



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 in¹. 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 besepte 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."

¹ Het interview werd in oktober afgenomen.



primeerde. Hoeveel geld dat in het laatste 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.

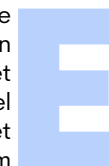
Uiteindelijk kreeg ik de kans niet meer om op te klimmen naar een gelijkwaardige functie als daarvoor. Mijn carrière bleef dus op stand-by staan. Dat is meteen ook de reden waarom ik nu vertrek. Ik wil meer verantwoordelijkheid.



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 Julek² 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.

² 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

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

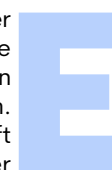
niet nodig om te werken. Ze kloppen bij ons aan voor advies. Als iemand wordt opgebeld voor een concert om 19 uur om een zieke collega te vervangen, dan kan die persoon nog snel een contract invoeren en het concert spelen. Er zijn niet veel andere ondernemingen op de markt waar dat kan. Toch niet voor 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

"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 Sandrino³ 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 ..."

³ 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 Cassiers⁵, 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 directeuren, voor elke entiteit één, maar werkte aan dit project samen met Marc Moura⁴, de directeur van de Professionele Vereniging voor Creatieve Beroepen. Na gesprekken met de adviesverleners hebben we toen beslist om de taken

⁴ 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).

⁵ 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 août¹. 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 ?

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. »

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 réglementer. 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 partait 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



a été la période d'arrivée du nouvel administrateur délégué au moment du départ de Julek². 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. »

² 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 ménage³ 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

³ 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 Sandrino⁴ 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 festival. 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

⁴ 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 Moura⁵, 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

⁵ 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 Cassiers⁶, 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. »

⁶ 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
O
E