

↳ 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 Dibadj¹ 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 extraordinaire. 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 remercier. 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

« Julek s'est dit : il y en a une qui va savoir le faire en interne, c'est la Marie ! »

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.



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 !

¹ 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. Pilier des débuts, et soutien permanent. Lisez aussi les récits de Julek Jurowicz, P.20 et Pierre Burnotte, P.12.



PEUX-TU NOUS RACONTER TON PARCOURS ?

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 Gregoir² a été directeur de tout ce qui était contrat, Bernard Moisse³ a pris tout ce qui était activité, Marc Moura⁴ 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.

² Lisez aussi le récit de Frédéric Gregoir, P.84.

³ 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.

⁴ 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.





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 Conan⁵ 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. »

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.

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 Inghelram⁶. 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,

⁶ 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 Klepman⁷ 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 Wathieu⁸ 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 Delrivière⁹ 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.

⁷ Lisez aussi le récit de [Barbara Klepman](#), P.76.

⁸ 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.

⁹ 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 Virone¹⁰, 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 Drossart¹¹ 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 !

« Ce sont des moments d'émotion forte où on était tous là. Des moments phares. Le lien était 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 Rosa¹². 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.



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

¹⁰ 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.

¹¹ Damien Drossart, coordinateur du processus participatif au passage en coopérative, et directeur du développement et de la stratégie de Smart jusqu'en 2018.

¹² 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 Smartitude¹³. 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. »**

¹³ 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.

