaient déjà été réglées. C'était quand même une grosse épine qui était retirée. Moi, et les sept ou huit personnes qui avons travaillé sur ce dossier-là, on a eu le sentiment du devoir accompli. Évidemment, il y avait encore plein de choses à régler, mais la structure coopérative était en place. La situation était plus stable et une dynamique positive en termes d'image de Smart s'était installée. Des signaux positifs.



### **J'AI TOUJOURS ENTENDU PARLER D'UN ÉTAT D'ESPRIT SMART.**

#### **EST-CE QU'IL Y EN A UN ? EST-CE QU'IL Y EN A PLUSIEURS ? QUEL EST TON REGARD SUR CE QUE CE SERAIT L'ÉTAT D'ESPRIT SMART ?**

J'adhère assez à l'idée générale, qui ne concerne pas que Smart, que des entités de projet, je ne parle pas d'entreprises mais des entités qui se focalisent sur un projet collectif, se forgent une espèce d'ADN. Identité qui bien sûr évolue dans le temps, autour de choses qui restent. C'est une observation que je fais dans d'autres projets, d'autres organisations. Il y a effectivement quelque chose de cet ordre-là qui colle à Smart. Pour le meilleur et pour le pire, parce que derrière ça, il y a des choses assez positives et d'autres qui le sont moins.

Qualifier ça, c'est plus compliqué. Je n'aime pas trop le mot innovation parce qu'il est un peu trop utilisé mais il y a quand même quelque chose de l'idée de ne pas accepter des situations comme si elles étaient irrémédiables. Un esprit un peu irrévérencieux qui amène à remettre en cause des ordres établis. Une petite dimension libertaire. C'est peut-être un peu exagéré, mais c'est de cet ordre-là. Et puis, il y a quelque chose qui de mon point de vue fait vraiment partie de l'ADN de Smart, c'est que tout ce qui a fonctionné chez Smart est venu toujours de la demande des membres. À chaque fois que la «bureaucratie» de Smart a décidé seule, ça s'est planté. D'une certaine manière aussi, ça devient presque une méthode. Si on regarde concrètement tout ce que Smart a inventé comme solutions concrètes à des problèmes, on s'aperçoit que ce sont toujours les personnes qui ont ressenti et exprimé un besoin qui ont elles-mêmes trouvé des solutions. La force du collectif, c'est de réussir à les mettre en place, pas de les inventer ex nihilo. Pour moi, c'est vraiment quelque chose qui fait partie de l'identité du projet.

Après, il y a peut-être quelque chose d'irrévérencieux dans cette réponse à des besoins collectifs, dans cette capacité à faire émerger ces besoins et à trouver des solutions. Au cœur et à l'origine du projet, il y a aussi cette double culture de l'animation de projet collectif d'un côté et une capacité

beaucoup plus technocratique de l'autre à développer des systèmes, à créer des process automatisés, donc bureaucratisés et tout ce qui va avec. Et puis dès le départ, l'idée d'être ouvert au plus grand nombre, ce qui est une différence notable par rapport à beaucoup d'organisations, y compris coopératives, qui sont plutôt pensées comme des groupes fermés.

Peut-être une dernière chose sur l'identité, l'esprit Smart: ce projet a une capacité d'attraction très forte pour les gens qui s'y investissent. Le projet lui-même et ce qu'il est devenu, la façon dont il a évolué. On a l'impression que quand on met un pied dedans, on peut se faire complètement happer. C'est tellement passionnant tout ce qu'on peut y mettre comme vision un peu idéalisée du rapport au travail, comme façon d'envisager les relations professionnelles. Ça recouvre tellement de débuts de réponses à des utopies qu'on peut avoir, ancrées en soi, que quand on s'engage dans ce type de projet, on est happé, avec toutes les limites et les problèmes que ça peut engendrer dans la vie des gens. Comme toutes les utopies, à un moment donné, elles doivent rencontrer le monde réel qui les entoure. Ce n'est pas possible de vivre à 100% dans un monde utopique. Il faut quand même un jour sortir des murs et se confronter au monde réel. C'est quelque chose qui m'a toujours marqué chez Smart, le degré d'engagement que ça peut susciter chez ceux qui s'engagent et la difficulté à en sortir pour les personnes qui veulent en sortir. Il y aurait d'ailleurs peut-être à créer chez Smart une cellule de prévention du surplus d'engagement!

**« C'est quelque chose qui m'a toujours marqué chez Smart, le degré d'engagement que ça peut susciter chez ceux qui s'engagent et la difficulté à en sortir pour les personnes qui veulent en sortir. Il y aurait d'ailleurs peut-être à créer chez Smart une cellule de prévention du surplus d'engagement! »**

N





## **IN HET TEAM** SINDS 2006

**ADVIESVERLENER DIE ALLE VERANDERINGEN  
BINNEN HET OPERATIONELE TEAM HEEFT MEEGEMAAKT,  
COÖRDINATRICE VAN HET BEGELEIDINGSTEAM**

2008-2012

**VERANTWOORDELIJKE VOOR DE INTERNE  
OPLEIDINGEN DIE ZE MEE HAD OPGESTELD**

2012-2014

**DOOR HET TEAM VERKOZEN VOOR DE ONDERNEMINGSRAAD**

2014-2023

**DEEL VAN DE LOONADMINISTRATIE**  
SINDS 2024

## **DANS L'ÉQUIPE** DEPUIS 2006

**MEMBRE DE TOUTES LES ÉVOLUTIONS DE L'ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE,  
COORDINATRICE DE L'ÉQUIPE D'ACCOMPAGNEMENT**

2008-2012

**CRÉATRICE ET RESPONSABLE DES FORMATIONS INTERNES**

2012-2014

**ÉLUE PAR L'ÉQUIPE AU CONSEIL D'ENTREPRISE**

2014-2023

**GESTIONNAIRE DE PAIE**  
DEPUIS 2024



## VANDAAG IS BLIJKBAAR SPECIAAL VOOR JOU. HET ZOU JE LAATSTE WERKDAG ZIJN BIJ SMART.

### HOE VOELT DAT NA ZEVENTIEN JAAR?

Eigenlijk is het morgen pas mijn laatste werkdag, al denk ik niet dat ik nog veel meer zal moeten doen dan mijn spullen verzamelen. Ik heb mijn vertrek intussen wel al verwerkt. Aangezien ik hier al zo lang werk, heb ik er een zeer lange opzegtermijn opzitten. Ik diende mijn ontslag immers al eind augustus in<sup>1</sup>. Ik heb het wel een plaats gegeven, al heb ik wat traantjes weggepinkt en heeft de twijfel me enkele slapeloze nachten bezorgd. Of het de juiste keuze is? Dat weet ik nog altijd niet zeker, maar iedereen hier, zelfs mijn directeur Maxime Dechesne, zei me: "Je blijft hier altijd welkom, als je ooit zou willen terugkeren." Dat is wel een geruststelling en echt typerend voor Smart, en dat is precies waarom ik zo van Smart hou. Het is heel fijn om te weten dat de deur hier altijd voor me openstaat, dat ik een vangnet heb.

### DAT IS EFFECTIEF WEL GERUSTSTELLEND ALS JE JE WERKGEVER VERLAAT. HET IS IN ELK GEVAL VRIJ ONGEWOON.



### LAAT ONS EVEN TERUGBLIKKEN NAAR JE EERSTE STAPPEN BIJ SMART. HERINNER JIJ JE DIE EERSTE WERKDAG NOG, OF DE EERSTE KEER DAT JE OVER SMART HOORDE? WAT DACHT JE OF WAAR WAS JE TOEN?

Vóór ik bij Smart begon, had ik een administratieve job. Ik stond aan het hoofd van een team bij een klantendienst, maar wilde een compleet andere weg inslaan. Toen heb ik een professionele opleiding theater- en filmmake-up gevolgd. Tijdens die

**"De filosofie en waarden van de organisatie moesten stroken met die van mij. Op AlterJob viel mijn oog op een vacature voor adviesverlener bij Smart. De job sprak me meteen aan."**

opleiding vertelde iemand me wat Smart precies was. Ik kan me echt niet meer herinneren wie dat was, en zou zelfs niet kunnen zeggen of het iemand was die bij Smart zelf werkte of een van de leden die kwam uitleggen hoe de tools werkten. Ik had er in elk geval niets van begrepen. Er werd gesproken over een kunstenaarsstatuut, maar het bleef allemaal wat vaag. Maar zo

kende ik Smart wel bij naam. Ik zag het als een voorteken. Mijn carrière als make-upartiest kwam uiteindelijk nooit echt van de grond. Ik weet wat het is wanneer artiesten en kunstenaars er niet in

slagen hun vaardigheden te 'verkoppen'. Dat is in de culturele sector absoluut geen sinecure. Op een gegeven moment dacht ik bij mezelf: "Tijd voor een carrièreswitch." Administratief werk sprak me

wel aan, maar als ik weer voor zo'n job moest gaan, wilde ik heel bewust kiezen bij welke organisatie ik aan de slag ging. Ik wilde echt niet meer voor een commercieel bedrijf werken. De filosofie en waarden van de organisatie moesten stroken met die van mij. Op AlterJob viel mijn oog op een vacature voor adviesverlener bij Smart. De job sprak me meteen aan. Het leek me

een fantastische kans om administratief werk te doen en tegelijk in contact te blijven met de culturele en artistieke sector. Op die manier zou ik de voeling niet verliezen met een wereld waar ik afscheid van moest nemen, maar die me altijd na aan het hart zou blijven liggen. Die job bij Smart leek me het perfecte compromis. Uiteindelijk bleek dat de juiste keuze, want zeventien jaar na datum zit ik hier nog steeds.

Ik ben in oktober 2006 als adviesverlener begonnen. Dat was geen functie meer met verantwoordelijkheid, maar dat nam ik erbij. Ik dacht bij mezelf: "Het zij zo. Ik begin weer onderaan de ladder en zie wel hoe het evolueert." En ja hoor, die evolutie kwam er al vrij snel. Amper twee jaar later werd ik coördinatrice van het team van adviesverleners in Brussel.

De taken strookten perfect met de vaardigheden die ik had opgedaan bij Team Leader, het bedrijf waar ik eerder voor werkte. Ik deed er min of meer hetzelfde, maar toen draaide alles om productiviteit, en daar had ik een hekel aan. De hele dag door klonk het: "Hoeveel oproepen heb je al aangenomen?" Ik hou er echt niet van om alles tot cijfers te herleiden. De job bij Smart was helemaal niet op productiviteit gericht. Er was geen evaluatie. Alles steunde op vertrouwen en open gesprekken. Was er een probleem? Dan pakten we dat samen aan. Zo'n mentaliteit lag mij veel meer. Ik heb de functie aanvaard, omdat ik goed beseftte dat ik de collega's niet de hele dag door zou moeten controleren. Daar zou ik immers geen voldoening uit halen.



### JE ZEGT DAT JE DE INDRUK HAD DAT DE WAARDEN VAN SMART MEER STROOKTEN MET DIE VAN JOU. WAT BETEKENT SMART VOOR JOU?

Ik vind vooral het menselijke aspect belangrijk. Toen ik voor het eerst bij Smart binnenstapte, wist ik nog niets af van de bedrijfscultuur. Ik wist wel dat het om een

vzw ging en dat winst dus geen prioriteit was. Het maatschappelijke doel was me meteen duidelijk. De kwaliteit van de dienstverlening voor de leden

**"De job bij Smart was helemaal niet op productiviteit gericht. Er was geen evaluatie. Alles steunde op vertrouwen en open gesprekken. Was er een probleem? Dan pakten we dat samen aan."**

**"Ik vind vooral het menselijke aspect belangrijk."**

<sup>1</sup> Het interview werd in oktober afgenomen.

primeerde. Hoeveel geld dat in het laatje bracht, was minder van belang. Dat is het beeld dat ik voor me had. Ter plaatse bleek dat beeld helemaal te kloppen: de mens eerst. De mensen, de collega's, de leden. Die werden niet als klanten beschouwd. Iedereen maakte deel uit van de familie. Ik hield erg van dat menselijke aspect. Vandaag moet je misschien wat dieper graven in de grote Smart-machine, maar het is er nog steeds. Ik ervaar het nog elke dag, net als zestien of zeventien jaar geleden.



**LAAT ONS EVEN TERUGBLIKKEN OP JE TRAJECT. JE BEGON ALS ADVIESVERLENER, MAAR STOND AL SNEL AAN HET HOOFD VAN EEN TEAM. WAT WAREN DE GROTE STAPPEN IN JE TRAJECT BIJ SMART?**

Mijn stokpaardje was opleiding. Ik ben erg pedagogisch ingesteld. Toen ik als adviesverlener aan de slag ging, was er geen onthaal of opleiding voorzien. Je moest alles al doende leren. Dat was niet altijd gemakkelijk. Ik heb toen gezworen geen enkele nieuwkomer dat nog te laten meemaken. Ik kan best tegen een stootje en ben er wel geraakt, maar het was toch moeilijk. Het leek alsof ik er alleen voor stond en ik kreeg amper begeleiding. Van het management kwam er weinig feedback. Ik voelde me niet gesteund en wist niet of ik de zaken goed of slecht deed. Bovendien leerde ik doorgaans vooral uit fouten. Uiteraard werd ik nooit op de vingers getikt, maar ik wilde de anderen die situatie toch besparen. Als adviesverlener bood ik de nieuwkomers spontaan een zeker houvast. Ik was er voor hen, kon hen begeleiding bieden en stond klaar om hen te helpen. Dat was wat ik deed, en meteen ook wat ik bleef doen toen ik coördinatrice werd. Later nam ik de verantwoordelijkheid op mij om de adviesverleners op te leiden. Elke nieuwe adviesverlener die in Luik, Bergen of ergens anders werd aangeworven, kreeg immers eerst een opleiding in Brussel, waar we over een groter team beschikten om de nodige omkadering te bieden. Ik begon met het uitwerken van opleidingsplannen en toen kwam er spontaan het voorstel: "Wat als jij je voltijds zou bezighouden met de opleidingen, aangezien je dat graag doet en we merken dat daar echt behoefte aan is?" Op dat voorstel ging ik graag in. Daar kreeg ik later wel spijt van, want de functie als coördinatrice was perfect voor mij. Toen Smart het financieel moeilijk kreeg, drong een herstructurering zich op. De eerste kostenpost die geschrapt wordt, is doorgaans die van de opleidingen. Zo had ik ineens geen werk meer en was er geen zicht op een functie met verantwoordelijkheid. "Of je wordt opnieuw adviesverlener, of je vertrekt", klonk het toen. Toegegeven, zo sterk werd het niet uitgedrukt. Na even nadenken ben ik opnieuw adviesverlener geworden.

Uiteindelijk kreeg ik de kans niet meer om op te klimmen naar een gelijkwaardige functie als daarvoor. Mijn carrière bleef dus op stand-by staan. Dat is meteen ook de reden waarom ik nu vertrek. Ik wil meer verantwoordelijkheid.



**OM TERUG TE KOMEN OP DE GESCHIEDENIS VAN SMART: ZIE JIJ GROTE STAPPEN OF FASES IN HET VERLEDEN VAN SMART? ZIJN ER PERIODES DIE JE ZIJN BIJGEBLEVEN?**

Ja. In het begin was Smart een kleine vzw. We deden alles à la carte en waarschijnlijk was het allemaal nogal chaotisch, maar het werkte. We hadden eigenlijk nooit problemen. Het was toen veel eenvoudiger. Naarmate de onderneming groeide en meer marktaandeel inpalmde, moesten we procedures en regels vastleggen en de zaken meer gestructureerd aanpakken. Het heeft uiteindelijk nog vrij lang geduurd voor het zover kwam. Er is dus een vrije periode geweest waarin Smart best innovatief was. We maakten voor onze leden aanspraak op het Artikel 1 bis, vanuit de overtuiging dat die insteek strookte met het profiel van onze leden. Zo konden zij op zelfstandige basis werken en rekenen op een gelijkstelling aan het socialezekerheidsrecht voor werknemers. Er kroop heel wat lobbywerk in om dat veilig te stellen. We werden heel slecht bekeken door de vakbonden, maar ook door werkgeversorganisaties. In hun ogen waren we piraten, iets wat ik best leuk vond en waar ik achter stond. Ik vond de argumenten die werden aangehaald legitiem. Maar dan stelde

Smart zich ook open voor beroepen die niets met het artistieke of culturele te maken hadden. Dat heeft onze argumentering enigszins onderuitgehaald. Smart was gegroeid. We begonnen onze diensten te diversifiëren en boden leasingoplossingen aan om in te spelen

op de behoeften van de leden. We verhuurden bestelwagens. Zo voerden we tal van zaken in. Op een gegeven moment stapte de sociale inspectie bij ons binnen en moesten we herstructureren. Er werden ingrijpende veranderingen doorgevoerd, terwijl ik toen net coördinatrice werd. Het werd een heel moeilijke periode. Mijn coördinatrice werd directrice en ik moest haar plaats innemen. Samen met die herstructurering van Smart werden allerhande juridische entiteiten opgericht, waaronder Matlease, Verenigde Producties enz. Voordien was Smart de enige entiteit en was alles veel eenvoudiger. Door de herstructurering werd het moeilijk om een overzicht te krijgen van de uitdagingen en om ze aan te pakken. We kregen de diensten wel almaar beter onder de knie en konden steeds meer een oplossing op maat bieden. Ook het Interimpaleis werd in het leven geroepen, hoewel dat totaal niet strookte met onze ambities en met ons doelpubliek. Het werd ons opgelegd. Ik nam toen niet deel aan de gesprekken, maar men is er duidelijk niet in geslaagd om uit te leggen dat het Interimpaleis niet de goede oplossing was voor ons doelpubliek. Het mooiste bewijs daarvoor is dat het Interimpaleis nu wordt opgedoekt. Zo kunnen we vandaag aantonen dat we gelijk hadden, dat er

**"Zo konden zij op zelfstandige basis werken en rekenen op een gelijkstelling aan het socialezekerheidsrecht voor werknemers."**



daarvoor geen plaats is bij ons. Het Interimpaleis was echter een van de elementen in ons aanbod en we moesten de bijhorende diensten zien te begrijpen. Dat werd opnieuw een grote verandering. De periode na het vertrek van Julek<sup>2</sup> en de komst van de nieuwe afgevaardigd bestuurder was in mijn ogen een zwarte periode voor Smart. Volgens mij was dat voor veel mensen bij Smart een grote schok. Niemand begreep wat er moest gebeuren. Het leek wel alsof de bedrijfscultuur koste wat het kost moest veranderen. En toen werd de coöperatie opgericht, met de komst van die afgevaardigd bestuurder. Met de filosofie achter de coöperatie was iedereen het eens. Dat hield volledig steek. Al werd Smart in de praktijk toch vooral een bedrijf met een hiërarchische structuur, en niet zozeer een coöperatie. We vonden het moeilijk om mee te gaan in die coöperatie, want sinds de oprichting ervan leken we steeds verder af te drijven van de coöperatieve waarden. Pas toen Maxime Dechesne en Anne-Laure

Desgris het roer overnamen, vonden we de juiste koers naar een echte coöperatie, meer bepaald door meer macht te leggen bij de Raad van bestuur. Uiteraard is een coöperatie van deze omvang een uitdaging, maar je voelt dat de wens en ambitie er zijn. De uitdaging bestaat erin een manier te vinden om de coöperatie vorm te geven met vennoten van buiten en binnen de onderneming, soms elk met hun eigen zorgen en inzet. Tegelijk keerde de bedrijfscultuur van voordien terug en vond ik dat de verandering van het afgevaardigd bestuur een positieve invloed had. Precies daarom had ik niet echt zin om te vertrekken, want ik herkende opnieuw het Smart van vroeger. We hebben het nog altijd over het Smart van vroeger, ook al is Smart willens nillens een grote machine geworden. Eigenlijk zijn we het slachtoffer geworden van ons eigen succes. Toch zijn er inspanningen geleverd om het menselijke aspect veilig te stellen, en dat waardeer ik echt. Ik merk dat als personeelsafgevaardigde ook bij de teams zelf. Voor ons 25-jarig bestaan mogen we best trots zijn op wat we hebben verwezenlijkt.



**WAT IS VOLGENS JOU  
HET GEHEIM ACHTER  
DIT SUCCESVERHAAL?  
WAT WAREN DE GOEDE IDEEËN?**

Het is duidelijk dat we inspelen op een reële behoefte. Reclame maken we niet. Het zijn de mensen die over ons praten. Het is trouwens verbluffend hoeveel mensen Smart nog niet kennen.

<sup>2</sup> Julek Jurowicz, medeoprichter en afgevaardigd bestuurder van Smart tot 2014.  
Zie ook het interview van Julek Jurowicz, P.20.

Als ik het vandaag over Smart heb, krijg ik nog vaak te horen: "Dat klinkt fantastisch! Ik wist helemaal niet dat zo iets bestond." Er ligt dus nog een hele markt voor ons open, want wat Smart aanbiedt, is echt nodig. Het statuut van zelfstandige schrikt nog velen af, vooral wie de sprong wil wagen en wel een idee heeft, maar nog niet echt weet hoe

**"Uiteraard is een coöperatie van deze omvang een uitdaging, maar je voelt dat de wens en ambitie er zijn. De uitdaging bestaat erin een manier te vinden om de coöperatie vorm te geven met vennoten van buiten en binnen de onderneming, soms elk met hun eigen zorgen en inzet."**

het aan te pakken. Misschien is die zelfstandige activiteit niet meteen rendabel. Als zelfstandige ligt dat erg moeilijk. Dat wil niet zeggen dat je met een uitgekiend project niet meteen aan de slag kan als zelfstandige. Maar wie bij ons komt aankloppen, beschikt vaak nog niet over een voldoende uitgewerkt project of heeft nog geen substantieel klantenbestand. Het feit dat onze leden hun activiteit kunnen combineren met een werkloosheidsuitkering, biedt een geruststellend vangnet. Zo kunnen ze zeggen: "Ook als het niet goed loopt, komt er nog steeds brood op de plank." Wij zijn er om hen op weg te helpen naar autonomie. Ze hebben ons

niet nodig om te werken. Ze kloppen bij ons aan voor advies. Als iemand wordt opgebeld voor een concert om 19 uur om een zieke collega te vervangen, dan kan die persoon nog snel een contract invoeren en het concert spelen. Er zijn niet veel andere ondernemingen op de markt waar dat kan. Toch niet voor zover ik weet. We waren erg vernieuwend, en dat zijn we nog altijd.



**BLIJVEN INNOVEREN, IS DAT  
EIGEN AAN SMART?**

Ja, dat is precies wat we al die tijd hebben gedaan. Momenteel zou ik durven te stellen dat innovatie op een lager pitje staat, ook al zijn de ideeën er wel. We beschikken over buitengewoon creatieve mensen met inzicht in de behoeften op het terrein, maar het ontbreekt ons aan middelen omdat we streng gecontroleerd worden. We hebben zelfs de indruk dat Smart geïsoleerd wordt. Het vergt heel wat tijd en energie om al die controles in goede banen te leiden, waardoor er voor innovatie geen tijd of energie meer overblijft. De laatste tijd zijn we vooral in de weer om het economisch model veilig te stellen en de tools voor onze leden te verbeteren. Er zit geen echte beweging meer in, maar dat hoeft niet per se een slechte zaak te zijn. Vóór we verder kunnen innoveren, moeten we de basis veiligstellen. Zodra we over een stevige fundering beschikken, kunnen we verder bouwen aan innovatie. Het is een kwestie van prioriteiten. Zo leg ik het ook uit aan de leden. Ik vind het wel jammer dat er amper nog aan advocacy of belangenbehartiging wordt gedaan.

**"Er zijn niet veel andere ondernemingen op de markt die dat mogelijk maken, althans niet bij mijn weten."**



**"Vóór we verder kunnen innoveren, moeten we de basis veiligstellen. [...] Het is een kwestie van prioriteiten. Zo leg ik het ook uit aan de leden."**

werkgeversvertegenwoordiging. Destijds hadden de vakbonden geen hoge dunk van Smart. Ze zeiden: "Jullie zijn werkgever maar verdedigen ook de belangen van werknemers. Dat bestaat nergens anders." Dat klopt. We namen het tijdens onze advocacy-activiteiten als werkgever op voor de belangen van onze vennoten, die vaak werknemer met een contract waren. Ik weet niet of dat de enige reden is, maar het is toch een van de redenen waarom we niet voor onderhandelingen over de sector worden uitgenodigd.

Het advocacywerk bij Smart was iets waar ik fier op was. Misschien gebeurt het nooit meer. Smart is vandaag een van de zwaargewichten op de arbeidsmarkt, en dus vind ik dat we inspraak verdienen in de beleidslijnen. Toch zitten we nooit mee aan de onderhandelingstafel bij paritaire comités of de

hadden altijd het gevoel achter het enorme project aan te moeten hollen. Als die feestjes er niet waren geweest, zouden misschien al veel mensen hebben afgehaakt. Daar konden we immers praten en lachen onder collega's en stoom afblazen. De werkdruk was gigantisch, maar niemand kampte met een burn-out. Vandaag is die mentaliteit er wel nog enigszins, maar de dynamiek is anders, omwille van het telewerken. We komen minder vaak in contact met de collega's. Als we een glas gingen drinken, was dat altijd ongepland, na een stresserende werkdag of als we merkten dat het nodig was. We maakten plezier met de mensen die meekwamen. Dat deed ons deugd. Wat hebben we gelachen! Ik heb heel veel de slappe lach gehad. Ik herinner

**"Als die feestjes er niet waren geweest, zouden misschien al veel mensen hebben afgehaakt."**

**"We maakten echt plezier op het werk en in het contact met de leden."**

me nog hoe ik als adviesverlener aan het onthaal zat en een van de leden moest opbellen. Toen ik het antwoordapparaat hoorde, moest ik zo hard lachen dat ik weer moest inhaken. Ik heb drie of vier keer moeten bellen voor ik serieus kon blijven en kon zeggen wat ik te zeggen had. We maakten echt plezier op het werk en in het contact met de leden. Uiteraard waren er ook moeilijke gevallen, zoals dat overal wel het geval is, maar het aandeel onaangename mensen binnen onze gemeenschap is echt verwaarloosbaar. Bovendien was de band met al die mensen echt bijzonder, omdat ze je hulp echt konden gebruiken. Je bent er om hun behoeften te lenigen en daar zijn ze je dankbaar voor. Zo put je dus erg veel voldoening uit het werk. Misschien begrijpen de collega's in andere departementen niet echt waarom wij er precies zijn, maar als adviesverleners weten wij dat maar al te goed.

S

**IS ER VOLGENS JOU IETS  
WAT JE DE SMART-MENTALITEIT  
ZOU KUNNEN NOEMEN?  
EN ZO JA, WAT HOUDT DIE MENTALITEIT  
DAN PRECIËS IN?**

Een Smart-mentaliteit? Ik zou niet durven beweren dat die er bij iedereen is. Maar er is wel een breed draagvlak. Het mooiste bewijs daarvan is dat er zo veel mensen bij Smart blijven. Zij geloven in wat we doen en willen zien hoe Smart blijft evolueren. Toch vind ik het moeilijk om een specifieke mentaliteit onder woorden te brengen.

**ZIJN ER BEPAALDE ANEKDOTES  
OF ERVARINGEN DIE DE SMART-MENTALITEIT  
KUNNEN ILLUSTREREN?**

Ja hoor, de fameuze kroegentochten! De Smart-feestjes. Die zijn legendarisch. Ik sprak met de poetsvrouw die er al bij is vanaf dag één (n.v.d.r.: onze collega Eliza Dos Santos van de onderhoudsploeg). Zij werkt al het langst bij Smart en herinnert zich nog de allereerste kantoren. Ze vertelde me dat ze nooit eerder zo veel werk had als bij Smart. "Er wordt te veel gefeest!" Die feestjes scheppen een band. Het werk kon soms erg stresserend zijn. Smart kende een exponentiële groei, en we moesten continu een achterstand inhalen. We werden bedolven onder het werk. Ik heb nooit een moment gekend waarop ik kon zeggen: "Ik doe het nu even rustig aan." We

**OM DE BAND DIE ONTSTAAT MET DE LEDEN?**

De mensen die blijven, doen dat zonder twijfel omwille van de band met de leden en de collega's. Of zoals Sandrino<sup>3</sup> het zo vaak verwoordde: "De vennoten zijn ook onze collega's." Dat klopt eigenlijk niet helemaal. We mogen niet vergeten dat zij onze lonen betalen. Dat is een beetje vreemd. En daar herinneren sommige leden ons ook aan. "Ik betaal jouw loon, dus zou ik graag hebben dat je ..."

<sup>3</sup> Sandrino Graceffa, afgevaardigd bestuurder van Smart van 2014 tot 2019. Zie ook het interview van Sandrino Graceffa, p.110.

E



## KAN JE DIE SFEER BESCHRIJVEN?

Ik ben in oktober 2006 bij Smart begonnen. Smart werd uitgenodigd om een stand op te zetten op het Esperanza-festival. Dat werd een onvergetelijk moment. Het was de bekende feestperiode bij Smart. Maxime Dechesne was er pas bijgekomen. Hij was sinds zes maanden actief als adviesverlener in Luik. We hebben elkaar op dat festival ontmoet. We stonden samen aan onze stand, die overigens geen groot succes was. Er kwam af en toe iemand langs met een vraag. We verveelden ons dus een beetje en hielden ons bezig. Ik zal nooit vergeten hoe Maxime op het einde van het festival Smart moest voorstellen op het podium, met de micro in de hand. De avond ervoor hadden we stevig gefeest. Het interview werd een fiasco en we werden nooit meer uitgenodigd voor het evenement. Nadien volgde een debriefing bij de directie. We moesten toegeven dat we het misschien niet zo serieus namen als de andere professionals op het festival. Vandaag zou zo iets niet meer gebeuren. We deden ons best, maar ten opzichte van de mensen aan de stand naast ons leken we ons vooral te amuseren. Die anekdote geeft voor mij aan dat we toen nog erg naïef waren en veel weghadden van een ongeleid projectiel. Misschien beseften we toen nog niet echt welke impact we op dat moment op de arbeidsmarkt hadden.

**"We waren toen nog erg naïef en gingen als een ongeleid projectiel te werk"**



## IS ER NOG IETS DAT JE MET ONS WIL DELEN?

Ik wil het nog even hebben over mijn sollicitatiegesprek met Julek. Ik was destijds zelfstandig make-upartiest en had dus geen voeling meer met de klassieke arbeidsmarkt. Dat was nogal stresserend. Het sollicitatiegesprek werd geleid door Julek en Annelies Cassiers<sup>5</sup>, die coördinatrice was van de adviesverleners in Brussel. Het gesprek duurde 20 minuten. Toen ik buitenkwam, dacht ik: "Ze zullen nooit voor mij kiezen. Dat kan niet. Ik heb mezelf niet genoeg 'verkocht'." Julek had me twee of drie basisvragen gesteld: "Ben je vertrouwd met boekhouding?" Daarop heb ik geantwoord dat ik mijn plan wel kon trekken. Daarna was het veeleer ik die vragen stelde aan Julek. Ik heb mezelf eigenlijk amper voorgesteld. En toen vroeg hij me nog: "Kan je met cijfers overweg?" Geen idee waarom, maar toen kon er volgens mij wel een grapje vanaf. Ik antwoordde: "Jazeker, ik kan tellen." Hij moest erom lachen. Tot zover het gesprek. Achteraf vond ik dat ik dat beter niet had gedaan. In een klassieke onderneming zou zo'n surrealistisch sollicitatiegesprek nooit hebben gewerkt. Bij Smart en met Julek wel.

**"In een klassieke onderneming zou zo'n surrealistisch sollicitatiegesprek nooit hebben gewerkt. Bij Smart en met Julek wel."**



## WAT WAS VOOR JOU HET MOOISTE MOMENT BIJ SMART?

**"Ik zag hoe de mensen openbloeden. Ik vertrek vanuit het principe dat iemand zich goed moet voelen op het werk, dat welzijn op het werk belangrijk is."**

Zo zijn er echt veel momenten geweest. Iets waar ik echt trots op ben, is dat ik het oriëntatie- en begeleidingsteam heb mogen oprichten toen ik coördinatrice was. De adviesverleners waren naar me toegekomen omdat ze het niet meer aankonden. Het werk was te ingewikkeld en te versnipperd. Ze deden alles zo goed en zo kwaad als ze konden, maar vaak te snel en niet zorgvuldig. Ik had toen vijf directeurs, voor elke entiteit één, maar werkte aan dit project samen met Marc Moura<sup>4</sup>, de directeur van de Professionele Vereniging voor Creatieve Beroepen. Na gesprekken met de adviesverleners hebben we toen beslist om de taken

<sup>4</sup> Marc Moura was van 2001 tot 2014 aan de slag bij Smart. Hij was lange tijd verantwoordelijk voor de ontwikkeling van Smart in Wallonië en werd daarna directeur van de PVCB (Professionele Vereniging van Creatieve Beroepen).

<sup>5</sup> Annelies Cassiers werd lid van het team in 1999. Ze was een van de pioniers wat het contact met en de begeleiding van de leden betreft en legde dan ook de basis voor wat de adviesverleners vandaag doen. Voor ze Smart eind 2015 verliet, was ze teamverantwoordelijke en vervolgens directrice van de entiteit Verenigde Producties aan de zijde van Bernard Moisse.



FR

**AUJOURD'HUI, C'EST UN JOUR PARTICULIER  
PARCE QUE, PARAÎT-IL,  
C'EST TON DERNIER JOUR CHEZ SMART.**

**QU'EST-CE QUE ÇA TE FAIT DE VIVRE  
CE DERNIER JOUR DANS UN ENDROIT  
OÙ TU AS PASSÉ 17 ANS ?**

Techniquement, le vrai dernier jour c'est demain, mais je pense qu'on ne me demandera pas grand-chose demain à part de ranger mes affaires. Mais mon deuil est déjà fait. Comme je suis là depuis longtemps, j'avais un préavis hyper long, donc j'ai donné ma démission fin août<sup>1</sup>. J'ai pu me faire à l'idée, mais j'ai pleuré, j'ai eu des cauchemars, j'ai hésité. Est-ce que c'est le bon choix ? Je ne suis pas encore à 100% sûre que c'est le bon choix, mais ce qui m'a un peu rassurée, et c'est pour ça que j'adore Smart, car il n'y a que Smart pour faire ça, c'est que tout le monde m'a dit, même mon directeur Maxime Dechesne : « Si jamais tu le souhaites, tu peux toujours revenir. » C'est quand même sympa parce que je sais que la porte reste ouverte. C'est gai d'avoir ce filet de sécurité.

**C'EST PLUTÔT RASSURANT PAR RAPPORT À  
UN TRAVAIL QUE L'ON QUITTE.  
C'EST ASSEZ RARE, EN TOUT CAS.**

**J'AIMERAI BIEN QUE L'ON REVienne AU DÉBUT :  
AS-TU DES SOUVENIRS DE TON PREMIER JOUR  
CHEZ SMART OU EN TOUT CAS, DE LA PREMIÈRE  
FOIS QUE TU AS ENTENDU PARLER DE SMART ?  
QU'EST-CE QUE TU T'ES DIT ? OÙ ÉTAIT-CE ?**

Avant d'entrer chez Smart, j'ai eu un boulot administratif. J'étais cheffe d'équipe dans un service clientèle et j'avais complètement envie de me réorienter. J'ai suivi une formation professionnelle de

**« Je voulais aller dans une structure en accord avec ma philosophie et mes valeurs. J'ai cherché sur AlterJob et j'ai vu une offre pour un poste de conseillère chez Smart. J'ai eu le flash tout de suite. »**

maquilleuse de théâtre et cinéma. Et c'est pendant un cours que quelqu'un est venu expliquer ce qu'était Smart. Je ne me souviens plus du tout qui c'était, je ne sais même pas si c'était un Smarties ou un membre qui venait juste présenter les outils. Je n'avais rien compris. Il parlait du statut d'artiste, mais tout ça, c'était obscur. Mais du coup, je connaissais Smart de nom. Pour moi, ça a été un signe. Dans le maquillage et le cinéma, je n'ai pas réussi à me vendre. Je comprends donc très bien les artistes qui ont du mal à vendre leurs compétences. En tout cas,

dans le secteur culturel, ce n'est pas évident. Et à un moment donné, je me suis dit : je me réoriente. Le travail administratif me plaisait bien. Mais si je retournais vers ce type de boulot, je voulais choisir ma boîte. Ne plus jamais travailler pour une entreprise commerciale. Je voulais aller dans une structure en accord avec ma philosophie et mes valeurs. J'ai cherché sur AlterJob et j'ai vu une offre pour un poste de conseillère chez Smart. J'ai eu le flash tout de suite. Je me suis dit que ça serait super parce que je combinerai le travail administratif que j'aime bien, tout en restant dans le secteur culturel, en contact avec les artistes. C'était une manière de garder un pied dans ce monde dont j'avais dû faire mon deuil, du fait de cette carrière qui n'avait pas abouti. Je trouvais que c'était un super compromis. Et j'ai fait un très bon choix. 17 ans plus tard, j'y suis toujours.

J'ai commencé en octobre 2006 comme conseillère. Je ne pouvais plus prétendre à un poste à responsabilité, alors je me disais : tant pis, je recommence en bas de l'échelle et je verrai bien comment ça évolue. Et effectivement, j'ai évolué assez rapidement. Au bout de deux ans, je suis devenue coordinatrice de l'équipe conseillers à Bruxelles.

Le travail rentrait tout à fait dans les compétences que j'avais développées dans l'autre entreprise appelée Team Leader. Je faisais un peu la même chose, sauf que dans cette boîte, tout tournait autour de la production et je détestais ça. Toute la journée, c'était : « Combien d'appels tu as pris ? » Je n'aimais pas que tout soit axé sur la quantité. J'ai donc accepté le poste chez Smart parce qu'il n'était pas du tout orienté productivité. Il n'y avait pas d'évaluation. Tout était basé sur la confiance, les discussions ouvertes. S'il y avait un problème, on le réglait ensemble. Ça me correspondait beaucoup plus. J'ai accepté ce poste parce que je me disais que je n'aurais pas cette contrainte de devoir contrôler les travailleurs du matin au soir, ce qui n'était pas du tout une partie de plaisir.

**TU DIS QUE TU AVAIS L'IMPRESSION  
QUE SMART ÉTAIT UNE ENTREPRISE  
QUI CORRESPONDAIT PLUS À TES VALEURS.  
QUE REPRÉSENTE SMART POUR TOI ?**

Ce qui est important pour moi, c'est la dimension humaine. En arrivant, je ne savais rien de la culture de l'entreprise, mais c'était une asbl, sans but lucratif. L'objet social était clair : la qualité du service aux membres primerait sur l'argent qu'on fait rentrer. Ça, c'est ce que je me suis dit avant d'arriver. Une fois,

**« J'ai donc accepté le poste chez Smart parce qu'il n'était pas du tout orienté productivité. Il n'y avait pas d'évaluation. Tout était basé sur la confiance, les discussions ouvertes. S'il y avait un problème, on le réglait ensemble. »**

**« Ce qui est important pour moi, c'est la dimension humaine. »**

1 L'entretien s'est déroulé en octobre 2023.

dedans, ça a été la même chose : l'humain d'abord. Les gens, les collègues, les membres. Qui n'étaient pas vus comme des clients. On était tous une grande famille. J'aimais beaucoup cette dimension humaine qu'on a peut-être un peu perdue maintenant qu'on est une grosse machine. Mais finalement pas tant que ça. Dans mon quotidien, je la ressens toujours comme il y a 16 ou 17 ans.



## POUR REVENIR SUR L'HISTOIRE DE SMART, EST-CE QUE TU ARRIVERAIS À REPÉRER DIFFÉRENTES ÉTAPES OU DIFFÉRENTES PHASES QUI MARQUENT L'HISTOIRE DE SMART ?

Oui. Au début, on était une petite asbl. On faisait tout à la carte. On faisait probablement très mal les choses, pas dans l'ordre, mais tout passait. On n'avait vraiment jamais de soucis. C'était plus simple. Au fur et à mesure que l'entreprise a eu plus de poids sur le marché, on a dû mettre en place des procédures, structurer un peu plus les choses et les régler. Mais finalement, c'est venu fort tard. Il y a donc eu la période libre où Smart était innovant. On revendiquait le 1er bis pour nos membres, parce qu'on parlait du principe que ça correspondait au profil de nos membres. Ils fonctionnaient de façon indépendante, mais pouvaient bénéficier de la sécurité et du droit social grâce à cette loi qu'on exploitait totalement. C'était notre revendication. On faisait beaucoup de lobbying pour défendre ça. On était très, très mal vus par les syndicats, comme n'importe quelle structure qui représentait le patronat. Il y avait ce côté : « On est des pirates » que j'aimais beaucoup et que je défendais très bien. Je trouvais que les arguments qu'on invoquait étaient légitimes. Jusqu'au moment où on a commencé à s'ouvrir à tout ce qui n'était pas artistique ou culturel. Notre argument n'était donc plus tellement valable. Smart avait grandi. On a commencé à diversifier nos services, à faire du leasing pour répondre aux besoins de nos membres. On mettait à disposition des camionnettes qu'on louait. Il y avait plein de choses qui se mettaient en place. À un moment donné, l'inspection

sociale a débarqué, et nous a dit : « Restructuration ». Ça, ça a marqué un très gros changement qui s'est produit au moment où je suis devenue coordinatrice et ça a été très difficile. Ma coordinatrice est devenue directrice, j'ai pris sa place. C'est à ce moment-là qu'a eu lieu

la restructuration de Smart, et qu'on a créé toutes les entités juridiques, dont Matlease, Productions associées, etc. Avant, il y avait juste Smart. Tout était beaucoup plus simple. Avec la restructuration, ça a été compliqué de comprendre et de maîtriser les enjeux. Et puis est arrivée une certaine maîtrise des services qu'on offrait en fonction de chaque entretien. Il y a eu aussi l'obligation de créer le Palais de l'intérim, quelque chose qui ne correspondait pas du tout ni à notre envie ni à notre public cible, mais qui nous a été imposé. Je ne faisais pas partie des discussions à ce moment-là, mais on n'a pas réussi à convaincre que ça ne correspondait pas à notre public cible. La preuve, c'est d'ailleurs qu'aujourd'hui, on arrête le Palais de l'intérim : on peut aujourd'hui démontrer qu'on avait raison et que ça n'a rien à faire chez nous. Mais le Palais de l'intérim, c'était aussi une offre, et il a fallu comprendre les services qu'on y proposait. Ça aussi, ça a été un gros changement. Pour moi, la période difficile de Smart

## REVENONS SUR TON PARCOURS. TU ES ARRIVÉE COMME CONSEILLÈRE ET ASSEZ VITE, TU AS COORDONNÉ UNE ÉQUIPE. QUELLES SONT LES GRANDES ÉTAPES DE TON PARCOURS PERSONNEL CHEZ SMART ?

J'adorais la formation. Je suis très pédagogue. Quand j'ai commencé comme conseillère, il n'y avait pas d'accueil, pas de formation. Tu apprenais sur le tas. C'était compliqué. Et je m'étais juré que je ne laisserais pas les nouveaux après moi vivre ce que j'avais vécu. Je suis solide et j'ai pu encaisser, mais c'était difficile. J'étais très seule. J'avais très peu d'accompagnement. Le cadre n'était pas très rassurant. Je ne savais pas si je faisais bien les choses et j'en ai fait des erreurs ! En général d'ailleurs, j'apprenais après avoir fait une erreur. Évidemment, on n'était jamais réprimandés. Mais je m'étais dit : « Je ne veux pas ça pour les autres. » En tant que conseillère, je m'étais déjà engagée spontanément à donner un cadre aux nouveaux conseillers, à être là pour eux, pour les accompagner et être un point de repère pour les aider. Je l'ai fait et j'ai continué à le faire quand je suis devenue coordinatrice. Puis j'ai commencé à assumer moi-même la responsabilité des formations des conseillers. Parce qu'il faut savoir que n'importe quel conseiller qui était engagé à Liège, à Mons ou ailleurs, commençait par une formation à Bruxelles, parce qu'on avait une plus grosse équipe pour l'encadrer. J'ai commencé à créer des plans de formation et spontanément est venue la proposition : « Tiens, est-ce que tu ne t'occuperais pas à temps plein des formations, vu que tu aimes bien et qu'on ressent un vrai besoin ? » J'ai donc accepté le poste. J'ai regretté ensuite, parce que celui de coordinatrice me correspondait très bien. Et puis, Smart a eu à ce moment-là des problèmes de trésorerie et il a fallu tout restructurer. La première chose qu'on fait quand on arrête les dépenses, c'est d'arrêter les formations. Je me suis donc retrouvée sans travail et sans opportunité d'avoir un poste à responsabilité. Et là, on m'a dit : soit tu redeviens conseillère, soit tu t'en vas. On ne me l'a évidemment pas dit comme ça, mais... j'ai réfléchi et je suis redevenue conseillère.

Ensuite, l'histoire a fait que je n'ai pas pu retrouver un poste équivalent à celui que j'avais à ce moment-là. Ma carrière est donc restée en stand-by. Aujourd'hui, c'est la raison pour laquelle je pars. J'ai envie d'avoir plus de responsabilités.

**« Ils fonctionnaient comme des indépendants, mais pouvaient bénéficier de la sécurité et du droit social grâce à cette loi qu'on exploitait totalement. »**



a été la période d'arrivée du nouvel administrateur délégué au moment du départ de Julek<sup>2</sup>. Je pense que pour beaucoup de gens de Smart, ça a été un gros choc. Notamment parce que personne ne comprenait ce qu'il fallait faire. Il y avait comme un souhait de changer la culture de l'entreprise. Et puis, la création de la coopérative à l'arrivée de cet administrateur. Philosophiquement, tout le monde était d'accord pour créer une coopérative. Ça avait beaucoup de sens. Mais dans les faits, on était plus dans une entreprise hiérarchique que dans une coopé-

**« Évidemment, à grande échelle, ce n'est pas facile d'être une coopérative, mais on sent que l'envie et l'ambition sont là et que le challenge, c'est comment le faire avec des sociétaires qui sont à la fois extérieurs et intérieurs à l'entreprise et pour lesquels les enjeux ne sont pas toujours les mêmes. »**

comment le faire avec des sociétaires qui sont à la fois extérieurs et intérieurs à l'entreprise et pour lesquels les enjeux ne sont pas toujours les mêmes. Parallèlement à ça, j'ai retrouvé la culture d'entreprise et j'ai bien senti l'influence positive des changements d'administrateurs. C'est pour ça que je n'avais pas nécessairement envie de partir parce que j'ai retrouvé un peu le Smart d'avant. On dit toujours le Smart d'avant, même si on est quand même devenus une grosse machine, qu'on le veuille ou non. On est un peu victimes de notre succès. Mais il y a eu un effort pour garder cette dimension humaine que j'apprécie et que je sens dans les équipes, en tant que représentante du personnel. Pour nos 25 ans, on peut être plutôt fiers de ce qu'on a réalisé.



**QU'EST-CE QUI POUR TOI A FAIT LE SUCCÈS DE CETTE HISTOIRE ? QUELLES ONT ÉTÉ LES BONNES IDÉES ?**

Clairement, on a simplement répondu à un besoin. On n'a fait aucun effort de publicité. Ce sont les gens qui en ont parlé. D'ailleurs, c'est fou le nombre de gens qui ne connaissent pas encore Smart. Encore aujourd'hui, quand j'en parle, on me dit souvent : « C'est génial, je ne savais pas du tout que ça existait. » Il y a donc encore un marché à

prendre parce que ce que Smart propose répond à un besoin. Le statut d'indépendant fait peur à beaucoup de gens, surtout quand on veut se lancer, qu'on a une idée et qu'on ne sait pas encore comment s'y prendre. On sait bien que ça ne va peut-être pas être tout à fait rentable au début. En tant qu'indépendant, c'est très compliqué. Ça ne veut pas dire, si on a un projet très bien ficelé, qu'on ne peut pas se lancer tout de suite en tant qu'indépendant. Mais les gens qui viennent chez nous, c'est soit parce que leur projet n'est pas encore suffisamment bien ficelé, soit qu'ils n'ont pas encore assez de clientèle. Le fait qu'ils puissent cumuler leur activité avec des allocations chômage, ça donne un filet de sécurité qui rassure. Ils peuvent se dire : « Si jamais ça ne fonctionne pas, j'aurai quand même quelque chose à manger. » Nous, on est là pour les rendre autonomes. Ils n'ont pas besoin de nous pour travailler. Ils ont besoin de nous pour qu'on leur donne des conseils. Si quelqu'un est appelé pour un concert à 19 heures un dimanche pour remplacer un confrère qui est tombé malade, il peut encoder son contrat et y aller. Il n'y a pas beaucoup d'autres structures sur le marché qui permettent ça, du moins à ma connaissance. On a été très innovants et on l'est toujours.

**« Il n'y a pas beaucoup d'autres structures sur le marché qui permettent ça, du moins à ma connaissance. »**

**L'INNOVATION PERMANENTE, C'EST ÇA QUI CARACTÉRISAIT SMART ?**

Oui, parce qu'on a continué à innover. Pour l'instant, je dirais qu'on n'innove plus beaucoup. Même si les idées sont là. On a des gens super créatifs qui comprennent bien les besoins du terrain, mais on n'a pas les moyens parce qu'on subit quand même de très gros contrôles. Avec l'impression qu'il y a un peu d'acharnement sur Smart. Ça demande beaucoup d'énergie et de temps de gérer tous ces contrôles, ce qui ne permet pas d'avoir du temps et de l'énergie pour l'innovation. Ces derniers temps, on est plutôt en train de sécuriser le modèle économique et d'améliorer les outils pour nos membres. On ne bouge plus trop. Ce n'est pas forcément mauvais. Car avant de continuer à innover, il faut sécuriser la base. Et puis, une fois qu'on aura un bon socle bien sûr, il sera toujours temps d'innover. On doit prioriser. C'est aussi ce que j'explique aux membres. Ce que je regrette quand même c'est qu'on ne fasse presque plus de lobbying alors que c'était une de mes fiertés. J'adorais la partie lobbying de Smart. Peut-être qu'on ne le fera plus jamais. Comme on a quand même un gros poids sur le marché du travail, je trouve qu'on devrait avoir un mot à dire dans des

**« Avant de continuer à innover, il faut sécuriser la base. [...] On doit prioriser. C'est aussi ce que j'explique aux membres. »**

<sup>2</sup> Julek Jurowicz, co-initiateur et co-administrateur de Smart jusqu'en 2014. Lisez aussi le récit de Julek Jurowicz, P.20.

décisions politiques. Mais quand il y a des commissions paritaires où les représentants patronaux sont là, on n'est jamais à la table des discussions. Dans le temps, les syndicats avaient du mal avec Smart parce qu'ils disaient: «Vous êtes aussi bien employeur que défenseur des travailleurs. Ça n'existe nulle part ailleurs d'avoir ces deux casquettes.» Ce qui est vrai, puisque quand on faisait du lobbying, on défendait, avec la casquette d'employeur, les intérêts de nos sociétaires, qui étaient pour la plupart des travailleurs sous contrat. Je ne sais pas si c'est la seule, mais c'est peut-être une des raisons pour lesquelles on n'est pas invités dans les discussions qui concernent le secteur.

**« Si on n'avait pas eu ces moments où, entre collègues, on discutait et on s'amusait, peut-être que plein de gens auraient craqué. »**



**EST-CE QUE TU PENSES QUE DANS TOUTE CETTE HISTOIRE, IL Y A UN ÉTAT D'ESPRIT SMART QUE TU AS TROUVÉ AU DÉMARRAGE ET QUI PERSISTE AUJOURD'HUI? S'IL Y EN A UN, QU'EST-CE QUE CE SERAIT?**

Un état d'esprit Smart? Je ne pourrais pas dire qu'il existe chez tout le monde. Mais il y a un socle. La preuve, c'est qu'il y a plein de gens qui restent, qui croient dans ce qu'on fait et qui ont envie de continuer à voir Smart évoluer. Pour autant, j'aurais du mal à mettre des mots pour décrire cet état d'esprit.



**AS-TU DES ANECDOTES QUI SONT RÉVÉLATRICES DE CET ÉTAT D'ESPRIT OU DES CHOSES QUE TU AS VÉCUES ICI?**

Oui, les fameuses guindailles! Les fêtes Smart. C'est quelque chose. J'ai parlé à la femme de ménage<sup>3</sup> qui est là depuis le tout début. C'est la plus ancienne de tous les travailleurs, qui a connu le Smart des premiers bureaux. Elle m'a raconté qu'elle n'avait jamais eu autant de travail que quand elle est arrivée chez Smart. «Il y avait trop de fêtes!» Ces fêtes, c'était ce qui créait des liens. Parce qu'on avait quand même un travail hyper stressant. La croissance était exponentielle, on avait toujours du retard, on était toujours noyés sous le travail. Je n'ai jamais connu un moment où on se disait: «Je suis pépère.» On sentait toujours qu'on avait un cran de retard par rapport à la dimension du projet. Si on n'avait pas eu ces moments où, entre collègues, on discutait et on s'amusait, peut-être que plein de gens auraient craqué. La quantité de travail était phénoménale mais il n'y a pas eu

<sup>3</sup> Notre collègue Eliza Dos Santos de l'équipe de maintenance.

de burn-out. Aujourd'hui, cet esprit est encore un peu là, mais la dynamique est différente avec le télétravail. On ne rencontre plus autant les collègues. Quand on faisait un drink, c'était toujours improvisé, après une journée stressante où on sentait le besoin

d'aller boire un verre. Alors avec ceux qui venaient, on se défoulait. Ça faisait du bien. Qu'est-ce qu'on a ri! Des fous rires, j'en ai eu par paquets. Je me souviens une fois quand j'étais conseillère, j'étais à l'accueil et je devais appeler un membre. Je suis tombée sur le répondeur et je riais tellement que j'ai dû raccrocher. J'ai dû tenter trois, quatre appels avant de pouvoir arriver à être sérieuse et à dire ce que j'avais à dire au membre. C'était l'éclate totale dans le travail et dans la relation avec les membres. Évidemment, il y en a quelques-uns qui sont pénibles, comme partout, mais le pourcentage de gens désagréables dans la communauté est ridiculement petit. Et puis, la relation est particulière parce que ce sont tous des gens qui ont vraiment besoin de ton aide. Et comme tu es là pour répondre à leurs besoins, ils sont contents que tu sois là. C'est donc très gratifiant comme travail. Peut-être que les gens qui travaillent dans d'autres départements ne comprennent pas toujours pourquoi on est là. Mais nous, les conseillers, on le sait.

**« C'était l'éclate totale dans le travail et dans la relation avec les membres. »**



**POUR LE LIEN QUI SE CRÉE AVEC LES MEMBRES?**

Ceux qui sont toujours là restent clairement pour l'ambiance et le lien avec les membres et avec les collègues. Comme Sandrino<sup>4</sup> disait toujours: «Les sociétaires sont également nos collègues.» Ce n'est pas tout à fait vrai. Il ne faut pas oublier que ce sont eux qui paient notre salaire, c'est un peu bizarre aussi. Certains membres nous le rappellent parfois. «C'est moi qui paie ton salaire, donc j'aimerais bien que...»



**PEUX-TU NOUS DÉCRIRE CETTE AMBIANCE?**

Je suis arrivée en octobre 2006. Smart a été invité à tenir un stand au festival Esperanza. Ça a été un moment inoubliable. C'était l'époque du Smart festif. Maxime Dechesne venait d'arriver, il était depuis six mois conseiller à Liège. On s'est rencontrés à ce festival. On était sur notre stand, sans grand succès d'ailleurs. Quelques personnes ici ou là qui venaient

<sup>4</sup> Sandrino Graceffa, administrateur délégué de Smart de 2014 à 2019.

Lisez aussi le récit de Sandrino Graceffa, P.110.



nous poser des questions. On s'ennuyait un peu et on s'est occupés comme on a pu. Je me souviendrai toujours qu'à la fin, Maxime devait présenter Smart sur le podium avec un micro. La veille, on avait tous fait une grosse, grosse fête. L'interview a été complètement ratée. Et on n'a plus jamais été réinvités à cet événement. Après, on a fait un

« On était encore très naïfs et très électron libre. »

débriefing avec la direction, et on a reconnu qu'on n'avait peut-être pas été très sérieux vis-à-vis des autres professionnels du festival. Aujourd'hui, ça n'arriverait plus. On faisait du mieux qu'on pouvait mais par rapport aux gens du stand d'à côté, on avait l'air de s'amuser beaucoup. Cette histoire montre pour moi à quel point on était encore très naïfs et très électron libre. On ne se rendait peut-être encore même pas très bien compte de l'ampleur du poids qu'on avait à ce moment-là sur le marché du travail.



### QUEL SERAIT TON MEILLEUR MOMENT OU TON MEILLEUR SOUVENIR CHEZ SMART?

Il y en a vraiment beaucoup. Mais un truc dont je suis fière, c'est d'avoir constitué l'équipe orientation et accompagnement quand j'étais coordinatrice. À cette époque, les conseillers venaient chez moi en disant qu'ils n'en pouvaient plus, que c'était trop compliqué, que le travail était trop dispersé, qu'ils faisaient un peu du mieux qu'ils pouvaient, mais un peu à la va-vite et pas bien. J'avais cinq directeurs puisqu'on avait des directeurs par entité. Mais c'est avec Marc Moura<sup>5</sup>, qui était le directeur de l'Association

« Je voyais les gens s'épanouir. Je suis bienveillante et je pars du principe que c'est bien d'être content au boulot, que c'est ça qu'il faut chercher. »

professionnelle des métiers de la création que j'ai travaillé sur ce projet-là. Suite à ces discussions avec les conseillers, on a décidé qu'on allait scinder les tâches, et qu'ensuite on déciderait de leur attribution en discutant avec les équipes en place. Ça a été adopté par les conseillers. Je me suis occupée de l'équipe accompagnement où je n'ai pas eu de recrutement à faire parce que 95% de mon équipe voulait rester. L'équipe orientation, elle, a dû recruter de nouveaux profils et ça a super bien fonctionné. C'était chouette et pour la première fois, tout le monde était content. Je n'avais plus de gens en pleurs. Ils pouvaient vraiment faire de l'accompagnement, s'occuper de leur portefeuille d'activités, ils n'étaient plus tout le temps saturés. Je voyais les gens s'épanouir. Je suis bienveillante et je pars

<sup>5</sup> Entré dans l'équipe de Smart en 2001, longtemps en charge du développement de Smart en Wallonie, Marc Moura fut ensuite directeur de l'APMC, Association professionnelle des métiers de la création, jusqu'à son départ en 2014.

du principe que c'est bien d'être content au boulot, que c'est ça qu'il faut chercher. Pour fêter la constitution de l'équipe orientation, j'avais fait une brochure en couleur, une invitation à un repas pour fêter la constitution des deux équipes. C'est le moment dont je suis fière.



### VOUDRAIS-TU AJOUTER AUTRE CHOSE?

Peut-être juste mon entretien d'embauche avec Julek. À ce moment-là, j'étais maquilleuse professionnelle, donc je n'étais plus du tout dans le monde du travail classique... J'étais quand même un peu stressée. Il y avait Julek et Annelies Cassiers<sup>6</sup>, qui était coordinatrice des conseillers bruxellois. L'entretien a duré 20 minutes. Je suis sortie de là en me disant: « Je ne vais jamais être prise. Ce n'est pas possible, je ne me suis pas vendue. » Julek m'a posé deux ou trois questions très basiques: « Est-ce que tu as l'habitude de la comptabilité? » Moi, j'ai juste dit que je me débrouillais. Et puis, c'est moi qui ai interviewé Julek. Je ne me suis pratiquement pas présentée. Et puis, il m'a demandé: « Est-ce que tu sais travailler avec les chiffres? » Je ne sais pas pourquoi, je me suis permis de faire une blague. Je lui ai dit: « Oui, je sais compter. » Il a rigolé. Et puis, on a terminé la conversation. Après coup, je me suis dit que jamais je n'aurais dû faire ça. Dans une entreprise classique, jamais un entretien d'embauche un peu surréaliste comme ça n'aurait fonctionné. Mais chez Smart avec Julek, c'est passé.

« Dans une entreprise classique, jamais un entretien d'embauche un peu surréaliste comme ça n'aurait fonctionné. Mais chez Smart avec Julek, c'est passé. »

<sup>6</sup> Entrée dans l'équipe en 1999, Annelies Cassiers fut pionnière du contact et de l'accompagnement des membres. Elle a créé les bases de ce que font les conseiller-es aujourd'hui. Elle fut coordinatrice d'équipe, puis co-directrice de l'entité Productions Associées avec Bernard Moisse jusqu'en 2014, avant son départ en fin 2015.

S  
P  
H  
I  
O  
E

# ↳ MARIE-FRANÇOISE WIRIX



**CONSEILLÈRE FINANCIÈRE AUX MEMBRES**  
2007-2009

**DIRECTRICE DE PLUSIEURS SERVICES SUPPORTS**  
2009-2014

**EMPLOYÉE DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET  
FINANCIERS JUSQU'À SA RETRAITE**  
EN 2021

**ÉLUE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA COOPÉRATIVE**  
DEPUIS 2017

**COLLABORATRICE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**



## TU TE DÉCIDES ET TU EMBARQUES DANS L'AVENTURE.

Je m'embarque dans l'aventure, en avant !



### TE SOUVIENS-TU DE LA PREMIÈRE FOIS QUE TU AS ENTENDU PARLER DE SMART OU DE LA PREMIÈRE FOIS OÙ TU AS ÉTÉ EN CONTACT AVEC SMART ? QU'EST-CE QUE TU T'ES DIT À CE MOMENT-LÀ SUR CETTE ORGANISATION ?

J'ai connu les fondateurs de Smart avant que Smart n'existe. J'étais en relation très régulière avec eux. On avait déjà des affinités amicales et on s'entendait sur la façon de travailler. Je savais donc très bien ce qu'ils faisaient. Je connaissais ce milieu et ses problématiques, le statut d'artiste qui se mettait en place. Pierre me racontait au fur et à mesure. Un jour, il m'a dit : « On va créer une asbl et on va s'installer à Molenbeek. »

Par la suite, j'ai fait la connaissance de Julek, puis d'Amir Dibadj et c'est comme ça que j'ai connu Smart. On était en contact régulièrement. On se voyait toutes les semaines. Je suivais le projet. Je trouvais que c'était extraordi-

naire. Je voyais mon travail comme une sorte de lieu d'accueil bancaire. Jusqu'à ce qu'un jour, Julek me dise : « Marie, je t'invite à dîner. » J'ai dit : « C'est une bonne idée, Julek. » Marie va dîner avec Julek et Julek dit : « Ce n'est pas juste pour te remer-

cier. J'ai une proposition à te faire. » Déjà, à cette époque-là, Julek avait dans la tête un service qui n'existait pas encore dans la maison, qui était de proposer des prêts, des leasings, pour que les

membres, on les appelait comme ça avant, puissent acheter du matériel pour exercer leur activité. Et avec mon expérience d'analyse de crédit, Julek s'est dit : il y en a une qui va savoir le faire en interne, c'est la Marie ! Et moi, j'ai mis un an pour répondre... J'avais 50 ans passés.

« Julek s'est dit : il y en a une qui va savoir le faire en interne, c'est la Marie ! »

« Et puis ça a tourné parce que je suis une curieuse, une emmerdeuse, une touche à tout. »

J'ai commencé, et c'était très bien d'ailleurs, comme conseillère, ce qui m'a permis d'apprendre le métier de l'intérieur et le fonctionnement de la boîte. Les problématiques, j'en connaissais certaines puisque j'ai retrouvé des gens qui étaient clients à la banque. Beaucoup me disaient : « Ah, tu travailles là maintenant ? » J'ai donc travaillé comme conseillère pendant quelques mois et assez rapidement, on a monté le projet pour lequel j'étais venue, c'est-à-dire permettre aux membres d'acheter du matériel et surtout financer ces achats avec leur cagnotte professionnelle et non avec leurs devises privées.

C'était l'objectif de départ. Et puis ça a tourné parce que je suis une curieuse, une emmerdeuse, une touche à tout. Et en 2008-2009, il y a eu toute la réorganisation de Smart.



### TU PEUX EN DIRE QUELQUES MOTS ?

Il y avait Smart asbl qui pour de multiples raisons, dont des raisons sociales et fiscales, mais pas seulement, a été divisée entre les entreprises qui existent encore aujourd'hui : Productions Associées, Secrétariat pour Intermittents, Smart Immo, Matlease... Pierre et Julek ont aussi créé un comité de direction pour chacune de ces spécialités. Frédéric Gregoir<sup>2</sup> a été directeur de tout ce qui était contrat, Bernard Moisse<sup>3</sup> a pris tout ce qui était activité, Marc Moura<sup>4</sup> a pris tout ce qui était l'association professionnelle des métiers de la création, l'APMC. Moi j'ai pris les finances. C'était une organisation qui avait ses raisons d'être à l'époque. Je passe évidemment sur les coups dont vous avez peut-être entendu parler, les difficultés qu'il y a eu au conseil d'administration de Smart, les personnes qui n'étaient pas d'accord avec Julek, les conflits énormes qu'il y a eu à l'époque, l'extraordinaire assemblée générale de 2008... ou 2009 je ne sais plus.

### C'ÉTAIT EN QUELLE ANNÉE ?

En 2007. Je me suis tâchée longtemps : je ne lâche pas mon poste, je le lâche, je ne lâche pas... Et j'ai lâché en me disant que si je voulais faire autre chose professionnellement, découvrir un autre univers, une occasion comme ça, dans un domaine qui me tenait à cœur, je n'en aurais pas d'autre. Et je ne l'ai pas regretté ! C'est le projet Smart qui m'a fait venir. Julek aurait fait autre chose, il serait resté ingénieur dans le nucléaire, je ne sais pas si je serais venue !

<sup>1</sup> Amir Dibadj, collaborateur de Julek Jurowicz et Pierre Burnotte dès la naissance de l'asbl pour la constitution des aspects financiers et comptables de Smart. Lisez aussi les récits de Julek Jurowicz, P.20 et Pierre Burnotte, P.12.

<sup>2</sup> Lisez aussi le récit de Frédéric Gregoir, P.84.

<sup>3</sup> Agent d'artistes depuis 2001 et co-manager d'une agence de booking, entré chez Smart il y a bientôt 20 ans, Bernard Moisse est un des fondateurs de l'équipe dédiée au contact avec la clientèle des membres.

<sup>4</sup> Marc Moura a coordonné le développement de Smart en Wallonie et a dirigé l'APMC, l'Association Professionnelle des Métiers de la Création pendant plusieurs années.



### C'ÉTAIT QUOI CETTE EXTRAORDINAIRE ASSEMBLÉE ?

Un vote de confiance avait été posé à propos de la gestion de l'ensemble de la structure. Pour une fois, il y avait dans la cour entre 50 et 100 personnes. On a posé le vote de confiance. On avait des cartons rouges et des cartons verts. On a senti un souffle de soulagement dans cette assemblée ensoleillée, avec tous ces cartons verts qui donnaient leur confiance à Julek et Pierre sur leur gestion et déboutaient tous ceux qui les avaient attaqués. C'était quand même un moment assez unique.



### POUR REVENIR SUR TON PARCOURS, TU ES DEVENUE DIRECTRICE AUX FINANCES ?

C'est ça. Mais tout ce qui était comptable restait dans les mains d'Amir Dibadj parce que moi, je suis financière. Je sais lire et analyser un bilan, mais je ne suis pas comptable, je ne suis pas une spécialiste de la TVA par exemple ou des choses comme ça. Ce sont deux mondes et deux métiers qui se rencontrent régulièrement mais qui sont quand même fort différents. Donc Amir et Julek s'occupaient de la compta. Moi, des récupérations de créances, des finances des membres et de tous ces trucs-là. En tout cas, mon attitude, ma façon de voir et ma façon de vivre, à la banque comme chez Smart, c'était : « Tu es là pour rendre service aux gens et pour travailler avec eux. » Mais je suis aussi une femme, je suis plus dans l'action, dans l'oralité, je ne suis pas dans la description des procédures, les paroles et les machins. « Tu as un problème, assieds-toi et on va voir comment on va le résoudre. »

### UNE APPROCHE PRAGMATIQUE.



### EST-CE QUE TU ES RESTÉE AUX FINANCES PENDANT TOUTE TA CARRIÈRE CHEZ SMART ?

« Laurence Collignon, Gaëlle Conan et moi, on s'est autoproclamées la mini DAF. Quand il y avait quelque chose qui n'allait pas, on montait à la mini DAF. On prenait un dossier et on l'assumait jusqu'au bout. »

Je crois que j'ai tout fait dans la maison ! À l'exception de deux choses et heureusement pour tout le monde : je n'ai jamais été au service informatique ni au service communication ! Mais j'ai gravité autour des finances jusqu'à l'arrivée de Sandrino, qui a réorganisé la maison et en particulier la direction dans un esprit très différent. Personne n'a plus jamais eu les mêmes fonctions. Peut-être que

c'était la bonne façon de faire ! On a aussi créé un truc extraordinaire : un pôle de trois personnes qu'on a appelé la mini DAF (direction administrative et financière). Parce qu'avant, la DDF (direction des finances) s'appelait la DAF. Et dans la DAF, à nous trois, Laurence Collignon, Gaëlle Conan<sup>5</sup> et moi, on s'est autoproclamées la mini DAF.



### C'ÉTAIT QUOI LA MINI DAF ?

Pour te donner une image, on faisait tout. Quand il y avait quelque chose qui n'allait pas, on montait à la mini DAF. Dans la maison, à un certain moment, on nous a même appelées la fosse septique ! C'était vache mais c'était comme ça ! On prenait un dossier et on l'assumait jusqu'au bout. On débouchait ! La mini DAF a fonctionné pendant des années avec une autonomie extraordinaire. Et puis, l'une après l'autre, l'envie de nouveaux horizons, l'appel à de nouveaux défis, ou la retraite ont conduit à la fin de la merveilleuse histoire.



### TU AS AUSSI ÉTÉ ADMINISTRATRICE ?

Oui, j'ai été administratrice depuis le premier conseil d'administration... où j'ai été largement élue. Tout le monde me connaissait. Maintenant, je suis dans mon deuxième et dernier mandat puisque c'est deux et pas plus. Et de toute façon, je pense avoir donné ce qu'il fallait donner. Je travaille aussi toujours.



### SI ON ESSAIE DE DÉCOUPER L'HISTOIRE DE SMART EN GRANDES PÉRIODES ET MOMENTS DE JONCTIONS, QUELS SERAIENT POUR TOI CES PÉRIODES ET LEURS FAITS MARQUANTS ?

Ce serait moche de dire que la bonne période, c'est quand je suis arrivée, parce que ce n'est pas juste pour les autres qui sont venus après, mais pour moi ça a été la période la plus exceptionnelle, celle des découvertes les plus épanouissantes. Je ne sais plus exactement comment ça a tourné, mais quand je suis arrivée, on devait être 80 personnes à travailler dans la maison. Maintenant, on est plus de 200.

« On était une famille. On faisait la fête tout le temps, pour un oui ou pour un non. »

<sup>5</sup> Chargée dès 2012 du suivi financier des projets des membres dans la direction administrative et financière, Laurence Collignon a ensuite rejoint l'équipe de direction opérationnelle en 2019, jusqu'à son départ pour un nouveau projet plus personnel en 2024.

Juriste de formation, Gaëlle Conan est entrée dans la coopérative en 2018 dans l'équipe administrative et financière. Elle a depuis rejoint le Secrétariat général et s'occupe de la vie des sociétés.

Les gens se connaissent de façon différente. On était une famille. On faisait la fête tout le temps, pour un oui ou pour un non. Il y avait un match de foot, on mettait la télé dans la cour, on allait chercher le barbecue, on cuisait des saucisses et on regardait le match tous ensemble. Il y avait une dynamique qui n'existe plus. Malgré tout, il y a quand même de temps en temps des petits groupes comme ça, qui se refont à gauche ou à droite. Mais c'est vrai qu'à 200, ce n'est pas la même chose qu'à 80. À 40, ils partaient en voyage. Julek m'appelait de Nice :

- « Marie, je ne sais pas payer l'hôtel, il faut que tu augmentes mon crédit sur ma carte !
- Oui, mais Julek, on est dimanche.
- Je sais Marie, mais tu vas quand même bien faire ça hein ! »

Et Marie le faisait !



**POUR REVENIR SUR L'HISTOIRE GÉNÉRALE, ON REMARQUE QUE SMART EST UNE BOÎTE QUI A CONNU UNE CROISSANCE FULGURANTE.**

**POUR TOI, QU'EST-CE QUI A PERMIS CE DÉVELOPPEMENT INCROYABLE EN SEULEMENT 25 ANS ? QUELLES SONT LES VRAIES BONNES IDÉES DE SMART OU DES GENS QUI Y TRAVAILLAIENT QUI EXPLIQUENT CE SUCCÈS ?**

En très raccourci, c'est un vrai produit qui répond aux besoins ; la qualité du service et le bouche-à-oreille. Je vous défie de trouver la moindre trace d'une publicité de Smart pour elle-même dans toutes ces années. Il n'y a jamais eu un service pour faire la promotion de Smart. On n'a jamais eu à dépenser un sou pour ça. On faisait parler de nous dans des communiqués de presse sur tel ou tel sujet. Si les gens venaient, c'est qu'ils avaient besoin de nous. Je me suis toujours posé la question de savoir, quand on crée un Smart à l'étranger, ce qui fait que cette réponse aux besoins et ce bouche-à-oreille ne fonctionnent pas. On a vu ça à Bruxelles, beaucoup en Wallonie, peu en Flandre et pas dans les autres pays.

**TU ES LA PREMIÈRE FEMME QUE L'ON RENCONTRE ET JE ME POSAIS LA QUESTION DE LA PLACE DES FEMMES DANS L'HISTOIRE DE SMART.**

La première qui a marqué l'histoire, c'est Ingrid Inghelram<sup>6</sup>. Elle a été la première employée de la maison, celle qui a signé le premier contrat de travail avec l'asbl Smart. Il y a des personnalités qui ont été très marquantes. Mais si tu parles de la gouvernance et des femmes dans la gouvernance,

<sup>6</sup> Lisez aussi le récit d'Ingrid Inghelram, P.58.

ça, c'est une autre paire de manches. Dans le CA de la fondation ou même de l'APMC à l'époque, il y avait deux ou trois femmes. Sinon c'était des hommes. Moi je suis très mal placée pour parler de ça. J'ai mes convictions au sujet de la place des femmes. Oui, j'ai été la première femme dirigeante d'une agence bancaire en Belgique. Mais qu'est-ce que ça peut bien me faire ? J'ai eu le même boulot et je n'ai pas reçu un sucre d'orge pour ça. Je ne suis pas une féministe. Je dis plutôt, et surtout dans une boîte comme Smart : « Saisissez votre chance. Prenez votre place, les filles. » À compétences égales, je ne sais pas ce qui va se passer, mais s'il y a des différences, on embauchera le ou la plus compétent.e. Pour moi, si on ne prend pas sa place dans une boîte comme Smart, c'est un choix. Moi aussi, j'ai eu des enfants et je les ai élevés. C'est un choix. Quand quelqu'un me dit : « Je passe deux heures dans les transports et je dois aller chercher mon enfant à la crèche », je réponds « C'est toi qui as choisi d'aller vivre à deux heures de route de ton boulot. » Assumez vos choix ! On voit pourquoi il ne faut pas que je sois à la communication ! Ça sortirait comme ça ! Mais on me dirait que quelqu'un a eu un problème de comportement vis-à-vis d'une femme, je serais la première à monter au créneau.

**« Je dis, et surtout dans une boîte comme Smart : Saisissez votre chance. Prenez votre place, les filles. »**



**EST-CE QU'IL Y A D'AUTRES FEMMES QUI POUR TOI ONT MARQUÉ L'HISTOIRE DE SMART ?**

Pour moi, Barbara Klepman<sup>7</sup> est un exemple extraordinaire. Quand elle est arrivée, c'était une jeune. Je l'adore, on s'entend très bien. Maintenant, elle a une sacrée

maturité. Il y a Vanessa Wathieu<sup>8</sup> qui a été embauchée avant moi comme juriste avec une conviction sur le projet qui ne l'a pas lâchée. Pour moi, c'est une femme qui a marqué. Pas parce qu'elle a fait des actions d'éclat, mais par sa fiabilité, sa régularité, son intelligence, sa gentillesse, sa compétence.

**ÇA DONNE ENVIE DE LA RENCONTRER.**

Sophie Delrivière<sup>9</sup> aussi est pour moi une fille qui est là depuis un petit moment, qui a fait aussi des allers-retours, qui a vécu des arrêts de fonction, qui a repris, qui s'est engagée et qui reste engagée jusqu'au bout dans le core business, les activités des membres.

<sup>7</sup> Lisez aussi le récit de Barbara Klepman, P.76.

<sup>8</sup> Juriste spécialisée dans le droit social, droit des contrats, et des métiers artistiques, Vanessa Wathieu a rejoint l'équipe juridique de Smart dès 2007. Après une expérience de directrice, elle fait aujourd'hui partie de l'équipe des Ressources Humaines de la coopérative.

<sup>9</sup> Lisez aussi le récit de Sophie Delrivière, P.118.



### TU PENSES À DES GARÇONS AUSSI ?

« Parfois, on n'était pas d'accord, et heureusement d'ailleurs, sinon on se serait ennuyés. »

Oui, des types comme Carmelo Virone<sup>10</sup>, comme Bernard Moisse ont aussi marqué leur époque. Il y en a qui sont partis, je n'ai juste pas compris comment. Un type comme Benjamin Stienon, qui était

intelligent, engagé, qui avait vraiment compris qui on était et qui s'est vraiment donné corps et âme quand il était là. Il a ensuite été complètement mis de côté. Je n'ai pas compris. Pour moi, c'était juste une erreur. Ce sont des gens avec qui j'ai bien travaillé. On était en phase, on savait pourquoi on était là et on y allait. Parfois, on n'était pas d'accord, et heureusement d'ailleurs, sinon on se serait ennuyés. Je cite celles et ceux ici avec qui j'ai pu travailler plus régulièrement, mais j'ai tout autant d'estime pour plein d'autres collègues. Je m'excuse de ne pas tous les citer, parce qu'ils sont trop nombreux !



### LES GENS QUE TU AS CITÉS ÉTAIENT DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE ?

Vanessa était juriste. Sophie était conseillère puis a été chargée de la formation. Benjamin était aux finances, Bernard a été directeur pendant des années du *core business*, les activités des membres.



### IL Y A DES MEMBRES AVEC QUI TU AS EU L'IMPRESSION DE TRAVAILLER DANS CETTE MÊME DIMENSION DE PARTAGE ?

Oh oui et heureusement d'ailleurs. Il y avait des gens qui venaient régulièrement. Ils avaient besoin d'acheter du matériel, d'un conseil financier, de ci ou de ça. Je les suivais même si ce n'était pas mon rôle mais celui des conseillers. Mais j'apportais ce que je pouvais apporter. Il y a beaucoup de membres qui m'ont été reconnaissants parce que j'ai pu faciliter les choses pour eux à certaines étapes de leur vie.



### PEUX-TU NOUS RACONTER UN DE TES MEILLEURS SOUVENIRS DANS L'ORGANISATION, UN MOMENT DONT TU TE SOUVIENDRAS LONGTEMPS ?

Un jour, je me suis cassé la jambe au deuxième étage. Damien Drossart<sup>11</sup> arrive et me dit : « Marie, je vais t'aider » Il me prend dans ses bras — Damien fait un mètre nonante — il commence à descendre les escaliers, et il rate la première marche. Et on tombe tous les deux. Moi qui suis très discrète, je crie ! Et voilà toute la boîte qui arrive en se disant : ouille, il y a eu un accident.

Et là, ils trouvent Damien et moi, au pied de l'escalier, les quatre fers en l'air, en train de rigoler comme des malades. On n'était pas blessés. Enfin, j'avais le pied cassé d'avant la chute d'escalier, mais rien de plus. Et on riait de voir tous ces gens qui étaient là !

Un des moments les plus forts, où on a senti la présence de la communauté Smart, ça a été au moment de l'annonce de la mort de la maman de Rosa<sup>12</sup>. Sa maman était juge au Palais de justice à Bruxelles et elle a été assassinée sur son lieu de travail. Rosa l'a appris au bureau où les instances de la justice ont débarqué. Le soir, dans la cour, on était 100 autour de Rosa à veiller avec elle. Ce sont des moments d'émotion forte où on était tous là. Des moments phares. Le lien était là.

« Ce sont des moments d'émotion forte où on était tous là. Des moments phares. Le lien était là. »



### EST-CE QU'IL Y A DES ANECDOTES QUI TE REVIENNENT ET QUI POUR TOI CARACTÉRISENT CET ÉTAT D'ESPRIT SMART ?

Je pense à un détail qui n'en est pas un. À un certain moment, on avait scindé l'équipe des conseillers en deux avec d'un côté ceux qui suivaient les activités et de l'autre, on avait créé une équipe qu'on a appelée l'équipe Orientation qui accueillait tout ce qui était administratif et qui avait un autre rôle que de suivre les activités. Cette équipe a été créée de toutes pièces, et c'est moi qui ai engagé tous les gens dont un grand nombre sont encore ici. Un jour, l'équipe Orientation a fait un spectacle avec une chanson sur Smart. Il faut dire que dans cette équipe, il y avait une certaine émulation entre des gens qui savaient écrire et plusieurs

<sup>10</sup> L'écrivain Carmelo Virone reprit en 2010 la direction du Bureau d'études au départ d'Alain de Wasseige, puis dirigea le pôle d'éducation permanente de Smart, jusqu'à son départ en retraite en 2022.

<sup>11</sup> Damien Drossart, coordinateur du processus participatif au passage en coopérative, et directeur du développement et de la stratégie de Smart jusqu'en 2018.

<sup>12</sup> Rosa Rochman fut conseillère dès 2007, coordinatrice puis adjointe à la direction opérationnelle jusqu'à son départ en 2019. Elle a depuis rejoint les mondes de la presse, de la production média, et du yoga.

musiciens. La chanson s'appelait la Smartitude<sup>13</sup>. Elle est géniale. Il faut la retrouver pour les 25 ans! La Smartitude, ce sont les petites manies les plus voyantes de tous ceux qui étaient dans la maison. Sans les baskets fluo d'Amir, il n'y aurait pas de Smartitude.



**ELLE A ÉTÉ ÉCRITE  
POUR UNE OCCASION PARTICULIÈRE?  
UN ANNIVERSAIRE? UNE AG?**

Une AG ou une fête de fin d'année. Mais qu'est-ce qu'on se l'est passée en boucle!



**TU TE SOUVIENS SI ELLE A ÉTÉ ENREGISTRÉE?**

Oui, parce que je l'ai entendue après. Il y avait les baskets d'Amir, le chien de Julek, l'humour d'Andrew, Frédéric que personne ne comprenait...

**AVEC CETTE CHANSON, ON VOIT QU'IL Y A  
QUAND MÊME UN ÉTAT D'ESPRIT SMART.**



**TU AS PARLÉ D'UNE NOTION  
DE SERVICE AUX MEMBRES.  
CE SERAIT QUOI POUR TOI L'ESPRIT SMART QUI  
RÉSISTERAIT À TOUS CES CHANGEMENTS?**

Je ne saurai pas te dire ce que c'est l'esprit Smart. Chacun a son idée sur le sujet. Mon idée, c'est qu'on était une boîte dynamique, innovante, au service des gens. Je sais pourquoi je suis venue. Mais chacun vient avec des motivations différentes et je l'entends bien.

**« Mon idée, c'est qu'on était  
une boîte dynamique, innovante,  
au service des gens.  
Je sais pourquoi je suis venue. »**

<sup>13</sup> Parodie de "La tristitude" de l'humoriste Oldelaf, les paroles de la Smartitude ont été écrites par Jean-Christophe Wasterlain, conseiller dans l'équipe de 2010 à 2018.



# ↳ ANNE DE VISSCHER



TRADUCTRICE ET MEMBRE DE SMART POUR Y DÉPLOYER SON ACTIVITÉ  
DEPUIS 2007

PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA COOPÉRATIVE  
DEPUIS 2023

ENTRETIEN N° 14



**LA PREMIÈRE QUESTION, C'EST :  
COMMENT AS-TU ENTENDU PARLER DE SMART,  
COMMENT EST-TU ARRIVÉE JUSQU'ICI ?  
EST-CE QUE TU T'EN SOUVIENS ?**

En fait, selon les données, je suis chez Smart depuis 2008, mais selon moi ça fait plus longtemps. Je me demande si 2008 n'était pas plutôt la date de création de mon activité.

A

**« C'est probablement des comédiens, des metteurs en scène qui m'ont parlé de Smart. »**

diens, des metteurs en scène qui m'ont parlé de Smart. Et je crois qu'à l'époque, j'avais fait un ou deux petits contrats pour des droits d'auteur, parce que j'avais coécrit un scénario ou un truc dans le genre. Depuis, il me semble qu'il y a eu deux rénovations des locaux. Je me souviens d'une fois où je me suis dit, «ah, c'est rénové», mais je crois que l'entrée était quand même encore rue Emile Féron, dans une ancienne maison. Du côté de la salle Bologne<sup>1</sup>, c'est là que je rentrais. Mon premier conseiller était Bayan<sup>2</sup>. Je me souviens aussi de la première réunion d'information, qui était dans la salle où il y a la fresque avec le paon<sup>3</sup>.



**DONC TU TE SOUVIENS  
D'AVOIR FAIT LA RÉUNION D'INFORMATION ?**

Oui, ça, je m'en souviens. En 2008, j'ai dû faire quelques contrats, mais je ne sais pas du tout dans quel domaine. J'ai commencé à faire des contrats de traduction vers 2011. À l'époque où Smart a décidé de ne plus accepter que les métiers créatifs, j'ai pu

<sup>1</sup> Les dizaines de salles de réunion disséminées dans l'ensemble des bâtiments de Smart à Bruxelles portent des noms de villes européennes. Dont la salle Bologne, entre les bureaux d'administration de Smart.

<sup>2</sup> Idelphonse Ayité, alias Bayan, est conseiller au sein des équipes de Smart, il accompagne les projets des membres depuis 2007.

<sup>3</sup> Situés dans la maison au coin de la rue Féron et de la rue Coenraets, et réaffectés par Smart en bureaux d'accueil des membres, les salons «Coché» ont été décorés en 1906 par la maison Vermeulen-Coché. On peut y découvrir deux grandes fresques de faïence de Sarreguemines en style Art nouveau, reprenant des vues bruxelloises du Botanique avec deux paons, et de la porte de Hal avec des perroquets et un chien. Ces fresques sont classées au patrimoine depuis 2004.  
<https://monument.heritage.brussels/fr/buildings/9299>

continuer les contrats de traduction, car c'est un métier qui peut être créatif, comme la traduction littéraire. Je n'avais que des missions assez brèves, donc ça m'arrangeait très bien d'avoir Smart pour m'engager.



**À CETTE ÉPOQUE-LÀ,  
EST-CE QUE C'ÉTAIT DÉJÀ PLUS QU'UNE  
SOLUTION TECHNIQUE POUR TE PAYER ?  
QUEL ÉTAIT TON RAPPORT À SMART  
AU DÉBUT DE TON ACTIVITÉ ?**

Non, au début c'était vraiment technique. Déjà, ce n'était pas une coopérative, il n'y avait pas encore ce lexique, on ne parlait pas encore de coopérative. Moi, je lisais juste les newsletters et je ne me sentais pas concernée, même si j'étais contente de la relation que j'avais avec Smart. Le contact avec ma conseillère, Perrine Pautré, passait super bien, je trouvais que c'était efficace et j'étais contente. C'est après, quand Smart est devenue une coopérative et quand j'ai reçu un e-mail pour me proposer d'être membre du comité d'éthique. Pareil, je ne me sentais pas du tout concernée, je n'avais pas compris que j'avais été tirée au sort parmi 210 personnes. C'est seulement au deuxième ou troisième mail de Sarah de Heusch<sup>4</sup>, qui m'a demandé «mais est-ce que tu ne serais pas intéressée?» que je me suis dit «ah bon, ça me concerne en fait.». Ce n'est qu'en faisant partie du comité d'éthique que j'ai ressenti un lien avec la vie coopérative. Je me suis rendu compte qu'ici, on fait du lien, on coopère, on mutualise. Mais je pense aussi que Smart elle-même a pris conscience qu'elle était une coopérative. Ça n'a pas toujours été évident dans l'imaginaire de tout le monde.

N

**« Ce n'est qu'en faisant partie du comité d'éthique que j'ai ressenti un lien avec la vie coopérative. Je me suis rendu compte qu'ici, on fait du lien, on coopère, on mutualise. »**



**DU COUP, LE DÉCLIC,  
C'EST CES MAILS QUE TU REÇOIS DE SARAH,  
OU EST-CE QU'IL Y A D'AUTRES MOMENTS,  
OU ÉVÈNEMENTS ?**

C'est de faire partie du comité d'éthique, et donc de venir dans les locaux à chaque réunion qui m'a amenée à croiser d'autres personnes et ces

<sup>4</sup> Sarah de Heusch a très longtemps animé la défense de Smart vers les institutions européennes et internationales, l'actuelle équipe de plaidoyer de la coopérative. Elle a initié et dirigé les premières années du comité d'éthique de l'entreprise.



personnes m'ont proposé de faire d'autres choses, comme cette interview et l'autre interview avec Estelle<sup>5</sup>, qui est encore sur le site.



## ET TU REÇOIS D'AUTRES SOLLICITATIONS ?

Oui, et aujourd'hui, quand je reçois un e-mail, je suis plus intéressée dans la mesure où Smart fait en quelque sorte partie de mon quotidien. J'ai déjà un pied dedans et c'est plus facile de me dire «tiens, Smart in Progress, pourquoi pas, je m'inscris». C'était pendant le confinement, j'ai participé à un Smart in Progress sur l'accueil, qui a dû se faire en visio. Et c'était encore une occasion de rencontrer des gens, comme Pierre D'Haenens, Dorcas Sizaire, Farah El Hour... de chouettes rencontres. Et Marcella Militello<sup>6</sup> m'a contactée pour un SmartLab autour des activités expérimentées. J'aime bien venir chez Smart et participer aux activités.



## TOUT ÇA RACONTE UN PEU L'ÉVOLUTION DE TON RAPPORT À SMART. IL Y A EU D'AUTRES ÉVOLUTIONS DANS LA MANIÈRE DONT TU UTILISES SMART ?

### SI ON RETRACE UN PEU TON PARCOURS, TU AS EU DES CONTRATS PLUS RÉGULIERS EN TANT QUE TRADUCTRICE À PARTIR DE 2010. ET ENSUITE ?

**« Je ne me sentais pas encore tout à fait à l'aise avec l'idée d'être en CDI à ce moment-là. »**

À un moment donné, Smart a commencé à proposer des CDI et Perrine, qui était ma conseillère, me l'a proposé assez vite. J'ai dit non pendant deux ans parce que je ne voulais pas faire le cobaye. Je voulais voir si ça allait fonctionner, et puis je ne me sentais pas encore

tout à fait à l'aise avec l'idée d'être en CDI à ce moment-là. Il fallait que je surmonte une espèce de stress de ne pas réussir à réunir assez d'argent pour continuer à m'engager au long terme. C'est seulement en voyant que mes rentrées étaient stables et augmentaient que je me suis dit que c'était une bonne idée. Je crois que Perrine a dû me le proposer à nouveau en 2018, et je suis en CDI depuis lors.

<sup>5</sup> Estelle Delattre a fait partie de l'équipe de communication de Smart de 2019 à 2021.

<sup>6</sup> Pierre D'Haenens et Farah El Hour sont respectivement membre et ex-membre du conseil d'administration de Smart, Dorcas Sizaire est conseillère et accompagne les projets des membres dans l'équipe de Smart à Namur, Marcella Militello a d'abord longtemps été conseillère, et aujourd'hui fait partie de l'équipe de la Direction Générale et coordonne le développement des SmartLabs. Lisez aussi le récit de Pierre D'Haenens, P.66.



## EST-CE QUE ÇA CHANGE DES CHOSSES ?

Oui, ça change quand même ! C'est chouette de ne plus dépendre du chômage. Pendant très longtemps j'étais déclarée 10 ou 13 jours et je touchais du chômage pour les autres jours. C'est quand même assez apaisant de ne plus être dans ce système-là, avec les contrôles, etc. D'un autre côté, c'est pas si drôle que ça, car je m'oblige à travailler plus. Si l'argent ne rentre pas, il y a plus de stress. C'est chouette que ce soit un revenu régulier, mais bon, je suis tellement consciencieuse qu'il faut absolument que je rentre au moins ce que coûte mon CDI, même si j'ai de l'argent sur mon budget. Je me disais «ah, mais c'est bien, tu peux équilibrer ce budget sur plusieurs années et donc travailler moins», mais en fait, ce n'est pas comme ça que je fonctionne.

**« C'est chouette de ne plus dépendre du chômage. [...] D'un autre côté, c'est pas si drôle que ça, car je m'oblige à travailler plus. Si l'argent ne rentre pas, il y a plus de stress. »**



## EST-CE QUE LE CDI A MODIFIÉ TON RAPPORT À LA COOPÉRATIVE ?

Non, c'est vraiment le fait d'avoir été invitée à participer à la coopérative par le biais du comité d'éthique. Avant, je n'étais même jamais venue à l'AG.



## ET DONC TU PARTICIPES AU COMITÉ D'ÉTHIQUE DEPUIS SA CRÉATION, DÈS LA PREMIÈRE VAGUE DE TIRAGE AU SORT ?

Oui, je suis arrivée vraiment au tout début de la mise en place en 2019, et je suis restée depuis. L'année dernière, la présidente a quitté le comité et nous avons fait une élection sans candidats pour la présidence et j'ai été désignée.



## C'EST UN RÔLE UN PEU DIFFÉRENT DE CELUI DE MEMBRE, COMMENT ÇA MARCHE ?

C'est différent parce que c'est beaucoup plus de travail. Il faut organiser les réunions, corriger les PV. Heureusement, nous avons reçu l'aide d'un secrétariat pour la prise de note, c'était d'ailleurs une des conditions pour que j'accepte ce rôle. C'est plus de travail, et plus d'exposition aussi, ce qui ne me plaît pas toujours tant que ça. Il faut présenter nos travaux devant le conseil d'administration, ou l'assemblée générale.

## MAIS TU AS ACCEPTÉ.

Parce qu'il n'y avait personne d'autre qui voulait le faire, et je me sentais responsable, je crois. Je ne sais pas qui l'aurait fait si j'avais refusé.

### C'EST UN ENGAGEMENT FORT DE TA PART.

Malgré moi. Non, c'est pas faux, mais c'est pas non plus vraiment voulu. En fait, je crois que j'aimerais bien passer plus de temps à autre chose. Mais ça me semble important, donc voilà, c'est comme ça.

### JE COMPRENDS LA DIMENSION PARADOXALE DE CE GENRE DE SITUATION



### SI ON REVIENT SUR L'HISTOIRE DE SMART, EST-CE QU'ON TE L'A RACONTÉE ?

SI JE TE DEMANDE  
« C'EST QUOI L'HISTOIRE DE SMART? »,  
Y A-T-IL DES CHOSES QUI TE VIENNENT ?  
TU PEUX DE DIRE NON !

J'ai vaguement entendu à un moment que ça avait été créé par deux personnes. Je me trompe peut-être. Mais il y a très longtemps qu'on m'a parlé de ça, et ça me paraît vague. J'ai l'impression que c'est comme ces histoires de la Silicon Valley qui commencent dans un garage, on a commencé un truc et puis voilà ce qu'on est devenu.

« J'ai l'impression que c'est comme ces histoires de la Silicon Valley qui commencent dans un garage, on a commencé un truc et puis voilà ce qu'on est devenu. »



### DEPUIS TES PREMIERS CONTACTS EN 2008, VOIS-TU DES ÉVOLUTIONS, DES PHASES, DES CHOSES QUE TU AS VÉCUES MÊME DE LOIN ?

TOUT À L'HEURE, TU ÉVOQUAIS LE BÂTIMENT, C'EST UNE DES MANIÈRES DE VOIR LES CHOSES PAR EXEMPLE.

Oui, tout à fait. Ça m'a marqué, l'évolution du bâtiment. Je suis venue pour la première réunion et en repassant quelques années plus tard pour déposer un papier, parce qu'à l'époque, il fallait encore venir déposer les notes de frais, etc. D'ailleurs, l'évolution, c'est aussi la numérisation et l'aspect pratique qui est devenu de plus en plus accessible. Je vois aussi une évolution très intéressante pour les clients qui, à l'époque, devaient imprimer un papier, le signer, le faxer ou l'envoyer par la poste, etc. C'était très compliqué, maintenant c'est devenu très facile. Ils n'ont qu'à cliquer sur un lien, mettre OK et le devis est accepté. La numérisation de l'outil était quand même une bonne évolution. Et aussi la transformation

en coopérative. Quand on paie une part coopérative, c'est un acte obligatoire et on pourrait se dire que c'est pénible de la payer. Mais moi j'ai toujours été fascinée par l'idée de la coopérative, j'aime bien cette idée, comme une image d'Épinal d'une unité, d'une mise en commun, d'horizontalité, tout ça. Après, entre cette idée et la réalité, c'est pas toujours évident, mais comme idéal, j'aime bien.

« Moi j'ai toujours été fascinée par l'idée de la coopérative, j'aime bien cette idée, comme une image d'Épinal d'une unité, d'une mise en commun, d'horizontalité, tout ça. »



### LE FAIT D'Y CONTRIBUER CONCRÈTEMENT À TRAVERS UN MANDAT DANS SMART, QUI EST TON OUTIL DE TRAVAIL, C'EST MPORTANT POUR TOI ?

Oui, oui, carrément ! Que ce soit le comité d'éthique, les Smart in Progress, les SmartLabs, venir à l'AG ou participer à des réunions. J'aime bien participer quand les trucs m'intéressent.

### AVANT, IL FALLAIT PASSER SOUVENT DANS LES LOCAUX POUR DÉPOSER DES PAPIERS, ET POUR AUTANT ÇA NE CRÉAIT PAS FORCÉMENT DE SENTIMENT D'APPARTENANCE OU D'ENGAGEMENT.

Voilà, passer dans un endroit, c'est pas spécialement y rester ou y traîner. Et c'est vrai que déjà aussi, avec la petite cour intérieure, j'adore me prendre un café, fumer une cigarette dans la cour, regarder un peu les gens passer, me laisser porter par un tel qui passe, l'autre qui passe. Il y a quelque chose de vraiment agréable. Déposer un papier, c'est une espèce de corvée, c'est pas « tiens je vais suivre une réunion, une conférence ou un débat contradictoire sur quelque chose qui m'intéresse ».

### ON NE VIENT PAS POUR LA MÊME CHOSE, DONC ÇA NE PRODUIT PAS DU TOUT LES MÊMES EFFETS.



### SMART A-T-ELLE EUE DES BONNES IDÉES QUI POURRAIENT EXPLIQUER SON SUCCÈS ? QUE CE SOIT EN TERMES DE STRATÉGIE, D'OUTILS, DE PROPOSITIONS COMMERCIALES, D'OFFRES ?

Le passage en coopérative, la numérisation. La création des activités aussi. La première fois où je suis venue, il n'y avait pas du tout l'idée d'activité. C'était genre tu viens, tu fais ton contrat et voilà. Les activités, c'était une très bonne idée.





**SI TU DEVAIS FORMULER SON INTÉRÊT ?**

Maintenant, on appelle ça des unités de production. Pour moi aujourd'hui, c'est très intéressant d'avoir comme un petit hub où il y a tout : le budget, le fait de pouvoir faire des frais. Un autre des grands avantages que je trouve aujourd'hui dans le fait d'être chez Smart, c'est de pouvoir me former à autre chose. Comme j'ai du budget, je peux utiliser ce budget pour me former à quelque chose de totalement différent du domaine dans lequel je travaille aujourd'hui. Et je trouve ça super intéressant parce que je ne crois pas qu'on puisse faire ça si on est employée dans une boîte. Généralement, les formations sont axées sur le domaine dans lequel on travaille. C'est vraiment trop bien de pouvoir faire ça.



**ET SI ON VA DU CÔTÉ DU COMITÉ D'ÉTHIQUE, ÇA FAIT 5 ANS QUE TU Y PARTICIPES.**

**EST-CE QU'IL Y A DES SUJETS OU DES MOMENTS QUI ONT ÉTÉ MARQUANTS POUR TOI DANS LA VIE DE CE COMITÉ ? EST-CE QUE TU PEUX NOUS RACONTER UN PEU CETTE HISTOIRE ?**

Ça a été un peu un peu rocambolesque, parce que juste après la création, il y a eu le confinement, et le problème de Smart en France, qui nous a fait réfléchir aussi sur la façon dont ça se passait. On a aussi mis énormément de temps à faire un règlement d'ordre intérieur. Le temps est long au

« Le temps est long au comité d'éthique, on va dire. Le temps est long et du coup, c'est un petit peu frustrant. Là, j'essaye un peu de changer ça, mais ça va prendre aussi du temps. »

comité d'éthique, on va dire. Le temps est long et du coup, c'est un petit peu frustrant. Là, j'essaye un peu de changer ça, mais ça va prendre aussi du temps. Parce que quand tu as une réunion de trois heures toutes les six semaines, pour que les choses soient lues, discutées, acceptées, écrites et puis approuvées, c'est long. Et ce qui m'a marquée, je crois que c'était le cas français. On a été pris à partie par des travailleurs de Smart France, c'était difficile pour tout le monde. Après, je trouve qu'on a assez bien rebondi. J'ai remarqué aussi que, quand nos réunions étaient en visio, les débats étaient beaucoup plus clivants. On ressent moins les personnes, les débats étaient plus radicaux en ligne qu'ils ne le sont en présentiel.



**VOUS AVEZ REPRIS LE PRÉSENTIEL APRÈS LE COVID ?**

Oui, sauf une personne qui habite loin et qui ne vient pas toujours jusqu'ici. Et puis il y a aussi les mises au vert, c'est toujours assez chouette de se retrouver et d'apprendre à connaître des nouveaux membres. Je n'arrive pas à croire que je viens de dire ça! Je déteste quitter Bruxelles et être en groupe. Pendant un mois avant les mises au vert, je me disais que je n'allais pas y aller, que j'allais annuler, mais finalement, c'était toujours super bien organisé, toujours agréable.



**TU ÉVOQUES LA FRANCE, QUEL REGARD AS-TU SUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE SMART ?**

Aucun en fait. J'ai l'impression que c'est un peu invisible. Un peu comme la femme de Columbo, ça existe, mais on ne le voit pas. Pourtant il me semble que j'avais croisé, je ne sais plus comment, ni quand, ni pourquoi, des gens qui venaient de Smart Italie, je crois, qui étaient à Bruxelles. C'est chouette, mais je ne sais pas si ça prend ou pas. Et si ça prend, qu'est-ce que Smart a à voir là-dedans? Et comment est-ce qu'elle gère? Enfin, je ne sais pas. C'est obscur pour moi.

« Un peu comme la femme de Columbo, ça existe, mais on ne le voit pas. »



**D'ACCORD. AS-TU VÉCU DES MOMENTS UN PEU MARQUANTS ? DES SITUATIONS, DES RENCONTRES, DES RÉUNIONS, COMME LES MISES AU VERT QUE TU VIENS D'ÉVOQUER ?**

La première AG que j'ai faite, c'était vraiment chouette, je n'en revenais pas! La deuxième aussi d'ailleurs. C'était hyper agréable. Les gens étaient souriants et bienveillants. Une ambiance détendue. Je me souviens, c'était l'année où il y avait la fanfare, Pelouse Grass Band. Et c'était vraiment trop chouette, c'était une super bonne ambiance.



**ET DES RENCONTRES PEUT-ÊTRE ?**

Oui, plein de rencontres chouettes comme ça. Ça reste un peu en surface, mais c'est chouette quand même. Quelque chose que je ne trouve pas trop ailleurs, une communication douce et respectueuse, que je trouve quand je viens ici [au siège de Smart à Saint-Gilles]. J'ai l'impression que la plupart

des gens font vraiment attention de ne pas être dans le jugement. Ça, c'est cool. C'est un lieu de lien et de partage. Et c'est aussi un endroit où généralement j'ai des discussions intéressantes avec les gens, et pas seulement au comité d'éthique, mais un peu à tout moment.

**« Quelque chose que je ne trouve pas trop ailleurs, une communication douce et respectueuse, que je trouve quand je viens ici. »**

A

N

N





**ADVIESVERLENER IN HET OPERATIONELE TEAM**  
IN BRUSSEL VANAF 2009, DAARNA IN GENT VAN 2012 TOT 2018  
**COÖRDINATOR VAN HET PROJECT SMART NEDERLAND**  
VAN 2017 TOT 2024

**LID DE RAAD VAN BESTUUR VAN DE COÖPERATIE**  
VAN 2017 TOT 2021

**ADVOCACY OFFICER**  
SINDS 2019

**CONSEILLER DANS L'ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE**  
À BRUXELLES DÈS 2009, PUIS À GAND 2012-2018

**COORDINATEUR DU PROJET SMART AUX PAYS-BAS**  
DE 2017 À 2024

**ÉLU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA COOPÉRATIVE**  
DE 2017 À 2021

**CHARGÉ DE PLAIDOYER POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL**  
DEPUIS 2019



## WEET JE NOG WANNEER JE DE EERSTE KEER OVER SMART HEBT GEHOORD OF HOE JE EERSTE DAG BIJ SMART WAS?

Dat weet ik nog heel goed! Ik heb er laatst nog over gesproken met een voormalig Smart-lid met wie ik ben gaan lunchen. Ik kwam bij Smart terecht via Inke Decoster<sup>1</sup>, een goede vriendin die ik al heel lang ken. Eigenlijk ben ik muzikant en destijds werkte ik in een muziekwinkel, maar ik werkte daar niet meer graag. Op oudejaarsavond 2008-2009 kwam ik Inke tegen. Zij werkte in het Smart-kantoor in Brussel. We hadden het over het werk, hoe het ging enzovoort. Toen zei ze: "Bij ons zijn ze bijna constant op zoek naar adviesverleners." Dat is in Brussel, dus vrij ver van waar ik woon. "Het is daar fijn werken en er is een goede treinverbinding. Anders moet je maar eens solliciteren als je de muziekwinkel beu bent." Enkele maanden later heb ik gesolliciteerd. Ik stuurde mijn cv en motivatiebrief naar Annelies Cassiers<sup>2</sup> en François Croix<sup>3</sup>, die toen verantwoordelijk waren voor de aanwerving van de adviesverleners. Ze hebben me uitgenodigd voor een gesprek en zes maanden later ben ik begonnen. Dat was juni 2009. Alle nieuwkomers bij Smart kregen toen een soort map. In mijn herinnering zaten daar duizenden papieren in, al waren het er misschien maar honderd. Het was in elk geval een dikke map, met veel teksten, waarvan de meeste in het Frans, maar mijn Frans was niet fantastisch. In de teksten stond de hele tijd iets over "la règle de bûcheron". De letterlijke betekenis in het Nederlands is houthakkersregel, en ik wist echt niet waarover het ging. Er was ook sprake van "contrats intermittents", maar ik had in het Nederlands nog nooit van het woord "intermittent" gehoord. Ik zal niet zeggen dat ik deed alsof ik alles begreep, maar het scheelde toch niet veel.

<sup>1</sup> Inke Decoster was sinds 2009 adviesverlener in het kantoor van Gent. Intussen maakt ze deel uit van het team dat de operationele directie ondersteunt.

<sup>2</sup> Annelies Cassiers werd lid van het team in 1999. Ze was een van de pioniers wat het contact met en de begeleiding van de leden betreft en legde dan ook de basis voor wat de adviesverleners vandaag doen. Voor ze Smart eind 2015 verliet, was ze teamverantwoordelijke en vervolgens directrice van de entiteit Verenigde Producties aan de zijde van Bernard Moisse.

<sup>3</sup> François Croix maakte van 2010 tot 2016 deel uit van het team van Smart. Hij stond in voor alles wat later onder de afdeling HR zou vallen: lonen, mobiliteit, personeelsbeheer enz.



## WAT IS DAT, DIE HOUTHAKKERSREGEL?

Simpel gezegd zijn dat regels van de sociale zekerheid die aangepast zijn aan het tijdelijke karakter van het werk van kunstenaars. Met periodes waarin ze werken en geld verdienen, afgewisseld met periodes waarin ze hun werk voorbereiden en geen geld verdienen, en periodes waarin ze niet werken. Dat noemen we projectwerk. Voor dat type werk voorziet de Belgische sociale zekerheid een overbrugging tussen de verschillende periodes. De "houthakkersregel" verwees naar het feit dat een houthakker enkel werkt in de seizoenen dat er bomen gekapt moeten worden en daarbuiten geen werk heeft. Dat was de basis. Maar ik viel echt uit de lucht. Tijdens de eerste twee weken heb ik veel gedacht: Wat is dat hier allemaal?! Het contrast met mijn vorige job was gigantisch. Tezelfdertijd was de sfeer fantastisch en vond ik het een leuke uitdaging om me te verdiepen in iets waarin ik niet de grootste specialist was. Het was een manier om te stoppen met werk dat ik niet meer wilde doen, om een nieuwe weg in te slaan met tal van uitdagingen. Dus ja, ik herinner me de eerste dagen bij Smart nog heel goed.

**"Maar ik viel echt uit de lucht. Tijdens de eerste twee weken heb ik veel gedacht: Wat is dat hier allemaal?!"**

**"Ik had altijd wel de indruk dat iedereen in de onderneming genoeg geduld had om de mensen de kans te geven zich aan het systeem aan te passen. Het is zelfs mogelijk om het systeem te beïnvloeden zodat het zich aan jou zou aanpassen."**



## WEET JE NOG WELKE DINGEN JE VERRASTEN, VERBAASDEN EN VERHEUGDEN? OF NET NIET?

Ik vond het heel beangstigend om in een Franstalige onderneming aan de slag te gaan. We moesten bijvoorbeeld heel snel na de introductieperiode afspraken maken met mensen uit Brussel om uit te leggen hoe Smart werkte, welke tools ze aanbood en hoe de mensen ze konden gebruiken. En uiteraard was 99% van die afspraken in het Frans. Ik kan je zeggen, daar heb ik wel mijn grenzen moeten verleggen.



## OMDAT ER TOEN ENKEL FRANS GESPROKEN WERD, OOK IN HET TEAM?

Het was een beetje zoals vandaag, 80 tot 90% van het personeel was Franstalig. Misschien waren er toen iets meer Nederlandstalige adviesverleners dan nu. Ik ken de exacte cijfers

niet. Er waren een paar tweetalige personen, maar de meesten waren Franstalig. En dat waren de meeste leden en gebruikers ook. Niet dat ik het niet fijn vond om Frans te spreken, maar het was toch een hele uitdaging. Bovendien was de materie redelijk nieuw voor mij. Al had ik altijd wel de indruk dat iedereen in de onderneming genoeg geduld had om de mensen de kans te geven zich aan het systeem aan te passen. Het is zelfs mogelijk om het systeem te beïnvloeden zodat het zich aan jou zou aanpassen. Het is geen systeem met procedures en regels die je klakkeloos moet volgen. Uiteraard is het nodig om je te integreren in de cultuur en de omgeving, en bij de mensen met wie je werkt. Maar je krijgt genoeg tijd om dat te doen en om echt je plaats te vinden. Dat heb ik al sinds het begin zo gevoeld en dat vind ik nog altijd fijn. En dat is sindsdien niet veranderd.



### HET GEVOEL DAT HET SYSTEEM ZICH AAN DE MENSEN AANPAST, WEERSPIEGELT DAT ENKEL JOUW ERVARING OF KOMT DAT OOK TERUG IN JE WERK MET DE LEDEN?

Ik denk dat het ook bij de dienstverlening wel duidelijk is. Het systeem staat in dienst van de mensen die het nodig hebben. Dat is niet alleen zo voor de vennoten, maar voor alle leden en ook het team van Smart. De onderneming wordt niet bestuurd door een systeem of een grote kracht. Ze vertrekt echt vanuit een duidelijke noodzaak voor mensen die actief zijn in de artistieke sector en geen kaas gegeten hebben van de businessaspecten van hun activiteit, zoals facturatie,

administratie, papierwerk enz. We creëren dus een instrument om ze te ondersteunen bij de zaken die ze niet beheersen en waaraan ze geen tijd willen verspillen. We zetten iets op poten dat aan hun behoeften voldoet. In de geschiedenis van Smart is de dienstverlening ook telkens vanuit die insteek aangepast. Zo creëerden we nieuwe diensten op basis van fiscale controles of de sociale inspectie bijvoorbeeld. We proberen altijd de behoeften van

**"Het systeem staat in dienst van de mensen die het nodig hebben.**

**Dat is niet alleen zo voor de vennoten, maar voor alle leden en ook het team van Smart.**

**De onderneming wordt niet bestuurd door een systeem of een grote kracht."**

de gebruikers en betrokkenen centraal te stellen. De oprichting van de coöperatie is daar een perfect voorbeeld van. Dankzij de democratische tools van de coöperatie kunnen de vennoten immers deelnemen aan het debat rond de onderneming, de strategie, de diensten, de financiering en de keuze van uitgaven enz. Of zich de vraag stellen hoe we met die gemeenschappelijke aspecten kunnen omgaan. Dankzij de juridische structuur van de coöperatie kunnen de mensen actief deelnemen. Ik zeg niet dat we er al zijn. Want we spreken

dan wel van 35.000 vennoten (of meer), maar ik denk dat de participatiegraad nog veel beter kan, ook al kunnen de vennoten hun stem op veel verschillende manieren laten horen. De algemene vergadering bijvoorbeeld, of de rol als lid van de Raad van bestuur. En er zijn ook werkgroepen (Smart in Progress, SmartLabs). In dat opzicht geeft de coöperatie echt vorm aan het idee dat Smart niet zomaar een systeem met allerlei procedures is dat diensten verleent, maar een systeem op maat van de mensen die erbij betrokken zijn.



### IK KOM GRAAG NOG EENS TERUG OP JE BEGIN BIJ SMART.

### WAS JE ALS ACTIEF MUZIKANT IN DE MUZIEKWERELD BEKEND MET DE PROBLEMATIEK OF HEB JE DIE PAS ONTDEKT TOEN JE BIJ SMART AAN DE SLAG GING?

Ik kende de problemen, maar ik wist niet welke oplossing Smart kon bieden. Daar zijn verschillende redenen voor. Ten eerste had ik niets opgezocht. Daarnaast woon ik in een Nederlandstalige regio waar Smart minder actief is, en in die tijd nog veel minder zelfs. Ik ben bijna voltijds muzikant geweest tussen 2002 en 2008-2009. Het eerste Smart-kantoor in Vlaanderen kwam er, denk ik, in 2006-2007, in Gent. Toen ik als muzikant startte, bestond Smart al in Brussel, toen nog als vzw, maar er waren geen kantoren in Vlaanderen en Smart was dan ook amper bekend. De problematiek op zich bestond natuurlijk wel al veel langer, want ik had al gevoeld dat een leven als muzikant niet makkelijk was. De Vlaamse markt is heel klein en er zijn veel anderen die soms veel meer talent hebben. Er is veel concurrentie. Dat betekent dat het niet makkelijk is om je als muzikant te vestigen. De enige oplossing om te overleven, is om niet-artistiek en artistiek werk met elkaar af te wisselen. Ik ging toen ook samenwonen met mijn vrouw. Zij heeft altijd een vrij stabiel inkomen gehad en ik kon dus een beroep doen op onze gezamenlijke inkomsten. We hadden nog geen kinderen en stonden dus niet zwaar onder druk. Maar op een gegeven moment besef je wel dat je zo niet lang kan overleven. Zodra er kinderen komen, is er ook meer druk om een stabiele job te vinden. En daar kwam Smart op het toneel. Ik wist dus wat het was om verschillende jobs te moeten doen om geld bijeen te sprokkelen en te overleven.



### WAT WAS JE EERSTE FUNCTIE BIJ SMART?

In 2009 werd ik adviesverlener in Brussel. Met alle uitdagingen van dien. We waren niet opgesplitst in verschillende teams. De adviesverleners maakten deel uit van één groot team, met een heleboel taken die vandaag niet meer bestaan. Ik herinner me nog de duizenden faxen die op de eerste en de tweede verdieping binnenkwamen: enorme

**"Ik herinner me nog de duizenden faxen die op de eerste en de tweede verdieping binnenkwamen: enorme toestellen die een hele dag door papier bleven uitspuwen, hallucinant eigenlijk."**

niet ondertekend waren of niet voldeden op een andere manier, moesten we de leden opbellen: "Ik heb het contract goed ontvangen, maar dit of dat ontbreekt." Ons dagelijks werk als adviesverlener was compleet anders dan vandaag. Er bestaat nog wel een administratief onderdeel en een controleaspect, maar het is fel veranderd.



#### HOE KOMT DAT?

Door de digitalisering. Ik denk niet dat er vandaag nog contracten op die manier binnenkomen en al zeker niet per fax. Ze worden doorgemailed en onmiddellijk naar een systeem doorgestuurd, waar ze min of meer automatisch goedgekeurd worden. Natuurlijk zijn er nog contracten die de boel blokkeren omdat ze slecht ingegeven zijn, of te laat, of weet ik veel. In elk geval heeft de digitalisering veel veranderd. Ik ben geen adviesverlener meer, dus je vraagt het best eens na bij hen, maar ik denk dat ze nu meer tijd hebben voor een-op-eengesprekken en om de leden te begeleiden. Daarnaast denk ik dat de relaties tussen de vennoten en de adviesverleners menselijker zijn. Dat was het doel van die digitalisering: de puur administratieve taken niet meer hoeven te doen, geen codes meer moeten noteren op contracten, ze klasseren enz. Die taken bestaan niet meer vandaag, waardoor het mogelijk is om meer tijd te besteden aan de relatie met de leden.



#### WAS JE ALS ADVIESVERLENER "GESPECIALISEERD" IN DE NEDERLANDSTALIGEN OF TOTAAL NIET?

Het was niet echt een specialisatie, maar Nederlandstalige personen kwamen logischerwijs bij een Nederlandstalige collega terecht in plaats van bij iemand die geen Nederlands sprak. Eigenlijk waren er zo weinig Nederlandstalige leden dat niemand in het team kon zeggen dat die zich enkel met de Nederlandstaligen zou bezighouden. Als Nederlandstalige konden we dus niet anders dan ook Franstalige mensen te helpen.



#### HEB JE ALTIJD IN BRUSSEL GEWERKT?

Nee. Als ik me niet vergis, heb ik van het begin van de zomer 2009 tot 2012 in Brussel gewerkt. Daarna ben ik aan de slag gegaan in het kantoor van Gent, dichterbij huis. Er stond toen een vacature open. We waren met twee collega's in Brussel die in Gent of de streek rond Gent woonden: Nele Cassiers<sup>4</sup> (de zus van Annelies die me had aangeworven) en ikzelf. Inke Decoster, die me bij Smart had geïntroduceerd, werkte al in het Smart-kantoor in Gent als adviesverlener. In 2012 werkten we dus met drie in Gent, in een Nederlandstalige omgeving. Niet meer in het moederbedrijf werken, veranderde onze functie en het verloop van onze dag wel een beetje. Wie in een kantoor buiten Brussel werkt, kan niet steunen op het onderhoudsteam – of het rode team, zoals we ze intern noemen. Zij organiseren en voorzien alles, zetten de lokalen op orde, bestellen de koffie, zetten het vuilnis buiten enz. Alle praktische dingen dus, moet je dan zelf doen. Bovendien komt er meer verantwoordelijkheid bij kijken als je met drie een kantoor moet beheren. Zeker als je weet dat we in die periode twee of drie keer verhuisd zijn. We namen de beslissingen niet alleen, maar hadden toch een zekere autonomie. Het was aan ons om te beslissen hoe een goed kantoor eruitzag. Dat verandert de inhoud van het werk een beetje, maar wel in positieve zin.

**"Niet meer in het moederbedrijf werken, veranderde onze functie en het verloop van onze dag wel een beetje."**

**"Wie in een kantoor buiten Brussel werkt, kan niet steunen op het onderhoudsteam – of het rode team, zoals we ze intern noemen. [...]"**  
**Alle praktische dingen dus, moet je dan zelf doen."**



#### WAS DAT VOOR JOU IETS POSITIEFS?

Ja, want ik hou wel van verandering. Ik kan af en toe ongeduldig zijn en werk niet graag lang aan hetzelfde thema of volgens dezelfde modaliteiten. Voor mij was het dus positief om naar een andere plek te gaan en andere verantwoordelijkheden te hebben. Uiteindelijk hield ik me veel bezig met partnerschappen en contacten met andere organisaties in en rond Gent.

<sup>4</sup> Nele Cassiers waren sinds 2009 en 2010 adviesverlener in het kantoor van Gent. Intussen maakt ze deel uit van het team dat de operationele directie ondersteunt.



## WAS HET OOK JULLIE VERANTWOORDELIJKHEID OM SMART IN DE STREEK VAN GENT UIT TE BOUWEN?

T Ja. Het team was daar samen verantwoordelijk voor. Ik vond dat zó leuk dat we veel initiatieven genomen hebben. Uiteindelijk zijn mijn collega's van het lokale kantoor en ik een soort van specialist geworden in de specifieke territoriale ontwikkeling in en rond Gent, maar ook in heel Vlaanderen. We werkten toen nog met een ander managementsysteem en een soort van middle management met coördinatoren. Daarnaast waren er mensen die een soort van specialisatie hadden in territoriale ontwikkeling en zo waren we met twee, drie of zelfs vier. Er was iemand die zich op de regio rond Eupen concentreerde. Onze collega Olivier Desclez<sup>5</sup> richtte zich op de streek rond Bergen en Sophie Bodarwé<sup>6</sup> op de rest van Wallonië. Mijn collega's en ik vormden dan weer de "toegangspoort" tot Vlaanderen en samen hebben we wel wat dingen uitgeprobeerd. Een kantoor openen in Kortrijk en in Genk bijvoorbeeld. En we werkten ook samen met bepaalde instanties en organisaties zoals Starterslabo (iets zoals Job Yourself in Brussel), STEBO, Syntra, Idrops en andere organisaties waarvan ik de naam vergeet. Zo was er een project met vluchtelingen die net in België waren, dat hen moest helpen werk te vinden of zelf als ondernemer te starten. Dat was een project tussen 2016 en 2018.

**"Vandaag zijn er ook veel lokale initiatieven rond duurzaamheid, die sinds enkele jaren opnieuw en steeds vaker kiezen voor de juridische structuur van een coöperatie. Dat creëert een nieuwe belangstelling en dynamiek."**

zagen we dat zich in Vlaanderen dezelfde tendens aftekende. Dat is niet nieuw, want de coöperatieve beweging heeft een lange geschiedenis, vooral in Gent. Maar in de jaren 2016-2017 leek er in de coöperatieve wereld een hernieuwde interesse te zijn. Er waren steeds meer initiatieven om coöperaties op te richten in diverse economische sectoren, meer bepaald de bouw, maar ook de huisvesting en de landbouw. Vandaag zijn er ook veel lokale initiatieven rond duurzaamheid, die sinds enkele jaren opnieuw en steeds vaker kiezen voor de juridische structuur van een coöperatie. Dat creëert een nieuwe belangstelling en dynamiek. We hebben geprobeerd om die coöperaties met elkaar te

verbinden in een Gents lokaal netwerk en bruggen te bouwen met de niet-coöperatieve wereld, meer bepaald met de klanten om de coöperatieve beweging meer zichtbaarheid te geven. We deden dat bijvoorbeeld samen met het Hinkelspel in Gent, een coöperatieve kaasmakerij en de mensen van COOPApotheken, waar je coöperant wordt zodra je iets koopt. Op die manier proberen we dingen uit. Ik ben ook bestuurslid geworden bij

een netwerk dat "Coopkracht" heet, als knipoog naar het woord Koopkracht. Vandaag hebben we een kleine vzw met een honderdtal Vlaamse, Nederlandstalige coöperaties in een netwerk dat hen inspireert, de kans geeft om nieuwe netwerken te ontwikkelen en probeert om de coöperatieve aspecten iets meer in de verf te zetten. Dat houdt allemaal verband met ons werk.



## IS DAT EEN PERSOONLIJK MANDAAT OF DOE JE HET IN NAAM VAN SMART?

Officieel is het een persoonlijk mandaat, maar ik zou er uiteraard niet zijn als ik niet bij Smart werkte. Dat spreekt voor zich.



## HEB JE NOG SPECIALE HERINNERINGEN AAN ANDERE PROJECTEN DIE JE IN VLAANDEREN HEBT GELEID?

We hebben geprobeerd om een kantoor te openen in de twee uithoeken van Vlaanderen: Genk en Kortrijk. Niet met veel succes, want we hebben ze moeten sluiten. Het is dus niet altijd makkelijk geweest. Er zijn ook verschillende projecten geweest om contact te leggen met Vlaamse coöperaties. Toen Smart besloten had om een coöperatie te worden (in 2016-2017 dus),

<sup>5</sup> Olivier Desclez ging in 2003 aan de slag bij Smart, eerst als adviesverlener en verantwoordelijke voor het kantoor van Bergen, later en tot eind 2019 als medewerker territoriale en strategische ontwikkeling.

<sup>6</sup> Sophie Bodarwé was adviesverlener vanaf 2005. Drie jaar later werd ze eerst regionaal coördinatrice voor Wallonië, dan medewerker territoriale ontwikkeling, en ten slotte coördinatrice van de werkgroepen 'Smart in Progress'. In 2018 verliet ze Smart.



## DUS IN 2012 GING JE AAN DE SLAG IN HET KANTOOR VAN GENT? WAT WAS DE VOLGENDE VERANDERING?

Vanaf 2017 begon ik me bezig te houden met Smart Nederland. Er was nog geen kantoor, maar bepaalde partners hadden sinds 2012-2013 wel geprobeerd om Smart daar te ontwikkelen. Soms waren er misverstanden en zelfs conflicten tussen die lokale partners en het centrale management in België, dat de partners toch financieel ondersteunde. Eind 2017-2018 kreeg ik de vraag om als Nederlandstalige de banden tussen de moederonderneming en de lokale partners daar te onderhouden. Alleen slaagden we er niet in om er een dynamiek in te brengen. Smart België had geen

intentie om geld te investeren en zelf in Nederland een kantoor op te richten. Bovendien kwam er ter plaatse geen structurele partner naar voor die het project in handen wilde nemen met de steun van Smart België. De voorwaarden werden dus niet vervuld om voort te doen en eind 2022 werd dan ook besloten om het werk in Nederland stop te zetten, in afwachting van nieuwe opportuniteiten. Begin 2018 heb ik kort bij de operationele directie gewerkt rond de mogelijke ontwikkeling van nieuwe diensten. Er werd al lang gepraat over de ontwikkeling van nieuwe diensten naast de diensten die al even bestonden. Met diensten bedoelen we vooral de twee tools die mensen kunnen gebruiken om te werken: de tool eenvoudig contract, die vandaag de tool 3in1 wordt genoemd, en de tool Activiteit. We zeiden al een hele tijd dat we naast de bestaande diensten ook andere diensten moesten creëren omdat we zagen dat veel mensen specifieke noden hadden omdat hun activiteit goed draaide of net niet. Grote spelers moeten zich kunnen aanpassen aan de noden van de mensen in hun gemeenschap. Begin 2018 heb ik daar kort aan gewerkt om te bekijken of we dingen konden testen. Maar dat duurde dus niet lang. Misschien vond ik er mijn plaats niet of waren er andere prioriteiten, en ik schakelde snel over naar een functie die meer op public relations gericht was, zoals ik voordien deed in het kader van de territoriale ontwikkeling. Een jaar later, in 2019, kwam ik terecht bij de algemene directie om me meer te focussen op public relations aan Nederlandstalige kant. Ik nam dus contact met partners en bouwde netwerken op. Als advocacy officer heb ik nu ook de verantwoordelijkheden overgenomen van Sarah de Heusch<sup>7</sup>, een Franstalige collega die onlangs de onderneming heeft verlaten. Ze werkte bijvoorbeeld op internationaal vlak met Cecop/Cicopa en de Internationale Coöperatieve Alliantie, de internationale organisaties die de coöperatieve wereld in de verschillende economische sectoren vertegenwoordigen. Ik probeer die contacten over te nemen. Daarnaast rond ik het werk voor Smart Nederland af en werk ik aan een pedagogisch project rond het economisch model van Smart.



## IK HAD NIET VERWACHT DAT JE NOG IETS ZOU DOEN DAT VERBAND HOUDT MET JE EERSTE JOB ALS ADVIESVERLENER.

### HOE BEN JE TOT HET PEDAGOGISCH PROJECT GEKOMEN?

Ik denk dat we dat nodig hebben om mensen te doen begrijpen wie Smart is en wat we doen. We financieren onze diensten op verschillende manieren. Het eerste en eenvoudigste luik is de bijdrage die deel uitmaakt van de omzet en per

uitgestuurde factuur 6,5% bedraagt. Daarnaast zijn er aan de arbeidsovereenkomst en de loonberekening minder zichtbare bijdragen gelinkt die niet altijd van tevoren gekend zijn. Als we van het factuurbedrag vertrekken, wordt een deel gebruikt om productiekosten te dekken en een ander deel om het loon te berekenen. In die loonberekening zitten elementen vervat die terugvloeien naar de onderneming en ze zo financieren. Wanneer de arbeidsovereenkomst wordt aangegeven, maken we immers een soort schatting van de loonkost. Die schatting wordt altijd een beetje te ruim genomen. Er is dus een marge tussen de geschatte loonkost en de reële loonkost van het werk. Op de totale socialezekerheidsbijdragen worden bovendien kortingen aan de werkgever toegekend voor bepaalde types contracten en volgens specifieke criteria, bijvoorbeeld al naargelang het artistieke of niet-artistieke contracten zijn of op basis van het loon. Die kortingen zijn ten gunste van de werkgever, maar ze zijn niet individualiseerbaar en komen in een gemeenschappelijke pot terecht. Op die manier financieren ze de onderneming, omdat ze de kosten van de socialezekerheidsbijdragen voor een deel compenseren. Die twee pijlers – de marge op de berekening en de kortingen op de werkgeversbijdragen – zijn vandaag nog te weinig gekend.

Daardoor ontstaan er misverstanden, en zelfs meer dan dat. Niet alleen bij de vennoten, maar ook bij de partners. Sommige mensen kijken naar het systeem en vragen zich af hoe we dat allemaal financieren. Toen we buitenlandse partners hadden die Smart wilden lanceren in Duitsland, Oostenrijk of Nederland bijvoorbeeld, zeiden we dat we de dienstverlening van Smart financierden door 6,5% af te houden van de omzet, punt aan de lijn. Maar het was complexer dan dat. Er zijn ook andere inkomsten die de onderneming Smart in België financieren. Daardoor kwam het besef dat we beter in kaart moesten brengen hoe we de onderneming vandaag financieren en wat de bijdrage is. We moeten ook bekijken hoe we met onze vennoten het debat kunnen openen over hoe we de onderneming financieren en welke diensten daar tegenover staan. Ook al zullen er dan misschien mensen zijn die zeggen dat die 6,5% verlaagd moet worden of dat de kortingen toegewezen moeten worden aan de verschillende contracten die de kortingen hebben mogelijk gemaakt. Vóór we het debat openen, moet er dus duidelijkheid zijn over wat kan en wat niet. Want als je aan de inkomsten morrelt, moet je ook iets aan de dienstverlening doen. En omgekeerd, als je iets aan de diensten wil doen, heb je inkomsten nodig om ze te financieren. Er is dus wel wat pedagogisch werk aan de winkel, zowel voor de vennoten als de adviesverleners. En we mogen ook onze partners en de overheidsinstanties niet uit het oog verliezen natuurlijk.

<sup>7</sup> Sarah de Heusch stond in voor het lobbying- en advocacywerk bij de Europese en internationale instellingen. Bovendien richtte ze mee het ethisch comité van de onderneming op, dat ze de eerste jaren ook leidde.

**EEN GELUK DAT IK HET VROEG.**

**IK DACHT DAT HET OVER HET ECONOMISCH MODEL VAN DE ACTIVITEITEN GING, MAAR HET GAAT OVER HET ECONOMISCH MODEL VAN SMART, WAT MEER STEEKHOUDT EFFECTIEF.**

Het economisch model van Smart is eigenlijk het economisch model van de leden en vennoten. Want zonder hen zou Smart niet bestaan.



**IK MEEN TE WETEN DAT JE OOK BESTUURLID BENT GEWEEST VAN DE COÖPERATIE.**

**T** Als ik me niet vergis, werd de coöperatie Smart officieel gelanceerd in november of december 2016, naar aanleiding van Smart in Progress. In 2017 werden de leden van de Raad van bestuur verkozen. Aangezien ik enthousiast was over het coöperatieve idee en model stelde ik me kandidaat, samen met enkele vennoten en twee of drie collega's van de vaste teams. Er werden 18 mensen verkozen en in het begin kende ik bijna niemand. Het was een toffe ervaring. Al was het niet altijd makkelijk omdat de RvB altijd door het afgevaardigd bestuur werd voorgezeten. Ik moest dus in de RvB als bestuurslid samenwerken met de persoon die de dag erna mijn baas was. Dat was niet altijd evident, maar tegelijk had ik wel een goeie verstandhouding met Sandrino. Ik kon hem altijd zeggen wat ik dacht zonder mijn mening op te dringen. Dat was mijn eerste ervaring als bestuurslid. Daarnaast heb ik ervaring in anders zvw's zoals Coopkracht.



**WAS HET EEN MANDAAT VAN TWEE OF DRIE JAAR?**

Het mandaat was voorzien voor vier jaar, maar in 2020 ben ik na drie jaar vertrokken omwille van persoonlijke redenen en omdat het te veel tijd in beslag nam.



**ZIJN ER VAN DIE PERIODE IN DE RAAD VAN BESTUUR DINGEN DIE JE IN HET BIJZONDER ZIJN BIJGEBLEVEN?**

**BEPAALTE PROJECTEN WAARIN JE GEÏNTERESSEERD WAS EN WAARVOOR JE JE HEBT INGEZET?**

Ik was vooral verbaasd over hoelang het duurt voor je elkaar leert kennen. Niet alleen in de groep van de RvB. Het was voor mij een beetje makkelijker omdat ik de onderneming kende als werknemer. Anderen kenden ze enkel als vennoot en wisten dus niet noodzakelijk wie er in de onderneming bijvoorbeeld verantwoordelijk was voor bepaalde zaken of wie er aan welke projecten werkte. Iedereen had bijna

het hele mandaat nodig om een algemeen beeld van de hele onderneming te krijgen, met haar diverse juridische entiteiten, die trouwens bleven evolueren. Eigenlijk hebben we heel weinig concrete of strategische onderwerpen behandeld. We moesten ons vooral bezighouden met de organisatie van de Raad van bestuur: een antwoord vinden op de vraag hoe we moesten werken, elkaar begrijpen, ons gedragen ten opzichte van andere instanties; welke impact we hebben op het dagelijks werk van de hele directie; welke verstandhouding we hebben met de andere instanties, meer bepaald de stichting; in welke mate we beslissingen kunnen nemen over bepaalde thema's; hoe de Raad van bestuur van een coöperatie als Smart moet te werk gaan... Soms was dat frustrerend. Maar tegelijk leer je zo wel bij. Dat ervaarde ik helemaal anders in een RvB als die van Coopkracht, die al 20 of 25 jaar bezig was. Daar kom je terecht in een goed geoliede machine die veranderingen kan teweegbrengen, maar niet meer per se het warm water moet uitvinden. In de RvB van Smart moesten we echt nog uitzoeken hoe het werkte, hoe we met elkaar en met het afgevaardigd bestuur, de directie en andere actieve instanties moesten omgaan. Het was dus zeker interessant, maar soms gewoon frustrerend omdat bepaalde dingen niet concreet genoeg waren.



**JE GING IN 2008-2009 AAN DE SLAG BIJ HET TEAM EN HEBT DUS 15 JAAR GESCHIEDENIS VAN SMART MEEGEMAAKT.**

**KAN JE DIE GESCHIEDENIS INDELEN?**

**ZIJN ER BEPAALTE PERIODES DIE ERUIT SPRINGEN?**

Voor mij is er de periode vóór en de periode na de lancering van de coöperatie. De transformatie tot coöperatieve vennootschap had concrete gevolgen voor mijn dagelijks werk. Sinds we een coöperatie zijn, is de sfeer rond Smart veranderd. Het is nog niet hoe het zou moeten zijn, maar toch wordt Smart al anders bekeken. Dankzij de coöperatieve structuur kunnen we ons inzetten voor wat in Brussel en Franstalig België bekendstaat als de sociale economie. Aan Nederlandstalige kant is dat een ander begrip. Zo kunnen we tonen dat we geen kapitalistische onderneming zijn die op de kap van de leden geld probeert te verdienen. We stellen diensten ter beschikking ten voordele van de mensen die het nodig hebben. Het geld

**"Dankzij de coöperatieve structuur kunnen we ons inzetten voor wat in Brussel en Franstalig België bekendstaat als de sociale economie. Aan Nederlandstalige kant is dat een ander begrip. Zo kunnen we tonen dat we geen kapitalistische onderneming zijn die op de kap van de leden geld probeert te verdienen."**

dat we met de hele gemeenschap verdienen, gebruiken we om te investeren in nieuwe projecten die nieuwe diensten vereisen of voldoen aan de behoeften van de mensen die actief zijn in de coöperatie.



### **WAS DAT DAN NIET DUIDELIJK MET DE VZW?**

We mochten daar wat kritischer over zijn, want er was vroeger veel minder transparantie. Maar we zijn nog niet klaar. Er is bijvoorbeeld nog veel werk rond het economisch model en de algemene transparantie die ik met het team wil bevorderen over wat we doen en hoe we het financieren. Zo werken ons juridisch team en het algemeen secretariaat aan de herstructurering van alle Smart-entiteiten om duidelijk te kunnen tonen dat de coöperatie alle andere ondernemingen aanstuurt. Dat werk is nog niet afgerond omdat de stichting nog altijd een rol speelt naast de coöperatieve onderneming. Volgens mij moeten we vooral transparanter zijn. Dat zal ons helpen om Smart uit te leggen aan de mensen die een beetje wantrouwig zijn. Ik zie het vooral in Nederlandstalig België, waar ik veel mensen hoor zeggen dat ze niet zo goed snappen wat Smart eigenlijk is. Het is iets Franstaligs en het is niet altijd even duidelijk wat er gebeurt. Er gaat veel geld in om. Die uitlatingen worden deels aangewakkerd door de vakbonden die (terecht) zeggen dat zolang Smart in verschillende sectoren werkt, ze zich normaal per sector bij een bevoegd paritair comité moet aansluiten. Maar aangezien we niet altijd in de artistieke wereld bezig zijn, zijn we verbonden aan paritair comité 304. Volgens mij is het vooral belangrijk dat we duidelijk zijn over wat we doen: we stellen diensten ter beschikking en verdienen geen geld op de kap van de mensen die de diensten gebruiken. We proberen wel om verder te investeren in de ontwikkeling van nieuwe diensten. Door een coöperatie op te richten met democratische inspraak, een duidelijke visie over de niet-vergoeding van kapitaal en de herinvestering van de winsten in de ontwikkeling van de diensten, is er iets veranderd. Voor mij persoonlijk heeft het mijn werk veranderd. Voor de onderneming heeft het voor verandering gezorgd in het discours ter attentie van de leden, partners, overheidsinstanties en vakbonden.



### **ZIJN ER NOG ANDERE OPVALLENDE MOMENTEN DIE EEN KENTERING VOOR DE COÖPERATIE HEBBEN BETEKEND?**

Ik zou zeggen de gezondheidscrisis, ook al is dat niet eigen aan Smart. Dat was een bijna fascinerende periode. Ik hoop dat we het nooit meer moeten meemaken, maar als je er achteraf op terugkijkt, hebben we toen kunnen vaststellen dat de onderneming stevig in haar schoenen staat. De onderneming is vrij groot. Er werken veel vaste personeelsleden en vennoten die er

hun economische activiteit ontwikkelen. Die grote onderneming heeft tijdens de crisisperiode eigenlijk veel blij gegeven van flexibiliteit. Dankzij de steunmaatregelen van de verschillende regeringen konden we ons snel aanpassen op een moment dat het grootste deel van de economische activiteit tot stilstand kwam. We moesten ook onze uitgaven aanpassen. In een onderneming als de onze zijn de meeste uitgaven gelinkt aan de lonen van de vaste collega's die de economische activiteiten van de vennoten (on)rechtstreeks ondersteunen. We moesten onze kosten snel drukken. Dat is gelukt dankzij de steunmaatregelen van de verschillende regeringen. Het was wel pakkend dat veel mensen in de evenementen- of de artistieke sector heel hard door corona getroffen werden en volledig met hun activiteit moesten stoppen. Toch is de algemene omzet van de onderneming niet compleet gekelderde. Ze is met zowat 20% gezakt. Dat toont aan dat de onderneming en alle activiteiten van de vennoten de nodige flexibiliteit hebben getoond om dit type crisis het hoofd te bieden.

### **SOMS ZIJN HET INDERDAAD EXTERNE GEBEURTENISSEN DIE LEIDEN TOT BEWUSTMAKING EN KEERPUNTEN.**

Inderdaad. En het is belangrijk dat te vermelden. Ik weet niet of we al kunnen zeggen dat het een bewijs is van de stabiliteit van de onderneming, want we moeten goed analyseren hoe alles exact gebeurd is. Al zou ik niet weten hoe het komt dat de totale omzet van de onderneming Smart slechts 20 of 22% lager lag, terwijl de evenementen- en de artistieke sector op een bepaald moment gesloten waren. Het loont de moeite om dat te analyseren en er lessen uit te trekken.

### **WE HEBBEN ER AL EEN MOOIE RIT DOOR DE GESCHIEDENIS OPZITTEN.**

### **JE HAD HET AL OVER JE ROL BIJ DE ONTWIKKELING IN NEDERLAND. DOOR DE GESCHIEDENIS VAN SMART LOOPT EEN RODE DRAAD ROND DE INTERNATIONALE ONTWIKKELING EN DE AMBITIE OM IN EUROPA TE GROEIEN, OF ZELFS DAARBUITEN. JIJ HEBT DAAR OP EEN BEPAALD MOMENT TOE BIJGEDRAGEN MET NEDERLAND.**



### **HOE KIJK JE NAAR DE INTERNATIONALE AMBITIE VAN SMART EN WAT ZE OP DAT VLAK GEREALISEERD HEeft?**

Persoonlijk ben ik heel blij dat ik dat mocht meemaken. Behalve de taal heb ik niet echt een band met Nederland, maar ik vind het een leuk land. Tezelfdertijd ben ik in contact gekomen met Zweedse, Duitse, Oostenrijkse, Italiaanse partners enz. en met alle collega's die in het Europees project betrokken waren of dat nog altijd zijn. Ik begrijp de ambitie. In de strategische documenten van vroeger zien we het al zwart op wit staan. De ambitie om op een Europees niveau te werken



ook, al is het maar om te kunnen voldoen aan lokale behoeften die voor iedereen hetzelfde zijn. Het eerste luik bestaat er dus in om een antwoord te

**"[...] we op Europese schaal een stem konden hebben in het debat als we op Europees niveau zouden werken."**

vlak vastgesteld dat het niet altijd makkelijk en logisch is om een model van een land klakkeloos over te nemen in een ander land. De wetgeving

voor bedrijven en op het vlak van sociale zekerheid mag dan wel gelijkaardig zijn, maar in de meeste gevallen zijn er toch verschillen. Het economisch model in Duitsland kan dus niet hetzelfde zijn als in België bijvoorbeeld. De financiering die ik eerder vermeldde, waarbij een deel van de inkomsten afkomstig is van kortingen die we van de sociale zekerheid op bepaalde kosten krijgen, bestaat volgens mij ook enkel in België. In Nederland bestaat het niet in elk geval. Je moet dus andere middelen vinden. De bijdrage op de omzet veranderen, bijvoorbeeld. Zonder die financiering

moet je immers de dienstverlening aanpassen door het aanbod drastisch te beperken of een hogere bijdrage vragen van leden en vennoten. Het economisch model moet dus anders. Anderzijds moet de link tussen de diverse Smart-modellen behouden blijven en moet je ervoor zorgen dat Smart België, Smart Duitsland en Smart Frankrijk niet te veel van elkaar verschillen. Dat is een moeilijke evenwichtsoefening, waarbij je de waarden, missies en basisprincipes die je wilt bereiken op het voorplan moet zetten. Je moet tussen de verschillende landen een gemeenschappelijke basis vinden en Smart de kans geven om zich in elk land aan te passen aan de nationale wetgeving en cultuur. Op dat vlak zijn er misverstanden en zelfs conflicten geweest tussen het management in België en in Nederland. Ze lagen op een bepaald moment gewoon te ver uit elkaar. Smart Nederland wilde ook voor zelfstandigen diensten aanbieden. De meesten die in Nederland in de artistieke sector werken, zijn immers sowieso zelfstandig. Het is daar heel makkelijk om het statuut van zelfstandige te krijgen omdat er een sterke liberale en neoliberale logica leeft. De diensten die Smart Nederland had kunnen aanbieden, waren in die zin dus voor zelfstandigen, cashflowdiensten bijvoorbeeld. Maar dat lag te ver af van het basismodel in België, waar vooral de nadruk ligt op sociale bescherming en solidariteit binnen de onderneming op basis van de nationale solidariteit in verband met de sociale zekerheid.

bieden op behoeften die in de verschillende landen gelijklopen. Ten tweede gingen we ervan uit dat we op Europese schaal een stem konden hebben in het debat als we op Europees niveau zouden werken. Maar we hebben vooral op economisch

**"Dat is een moeilijke evenwichtsoefening, waarbij je de waarden, missies en basisprincipes die je wilt bereiken op het voorplan moet zetten."**

**"Je moet tussen de verschillende landen een gemeenschappelijke basis vinden en Smart de kans geven om zich in elk land aan te passen aan de nationale wetgeving en cultuur."**

Er waren in verschillende landen wel meningsverschillen. Zo heeft het lang geduurd om een akkoord te bereiken over de belangrijke elementen die van één land naar een ander overgezet moesten worden. En niet alleen over de financiële elementen uiteraard. Het is aan ons Belgisch team dat instaat voor ontwikkeling om een evenwichtspunt te vinden voor alle Europese partners. In 2023 moesten alle entiteiten en partners een break-evenpoint bereiken. Die doelstelling heeft iedereen er ook toe gebracht om een gezamenlijk rapporteringssysteem te gebruiken. En zelfs dat is niet gebruikelijk. In elke discussie moet je een evenwicht vinden tussen de vooropgestelde doelstelling en de lokale uitwerking in elk land. Soms mislukt dat, maar dat is niet het einde van de wereld. De stopzetting in Nederland

kan ernstige gevolgen hebben voor de mensen die er werken, maar ook dat is een ervaring op zich. Daar leer je uit. Niet alleen ik als persoon, maar de onderneming ook. Het feit dat we veel geleerd hebben, zal ons helpen op de dag dat een Nederlandse partner bij ons aanklopt met het idee om samen iets op te starten. We hebben dan toch al wat ervaring.

#### **DE BASIS IS GELEGD.**

Inderdaad. Het is een goede basis om eventueel een nieuw project op te starten of bij te leren en te delen met andere landen.



#### **DENK JE NOG AAN ANEKDOTES DIE VOLGENS JOU REPRESENTATIEF ZIJN VOOR SMART? OF ZIJN ER MOMENTEN DIE EEN GOEDE ILLUSTRATIE ZIJN VAN HET PROJECT OF JE BELEVENISSEN IN HET PROJECT?**

Ik denk spontaan terug aan een uitspraak van mijn collega Nicolas Deckmyn<sup>8</sup>. Het was de dag van de algemene vergadering en na het formele gedeelte wordt er altijd een feestje gebouwd. Ik blijf niet altijd. Ik zal niet zeggen dat ik als eerste vertrek, maar ik blijf ook zeker niet als laatste hangen. We waren op de binnenkoer, er was muziek en de sfeer was goed. En Nicolas zei: "This is my tribe". Dat is mij altijd bijgebleven. Ik wil er niet melig over doen, maar Smart is veel meer dan een gewone onderneming. Alleen al het feit dat het een gedeelde onderneming is, maakt ze bijzonder. Ook de relaties tussen de collega's en met de vennoten maken dat Smart geen onderneming is als een andere. Mijn vrouw zegt vaak dat ze bang is voor de dag dat ik Smart zou verlaten, want dat ik het heel

<sup>8</sup> Nicolas Deckmyn werkt bij Smart sinds 2007 en maakt deel uit van het communicatieteam binnen de algemene directie.

moeilijk zou hebben om me aan te passen. Ik ken ook niet veel ondernemingen waar een dergelijke sfeer hangt. Dat wil niet zeggen dat het hier altijd feest is en dat ik altijd met een grote glimlach kom werken. Soms ben ik ook minder gemotiveerd of enthousiast. Er zijn zelfs momenten dat ik met veel vragen zit, maar uiteindelijk kom ik altijd terug bij de idee dat ik veel autonomie heb als werknemer. In werkelijkheid ben ik een ondergeschikte. Als werknemer moet ik dat en dat doen en leg ik verantwoording af aan een manager. En toch heb ik het gevoel dat ik deel uitmaak van een authentieke relatie. We hebben onlangs trouwens een opleiding gevolgd over authentieke communicatie met elkaar, authentic relating. Die menselijke band is belangrijk voor mij.

**"Ook de relaties tussen de collega's en met de vennoten maken dat Smart geen onderneming is als een andere. Mijn vrouw zegt vaak dat ze bang is voor de dag dat ik Smart zou verlaten, want dat ik het heel moeilijk zou hebben om me aan te passen."**



### DRAAIT HET VOLGENS JOU DAN OM DE MENSELIJKE RELATIES OF OM HET PROJECT WAAR JULIE SAMEN VOOR STAAN?

Ik denk de twee. Toen ik nog muziekinstrumenten verkocht, zei ik altijd: "Ik kan geen koffiemachines verkopen, want ik drink bijna nooit koffie". Het lukt me niet om iets te verkopen waarin ik mezelf niet herken. Ik ben zelf muzikant geweest en weet uit ervaring welke meerwaarde Smart voor kunstenaars kan betekenen. Die waarden verdedigen en tegelijk een oplossing zoeken voor alle uitdagingen en problemen, dat creëert een band tussen alle mensen die voor Smart werken.

**DIT WAS HEEL INTERESSANT. WE HEBBEN DE GESCHIEDENIS WEER VAN EEN ANDERE KANT GEZIEN.**

Er zijn veel kanten, die elk hun waarheid hebben.

**NIEMAND BEWEERT DE WAARHEID TE SPREKEN, MAAR IEDEREEN HEEFT EEN VERHAAL TE VERTELLEN EN BELICHT ANDERE DINGEN.**

**EIGENLIJK IS HET DEZELFDE GESCHIEDENIS. NET ALS IN ROMANS HEEFT ELK PERSONAGE ZIJN EIGEN HOOFDSTUK.**



### EST-CE QUE TU TE SOUVIENS DE LA PREMIÈRE FOIS QUE TU AS ENTENDU PARLER DE SMART OU DE TON PREMIER JOUR CHEZ SMART?

Je me rappelle assez bien. J'en ai d'ailleurs parlé encore hier avec un ancien membre de Smart avec qui je suis allé déjeuner dans le quartier. J'ai été introduit chez Smart, par une copine que je connais depuis longtemps. Je suis musicien à la base et je travaillais à l'époque dans un magasin de musique. Ça ne me plaisait plus. Pendant une soirée autour du Nouvel An de 2008-2009, j'ai rencontré cette copine qui travaillait au bureau de Smart à Bruxelles. On discutait: « Le boulot, ça va, ça ne va pas, tralala... » Elle me disait: « Chez nous, on cherche des conseillers presque tout le temps. » C'est à Bruxelles, donc assez loin de chez moi. Mais c'est cool de travailler là, et puis il y a une bonne connexion de train. « Pense à postuler quand tu en auras vraiment marre. » Quelques mois après, j'ai postulé. J'ai envoyé ma lettre de candidature en mentionnant cette copine à Annelies Cassiers<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Entrée dans l'équipe en 1999, Annelies Cassiers fut pionnière du contact et de l'accompagnement des membres. Elle a créé les bases de ce que font les conseiller-es aujourd'hui. Elle fut coordinatrice d'équipe, puis co-directrice de l'entité Productions Associées avec Bernard Moisse jusqu'en 2014, avant son départ en fin 2015.

et à François Croix<sup>2</sup> qui étaient responsables des RH. Ils m'ont invité pour un entretien. Six mois plus tard, en juin 2009, j'ai commencé. À ce moment-là, tous les gens qui entraient chez Smart recevaient une sorte de farde avec, dans ma mémoire, des milliers de papiers, enfin peut-être seulement une centaine. En tout cas, un gros classeur avec plein de textes, la majorité en français. Mon français n'était pas top. On parlait tout le temps de la règle du bûcheron. En néerlandais ce sont les *houthakkersregels*, règles du bûcheron, et je ne savais vraiment pas de quoi on parlait. On parlait des contrats intermittents. Et moi-même en néerlandais, je ne connaissais pas le mot "intermittent". Je ne vais pas dire que je faisais semblant de tout comprendre, mais c'était quand même pas loin de ça.



### QU'EST-CE QUE C'EST LES RÈGLES DU BÛCHERON?

En gros, ce sont des règles de la sécurité sociale adaptées au caractère intermittent du travail des

<sup>2</sup> Dans l'équipe de Smart de 2010 à 2016, François Croix était en charge de tout ce qui allait plus tard constituer le service RH. Salaires, protections, mobilité, et relations humaines.

artistes, sur le fait qu'on travaille sur des projets non continus. Avec des périodes où tu travailles et où tu gagnes de l'argent, des périodes où tu prépares du travail et où tu ne gagnes pas d'argent et des périodes où tu ne travailles pas. Ce qu'on appelle du travail au projet. Pour ce type de travail, la sécurité sociale belge prévoit des ponts entre ces différentes périodes, mais se focalise surtout sur l'entrée au chômage. On parlait de règles du bûcheron parce que le bûcheron travaille pendant les saisons où il faut couper les arbres et le reste du temps, en tant que bûcheron, il n'a pas de travail. C'était ça la base. Mais moi, je tombais du ciel. Pendant la première quinzaine, c'était un peu: « Waouh, c'est quoi tout ce bazar ici? » J'arrivais vraiment d'un autre métier. En même temps, l'atmosphère me plaisait et le fait de pouvoir me lancer dans un truc pour lequel je n'étais a priori pas le plus grand spécialiste, m'attirait fortement. C'était une manière de sortir d'un boulot que je ne voulais plus faire, une autre piste avec plein d'enjeux, plein de challenges. Donc oui, je me rappelle très bien les premiers jours chez Smart.

« Mais moi, je tombais du ciel. Pendant la première quinzaine, c'était un peu: "Waouh, c'est quoi tout ce bazar ici?" »

ne me plaisait pas de devoir parler français, mais c'était quand même un vrai challenge. Ça, plus le fait que la matière était assez nouvelle pour moi. Mais dans la boîte, j'ai toujours eu l'impression que tout le monde avait suffisamment de patience pour te permettre de t'adapter au système. C'est même possible d'influencer un peu le système pour que le système s'adapte à toi. Ce n'est pas juste un système avec des procédures et des règles qui sont mises en place et qu'il faut respecter. Il y a évidemment la culture et l'environnement, les gens avec qui tu travailles, qui sont là et tu t'intègres là-dedans. Mais on te donne suffisamment de temps pour t'intégrer et pour trouver ta place. Ça, c'est un truc que j'ai senti depuis le début et qui me plaît toujours. Et ça n'a pas changé depuis.



#### CE SENTIMENT QUE LA MACHINE S'ADAPTE AUX PERSONNES REFLÈTE-T-IL UNIQUEMENT TON EXPÉRIENCE OU ÉGALEMENT TON TRAVAIL AVEC LES MEMBRES?

#### EST-CE QUE TU ARRIVES À TE SOUVENIR DE TOUTES CES CHOSES QUI T'ONT SURPRIS, ÉTONNÉ, PLU ; OU MOINS PLU D'AILLEURS?

Le fait de se lancer dans une boîte francophone, ça m'effrayait. J'avais vraiment peur de ça. Je me rappelle très bien que très vite après la période d'introduction, on devait prendre des rendez-vous avec des gens à Bruxelles pour décrire le fonctionnement de Smart, expliquer comment on travaille, présenter les outils et la manière dont les gens pouvaient s'en servir. 99% de ces rendez-vous étaient évidemment en français. Ça, c'était un vrai challenge qui m'a forcé à dépasser un peu mes limites.



Je pense que ça se sent aussi au niveau des services: la machine est au service des gens qui en ont besoin. Et cela s'applique non seulement aux sociétaires, mais aussi aux membres et à l'équipe de Smart. Ce n'est pas une machine qui est pilotée par une autre machine ou une grande force quelque part. C'est vraiment une machine qui fonctionne sur la base d'un besoin clair: des gens qui sont actifs dans le milieu artistique et qui ne sont pas trop familiers avec les aspects business de leur activité, la facturation, l'administration, la paperasse, etc. On va donc créer un dispositif qui les soutient sur ces points où ils ne sont pas au top et auxquels ils n'ont pas envie de dédier du temps. On installe

« La machine est au service des gens qui en ont besoin. Et cela s'applique non seulement aux sociétaires, mais aussi aux membres et à l'équipe de Smart. Ce n'est pas une machine qui est pilotée par une autre machine ou une grande force quelque part. »

#### PARCE QU'À L'ÉPOQUE, Y COMPRIS DANS L'ÉQUIPE, ÇA NE PARLAIT QUE FRANÇAIS?

C'est un peu comme aujourd'hui, il y avait entre 80% ou 90% du personnel qui était francophone. Peut-être qu'on était un peu plus nombreux à être néerlandophones parmi les conseillers à cette époque-là. Je ne connais pas exactement les chiffres. Il y avait quelques personnes bilingues, mais la plupart étaient francophones. La plupart des membres utilisateurs qu'on devait rencontrer aussi. Je ne vais pas dire que ça

« J'ai toujours eu l'impression que tout le monde avait suffisamment de patience pour te permettre de t'adapter au système. C'est même possible d'influencer un peu le système pour que le système s'adapte à toi. »

un truc qui répond à leurs besoins. Dans l'histoire de Smart, ça a été la manière dont on a adapté ou réadapté le service, créé de nouveaux services, en fonction par exemple des contrôles fiscaux ou des inspections sociales. On essaye de toujours garder au centre les besoins des utilisateurs et les gens qui sont vraiment impliqués. L'installation de la coopérative met le focus là-dessus parce qu'à mon avis, aujourd'hui, les voix ou les outils démocratiques



liés à cette structure juridique coopérative créent les conditions pour que les sociétaires puissent se mêler au débat autour de la structure, de la stratégie, des services proposés, de l'argent qui entre et du choix des dépenses... Comment gère-t-on tous ces aspects communs ? La structure juridique de la coopérative permet aux gens de vraiment participer à ça. Je ne vais pas dire qu'on a déjà atteint l'objectif final parce que même si on parle de 35.000 sociétaires, je pense que le degré de participation peut encore augmenter fortement. Mais il y a quand même des choses qui sont déjà mises en place pour que tout le monde puisse s'exprimer. Il y a l'AG, il y a le rôle de membre du conseil d'administration, il y a les groupes de travail (Smart in Progress et Smartlabs). C'est là que la structure coopérative donne vraiment forme à cette idée que Smart n'est pas juste une machine, pleine de procédures, qui rend des services mais une machine à la taille des personnes qui y sont impliquées.



### **SI ON REVIENT À TON ARRIVÉE CHEZ SMART, EST-CE QU'EN TANT QUE MUSICIEN IMPLIQUÉ DANS LE MILIEU DE LA MUSIQUE, TU CONNAISSAIS CES PROBLÉMATIQUES OU EST-CE QUE TU LES AS DÉCOUVERTES EN ARRIVANT ?**

Je connaissais les problématiques, mais je ne connaissais pas la solution proposée par Smart. Pour plusieurs raisons. D'abord, je n'avais pas cherché. Ensuite, parce que j'habite dans un coin néerlandophone où Smart est beaucoup moins impliquée, et l'était encore moins à l'époque. J'ai été musicien presque à temps plein entre 2002 et 2008-2009. Le premier bureau de Smart à Gand a été fondé, me semble-t-il, en 2006-2007. Quand j'ai commencé ma carrière musicale, il y avait déjà la solution Smart à Bruxelles, sous la forme d'une asbl à l'époque, mais il n'y avait pas d'antenne dans la Région flamande et c'était beaucoup moins connu. La problématique, elle, existait déjà depuis longtemps évidemment. En tant que musicien, effectivement, je sentais que ce n'était pas facile de se lancer. Le marché flamand est vraiment tout petit ; il y a plein d'autres gens qui sont parfois beaucoup plus talentueux. Il y a beaucoup de concurrence. Ce qui veut dire que ce n'est pas si facile de s'installer en tant que musicien. La seule solution pour pouvoir survivre, c'est de cumuler des jobs non artistiques avec des jobs artistiques. À cette époque, j'ai commencé à vivre avec ma femme, qui a toujours eu des revenus assez stables. Je pouvais donc m'appuyer sur nos revenus communs. On n'avait pas encore d'enfants, la pression n'était pas si lourde. Mais à un moment donné, tu te rends compte que tu ne peux pas survivre comme ça pendant longtemps. Les enfants arrivent et avec eux, un peu de pression pour trouver un job stable. C'est là que je suis entré chez Smart. Donc oui, j'ai bien connu la problématique de devoir gratter pour des jobs, pour avoir de l'argent, pour survivre.



### **QUAND TU ES ARRIVÉ CHEZ SMART, QUEL A ÉTÉ TON PREMIER POSTE ?**

En 2009, je suis devenu conseiller à Bruxelles. Avec tous les challenges qui allaient avec. On n'était pas encore scindés en plusieurs équipes. On était une seule équipe avec plein de tâches qui n'existent plus aujourd'hui. Je me rappelle encore les milliers de fax qui entraient dans la machine au premier et au deuxième étage : une machine énorme, qui crachait du papier presque tout le temps. En néerlandais, on dit *uitspuwen, braken*. Et nous, on devait valider manuellement les contrats qui arrivaient via ce fax en les tamponnant, en mettant un numéro dessus, en les encodant manuellement aussi dans un système, type CRM, un logiciel de relation client un peu pré-historique. Et quand les contrats n'étaient pas signés ou n'étaient pas en ordre d'une manière ou d'une autre, il fallait appeler le membre : « J'ai bien reçu le contrat mais il manque ça ou ça. » Le quotidien de notre travail en tant que conseiller était complètement différent de celui qu'il est aujourd'hui. Aujourd'hui, il y a toujours un aspect administratif et de contrôle, mais ça a fortement changé.

**« Je me rappelle encore les milliers de fax qui entraient dans la machine au premier et au deuxième étage : une machine énorme, qui crachait du papier presque tout le temps. »**



### **QU'EST-CE QUI A CHANGÉ DANS LE MÉTIER ?**

La digitalisation et l'automatisation ont fortement transformé le travail. Aujourd'hui, je ne pense pas qu'il y ait encore de contrats qui arrivent comme ça et surtout pas via des fax. Ils sont envoyés par mail et on peut les renvoyer directement vers un système de validation plus ou moins automatique. Il y a toujours évidemment des contrats qui bloquent quelque part pour telle ou telle raison, parce qu'ils sont mal encodés ou parce qu'ils arrivent trop tard ou je ne sais pas quoi. La digitalisation a fortement changé le métier. À vérifier avec les gens qui sont toujours conseillers parce que moi je ne le suis plus pour le moment, mais je pense que ça leur laisse beaucoup plus de temps pour faire de l'accompagnement et des entretiens individuels. Que les relations sont aussi plus humaines entre les sociétaires et les conseillers. C'était le but de cette digitalisation : ne plus avoir à s'occuper de tâches purement administratives, noter les codes sur les contrats, les classer, etc. Ces tâches n'existent plus aujourd'hui, ce qui laisse la possibilité d'investir du temps dans la relation directe avec les membres.





### QUAND TU ES ARRIVÉ COMME CONSEILLER, TU ÉTAIS SPÉCIALISÉ SUR LES NÉERLANDOPHONES OU PAS DU TOUT ?

Ce n'était pas vraiment une spécialisation, mais c'était logique que quand un néerlandophone se présentait, il était rattaché à un néerlandophone et pas à quelqu'un qui ne parlait pas du tout le néerlandais. Dans les faits, il y avait tellement peu de néerlandophones que personne n'aurait pu dire : « Moi, je ne prends que des néerlandophones. » Donc en tant que néerlandophones, on était censés prendre des francophones aussi, évidemment.



### TU AS TOUJOURS TRAVAILLÉ À BRUXELLES ?

Non, j'ai travaillé à Bruxelles entre le début de l'été 2009 et 2012, si je ne me trompe pas. Ensuite, j'ai postulé et commencé à travailler à Gand, dans un bureau qui est beaucoup plus proche de chez moi. Un poste s'est ouvert à ce moment-là. On était deux collègues de Bruxelles à habiter à Gand ou dans la région de Gand, Nele Cassiers, la sœur d'Annelies qui m'a engagé, et moi. Inke Decoster<sup>3</sup> qui m'a introduit chez Smart travaillait déjà à Gand dans une antenne de Smart, en tant que conseillère. En 2012, on s'est retrouvés tous les trois à Gand et là, on a travaillé dans un environnement néerlandophone. Ne plus être dans la maison mère, ça change un peu la profession, le déroulé de ta journée en fait. Comme tu travailles dans une antenne, tu n'as plus le service de soutien, qu'en interne on appelle l'équipe rouge, qui organise, prévoit, met en ordre les locaux, commande le café, sort les poubelles, etc. : des trucs assez pratiques que tu dois désormais faire toi-même. Et puis, de gérer un bureau à trois, ça change un peu le niveau de responsabilité, surtout qu'on a déménagé deux ou trois fois dans cette période-là. On ne prenait pas les décisions tout seuls, mais on avait un certain degré d'autonomie. C'était à nous de décider ce que c'était qu'un bon bureau. Ça change un peu le contenu du travail. Dans un sens positif.

<sup>3</sup> Longtemps conseillères partageant la gestion du bureau Smart de Gand, Inke Decoster depuis 2009 et Nele Cassiers depuis 2010, toutes deux ont depuis rejoint l'équipe de soutien à la direction opérationnelle.



### POUR TOI, C'ÉTAIT QUELQUE CHOSE DE POSITIF ?

Oui, parce que j'aime bien changer. Je suis un peu impatient et je n'aime pas trop travailler trop longtemps sur un même thème ou selon les mêmes modalités. Pour moi, c'était donc du positif de pouvoir changer de lieu et d'avoir d'autres responsabilités. Finalement, je constate que je me suis beaucoup occupé de partenariats et de relations avec d'autres organisations dans la région gantoise.



### EST-CE QUE VOUS AVIEZ AUSSI LA RESPONSABILITÉ DU DÉVELOPPEMENT DE SMART DANS LA RÉGION DE GAND ?

Oui. C'était la responsabilité commune de l'équipe. Et ça me plaisait tellement qu'on a pris beaucoup d'initiatives. Finalement, ça a abouti au fait que, ensemble avec mes collègues du bureau local, je suis devenu une sorte de spécialiste, si je puis dire, qui s'occupait du développement territorial très spécifique de la région gantoise, mais aussi de toute la Flandre. On était dans un autre système de management à l'époque avec une sorte de *middle management* assuré par les coordinateurs et coordinatrices. À côté de ça, il y avait des gens qui avaient une sorte de spécialisation dans le développement territorial et là, on était deux, trois ou même quatre. Il y avait quelqu'un qui était focalisé sur la région d'Eupen, il y avait notre collègue Olivier Desclez<sup>4</sup> qui se concentrait sur la région montoise et Sophie Bodarwé<sup>5</sup> sur le reste

de la Wallonie. Moi, j'étais un peu la porte d'entrée pour la Flandre, et j'ai tenté des expérimentations avec les collègues. Par exemple, on a essayé de lancer un bureau à Courtrai, un bureau à Genk. On avait des partenariats avec des institutions, avec des organisations comme Starterslabo (l'équivalent de JobYourself à Bruxelles), Stebo, SyntraPXL, iDrops et autres associations dont j'oublie le nom. Entre autres dans un projet pour guider

<sup>4</sup> Entré comme conseiller dès 2003, Olivier Desclez fut longtemps responsable du bureau Smart de Mons, puis chargé de développement territorial et stratégique jusqu'en fin 2019.

<sup>5</sup> Conseillère dès 2005, Sophie Bodarwé est devenue coordinatrice régionale pour la Wallonie dès 2008, puis chargée de développement territorial, et coordinatrice des groupes de travail "Smart in Progress" jusqu'à son départ en fin 2018.

sur le marché du travail et vers l'entrepreneuriat des réfugiés récemment arrivés dans le pays. Ça, c'est un des projets qu'on a menés entre 2016 et 2018.



### **TU AS LE SOUVENIR D'AUTRES PROJETS SPÉCIFIQUES QUE VOUS AVEZ PU MENER EN FLANDRE ET QUI T'ONT MARQUÉ ?**

On a essayé d'installer des bureaux dans les deux coins de la Flandre, à Genk au Limbourg et à Courtrai. Pas toujours avec un énorme succès. On a même dû les fermer. Ça n'a donc pas toujours été facile. Il y a aussi eu plusieurs projets autour d'une mise en relation avec des coopératives de la Région flamande. Au moment où Smart a décidé de devenir une coopérative, donc en 2016-2017, on a vu qu'en Flandre aussi il y avait une tendance dans ce sens. Ce n'est pas une nouveauté parce que le mouvement coopératif a une longue histoire, surtout à Gand. Mais à partir des années 2016-2017, l'intérêt pour le monde coopératif s'est renouvelé. Il y a eu de plus en plus d'initiatives de création de coopératives dans différents secteurs économiques, notamment dans la construction, mais aussi dans la location et l'agriculture. Par ailleurs, il y a plein d'initiatives qui émergent aujourd'hui à une échelle locale, qui ont un focus sur la durabilité et qui utilisent depuis quelques années de nouveau et de plus en plus souvent la structure juridique de la coopérative. Ça renouvelle l'intérêt et la dynamique. Nous, on a essayé de lier ces coopératives les unes avec les autres et de faire le pont avec le monde non coopératif, notamment avec les clients en général pour rendre le mouvement coopératif plus visible. On a par exemple essayé de mettre en avant le fait que la fromagerie Het Hinkelspel à Gand est une fromagerie coopérative. Il y a aussi les pharmacies de COOP Apotheken où dès lors que vous y achetez quelque chose, vous devenez coopérateur. On essaye de mettre des choses comme ça en place. Je suis devenu membre du conseil d'administration d'un réseau qui s'appelle 'Coopkracht', un jeu de mots à partir de *Koopkracht*, qui veut dire 'pouvoir d'achat' en néerlandais. On a une petite asbl qui regroupe aujourd'hui une centaine de coopératives néerlandophones flamandes dans un réseau qui les inspire, qui les met en réseau et qui essaye de mettre un peu plus en avant les aspects coopératifs. Tout ça, c'est en lien avec notre travail.

**« Il y a plein d'initiatives qui émergent aujourd'hui à une échelle locale, qui ont un focus sur la durabilité et qui utilisent depuis quelques années de nouveau et de plus en plus souvent la structure juridique de la coopérative. Ça renouvelle l'intérêt et la dynamique. Nous, on a essayé de lier ces coopératives les unes avec les autres et de faire le pont avec le monde non coopératif, notamment avec les clients en général pour rendre le mouvement coopératif plus visible. »**

### **C'EST UN MANDAT QUE TU TIENS AU TITRE DE SMART OU UN MANDAT QUE TU TIENS À TITRE PERSONNEL ?**

Officiellement, je fais ça à titre individuel. Mais évidemment, je ne serais pas là si je ne travaillais pas chez Smart. C'est logique.



### **DONC EN 2012, TU ARRIVES DANS L'ANTENNE DE GAND ? QUEL A ÉTÉ LE CHANGEMENT SUIVANT ?**

Dès 2017, j'ai commencé à m'occuper de Smart aux Pays-Bas. Il n'y avait pas encore d'antenne, mais des partenaires essayaient de développer Smart là-bas depuis 2012-2013 et il y avait des malentendus voire des conflits parfois entre ces partenaires locaux et le management central de Belgique qui soutenait quand même financièrement les partenaires. Fin 2017-2018, on m'a demandé, en tant que néerlandophone, de m'occuper des liens entre la maison mère et les partenaires locaux. Mais pour le moment, on n'arrive pas à installer une dynamique.

On n'a pas l'objectif en tant que Smart Belgique d'investir de l'argent pour installer nous-mêmes une antenne aux Pays-Bas. Et il n'y a pas de partenaire structurel qui émerge, et qui s'engage pour prendre en main le projet, avec le soutien de Smart Belgique. Les conditions ne sont pas réunies pour continuer et on a décidé fin 2022 de suspendre le travail là-bas. En attendant de nouvelles opportunités. Début 2018, j'ai travaillé très brièvement à la direction opérationnelle du développement des services, soit l'exploration du développement des

nouveaux services. On parlait déjà depuis longtemps du fait qu'il fallait développer d'autres services à côté des services qu'on avait mis en place depuis longtemps. Quand on parle de services, on parle surtout des deux outils qui permettent à des gens de travailler: l'outil contrat simple, qu'on appelle le 3en1 aujourd'hui, et le contrat ou l'outil Activité. Depuis longtemps, on se disait qu'il fallait créer d'autres services en parallèle parce qu'on voyait qu'il y avait pas mal de gens qui ont des besoins spécifiques parce que leur activité tourne très bien ou au contraire ne tourne pas bien. En tant qu'organisme collectif, il faut pouvoir s'adapter aux besoins des gens qui sont dans ta communauté. Début 2018, j'ai travaillé brièvement là-dessus pour voir si on pouvait faire des expérimentations.



Mais ça n'a pas duré longtemps. Peut-être que je ne trouvais pas ma place ou qu'il y avait d'autres priorités, et j'ai vite rebasculé vers des aspects de relations publiques comme je faisais avant dans le cadre du développement territorial. Une année après, en 2019, j'ai rejoint la direction générale pour me focaliser sur les relations publiques côté néerlandophone. C'est-à-dire les réseaux, les mises en contact avec les partenaires, etc.

En tant que chargé de plaidoyer je reprends maintenant les responsabilités de mon binôme franco-phonique qui a quitté la maison tout récemment et qui travaillait par exemple au niveau international avec CECOP/CICOPA et l'Alliance Coopérative Internationale, les organisations internationales qui s'occupent de la représentation du monde coopératif dans les différents secteurs économiques. J'essaye de reprendre ces contacts-là. Je termine le travail sur Smart Pays-Bas et je m'occupe d'un projet de pédagogisation du modèle économique de Smart.



**JE NE M'ATTENDAIS PAS À VOIR RÉÉMERGER QUELQUE CHOSE QUI EST PLUTÔT LIÉ À TON PREMIER MÉTIER DE CONSEILLER.**

**COMMENT EST VENUE CETTE MISSION AUTOUR DE LA PÉDAGOGISATION ?**

Je pense qu'on en avait besoin pour faire comprendre qui on est, et ce que l'on fait. Il y a plusieurs moyens via lesquels on finance nos services. Le volet le plus clair et le plus simple, c'est une contribution qui est comprise dans le chiffre d'affaires sur la base de 6,5% de chaque facturation. À côté de ça, il y a des contributions moins visibles dans le sens où elles ne sont pas toujours connues en amont et qui sont liées au contrat de travail, donc à une partie de l'activité économique. Si on part de la facturation, il y a des frais de production et une partie que tu utilises pour calculer le salaire, pour rémunérer ton travail. Dans ce calcul-là du salaire, il y a des éléments qui permettent de financer la structure. On fait une sorte d'estimation du coût salarial. Cette estimation est toujours faite un peu à la hausse, ce qui veut dire qu'il y a une marge entre le coût estimé et le coût réel de l'emploi, donc du budget salarial. Par ailleurs, sur l'enveloppe totale des contributions à la sécurité sociale, il y a des réductions attribuées à l'employeur sur certains types de contrats selon différents critères, par exemple selon la fonction artistique ou non artistique ou selon la hausse de salaire. Ces réductions-là sont mutualisées. C'est donc aussi une sorte de revenu pour la structure, comme ils compensent en partie les frais des contributions à la sécurité sociale. Ces deux piliers que sont la marge sur le calcul et les réductions sur les cotisations patronales sont trop peu connus et ça crée des malentendus et même plus que des malentendus parmi les sociétaires, mais aussi parmi les partenaires. Il y a des gens qui regardent le système et qui se demandent comment est-ce qu'on finance tout ça. Quand on a eu des partenaires étrangers qui voulaient lancer des Smart en

Allemagne, en Autriche, aux Pays-Bas par exemple, on leur tenait le discours qu'on finançait le service de Smart en prélevant 6,5% sur le chiffre d'affaires, point barre. Mais les choses étaient plus complexes. C'est ce constat qu'on découvre, qu'il y a d'autres revenus qui financent la structure Smart en Belgique, qui nous ont amenés à dire qu'on devait mettre en place un projet qui permette d'analyser comment aujourd'hui on finance la structure et ce qu'est la contribution. Pour pouvoir ensuite nous demander si on est en capacité d'ouvrir le débat sur comment on finance la structure. Sachant que si on ouvre ce débat, il y aura peut-être des voix qui vont dire qu'il faut diminuer les 6,5% ou qu'il faut réattribuer les réductions aux différents contrats qui ont permis ces réductions. Avant de lancer ce débat, on va devoir être au clair sur ce qui est possible ou pas. Parce que si tu modifies l'assiette des revenus, il faudra changer le côté service. Et à l'inverse, si tu veux changer le côté service, ça veut dire que tu as besoin de plus ou moins de revenus pour les financer. Il y a donc un travail de pédagogie à faire pour les sociétaires et les conseillers. Mais il faut aussi le faire dans nos relations avec les partenaires et les institutions publiques.

**J'AI BIEN FAIT DE DEMANDER PARCE QUE QUAND TU AS DIT ÇA, JE PENSAIS QUE C'ÉTAIT AUTOUR DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES ACTIVITÉS DES MEMBRES, ALORS QU'IL S'AGIT DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE SMART, CE QUI FAIT PLUS SENS EFFECTIVEMENT.**

En sachant que le modèle économique de Smart, c'est le modèle économique cumulé des membres et des sociétaires. Smart en soi sans ce que les sociétaires produisent n'existerait pas, évidemment.



**JE CROIS SAVOIR QUE TU AS ÉTÉ AUSSI ADMINISTRATEUR DE LA COOPÉRATIVE.**

La coopérative SmartCoop a officiellement été lancée en novembre ou décembre 2016, si je ne me trompe pas. Suite au processus Smart in Progress. En 2017, on a eu les élections des membres du conseil d'administration. Comme j'étais assez enthousiaste sur l'idée et le modèle coopératif, je me suis porté candidat avec quelques sociétaires et deux ou trois autres collègues de l'équipe permanente. Il y a eu 18 élus et je ne connaissais presque personne au début. Ça a été une belle expérience. Pas toujours facile parce que le CA jusqu'ici est toujours présidé par l'administration déléguée. Je travaillais donc au sein du CA en tant qu'administrateur avec la personne qui le lendemain était mon chef. Ça n'a pas toujours été une situation confortable, mais en même temps, je me suis toujours bien entendu avec Sandrino. J'ai toujours pu être franc et honnête avec lui. Sans le brusquer, évidemment mais on a pu nommer les choses telles qu'elles sont. Ça a été ma première expérience en tant qu'administrateur. Ensuite, j'en ai eu l'expérience dans d'autres asbl comme Coopkracht.



### C'ÉTAIT UN MANDAT DE DEUX OU TROIS ANS ?

Le mandat était prévu pour quatre ans, mais je suis parti au bout de trois, en 2020, pour des raisons personnelles et de gestion de temps.



### IL Y A DES CHOSSES DE CETTE PÉRIODE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION QUI T'ONT PARTICULIÈREMENT INTÉRESSÉ OU MARQUÉ ? DES CHANTIERS DANS LESQUELS TU T'ES INVESTI ?

Ce qui m'a surpris, c'est le temps que ça prend de se connaître. Et pas que dans le cercle du CA. Moi j'étais un peu privilégié dans le sens où je connaissais un peu la maison en tant qu'employé, mais il y avait d'autres gens qui ne la connaissaient qu'en tant que sociétaire et qui ne connaissaient pas nécessairement la structure de la direction par exemple: qui est responsable de quoi? Qui travaille sur quel chantier? Ça a pris à tout le monde peut-être presque toute la durée du mandat pour avoir une vue d'ensemble de toute la structure avec ses différentes entités juridiques, en pleine mutation. C'est marrant de constater qu'on a très peu travaillé sur des sujets concrets ou stratégiques et qu'on a dû s'occuper beaucoup de la mise en place, résoudre la question de savoir comment on doit travailler, s'entendre, se comporter vis-à-vis d'autres instances; quel est notre impact sur le travail quotidien de toute la direction; quelle est la relation avec les autres instances, notamment la fondation; dans quelle mesure on peut prendre des décisions sur telle ou telle thématique; comment le conseil d'administration d'une coopérative comme Smart doit fonctionner. C'était même parfois frustrant. Mais en même temps, c'est comme ça qu'on apprend. Ça a été très différent quand je suis arrivé dans un CA comme celui de Coopkracht qui travaille déjà depuis 20 ou 25 ans. Là tu arrives dans une sorte de machine où il y a déjà une routine. Qui peut changer, mais il n'y a pas nécessairement à réinventer la roue. Au CA de Smart, on devait vraiment inventer comment fonctionner, comment se comporter l'un vers l'autre, comment se comporter envers l'administration générale, la direction, vis-à-vis des autres instances actives. C'était donc intéressant mais parfois frustrant parce que pas toujours suffisamment concret.

**« Cette structure coopérative nous permet de nous inscrire dans ce qu'on appelle à Bruxelles et en France l'économie sociale. C'est une autre notion côté néerlandophone. Ça nous permet de montrer qu'on n'est pas une boîte capitaliste qui essaye de gagner de l'argent sur le dos des membres. »**



### EN AYANT REJOINT L'ÉQUIPE EN 2008-2009, TU AS TRAVERSÉ QUINZE ANS DE L'HISTOIRE DE SMART.

### EST-CE QUE TU ARRIVES À DÉCOUPER CETTE HISTOIRE ? Y A-T-IL DES GRANDES PÉRIODES QUI SE DÉGAGENT DE CES QUINZE ANNÉES ?

Pour moi, il y a la période pré-coopérative et la période post-lancement de la coopérative. La transformation en coopérative a eu des répercussions concrètes dans mon travail quotidien. Depuis qu'on est une coopérative, l'atmosphère autour de Smart a changé. Même si ça n'a pas encore changé tout à fait comme il faut. Mais il y a quand même une autre approche ou une autre image extérieure de Smart. Cette structure coopérative nous permet de nous inscrire dans ce qu'on appelle à Bruxelles et en France l'économie sociale. C'est une autre notion côté néerlandophone. Ça nous permet de montrer qu'on n'est pas une boîte capitaliste qui essaye de gagner de l'argent sur le dos des membres. On essaye de mettre en œuvre des services au profit des gens qui en ont besoin et d'utiliser l'argent qu'on gagne avec toute la communauté pour le réinvestir dans de nouveaux projets qui ouvriront de nouveaux services ou qui répondront aux besoins des gens qui sont actifs dans la coopérative.



### ÇA, TU TROUVES QUE CE N'ÉTAIT PAS CLAIR AVEC L'ASBL ?

Je pense qu'on pouvait beaucoup plus facilement être critique là-dessus parce que c'était beaucoup moins transparent avant. Mais le travail n'est pas encore abouti. Il y a par exemple tout un travail à faire sur le modèle économique et sur la transparence en général que je mène avec l'équipe autour de ce qu'on met en œuvre et comment on le finance. Il y a le travail de notre équipe juridique et de l'administration générale sur la restructuration de toutes les entités Smart pour réussir à montrer clairement que c'est la coopérative qui pilote toutes les structures qui sont en dessous. Ce travail n'est pas encore terminé parce que la fondation joue toujours un rôle à côté de la structure coopérative. Pour moi, c'est surtout du travail de transparence, qui nous aide à expliquer ce qu'est Smart aux gens qui sont un peu méfiants. Je le vois surtout dans la région néerlandophone où j'entends encore des gens dire: on ne comprend pas trop ce que c'est, Smart. C'est un truc, c'est francophone,



ce qui s'y passe n'est pas toujours clair. Il y a beaucoup d'argent qui tourne là-dedans. Ces discours sont nourris en partie par les syndicats qui ont le droit de dire qu'étant donné que Smart travaille dans différents secteurs, elle devrait normalement s'affilier à chaque commission paritaire de secteur. Mais comme on sort un peu du monde artistique, on est affilié à la commission paritaire 304. La première réponse, pour moi, c'est d'être clair sur ce qu'on fait: on essaye de mettre en œuvre des services, on ne prend pas d'argent sur le dos des gens qui utilisent les services. On essaye par contre de le réinjecter dans le développement de nouveaux services. Le fait d'installer une coopérative avec des voix démocratiques, une vision claire sur la non-rémunération du capital et le réinvestissement des profits dans le développement des services, ça a été un moment de déclic. Pour moi personnellement, ça a changé mon travail et pour la structure, ça a changé le discours vis-à-vis des membres, des partenaires, des instances publiques, des syndicats.



**EST-CE QUE TU VOIS D'AUTRES MOMENTS COMME ÇA QUI ONT ÉTÉ MARQUANTS ET QUI CONSTITUENT DES TOURNANTS POUR LA COOPÉRATIVE ?**

Je dirais le moment de la crise sanitaire, même si c'est un moment qui n'est pas spécifique à Smart. Ça a été une période presque fascinante. Quand on le regarde après coup, en espérant qu'on ne revivra plus jamais ça, ça a été un moment où on a constaté que la maison ne flanchait pas. La structure est assez grande, économiquement. Il y a beaucoup de permanents qui y travaillent et de sociétaires qui y développent une activité économique. Une grande boîte qui a montré beaucoup de flexibilité pendant cette période de crise. Grâce aux mesures de soutien des différents gouvernements, on a pu s'adapter vite, à un moment où une grande partie de l'activité économique s'est arrêtée. Il a fallu s'adapter aussi pour nos dépenses. Dans une maison comme la nôtre, la plupart des dépenses sont les salaires des collègues permanents qui soutiennent (in)directement les activités économiques des sociétaires. Il a fallu rapidement diminuer nos charges. On a pu le faire grâce aux mesures de soutien des différents gouvernements. Ce qui me frappe, c'est qu'on avait pas mal de gens qui travaillaient dans l'événementiel ou dans le secteur artistique, qui ont été fortement touchés par le Covid, voire complètement mis à l'arrêt. Et malgré ça, le chiffre d'affaires général de la structure ne s'est pas complètement effondré. On a eu une baisse d'environ 20%. Ce qui montre une certaine flexibilité de la structure et de toutes les activités des sociétaires, nécessaire pour pouvoir rebondir dans ce genre de crise.



**CE SONT PARFOIS DES ÉVÉNEMENTS EXTÉRIEURS EFFECTIVEMENT QUI MARQUENT DES TOURNANTS ET DES PRISES DE CONSCIENCE.**

C'est important de le mentionner. Je ne sais pas si on peut déjà dire que c'est une preuve de la solidité de la structure, parce qu'on doit bien analyser comment les choses se sont exactement passées. Mais comment expliquer qu'alors que tout le secteur événementiel et artistique a été fermé à un moment donné, l'impact sur le chiffre d'affaires total de la structure Smart n'a été que de 20 ou 22%? Ça vaut la peine de bien analyser ça pour pouvoir en tirer des conclusions.

**ON A DÉJÀ FAIT UN BON TOUR DANS L'HISTOIRE.**

**TU AS ÉVOQUÉ TOUT À L'HEURE TON RÔLE PAR RAPPORT AU DÉVELOPPEMENT AUX PAYS-BAS.**

**DANS L'HISTOIRE DE SMART, IL Y A UN FIL CONDUCTEUR AUTOUR DE LA QUESTION DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL, DE CETTE AMBITION EUROPÉENNE, VOIRE PLUS LARGE.**



**TOI, TU Y AS CONTRIBUÉ À UN MOMENT AVEC LES PAYS-BAS. QUEL EST TON REGARD SUR CES AMBITIONS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE SMART ET LES RÉALISATIONS QUI ONT EU LIEU ?**

Personnellement, je suis très content d'avoir pu vivre cette expérience. Je n'ai pas vraiment de lien avec les Pays-Bas, à part la langue, mais c'est un pays que j'aime bien. En même temps, ça m'a mis en connexion avec les partenaires suédois, germanophones, autrichiens, italiens, etc., tous les collègues qui étaient ou qui sont encore impliqués dans le projet européen. Je comprends l'ambition. Quand on regarde les documents stratégiques qu'on a eus, qu'on a écrits ou qui ont été écrits dans le passé, cette ambition de se développer apparaît noir sur blanc. Celle de vouloir travailler à un niveau européen aussi, même si c'est tout simplement pour pouvoir répondre à des besoins locaux qui sont communs à tout le monde. Le premier volet, c'est donc de répondre à des besoins semblables dans les différents pays. Le deuxième volet, c'est de se dire que travailler à une échelle européenne, ça nous donne aussi une voix dans le débat public à l'échelle européenne. En même temps, on a constaté que, surtout au niveau économique, ce n'est pas toujours aussi facile et logique de copier-coller un modèle d'un pays à l'autre.

**« [...] travailler à une échelle européenne, ça nous donne aussi une voix dans le débat public à l'échelle européenne. »**

Notamment parce que la législation des entreprises mais aussi la législation de la sécurité sociale peuvent être similaires, mais dans la plupart des cas différent. Ce qui veut dire que le modèle économique ne peut être le même en Allemagne, en Belgique, etc. Le pilier de financement que j'évoquais plus haut où une partie des revenus provient des réductions de charge que nous accorde la sécurité sociale, sauf erreur de ma part, n'existe pas ailleurs qu'en Belgique. En tout cas, il n'existe pas aux Pays-Bas. Ce qui veut dire qu'il faut travailler avec d'autres moyens. Par exemple, changer la contribution sur le chiffre d'affaires. En effet, sans ce deuxième pilier de financement, il faut soit

adapter le service en diminuant fortement l'offre de service, soit augmenter les contributions des membres et des sociétaires. C'est-à-dire changer de modèle économique. Mais en même temps, il faut garder le lien entre les différents modèles Smart et s'assurer que Smart en Belgique, Smart en Allemagne et Smart en France ne diffèrent pas trop les uns des autres. C'est un exercice d'équilibriste, où il faut mettre en avant les valeurs, les missions et les principes de base que vous voulez atteindre. Il faut trouver une base de communs entre les différents pays et permettre à Smart de s'adapter dans chaque pays au contexte national, législatif et culturel. C'est sur cet exercice qu'il y a eu des malentendus et même des conflits entre le management belge et le management des Pays-Bas. Parce qu'à un moment donné, ils étaient beaucoup trop éloignés. Smart Pays-Bas voulait mettre en œuvre des services, même pour les indépendants. Parce que la plupart des gens qui travaillent dans le secteur artistique aux Pays-Bas sont d'office des indépendants. Parce que c'est très facile d'obtenir un statut d'indépendant aux Pays-Bas dans une logique libérale et néo-libérale, très forte chez eux. Dans ce contexte-là, les services que Smart Pays-Bas aurait pu proposer étaient des services pour des travailleurs indépendants : des services de cash-flow par exemple, beaucoup trop éloignés du modèle de base construit en Belgique, où on met en avant la protection sociale, la solidarité dans l'entreprise sur la base de la solidarité nationale, en lien avec la sécurité sociale.

Dans plusieurs pays, j'ai pu observer des conflits : ça a pris beaucoup de temps de se mettre d'accord sur les éléments importants à importer d'un pays à l'autre. Et pas uniquement sur les éléments financiers évidemment. C'est le travail de notre équipe belge du développement que de mettre le focus sur un point d'équilibre pour tous les partenaires européens. 2023 a été la date choisie pour amener toutes les entités et tous les partenaires à atteindre le point d'équilibre. Cet objectif-là a aussi forcé tout le monde à adopter un système de *reporting* commun. Et même ça, ce n'est pas courant. Dans chaque discussion, il y a un équilibre à trouver

entre l'objectif mis en avant et sa déclinaison locale dans chaque pays. Parfois, ça échoue, mais un échec, ce n'est pas la fin du monde. Si on met fin au travail avec les Pays-Bas, même si ça peut avoir des conséquences parfois sévères pour les gens qui y travaillent, c'est une expérience en soi. On apprend. Moi, personnellement et la boîte aussi. Le fait d'avoir appris plein de choses nous aidera à un moment donné, le jour où un partenaire néerlandophone frappera à la porte, en nous disant que ce qu'on fait lui paraît intéressant et qu'il faudrait lancer quelque chose aux Pays-Bas. Nous, on aura déjà une expérience à faire valoir dans notre sac.

#### ÇA FAIT UNE BASE.

C'est une bonne base effectivement, pour éventuellement relancer un projet ou pour apprendre et partager avec d'autres pays.



#### POUR TERMINER, EST-CE QU'IL Y A DES ANECDOTES QUI TE VIENNENT, QUI TE SEMBLENT UN PEU REPRÉSENTATIVES DE CE QU'EST SMART OU DES MOMENTS QUI ILLUSTRONT LE PROJET OU LA VIE QUE TU AS MENÉE DANS CE PROJET ?

Je repense à une phrase de mon collègue Nicolas Deckmyn<sup>6</sup>. C'était le jour de l'assemblée générale et après la partie formelle, il y a toujours un moment festif. Moi, je ne reste pas toujours. Je ne vais pas dire que je suis le premier à partir, mais je ne suis en tout cas pas le dernier à rester. On était dans la cour, il y avait de la musique, une belle ambiance. Et Nicolas a dit tout simplement : « *This is my tribe* » (ça, c'est ma tribu.) J'ai toujours retenu ça. Je ne veux pas devenir trop *fluffy* là-dessus, mais Smart, c'est beaucoup plus qu'une simple entreprise. Rien que le fait que ce soit une entreprise partagée, ça la rend assez particulière. Ce sont aussi les relations entre les collègues permanents, les relations avec les sociétaires qui font que Smart n'est pas une boîte comme une autre. Ma femme me dit souvent qu'elle a un peu peur que si un jour je quitte Smart pour une raison ou pour une autre, ce soit super difficile pour moi de m'adapter. Parce que je ne connais pas trop de boîtes avec une telle atmosphère. Ce qui ne veut pas dire que c'est toujours la fête et que je viens toujours travailler avec le plus grand sourire. Il y a parfois des moments où je suis très peu motivé ou des moments où je suis très peu enthousiaste, même des moments où je me pose plein de questions, mais en même temps, je reviens

<sup>6</sup> Entré dans l'équipe en 2007, Nicolas Deckmyn fait partie de l'équipe de communication dans la Direction générale.

toujours sur cette idée que j'y ai beaucoup d'autonomie en tant qu'employé. Dans les faits, je suis dans une relation de subordination. En tant qu'employé, je suis obligé de faire ça et ça et j'ai un chef. Mais j'ai quand même le sentiment d'être dans une relation authentique. On a d'ailleurs eu une formation assez récemment sur comment se relier avec authenticité, *authentic relating*. C'est vraiment un truc qui me plaît tellement, la relation humaine.

**« Ce sont aussi les relations entre les collègues permanents, les relations avec les sociétaires qui font que Smart n'est pas une boîte comme une autre. Ma femme me dit souvent qu'elle a un peu peur que si un jour je quitte Smart pour une raison ou pour une autre, ce soit super difficile pour moi de m'adapter. »**



**T POUR TOI, ÇA TIENT AUX RELATIONS HUMAINES OU ÇA TIENT AU PROJET QUE VOUS DÉFENDEZ ENSEMBLE ?**

Je pense que c'est les deux. Quand j'étais dans la vente d'instruments de musique, j'ai toujours dit : « Je ne peux pas vendre de machine à café parce que je ne bois presque pas de café. » Je ne peux pas vendre un truc dans lequel je ne peux pas me reconnaître. Comme j'ai été musicien, je sais, pour l'avoir vécu, combien Smart peut apporter une plus-value aux artistes. Le fait de défendre ces valeurs, au-delà des défis et des problèmes qui restent à résoudre, ça crée un lien fort entre tous les gens qui travaillent pour Smart.

**C'ÉTAIT TRÈS INTÉRESSANT. ENCORE UN AUTRE POINT DE VUE SUR L'HISTOIRE.**

Il y en a plein. Chacun a sa vérité.

**PERSONNE NE PRÉTEND AVOIR LA VÉRITÉ, MAIS CHACUN A SON HISTOIRE ET MET LE PROJECTEUR À DIFFÉRENTS ENDROITS.**

**EN FAIT, C'EST LA MÊME HISTOIRE. COMME DANS LES ROMANS, CHAQUE PERSONNAGE A SON CHAPITRE.**

S

M

A

O

S

T

M

H

A



# ↑ CÉLINE VIARDOT



FORMATRICE ET SOCIÉTAIRE DES STRUCTURES SMART  
D'ALLEMAGNE PUIS DE FRANCE, CÉLINE VIARDOT  
COLLABORE AVEC SMART EN BELGIQUE DEPUIS 2019

ELLE A CRÉÉ « DONNER DU SENS À L'ENTREPRISE »  
QUI ACCOMPAGNE LES PERSONNES ET LEURS PROJETS  
DANS LEUR FONCTIONNEMENT ÉCONOMIQUE

ELLE DÉVELOPPE CETTE ACTIVITÉ CHEZ SMARTDE EG  
TOUJOURS ENTRE BERLIN ET BRUXELLES



**TE SOUVIENS-TU DE TON PREMIER JOUR  
À SMART, OU DU MOINS LA PREMIÈRE FOIS  
QUE TU AS ENTENDU PARLER DE SMART ?  
PEUX-TU NOUS PARTAGER  
LES SOUVENIRS QUI TE REVIENNENT ?**

Alors si on parle du premier jour à Smart, pour moi ça serait à Smart Allemagne. Avant de créer mon activité de formations « Donner du sens à l'entreprise » en 2021, je développais avec une autre personne une entreprise pour accompagner les entrepreneurs à développer des modèles économiques pérennes. Nous souhaitions travailler plus spécifiquement avec des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Nous étions allés à la rencontre de l'écosystème en France parce qu'on avait déjà des contacts, et en Allemagne.

« La rencontre était géniale : on avait créé une entreprise allemande, mais on voulait répondre à des appels à projets en France. »

comment fixer ses prix, un très petit atelier d'une heure et demie. Magdalena nous a directement proposé d'intégrer l'aventure de SMartDE e.G. qui débutait en prenant une première part dans la coopérative. C'était aussi en même temps le début de Smart Allemagne. Ensuite on a continué notre exploration de l'écosystème ESS<sup>2</sup> en France, et on y a rencontré Johnny Gislard et Emily Lecourtois<sup>3</sup> de Smart France. La rencontre était géniale : on avait créé une entreprise allemande, mais on voulait répondre à des appels à projets en France.

On n'y arrivait pas avec l'entreprise allemande, parce que même si le cadre européen devrait le permettre d'un point de vue administratif, dans les faits, dès qu'on veut travailler avec des collectivités territoriales c'est beaucoup plus compliqué. En fait, il faut qu'ils puissent prouver qu'ils n'ont pas mieux sur leur territoire. Emily nous a dit qu'elle cherchait des porteurs de projet, pour tester l'encapsulation<sup>4</sup>

1 Magdalena Ziomek et Alicja Möltner dirigent la coopérative allemande Smart-eG, qui se développe depuis 2014 et a récemment reçu plusieurs distinctions dans l'économie sociale berlinoise. <https://smart-eg.de>

2 Économie sociale et solidaire.

3 Johnny Gislard et Emily Lecourtois font partie des équipes de Smart en France. Après divers niveaux de responsabilité, Emily Lecourtois en est devenue directrice depuis 2020.

4 Le fait d'intégrer un collectif dans Smart.

en France, donc ça répondait à notre besoin, et ça permettait à Smart France d'avoir un collectif en test. Et puis Smart France lançait une recherche autour de l'accompagnement économique des membres, ils cherchaient des formats, on nous a donc demandé de faire un premier test. Donc là, maintenant, on est chez Smart France : premier

« Smart France lançait une recherche autour de l'accompagnement économique des membres, ils cherchaient des formats, on nous a donc demandé de faire un premier test. »

jour avec Johnny et Emily. On a testé, et on a rendu des préconisations sur ce qui était nécessaire par rapport à l'environnement Smart. Et puis ensuite, premier contact avec Smart Belgique en automne 2019 : Laurence Collignon<sup>5</sup> nous avait demandé d'animer un atelier autour du modèle économique pour les conseillers qui accompagnaient la mise en place du CDI. Et puis arrive mars 2020, nous devons former les conseillers une journée sur la fixation du prix. Le Covid est arrivé après la première journée de formation, donc le projet a été mis en stand-by. En parallèle, le service formation a décidé de créer tout un catalogue de formations en ligne, et nous a sollicités. Donc à l'automne 2020, j'ai donné trois ateliers d'une demi-journée en visio pour les membres de Smart Belgique et Smart France. Et puis, avec Virginie Lejeune<sup>6</sup>, on s'est dit que ces ateliers étaient beaucoup trop courts. Alors le semestre suivant, j'ai proposé des ateliers sur deux demi-journées, sur les mêmes thématiques. Et on a ajouté une autre thématique : « réaliser un prévisionnel de trésorerie sur 12 mois ». Donc voilà pour répondre à ta question, il

« Il y a eu de nombreux premiers jours, avec de nombreuses personnes différentes, et de plusieurs Smart différentes. »

il y a eu de nombreux premiers jours, avec de nombreuses personnes différentes, et de plusieurs Smart différentes. Depuis, avec mon activité Donner du Sens À l'Entreprise, je forme les sociétaires et titulaires d'unité de production sur les questions

du prix ainsi que les conseillers pour qu'ils accompagnent les titulaires d'unité de production dans leur questionnement économique.

5 Chargée dès 2012 du suivi financier des projets des membres dans la direction administrative et financière, Laurence Collignon a ensuite rejoint l'équipe de direction opérationnelle en 2019, jusqu'à son départ pour un nouveau projet plus personnel en 2024.

6 Virginie Lejeune, par ailleurs journaliste en radio, était responsable des formations de la coopérative jusqu'en 2021. Depuis lors elle a rejoint le team management de la direction administrative et financière, et a été élue membre du conseil d'administration de Smart en 2023.



**ET EST-CE QUE TU TE SOUVIENS DE CE QUE TU T'ES DIT EN Rentrant EN CONTACT AVEC SMART ? QUELLES ONT ÉTÉ TES RÉACTIONS ?**

En fait, je connaissais déjà le principe, en France, des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), comme Coopaname ou Oxalis. Ce que j'ai trouvé intéressant chez Smart, qui correspondait plus au modèle de l'activité, c'était qu'il y avait aussi la possibilité de faire un contrat unique, c'était moins contraignant, ça nous permettait une certaine flexibilité. Et franchement, là où j'étais impressionnée, c'est par l'aspect international, le projet européen pour faire en sorte que moi entrepreneure, je puisse travailler dans les meilleures conditions par rapport à mon activité.



**SMART TE PERMET D'ARTICULER TON ACTIVITÉ ENTRE LES DIFFÉRENTS PAYS ?**

J'ai beaucoup d'admiration pour la vision et encore plus pour la mise en pratique de cette vision. C'est-à-dire d'avoir cette idée et d'y croire, de créer vraiment une vision où on peut relier les entrepreneurs solos. Et que les entrepreneurs de la première coopérative se donnent du temps, des ressources et des moyens pour la faire émerger dans d'autres pays d'Europe. Parce que tous les pays en Europe ont des coopératives, avec les mêmes principes : une personne, une voix. Mais par contre la mise en œuvre est complètement différente. Par exemple, en Allemagne, il n'y a pas de Société Coopérative Ouvrière de Production (SCOP), qui est le modèle de base des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) en France. On est plutôt sur un modèle qui correspondrait en France au modèle SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), les sociétés coopératives d'intérêt collectif, des coopératives d'usage. Et cette dimension, je la trouve vraiment hyper intéressante parce que ça demande en fait une vraie adaptation. Il faut familiariser les personnes à un nouveau modèle et ça prend du temps. Il faut que les gens se rendent compte qu'en fait, c'est un besoin pour eux. Une fois qu'ils s'en sont rendu compte, en règle générale, ils sont très contents d'être chez Smart.

**« Smart France nous a accompagnés en nous mettant à disposition un juriste qui a été génial et qui nous a permis de régler les difficultés rencontrées très rapidement et de manière extrêmement sereine. »**



**TU AS MENTIONNÉ LE MOMENT DU COVID. PEUT-ON REVENIR SUR CETTE PÉRIODE-LÀ ? AS-TU PU CONTINUER TON ACTIVITÉ ? QU'EST-CE QUE SMART A MIS EN PLACE ?**

Il y a deux choses qui sont importantes. La première, c'est que plusieurs contrats sont en suspens, comme par exemple celui avec Smart, pour les jours de formation qu'on n'a pas pu réaliser. Et donc ces journées ne sont pas payées. Mais à Smart Allemagne, je suis salariée associée. Et le fait d'être salariée m'a permis de bénéficier du chômage partiel allemand. C'était beaucoup plus simple que si j'avais été freelance : pour la première vague, les freelances avaient 48h pour s'inscrire sur un portail, et ils recevaient 5000€, sans savoir ce qu'il fallait mettre en place, qui pouvait par la suite s'avérer coûteux. À partir de la deuxième vague, ils devaient faire valider leurs comptes par des experts-comptables, ça faisait des coûts et du temps supplémentaire. Pour nous, tout ça était mutualisé au sein de Smart Allemagne, avec une protection des salariés. Après, sur ce que Smart Belgique a mis en place, c'est par exemple ce qu'a fait Thierry Plantegenet<sup>7</sup> sur la formation, où il nous a invités à produire de nouveaux ateliers en visio pour les membres de Smart Belgique et de Smart France. La formation est un moyen de créer de la résilience par des formats plus ou moins longs, plus ou moins courts.

**« La formation est un moyen de créer de la résilience par des formats plus ou moins longs, plus ou moins courts. »**



**Y A-T-IL UNE AUTRE PÉRIODE MARQUANTE DANS TON HISTOIRE AVEC SMART CES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ?**

Oui. Tout à l'heure, je te disais que j'avais cofondé comit. Le Covid a révélé notre besoin, en tant que co-fondateurs, de prendre des chemins différents. Grâce à Smart France, nous avons pu régler la fin de la collaboration : un juriste médiateur a facilité, de manière très efficace et sereine, la fin d'une aventure, nous permettant de prendre des voies différentes. De manière générale, la présence de juristes au sein de la coopérative est un véritable atout pour les sociétaires, ne serait-ce que pour les ateliers et les formations sur les droits d'auteur, organisés par Smart Belgique.

<sup>7</sup> Après un parcours de directeur de la culture dans différentes collectivités locales en France, Espagne et Argentine, Thierry Plantegenet est devenu responsable des formations de Smart en Belgique durant près de six ans jusqu'à son départ en retraite en décembre 2022.



## ET ENSUITE, TU AS PU RENCONTRER D'AUTRES FORMATEURS AVEC QUI TRAVAILLER ?

Comme j'habite à Berlin, c'est un petit peu difficile de rencontrer régulièrement d'autres formateurs. Mais, au fur et à mesure, j'en ai rencontré quelques-uns. Virginie Lejeune m'avait invitée à faire partie du groupe de formateurs, qui réfléchissait ensemble sur le catalogue de formation. Il s'agissait de penser les parcours, de donner nos avis, et d'organiser les choses pour concevoir ensemble ce catalogue, pour qu'il serve au mieux les membres. Ça m'avait permis de travailler avec Moïra Richard, qui propose une formation sur le développement commercial, qui est à Smart France, maintenant chez GrandsEnsemble<sup>8</sup>. Ça m'avait permis aussi de travailler avec Lucie Plénecassagne, qui propose des formations sur les étapes du projet entrepreneurial ainsi que sur la communication. Ses formations sont de véritables boîtes à outils pour bien vérifier que rien n'a été oublié. Et puis, rapidement aussi, avec d'autres formatrices en communication. Et c'était vraiment très riche. Parce que ça permettait aussi de voir comment se pensait un catalogue de formation à destination de 35.000 membres. Et ça,

**« Ça a été une fierté de pouvoir être associée à l'élaboration d'outils au service des membres. C'était génial de passer de l'autre côté de la scène, d'imaginer les attentes des membres en termes de formation. »**

membres en termes de formation. Ça, c'est vraiment des moments qui ont été super avec Virginie Lejeune, avec Thierry Plantegenet aussi. Comment est-ce qu'on articule encore plus les formations entre elles ?

<sup>8</sup> Créée à Arras en 2006, GrandsEnsemble fait partie des premières coopératives d'activités et d'emploi à s'implanter en Hauts-de-France. Complémentaire, elle fait partie de l'écosystème de la coopérative Smart en France. <https://grandsensemble.org>



## EST-CE QUE ÇA A GÉNÉRÉ UN SENTIMENT D'APPARTENANCE DIFFÉRENT À SMART ?

Oui, mais parce que c'est aussi la façon dont je travaille. J'aime beaucoup travailler en collectif. Pour moi, la coopération est un point très important, j'essaie de la traduire à tous les niveaux de mon activité : travailler principalement avec des coopératives, mais aussi l'inclure dans le contenu de mes formations. En général, quand les gens commencent mon parcours de formation, ils ont peur que les autres participants soient dans la concurrence. Et du coup, l'objectif, c'est qu'à partir de la cinquième journée, ils travaillent ensemble, et ensuite, ils collaborent, ils créent des offres communes. C'est l'intention que je donne à toutes les formations que je mets en place. Donc tu vois, ce que fait Smart résonne avec ce qui me meut. C'est là où il y a adéquation et rencontre.

**« Ce que fait Smart résonne avec ce qui me meut. C'est là où il y a adéquation et rencontre. »**



## MERCI BEAUCOUP. POUR TOI, EST-CE QUE SMART A EU DE VRAIES BONNES IDÉES QUI T'ONT MARQUÉ DEPUIS QUE TU ES VENUE ?

La première qui me vient en tête, c'est la question européenne. On vit en Europe, les législations sont complètement différentes, que ce soit sur l'entrepreneuriat ou sur les coopératives. Et du coup, le fait que Smart arrive et se pose cette question de comment ça se passe dans les autres pays, et soit prêt à nourrir des budgets pour pouvoir tester dans d'autres pays, à faire confiance à des dirigeants. Faire venir Smart en Allemagne, on est dans l'innovation sociale. Avant que Smart Allemagne ne se crée, le principe n'existait pas vraiment. Le statut de travailleur indépendant est très simple à mettre en place : on remplit un formulaire de création d'un numéro d'imposition et puis on est lâché dans la nature, sans s'être assuré d'avoir une couverture sociale suffisante et en découvrant après la première année que l'on va payer des impôts sur le revenu (l'équivalent de l'impôt sur la personne privée) sur l'année écoulée et une avance sur l'année en cours. Intégrer Smart Allemagne permet de développer son activité dans un cadre plus serein : les impôts sont prélevés à la source (sur le salaire) et les cotisations sont les mêmes que pour les salariés et dépendent donc du

**« Le statut de travailleur indépendant est très simple à mettre en place : on remplit un formulaire de création d'un numéro d'imposition et puis on est lâché dans la nature. »**

salaires. Par ailleurs, Smart Allemagne développe une réelle expertise dans l'intégration de collectifs. En Allemagne, créer et développer une coopérative est très lourd administrativement (beaucoup plus qu'en France). Or, j'ai vu beaucoup de collectifs qui veulent créer une coopérative, sans se rendre compte de cette lourdeur. Smart Allemagne permet de tester le collectif et sur-

tout sa gouvernance, en soulageant la partie administrative et comptable. Toutes les leçons apprises du développement des Smart en Europe peuvent aussi être aussi partagées avec Smart Belgique (par exemple, depuis notre entretien, Smart Allemagne s'est doté d'un très chouette portail). Après j'admire aussi énormément le service formation de Smart, la richesse du catalogue. Il y a de nombreux éléments dans ce catalogue pour accompagner

les membres à grandir dans leur activité, à lever des freins avec du développement personnel, à acquérir des savoirs et des savoir-faire: savoir utiliser Facebook, savoir utiliser les réseaux sociaux, savoir faire un plan marketing,

mais aussi savoir calculer ses prix. C'est pareil avec les propositions de la vie coopérative, il y a le co-développement qui permet aux membres de se mettre dans un groupe. Ils se donnent un rendez-vous, chacun vient avec une problématique et bénéficie de l'intelligence du reste du groupe. C'est génial que ça soit proposé. Ça permet de créer du réseau, peut-être même de coopérer ensemble. Il y a les SmartLabs aussi, qui sont hyper intéressants. Et puis l'éducation permanente, la recherche, la recherche-action qui se mettent en place pour se donner des outils d'analyse pour créer du futur.

**« Smart Allemagne permet de tester le collectif et surtout sa gouvernance, en soulageant la partie administrative et comptable. »**

**« J'admire aussi énormément le service formation de Smart, la richesse du catalogue. »**

Il y avait « Bigre!<sup>10</sup> » en 2022. Je n'en ai pas parlé du tout, mais c'était quand même chouette de se retrouver avec d'autres coopératives d'entrepreneurs, dont des CAE de France, dans un cadre quand même très chouette. De voir aussi cette mise en réseau européenne, qui pourrait être davantage européenne.

Ce serait mon souhait, davantage de réseau européen. Je trouve que ça serait vraiment très intéressant des rencontres européennes de coopératives. Et peut-être que ça ferait aussi un peu plus avancer sur les échanges: qu'est-ce que c'est que d'être freelance et pourquoi se mettre dans des coopératives? Comment est-ce que les modèles peuvent se passer d'un pays à l'autre, traverser davantage les frontières?

**« Ce serait mon souhait, davantage de réseau européen. [...] Comment est-ce que les modèles peuvent se passer d'un pays à l'autre, traverser davantage les frontières? »**

**MERCI BEAUCOUP CÉLINE  
POUR CE TÉMOIGNAGE!**



### **ON ARRIVE À LA FIN DE L'ENTRETIEN. EST-CE QUE TU AS DES ANECDOTES À PARTAGER QUI TE REVIENNENT?**

Les AG<sup>9</sup> de Smart Belgique, par exemple. Je sais que pour moi, je ne dirais pas que c'est rigolo, mais c'est quand même les AG les plus sympathiques. On rencontre d'autres personnes, on va manger ensemble. Et puis la soirée avec des musiciens, c'est un très beau moment. C'est des jolies journées. Et après, le cadre de la KOP, franchement, je suis tellement fan de ce bâtiment. Je le trouve tellement chouette!

<sup>9</sup> Assemblée générale annuelle de la coopérative belge, que Smart a transformée en une journée collective de rencontres d'information et de divertissement sous le titre « Let's Coop! », chaque troisième mardi du mois de juin.

<sup>10</sup> Événement annuel - organisé à Sète - rassemblant des équipes de nombreuses coopératives ayant des objectifs socio-économiques communs, pour créer à long terme des liens et des partenariats concrets entre ces entreprises.

C

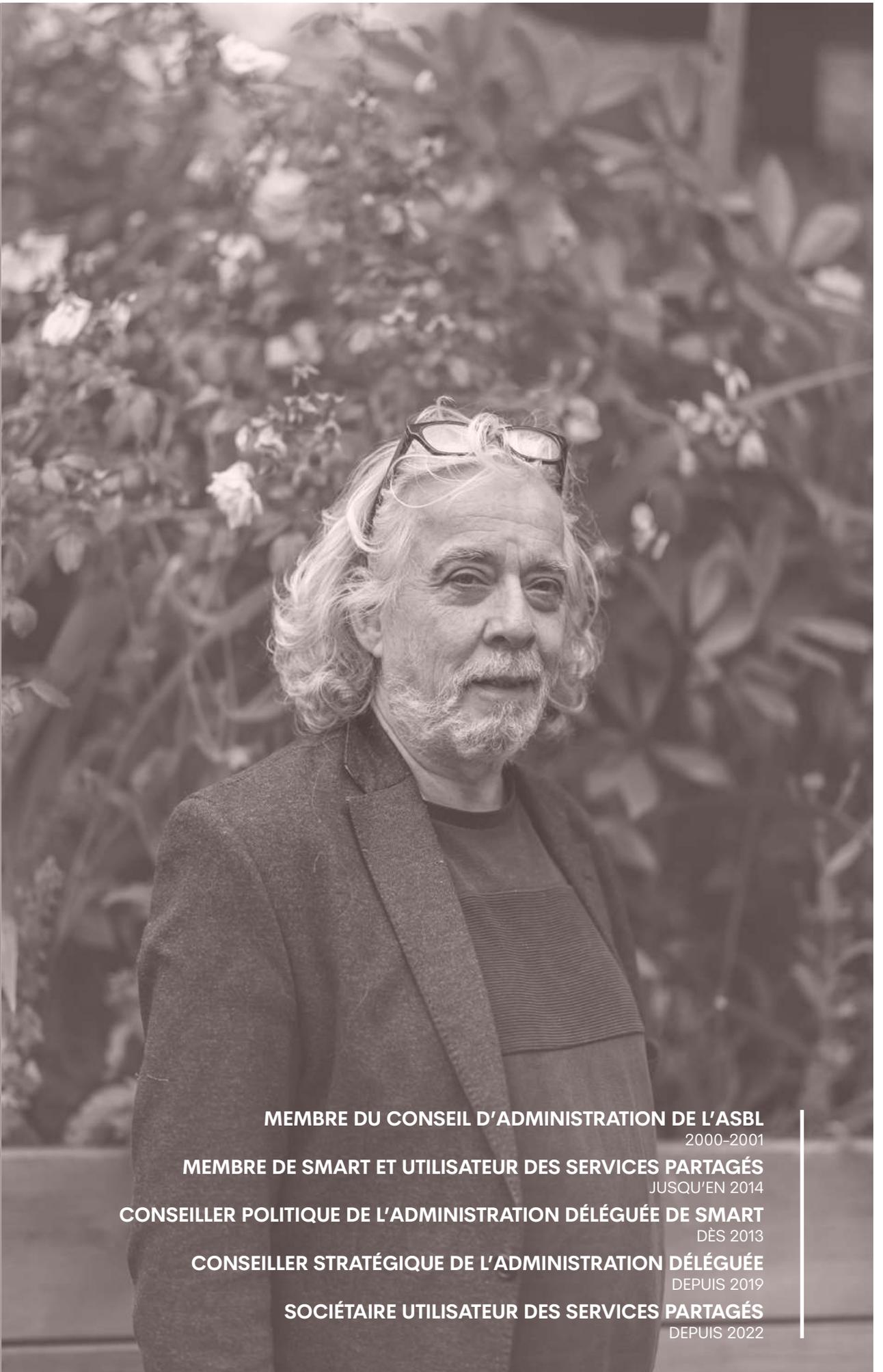
N

I

E

É

L



**MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ASBL**  
2000-2001

**MEMBRE DE SMART ET UTILISATEUR DES SERVICES PARTAGÉS**  
JUSQU'EN 2014

**CONSEILLER POLITIQUE DE L'ADMINISTRATION DÉLÉGUÉE DE SMART**  
DÈS 2013

**CONSEILLER STRATÉGIQUE DE L'ADMINISTRATION DÉLÉGUÉE**  
DEPUIS 2019

**SOCIÉTAIRE UTILISATEUR DES SERVICES PARTAGÉS**  
DEPUIS 2022



## TU TE SOUVIENS DE LA PREMIÈRE FOIS QUE TU AS ENTENDU PARLER DE SMART ? QUELS ONT ÉTÉ TES PREMIERS RESSENTIS ?

C'était lors de la saison 1998-99, je ne sais plus où. Dans le contexte d'une lutte pour le statut social des artistes au sein d'une coordination bicommunautaire en Belgique qui s'appelait la Plateforme nationale des artistes, dont j'étais une des chevilles ouvrières et qui rassemblait des dizaines de milliers de personnes à l'époque. On militait pour une réforme, la création d'un statut de l'artiste, dans laquelle Pierre Burnotte<sup>1</sup> était activement présent. Et nous avions obtenu du gouvernement une enveloppe pour mettre en place une enquête quantitative et qualitative sur les conditions de travail, de rémunération, de fiscalité, de droits sociaux des artistes. On avait réalisé un questionnaire assez dense et on s'était organisés pour avoir un maximum de réponses. On est allés dans toutes les villes et on en a eu plus de 2.000 réponses. Dans toutes les villes, des séances d'information et d'aide au remplissage de ce questionnaire qui était assez complexe ont eu lieu. On allait jusqu'à demander le détail des feuilles d'impôt sur trois ans.

C'est à l'occasion d'une de ces séances que Pierre, que je fréquentais comme tant d'autres acteurs de ce mouvement, m'a présenté Julek<sup>2</sup> et m'a parlé de leur projet d'une forme d'asbl qui fournirait des services généraux aux artistes pour sécuriser leur parcours, leur facturation, leurs droits sociaux. Moyennant 6,5% de la facturation (en vrai, 4,5% et 2% pour un fonds de garantie),

c'était déjà là. En sachant que l'idée à l'époque était de fournir ces services de manière structurée, et ils espéraient structurante dans le secteur: services que l'ensemble des asbl culturelles et artistiques qu'on appelait des asbl d'artistes, fournissait déjà vaillamment et avec beaucoup de risques individuels à une masse grandissante d'artistes et techniciens. Beaucoup dans le secteur étaient régulièrement à la recherche d'un copain qui avait une asbl, qui pouvait facturer à un client qui s'était annoncé et qui aurait transformé le revenu en salaire. Mais ça ne se passait pas toujours très bien parce que ces asbl n'avaient pas les reins très solides et n'arrivaient pas nécessairement à financer les cotisations sociales dues à la suite d'un retard de subvention ou quand un client n'avait pas payé. Il y avait un paquet d'asbl qui étaient en contentieux avec l'ONSS, notre organisme de sécurité sociale qui collecte les cotisations.

Et je me souviens que la première chose que j'ai dite, c'est «C'est génial, mais les 6,5%, ce n'est

pas le travailleur qui doit les payer, c'est le client.» C'est quelque chose qui nous poursuit encore aujourd'hui, où un certain nombre de nos collègues sont persuadés que le fait de dire que c'est le client qui paye les 6,5%, c'est une vaste blague, c'est un artefact, c'est une façade, mais que ce n'est pas la réalité. Donc, en 25 ans, cette question des 6,5% qui était là à l'origine, reste un petit point de discussion dans les coulisses de Smart.

En tout cas, c'est comme ça que je les ai rencontrés tous les deux. À l'époque, je fréquentais plus Pierre que Julek que je ne connaissais pas. Puis, je les ai perdus de vue. Je ne me suis pas intéressé plus que ça à ce projet. J'étais un peu ailleurs. Ils m'ont recontacté, au début des années 2000, je crois, pour boucher un trou dans un conseil d'administration. Je leur ai dit: «Servez-vous de mon nom», mais je crois que je n'y suis jamais allé. Mais pendant une dizaine d'années, des différents postes que j'ai occupés, programmateur culturel, attaché culturel, directeur de centre culturel, j'ai beaucoup fait

appel à Smart comme réserve de prestataires, d'artistes, de techniciens, tous plus talentueux les uns que les autres. J'ai été donateur d'ordre, comme ils disent, un grand nombre de fois. En trouvant le système, évidemment, formidable. J'étais déjà étonné d'ailleurs, à l'époque, que les artistes et les techniciens soient si frileux sur leurs tarifs et que ceux-ci ne soient pas régulés un peu plus à la hausse, côté Smart. Il m'est arrivé moi-même de dire: «Tu ne vas pas me demander ça, c'est

trop peu, je vais t'augmenter.» Et puis, je me suis fait virer de ma dernière aventure professionnelle, fin 2009 de mémoire. J'étais directeur du centre culturel de Forest. Et après un an d'errance où je me suis largement reposé — j'étais épuisé après trois années assez difficiles —, j'ai rencontré Julek et je lui ai dit: «Tiens, tu n'as pas besoin de quelqu'un?» On se connaissait un petit peu. Et on était en pleine crise du statut de l'artiste en 2010 qui allait aboutir à la réforme de 2014. Il m'a dit «Oui, je sais que tu as une plume, et j'aimerais bien — je le cite et il se reconnaîtra — que les discours de Smart soient un peu plus couillus». Il m'a engagé pour ce faire et j'ai animé pendant trois ou quatre ans un blog autour de cette crise du statut de l'artiste et de la réforme qui allait naître, où j'ai effectué un travail d'information, d'analyse politique et même de pamphlétaire. L'Onem en a pris à l'époque pour son grade. Voilà, ça a été mes trois rebonds jusqu'au moment où je suis entré chez Smart, toujours d'une manière un petit peu latérale, c'est-à-dire d'abord comme consultant externe, puis internalisé comme salarié et puis aujourd'hui, depuis deux ans, comme sociétaire, certes pensionné mais encore en activité et en Activité (au sens Smart), Activité qui facture mes prestations à la coopérative.

« Ils m'ont recontacté, au début des années 2000, je crois, pour boucher un trou dans un conseil d'administration. »

« Nous avons obtenu du gouvernement une enveloppe pour mettre en place une enquête quantitative et qualitative sur les conditions de travail, de rémunération, de fiscalité, de droits sociaux des artistes. »

1 Lisez aussi le récit de Pierre Burnotte, P.12.

2 Lisez aussi le récit de Julek Jurowicz, P.20.



**TOI QUI CONNAIS SMART DEPUIS LONGTEMPS,  
MÊME SI TU EN AS ÉTÉ À DIFFÉRENTS MOMENTS  
PLUS OU MOINS ÉLOIGNÉ,  
EST-CE QUE TU ARRIVERAIS À NOUS DIRE SI TU  
VOIS DIFFÉRENTES PHASES DANS CES 25 ANS ?  
Y A-T-IL EU DIFFÉRENTS MOMENTS CLÉS ?**

Pendant les premières années de la vie concrète de Smart, je n'en étais pas. Je n'ai donc qu'une histoire reconstruite. Comme les souvenirs d'enfance qui sont reconstruits, parce que c'est papa ou maman, et parfois tonton ou tata, qui vous les ont racontés. Ce n'est donc pas très pertinent. Le premier vrai souvenir qui marque une étape fondamentale pour moi, que j'ai vécue de l'extérieur, parce que des amis « de l'intérieur » m'en parlaient, ça devait être vers 2008-2009, un peu avant que je n'entre à la Smart. C'étaient des conflits internes de pouvoir qu'il y a eu entre membres, puisque c'étaient des membres à l'époque de l'asbl (et parfois administrateurs), que d'aucuns à l'époque ont pu qualifier de putsch contre les fondateurs. Ces conflits, dont j'avais l'écume en les regardant de l'extérieur, ont abouti à quelque chose d'assez fondamental qui est la création de la fondation. Une fondation privée censée encapsuler le patrimoine de Smart, la marque, son nom et ses valeurs et les mettre à l'abri de toute dérive pseudo-démocratique. La question démocratique se posait déjà puisqu'à l'époque : sur la plus d'une dizaine de milliers de membres, dans le meilleur des cas, seuls 20 ou 30 participants aux AG. Et quand il n'y a pas d'animation forte d'une assemblée délibérative, qu'on n'y trouve qu'un millième des personnes qui devraient composer l'Assemblée générale, il est évidemment facile de la manipuler par trois ou quatre coups de fil pour obtenir une majorité sur telle ou telle position : certains avaient tenté le coup contre les fondateurs et dirigeants de l'époque. La démocratie, quand chacun ne s'y investit pas, peut produire des effets de bord qui sont réellement toxiques. Cette question démocratique apparaît très clairement dans la seconde grande étape qui a été la construction de la coopérative. Moi, je suis arrivé juste au moment où cette tentative de putsch s'était déroulée. Dans le même temps, sous la pression de l'auditorat du travail, Smart a abandonné une position d'intermédiaire entre les clients et les artistes qui faisaient à l'époque 80 % de la population des utilisateurs de Smart. Smart jouait alors un rôle de tiers payant (utilisation astucieuse d'un article de loi), comme on disait, en s'appuyant sur quelque chose qui existait, qui s'appelait le contrat premier bis, qui permettait à des gens de bénéficier de la sécurité sociale sur base de revenus professionnels obtenus en dehors de tout contrat de travail. Donc, dans le 1bis le droit social s'appliquait, mais pas le droit du travail et il n'y avait pas de relation de subordination. Sous la pression de l'auditorat du travail et aussi parce que la conception de Smart avait évolué, il y a eu

un changement de fusil d'épaule majeur où Smart est devenu un producteur et un employeur à part entière et a cessé d'être un intermédiaire sur le marché du travail. On a conservé cependant le 1bis quand cela était utile : mais c'est devenu marginal au fil des ans.

D'autre part, à travers la Productions associées asbl (le poumon économique de Smart), Smart a ouvert une porte vers l'amorce de ce concept d'entreprise partagée. Ce qui va se concrétiser avec la création de la coopérative 6 ans plus tard. Ça, c'était 2010. Après, il y a beaucoup d'étapes. Il y a évidemment la création de la coopérative en décembre 2016. Et puis, évidemment des événements que je vois à travers le prisme du travail que j'ai réalisé. Alors, est-ce que ce sont des étapes majeures pour Smart ? Je n'en sais rien. D'une certaine manière, ce n'est pas à moi à le dire.

J'ai toujours vraiment pris très au sérieux le concept et le projet. Smart pour moi, c'est en même temps une entreprise, des sociétés, mais aussi un projet et un programme, au sens où on parle du programme d'un parti politique. J'ai toujours essayé d'œuvrer pour matérialiser ce programme dont j'ai souvent pensé qu'il était trop souvent un slogan. J'ai cherché à l'ancrer dans des dispositifs techniques, que ce soit un modèle des coûts ou du financement collectif, une modélisation des trois figures du sociétaire, du titulaire d'activité, du salarié, etc.

À partir de ma propre position idéologique à gauche, voire très à gauche. Je me souviens de quelque chose de très amusant début 2010-2011, quand j'ai commencé à faire les premiers articles sur ce blog que j'avais ouvert au nom de Smart. Dans le premier ou

deuxième article, j'ai cité Marx. Quelque chose autour de cette fameuse phrase sur les eaux glacées du calcul égoïste. Franchement, je n'appelais pas aux armes avec le couteau entre les dents. Ça restait très, très soft, mais ça en a choqué plus d'un dans la maison. Quoi ? Comment ? On ose citer Marx ! Enfin, qu'est-ce que c'est ? Ça faisait rigoler Julek. J'en ai le souvenir vivace. Parce que le dispositif de Smart quand on y pense, ça peut être aussi une extraordinaire machine à ubériser la société. Vraiment. On est quand même une entreprise qui ose faire 200 millions de chiffres d'affaires quasi exclusivement sur des contrats de CDD successifs. On pourrait être une machine extraordinaire pour cette ubérisation de la société. Mais ça peut être aussi et surtout une extraordinaire machine qui contribue à l'émancipation des travailleurs ou plus précisément, à l'auto-émancipation des travailleurs puisque l'émancipation, on ne la produit pas. Ce sont les travailleurs qui vont faire le job, s'émanciper, si le contexte dans lequel ils bossent le permet – même et surtout s'il faut lui résister (au contexte) pour ce faire.

Voilà. J'ai essayé d'ancrer cette réflexion en montrant que ça tenait à peu de choses, en l'occurrence à une propension des managers et des dirigeants à se situer à gauche, du côté de la gauche où gauche veut encore dire quelque chose. Parce que si dans quatre ans, on recrute un nouveau CEO et qu'il

**« Quoi ? Comment ?**

**On ose citer Marx !**

**Enfin, qu'est-ce que c'est ?**

**Ça faisait rigoler Julek.**

**J'en ai le souvenir vivace. »**

se révèle être, parce qu'on l'a mal *screené*, le fils idéologique du patron d'une grande entreprise capitaliste éloignée de nos valeurs, on est mal! Dans la structure, il n'y aurait pas grand-chose à changer pour que le projet bascule du tout au tout – et sans nécessairement fournir un service dégradé aux 30.000 sociétaires. Peut-être même, ironiquement, en améliorant ledit service!

Et je ne suis pas certain qu'il y ait assez de résistance en interne contre ça, au point de faire virer le patron. Parce qu'on ne le verrait pas venir et parce que ce n'est pas si facile d'analyser les effets d'un dispositif (impact social et idéologique). C'est pour ça que j'ai vraiment essayé de travailler à ancrer des concepts, un modèle de représentation et des dispositifs techniques qui me semblaient consolider un projet d'émancipation, même si ça n'apparaît pas immédiatement. Autant que je pouvais et qu'on me laissait le faire, autant que je trouvais de l'appui dans la maison et que je répondais aux volontés des CEO qui se sont succédé. Pour asseoir ce projet dans cette démarche d'émancipation du travailleur, qui est quand même le premier pas vers la capacité à changer un tout petit peu l'environnement dans lequel il nous est advenu de devoir vivre et dans lequel, le plus souvent, on se contente de survivre.



## **C'EST INTÉRESSANT. TU OUVRES PLUSIEURS PORTES ET LA QUESTION POLITIQUE, QU'ON A ENVIE DE CREUSER.**

### **POURQUOI PENSES-TU QUE CE SOIT SI DIFFICILE DE METTRE DES MOTS FORTS SUR DES PRATIQUES ? POURQUOI EST-CE SI DIFFICILE DE PARLER POLITIQUE DANS NOS ORGANISATIONS ?**

J'ai 66 ans. Je suis un ancien metteur en scène et comédien et j'ai connu les années 1970-1980 dans le théâtre où la question politique était centrale. L'avènement de ce qu'on a appelé les jeunes compagnies, le jeune théâtre, la question du théâtre pour le peuple, par le peuple, du théâtre-action. Toutes ces questions politiques animaient la création artistique. Il y avait une vraie conscience politique et une vraie culture politique de la part des acteurs du champ professionnel dans lequel j'évoquais. Je n'avais pas trop de difficultés à l'époque à trouver quelqu'un qui avait lu Gorz, un peu Rancière, Castoriadis, Illich, Baudrillard, Foucault, Guattari, ou au moins *le Manifeste du parti communiste*. Aujourd'hui, c'est beaucoup plus compliqué. Je ne dis pas que la culture politique manque, mais elle a pris d'autres formes que la confrontation des idéologies. Or, je continue à croire qu'elles existent. Malheureusement, elles ne sont plus perçues comme des socles ou même seulement des outils, mais comme des artefacts inutiles et toxiques, ou au mieux comme des instruments de marketing. Le politique a suivi exactement le même chemin que les affaires privées, qui depuis eBay, Amazon, l'économie collaborative (au sens où nos mesures dites «De Croo» l'ont instituée, pauvre de nous) et ce genre de choses à la mords-moi-le-nœud,

sonnées des affaires monnayables. On peut aujourd'hui faire des affaires avec des choses qui relevaient auparavant de la sphère privée. Devant mon garage, j'ai une place libre de parking que je n'occupe pas, mais qui ne peut être occupée que si j'en donne l'autorisation. Je vais donc la mettre en location. On en est là. Tout est monnayable. Tout. Y compris donc la politique, une carrière politique, une mesure législative à prendre. On le constate: tout est affaire de négo: trumpisation globale

sous l'égide de son bouquin «*The art of the Deal*». Je fais des gaufres pour ma famille, je vais en faire 10 de plus que je vais vendre. Ça a l'air sympa. Personnellement, je trouve ça effrayant.

Selon moi, la culture politique a suivi un peu le même chemin. Elle s'est éparpillée pour prendre à bras-le-corps toutes les inquiétudes du monde. C'est bien, mais ça brouille les positions. Surtout qu'elle les monnaie, ces inquiétudes. C'est pour ça que je dis que je suis un «vieux» avec mon analyse aujourd'hui peut-être obsolète que ces inquiétudes, ces points d'interrogation sur le climat, sur les minorités, sur le patriarcat, sur l'immigration, toutes ces questions ont quand même un foutu intérêt à être abordées prioritairement (ou aussi, au moins), à travers une analyse des rapports de production, qui structurent des rapports sociaux. Le colonialisme n'est pas d'abord un problème de racisme. C'est d'abord un problème d'exploitation et on construit le racisme pour justifier cette exploitation. Le communautarisme aussi: l'on parle souvent du communautarisme d'origine ou religieux, mais on oublie le communautarisme autrement plus dangereux des classes riches, qui constitue de fait une forme d'oligarchie imprégnant nos démocraties. Même le communautarisme peut aussi s'analyser en termes de rapports de production.

Il y avait un metteur en scène que j'aimais beaucoup, qui s'appelait Eugenio Barba, qui a beaucoup travaillé sur un type de théâtre du corps inspiré de Jerzy Grotowski, mais aussi sur une idée de proposer le spectacle de théâtre à des populations dans un mécanisme d'échange, de troc, entre expressions culturelles différentes. Il allait dans des villages, il proposait aux gens de leur montrer son spectacle et en contrepartie, les gens devaient leur montrer leur danse, leur chant, etc. Je simplifie énormément. Si on veut changer le monde, par exemple plus modestement si on veut changer la manière de faire du théâtre, il faut d'abord changer la manière de produire un spectacle et de l'échanger. Et ça, changer les modes de production, c'est ce qu'il y a de plus difficile. Mais si tu ne les changes pas, c'est extrêmement difficile de dépasser la surface des mots et des slogans. Pour pouvoir changer ces rapports de production, encore faut-il être capable de faire l'analyse de ce qu'ils sont et de leurs effets dans la structuration des rapports sociaux. Je ne

**« Devant mon garage, j'ai une place libre de parking que je n'occupe pas, mais qui ne peut être occupée que si j'en donne l'autorisation. Je vais donc la mettre en location. On en est là. Tout est monnayable. Tout. »**

dis rien de très original, sauf que ce n'est plus très courant d'aborder les choses comme ça. On peut encore facilement le faire dans une entreprise où 40 personnes se connaissent et se côtoient tous les jours et contribuent toutes à la même chose. Ça devient beaucoup plus difficile dans une entreprise de 280 permanents comme on est aujourd'hui. La question des rapports de production du côté des membres est encore plus complexe. Il est tout à fait légitime et honorable que des collègues ne viennent juste chez Smart que pour effectuer leur travail et gagner leur vie, et pas pour changer les rapports de production et encore moins le monde. Néanmoins, si nous ne sommes pas capables, nous, de produire un discours politique qui évoque ces rapports de production, on peut difficilement avancer vers un projet d'émancipation. On peut bien sûr se consoler en allant prendre une place dans des dispositifs comme Territoire zéro chômeur de longue durée. Mais c'est un sujet qu'il vaut mieux que je n'aborde pas parce que je ne vais pas être gentil. En tout cas, ça demande un travail de longue haleine, des gens qui sont payés pour le faire. Chez Smart, il y a Orville<sup>3</sup> dont la propension à être à gauche n'est pas à démontrer et qui est en charge d'un programme d'éducation permanente. Mais je pense qu'il ne me détrompera pas si je lui dis qu'instiller des méthodes de lecture critique de notre propre rapport à la production au sein de Smart, ce n'est pas chose facile.



**EST-CE QUE POUR TOI, IL Y A DES GARDE-FOUS, DES CHOSES CONCRÈTES QUI SONT MISES EN PLACE CHEZ SMART OU QU'IL FAUDRAIT METTRE EN PLACE POUR AVOIR TOUJOURS EN LIGNE DE MIRE CE SUJET D'ÉDUCATION POLITIQUE ?**

Nous avons aujourd'hui 30.000 sociétaires. Je ne pense pas me tromper en disant qu'on doit trouver chez ces 30.000 sociétaires à peu près tout le spectre politique de la société. Ils ne sont pas là parce qu'on est une coopérative qui défend des valeurs de gauche, de travail et pour payer des cotisations sociales à l'ONSS. Ce n'est pas vrai. Il est probable qu'on n'a pas beaucoup de monde du côté de l'extrême droite, mais il doit y en avoir quelques-uns. On doit avoir des gens de droite, du centre, de gauche et d'extrême gauche. On doit avoir des gens qui s'en moquent totalement parce que leur seul truc, c'est de faire de l'argent. Quelle est donc la légitimité de cet outil collectif à porter

<sup>3</sup> Orville Pletschette, responsable de l'éducation permanente de Smart et de l'APMC - Association pour les métiers de la création - de la coopérative.

un message plus politique ou à travailler dans une dimension plus politique, idéologiquement marquée? On n'a jamais débattu de ce positionnement en AG. Je prends au sérieux cette légitimité démocratique avec toutes les difficultés que ça pose, qui sont les mêmes que les problèmes posés par l'action démocratique dans la société. C'est quelque chose qui est très compliqué à faire vivre. Au moins, on dispose de statuts qui sont la règle du jeu commune, que les gens qui nous suivent acceptent de bon cœur ou sont bien forcés d'accepter. Et d'une certaine manière, je vais dire, je m'en moque. C'est comme la sécurité sociale. Que tu acceptes ou non de payer des cotisations, tu les payes et c'est comme ça. Pour moi, ça valide le système. Ceux qui ne sont pas contents n'ont qu'à devenir indépendants. Il y en a de plus en plus qui le deviennent, mais il reste quand même un certain nombre de gens qui disent: «Oui, on va payer des cotisations parce que je veux défendre le salariat et les droits sociaux.» Les droits sociaux, ce n'est qu'une capacité collective à assurer des risques individuels, même si ce risque est accru par un comportement inapproprié: la solidarité collective, c'est d'assurer les soins médicaux d'un fumeur invétéré, alors que l'assurance privée, soit le privera d'assurance soit la lui fera payer très cher.

Donc c'est très bien. Chez Smart, on travaille ces questions à travers des projets d'éducation permanente, des évolutions dans le réglément de travail, dans le rapport avec les travailleurs, dans une manière d'entamer le dialogue social, dans une volonté de transparence démocratique. C'est essentiel, mais il n'y a pas encore un espace suffisant ou suffisamment actif, qui déborde de l'entresoi des gens qui se reconnaissent entre eux parce qu'ils aiment bien y penser ensemble, pour traiter cette question «Est-ce que dans le fait d'être un outil de travail assez particulier, mêlant collectif et individuel, il y aurait moyen de tirer quelque chose qui réponde à des besoins de solidarité, d'émancipation, de meilleurs partages de la richesse, etc.?» Peut-être que c'est utopique.

Par exemple, on essaie simplement de maintenir, pour le moment surtout du côté des cadres dirigeants, des CEO, une volonté de faire en sorte que les services de base soient tarifés de la même manière pour tout le monde. On n'a pas segmenté les publics ni segmenté les tarifs. C'est typiquement le boulot d'une entreprise capitaliste de segmenter son marché. On ne doit pas être nombreux dans ce pays à avoir maintenu une structure tarifaire égalitaire pour tout le monde, pendant

**« La solidarité collective, c'est d'assurer les soins médicaux d'un fumeur invétéré, alors que l'assurance privée, soit le privera d'assurance soit la lui fera payer très cher. »**

**« On doit avoir des gens de droite, du centre, de gauche et d'extrême gauche. On doit avoir des gens qui s'en moquent totalement parce que leur seul truc, c'est de faire de l'argent. Quelle est donc la légitimité de cet outil collectif à porter un message plus politique ou à travailler dans une dimension plus politique, idéologiquement marquée? »**

25 ans. Ce faisant, on ancre dans le réel des choses qui font sens, mais de là à dire que ce sens prévaut ? C'est fragile. Smart est une entreprise solide, mais dont la colonne vertébrale est fragile.

**C'EST UNE BELLE PHRASE.**



**TU DISAIS QU'AU DÉMARRAGE, AVANT MÊME QUE SMART NE SOIT CRÉÉE LÉGALEMENT, ON PARLAIT DE 6,5%. ET QUE ÇA FAISAIT DÉBAT.**

**QUAND SMART A OUVERT EN FRANCE, CE N'ÉTAIT PAS 6,5%, MAIS 8,5%, ET ÇA FAISAIT DÉBAT AUSSI DE SAVOIR SI C'ÉTAIT AU CLIENT OU À L'ARTISTE DE LES PAYER.**

**QUELLE EST TON ANALYSE SUR LE FAIT QUE CE SUJET AIT PERDURÉ DANS LE TEMPS ? QUEL EST LE FOND DE LA QUESTION ?**

Je pense qu'on surjoue le problème. Cela dit, Smart est très souvent prise à contrepied de son propre discours. Je crois que pendant des années, on a vendu les 6,5% en disant aux membres : « Ça ne vous coûte que 6,5% ». Quand bien même, dans notre comptabilité, dans la facture qui est payée par le client, ces 6,5% s'y trouvaient, quand bien même aucun de nos membres ne pourrait montrer un seul virement bancaire de 6,5% sur notre compte bancaire, il n'empêche qu'on l'a vendu comme ça. Donc ça s'est ancré dans la tête. L'autre élément qui rend la chose difficile, c'est que l'un des piliers du projet, c'est la question de la réappropriation par le travailleur du sens et de la valeur de son travail. Et quand je dis valeur, il s'agit aussi de la plus-value de la valeur monétaire. Si on considère donc que le sens du projet, c'est de redonner le contrôle de la plus-value de la valeur de son travail aux travailleurs, les 6,5%, c'est vrai aussi qu'ils lui sont pris. Ils lui sont pris par le marché. Alors au passage, le travailleur oublie évidemment que si Smart n'existait pas, il devrait payer quelque chose à un secrétariat social. Plus précisément il a aussi raison quand il dit : « Ça me coûte. » Sauf qu'on n'a jamais fait l'effort d'expliquer ça correctement. Aujourd'hui, on se retrouve dans une espèce de dichotomie absurde. En effet, c'est le client qui paye, mais pour les membres, on les leur prend. Et les deux sont vrais et ce n'est pas paradoxal. Enfin, on n'est pas nombreux à pouvoir l'expliquer et malheureusement, on est saisis par d'autres problématiques.

Ce dont Smart a besoin, c'est d'une bureaucratie parce que c'est ce qui fait tourner la boutique. J'ai travaillé pour les pouvoirs publics, je peux dire que

ce sont les fonctionnaires qui font tourner la boutique, pas les politiques. Ça a une stabilité. Mais notre pire ennemi, c'est aussi la bureaucratie quand la machine perd de vue sa finalité première pour n'avoir plus comme finalité que la perpétuation de la machine elle-même. On est aussi menacés par ça. C'est là qu'on voit qu'indépendamment du côté idéologique, Smart est un objet politique. Qu'on nous aime ou qu'on ne nous aime pas, on est perçus aussi comme tel.

Comme je pense qu'Uber ou Deliveroo sont des objets politiques, qui ont aussi pour mission de casser du droit social en Europe. La finalité, en tout cas, doit se trouver dans cette dimension politique du projet. On n'est pas une boîte de facturation, on n'est pas une boîte de portage salarial, on n'est pas une fiduciaire ni un bureau social. Même si nous remplissons d'une certaine manière un certain nombre de ces fonctions, on n'est pas ça. On est

quelque chose qui déborde, qui doit continuer à déborder. Godard disait quelque chose de très beau : « C'est dans les marges qu'on relie les livres. » J'aime beaucoup cette phrase parce qu'en même temps, ça veut dire qu'il faut imprimer de la page. Et Dieu sait si nous imprimons de la page ici : 200.000 contrats chaque année, 300.000 factures. C'est notre

travail quotidien. Mais ça n'a de sens que si on relie les pages entre elles. Mais on les relie à partir d'où ? À partir de la marge, à partir des singularités.



**JE NE CONNAISSAIS PAS CETTE PHRASE... EN PARLANT DE CES SINGULARITÉS, QUELLES SONT POUR TOI CELLES QUI FONT LE SUCCÈS COMMERCIAL DE SMART ? QUELLE EST LA RECETTE ?**

J'imagine que cette recette doit poser question à toutes les Smart européennes qui se demandent comment on a fait. Il faut revenir un peu au début, au moment où en 2002, il y a eu cette création du statut de l'artiste pour lequel on militait, Pierre et moi, dans cette plateforme nationale des artistes. Quelque chose a libéré ce monde, ça a été l'invention de ce qu'on appelle le contrat premier bis, qui donne la possibilité à des artistes qui travaillent la plupart du temps comme des indépendants en dehors de tout lien de subordination (je pense notamment

aux peintres, aux écrivains) d'assujettir leurs revenus professionnels à la sécurité sociale des salariés et donc de s'ouvrir des droits, notamment

**« 200.000 contrats chaque année, 300.000 factures. C'est notre travail quotidien. Mais ça n'a de sens que si on relie les pages entre elles. Mais on les relie à partir d'où ? À partir de la marge, à partir des singularités. »**

**« J'ai travaillé pour les pouvoirs publics, je peux dire que ce sont les fonctionnaires qui font tourner la boutique, pas les politiques. »**

au chômage, dans cette sécurité sociale, de la même manière que les autres, parce qu'ils cotisent de la même manière sur leurs revenus.

Il n'était plus question de contrat de travail. Il se trouve que nous avons été les seuls sur le marché à traiter cette question administrativement, c'est-à-dire à opérer le déclaratif social, la facturation, la chaîne administrative adaptée à cette innovation législative. Et le coup de génie des fondateurs de l'époque, c'est d'avoir pensé que ça ne pourrait fonctionner que si on l'industrialisait. Il fallait gérer de gros volumes, parce que la fonction assurantielle de Smart, centrale, nécessite une large base (comme tous les mécanismes d'assurances collectives).

Donc, très vite, l'informatisation est arrivée. Le traitement du contrat premier bis, cette relation de

**« On a donc bénéficié d'une forme de monopole pendant sept ou huit ans, du fait de cette innovation législative qu'on a saisie au bond et qui a permis de construire la machine de guerre qu'est devenue Smart. »**

tiers entre l'artiste et le client, Smart a été la seule à le faire. Et qui plus est, Smart favorisait, en accompagnant les artistes, l'obtention de leurs droits sociaux dans un dispositif statut d'artiste qui était très méconnu, très protégé par ceux qui savaient et qui ne donnaient les informations pour y accéder qu'au compte-gouttes. Nous, on a démocratisé l'accès à ce statut et on nous en a voulu. On a donc bénéficié d'une forme de monopole pendant sept ou huit ans, du fait de cette innovation législative qu'on a saisie au bond et qui a permis de construire la machine de guerre qu'est devenue Smart. L'industrialisation, ça a été des processus automatisés, l'informatisation, et aussi une capacité pour moi essentielle dans Smart à assurer un maximum de risques entrepreneuriaux, non seulement l'assurance accident du travail ou responsabilité civile, mais aussi des risques commerciaux, ce qu'on appelle la garantie sur les faillites, les risques de litiges avec des fournisseurs. Il y a toute une série de risques inaperçus qu'on auto-assure, parce qu'on en a la capacité financière. Cette capacité financière a été construite sur un monopole pendant quelques années. On ne l'a pas voulu, mais c'était un monopole de fait sur le marché. Et au moment où ce monopole s'est étiolé parce que le premier bis a été éradiqué en 2014, nous avons atteint une masse critique d'acteurs qui se trouvaient bien chez Smart, qui pouvaient faire leurs affaires sans devoir se préoccuper de ne pas oublier de payer la TVA et de devenir des gestionnaires. Parce que c'est un bon outil. On avait cette masse critique de gens qui ont fait notre propre promotion. Smart n'a jamais fait une seule campagne de publicité en Belgique. Parce qu'on avait 10.000, 12.000, 15.000, 30.000 personnes aujourd'hui qui l'ont fait pour nous. Si on enlève 1.000 ou 2.000 qui sont

**« D'un simple point de vue pragmatique, c'est un super outil. Je trouve un client, je m'inscris chez Smart, je facture, je suis salarié. Au revoir. Je reviendrai peut-être, ou peut-être pas. »**

fâchés, 5.000 qui n'en ont rien à faire, ça fait 25.000 porteurs de la marque Smart. Et comme nous ne faisons pas de classement, ce sont ces personnes qui amènent des clients. Nous avons non seulement 30.000 sociétaires, mais nous avons chaque année 25 à 30.000 clients actifs en Belgique, qui savent ce que fait Smart, qui, quand ils doivent faire appel à un prestataire, se disent: «Pourquoi pas Smart?» et qui deviennent à leur tour prescripteurs de la marque et du dispositif. C'est énorme. Je crois que principalement, c'est ça qui nous alimente. On a d'ailleurs un très grand *turn over*. La question est de savoir pourquoi plus de gens ne restent pas pour développer sur le long terme une activité économique en tant que salariés autonomes chez nous. Tous les trois ans, j'aurais tendance à dire qu'il y a 50% de la population qui se renouvelle, ce qui est beaucoup.

Il y a donc une raison conjoncturelle à ce succès, propre à une situation particulière à la Belgique, à un moment où c'était la bonne idée, au bon moment, incarnée par les bonnes personnes. C'est le coup de chance. Et il y a eu une capacité à construire une machine de guerre à même d'absorber une croissance d'opération, pas seulement d'argent parce que c'est assez accessoire, mais une croissance en volume de personnes, d'acteurs, de diversité de pratiques qui commence un peu à nous étouffer. Là, on doit rénover tant notre système informatique que probablement notre manière d'opérer dans l'organisation du travail humain. On arrive à un moment donné où on a probablement atteint un seuil et on doit procéder à un changement d'échelle, technique et humain.

Après, d'un simple point de vue pragmatique, c'est un super outil. Je trouve un client, je m'inscris chez Smart, je facture, je suis salarié. Au revoir. Je reviendrai peut-être, ou peut-être pas. Ça s'est passé avec une facilité déconcertante. Je me suis un peu ennuyé avec des écrans de saisie obsolètes qui datent. Tous nos membres informaticiens nous chambrent sur le *look and feel* de nos écrans, de nos outils de gestion et ils ont raison. Mais ça fait quand même le travail. En tant que patron, j'ai eu affaire aux plus grands secrétariats sociaux de Bruxelles, Securex, Partena, le Groupe S. Là-bas, les outils de saisie des éléments de paye pour le calcul de la paye des salariés, ce n'est même pas du tableur Excel! Sauf si tu payes très cher l'outil *up-to-date*, c'est une vieille photocopie imprimée de travers sur lequel tu coches des croix. Donc, on est plutôt très bon dans ce qu'on fait. Mais on arrive quand même à une limite.

**« Il y a donc une raison conjoncturelle à ce succès, propre à une situation particulière à la Belgique, à un moment où c'était la bonne idée, au bon moment, incarnée par les bonnes personnes. C'est le coup de chance. »**

Bon cela dit, on doit réussir à consolider l'autre quasi-monopole : celui d'être une entreprise de production collective, multiservices, pour les projets individuels de toutes celles et tous ceux qui en ont besoin.



**ON SENT QU'IL Y A EU DE VRAIES BONNES IDÉES À DES MOMENTS CLÉS. CE NE SONT PAS QUE DES COUPS DE GÉNIE. ON A L'IMPRESSIION QU'IL Y A AUSSI UNE FORME D'ÉTAT D'ESPRIT, UNE CAPACITÉ À REGARDER LES PROBLÉMATIQUES ET À VOIR À QUEL BESOIN ÇA RÉPOND. SI ON DEVAIT LE RÉSUMER, QU'EST-CE QUE ÇA SERAIT POUR TOI CET ÉTAT D'ESPRIT SMART ?**

Il y a deux choses qu'on a énoncées sous forme de slogan. La première chose, qui reflète un état d'esprit, c'est qu'on est une entreprise particuliè-

**« On a maintenu une relation humaine de personne à personne, ne serait-ce qu'à travers les bureaux, les rendez-vous possibles avec les conseillers. On ne se cache pas derrière des call centers. »**

ment attentive à ses utilisateurs et à leurs besoins singuliers, même s'il y a beaucoup de choses à améliorer, parce qu'on est parfois un peu infantilisant ou bureaucratique. Mais on a maintenu une relation humaine de personne à personne, ne serait-ce qu'à travers les bureaux, les rendez-vous possibles avec les conseillers. On ne se cache pas derrière des call centers. Et l'autre

chose, c'est un petit syntagme paradoxal qu'on avait trouvé en 2018. C'est l'idée d'une « autonomie solidaire » qui essaie de s'exprimer à travers l'organisation du travail où on ne cesse de chercher à articuler le collectif dans le travail et la capacité d'autonomie et de création personnelle dans le travail. Ce n'est vraiment pas facile, mais ça se retrouve dans nos outils, dans la structure même du dispositif. Chacun des 20.000 acteurs du système agissent indépendamment les uns les autres. Chacun poursuit ses propres buts. Néanmoins, à travers le dispositif technique, les statuts de la coopérative et éventuellement leur engagement personnel qui peut être proactif en la matière ou pas, ils participent à un collectif qui rend possible leur autonomie. La solidarité rend donc possible l'autonomie. C'est en fait assez bateau parce qu'au fond, c'est le principe même de la société, quelque chose

qui doit permettre à chacun de se développer en toute autonomie. En tout cas, il y a une articulation entre le collectif et l'individuel qui est propre aux projets, aux programmes et pour partie aux dispositifs Smart. On est quand même une des rares entreprises qui assume une responsabilité collective en

**« Savoir qu'une fraction de mon travail ne va pas servir à engraisser un type dont la seule qualité est d'avoir mis 20.000 € dans la coopérative, [...] ça crée un état d'esprit et ça me donne vraiment envie de m'investir. »**

salariant ses travailleurs, tout en leur accordant une vraie autonomie que parfois de faux indépendants n'ont pas. C'est assez exceptionnel. Nos salariés ont plus d'autonomie que les indépendants coursiers de Deliveroo. Je trouve ça fantastique. Ce n'est pas un état d'esprit, mais ça en crée un. Personne, ni nos membres, ni moi, ni nous, personne ne travaille ici pour rémunérer un actionnaire. Pas de dividendes. Il n'y a pas moyen de spéculer sur les parts sociales de la coopérative. On ne rémunère pas le capital. Eh bien, mine de rien, savoir qu'une fraction de mon travail ne va pas servir à engraisser un type dont la seule qualité est d'avoir mis 20.000 € dans la coopérative, pour moi et j'espère pour d'autres aussi, ça crée un état d'esprit et ça me donne vraiment envie de m'investir.



**AS-TU UNE ANECDOTE À NOUS CONFIER QUI RÉSUMERAIT CET ÉTAT D'ESPRIT ? UN ÉVÉNEMENT QUI T'A PEUT-ÊTRE SURPRIS OU ÉTONNÉ OU QUE TU ANALYSES AUJOURD'HUI SOUS CET ANGLE-LÀ ?**

Il n'y a rien qui résume cet état d'esprit. C'est plutôt une pratique du quotidien. Mais de par mon caractère, le type de travail que je fais, la position que j'occupe chez Smart, je ne suis pas en contact permanent avec beaucoup de collègues. Je fais un travail assez isolé, même si je participe à beaucoup de réunions. Et surtout je suis un peu sociopathe, du moins, je n'aime pas la foule. Je ne fais donc pas partie de cette vie courante chez Smart dans laquelle s'épanouissent beaucoup de mes collègues.

Je suis un intellectuel assumé : mon apport et mon investissement se situent beaucoup dans les idées. Je dis beaucoup, parce que je travaille 50 ou 60 heures par semaine. Mais... Je me rappelle quand même l'émotion que j'ai ressentie lorsqu'on a créé

**« Je me rappelle quand même l'émotion que j'ai ressentie lorsqu'on a créé la coopérative et qu'à la première assemblée générale, on s'est retrouvés à presque 1000 dans la cour. »**

la coopérative et qu'à la première assemblée générale, on s'est retrouvés à presque 1000 dans la cour. Jusque-là, les AG de l'asbl, c'était 30 personnes. Ce jour-là, pour la première fois, je crois que tout le monde, le personnel de Smart, les membres et quelques extérieurs qui étaient là, ont ressenti quelque chose comme une forme de communauté nais-

sante. Probablement avec, pour beaucoup de gens, des intérêts divergents. Mais peu importe. Il y avait là une forme sensible de communauté réelle dont je ne suis pas sûr qu'elle se soit reproduite avec la même intensité les autres années. Il s'est passé quelque chose de très émouvant. C'est peut-être

ça qui résume le plus la capacité de Smart d'être au centre de son programme et d'être capable d'évoluer pour continuer à s'adapter à la diversité et à l'évolution des besoins, tout en maintenant cette colonne vertébrale qui est parfois fragile.



**TU AS PARLÉ PLUSIEURS FOIS DE L'IMPORTANCE DE LA PUISSANCE DE SMART ET DE CERTAINES FRAGILITÉS AUSSI, AVEC CETTE IMAGE D'UN SQUELETTE QUI ÉTAIT FRAGILE. LE COLOSSE AUX PIEDS D'ARGILE ?**

Le pied d'argile, ça signifie que si le pied faiblit, le colosse s'écroule. Je pense que si on regarde l'entreprise, Smart est vraiment solide et ses pieds sont d'acier Corten. En tant qu'objet économique, ce qu'on a absorbé ces dernières années montre qu'on l'est vraiment. C'est idéologiquement qu'on est plus fragiles. On est orienté business et on laisse chacun de nos acteurs définir ce qu'est le business pour lui: et c'est central! C'est donc un outil qui économiquement est très fort, mais qui, idéologiquement, si sa colonne vertébrale n'est pas

**« Je pense que si on regarde l'entreprise, Smart est vraiment solide et ses pieds sont d'acier Corten. C'est idéologiquement qu'on est plus fragiles. »**

solide, pourrait se mettre à pencher aussi bien vers la droite que vers la gauche. C'est en ce sens-là que je dis que Smart est aussi fragile dans sa solidité. La manière dont on a absorbé le Covid et quasi simultanément la crise française, le *tax shift* de Michel<sup>4</sup> qui allait nous priver de 50% de nos ressources, la suppression du jour au lendemain du premier bis avec lequel 60 à 70% de nos travailleurs travaillaient, l'assujettissement à l'impôt des sociétés d'une asbl qui s'est retrouvée tout d'un coup à devoir payer de l'impôt, montre qu'économiquement, on est très solides. Ceux qui pensent qu'on est un colosse aux pieds d'argile se bercent de faux espoirs.

**POUR L'INSTANT, LES DÉTRACTEURS DE SMART EN BELGIQUE NE SONT PAS ARRIVÉS À LEURS FINS.**

Non, et ils n'y arriveront pas. Je pense plutôt que nous sommes nous-mêmes notre propre ennemi. C'est de nous que nous devons nous méfier. On arrive à une certaine taille et la question de la taille de Smart va se poser, peut-être pas dans les deux ans ou trois ans mais dans les 5 à 10 ans à venir. On devra se demander si on doit devenir une très grande entreprise (on l'est déjà dans les chiffres), avec une organisation de très grande entreprise ou si on est capable d'inventer un autre

modèle de distribution des fonctions pour se démultiplier en une multitude de petites cellules qui vont coopérer pour fournir le même niveau d'assurance et de gestion que celui qu'on peut fournir. C'est une vraie question pour moi. On ne la met pas en débat et je ne l'ai pas tranchée pour moi-même, mais je ne suis pas sûr que croître de manière centralisée soit la solution d'avenir pour les 25 prochaines années de Smart.

**« On arrive à une certaine taille et la question de la taille de Smart va se poser, peut-être pas dans les deux ans ou trois ans mais dans les 5 à 10 ans à venir. »**



**QU'EST-CE QUE TU SOUHAITES À SMART DE DEVENIR DANS 25 ANS ?**

En Belgique, on a connu un gros événement traumatique en matière de fermeture d'entreprises, c'est celle de Renault-Vilvoorde fin des années 90. Laquelle a donné lieu à une évolution législative sur les plans sociaux en cas de licenciement collectif. Je donnais un jour de cette époque un spectacle de poésie dans un environnement privé. J'ai eu l'occasion d'y rencontrer le patron de Renault après l'annonce de cette fermeture. On discutait de poésie, et de plein de choses et à un moment donné, on a quand même parlé un petit peu de Renault. Il m'a dit: « Tu sais, la fermeture de Renault-Vilvoorde, elle est prévue depuis 15 ans. » Ce jour-là, j'ai compris. Je pense qu'une grande entreprise doit aussi penser à 15 ou 25 ans. C'est indispensable. Je ne sais pas ce qu'elle deviendra dans 25 ans, je lui souhaite aujourd'hui surtout de commencer, collectivement, à penser son devenir à 10 ou 15 ans.

**« Je lui souhaite aujourd'hui surtout de commencer, collectivement, à penser son devenir à 10 ou 15 ans. »**

<sup>4</sup> Premier Ministre belge de 2014 à 2019, Louis Michel et son gouvernement ont lancé en 2015 une réforme dite *Tax shift*, une modification des prélèvements obligatoires: cotisations sociales et impôts.

G

E

R

O

R