



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 QUE 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 le

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'A 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 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.

**« 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

