



ADVIESVERLENER IN HET OPERATIONELE TEAM
IN BRUSSEL VANAF 2009, DAARNA IN GENT VAN 2012 TOT 2018
COÖRDINATOR VAN HET PROJECT SMART NEDERLAND
VAN 2017 TOT 2024

LID DE RAAD VAN BESTUUR VAN DE COÖPERATIE
VAN 2017 TOT 2021

ADVOCACY OFFICER
SINDS 2019

CONSEILLER DANS L'ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE
À BRUXELLES DÈS 2009, PUIS À GAND 2012-2018

COORDINATEUR DU PROJET SMART AUX PAYS-BAS
DE 2017 À 2024

ÉLU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA COOPÉRATIVE
DE 2017 À 2021

CHARGÉ DE PLAIDOYER POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL
DEPUIS 2019



WEET JE NOG WANNEER JE DE EERSTE KEER OVER SMART HEBT GEHOORD OF HOE JE EERSTE DAG BIJ SMART WAS?

Dat weet ik nog heel goed! Ik heb er laatst nog over gesproken met een voormalig Smart-lid met wie ik ben gaan lunchen. Ik kwam bij Smart terecht via Inke Decoster¹, een goede vriendin die ik al heel lang ken. Eigenlijk ben ik muzikant en destijds werkte ik in een muziekwinkel, maar ik werkte daar niet meer graag. Op oudejaarsavond 2008-2009 kwam ik Inke tegen. Zij werkte in het Smart-kantoor in Brussel. We hadden het over het werk, hoe het ging enzovoort. Toen zei ze: "Bij ons zijn ze bijna constant op zoek naar adviesverleners." Dat is in Brussel, dus vrij ver van waar ik woon. "Het is daar fijn werken en er is een goede treinverbinding. Anders moet je maar eens solliciteren als je de muziekwinkel beu bent." Enkele maanden later heb ik gesolliciteerd. Ik stuurde mijn cv en motivatiebrief naar Annelies Cassiers² en François Croix³, die toen verantwoordelijk waren voor de aanwerving van de adviesverleners. Ze hebben me uitgenodigd voor een gesprek en zes maanden later ben ik begonnen. Dat was juni 2009. Alle nieuwkomers bij Smart kregen toen een soort map. In mijn herinnering zaten daar duizenden papieren in, al waren het er misschien maar honderd. Het was in elk geval een dikke map, met veel teksten, waarvan de meeste in het Frans, maar mijn Frans was niet fantastisch. In de teksten stond de hele tijd iets over "la règle de bûcheron". De letterlijke betekenis in het Nederlands is houthakkersregel, en ik wist echt niet waarover het ging. Er was ook sprake van "contrats intermittents", maar ik had in het Nederlands nog nooit van het woord "intermittent" gehoord. Ik zal niet zeggen dat ik deed alsof ik alles begreep, maar het scheelde toch niet veel.

¹ Inke Decoster was sinds 2009 adviesverlener in het kantoor van Gent. Intussen maakt ze deel uit van het team dat de operationele directie ondersteunt.

² 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.

³ François Croix maakte van 2010 tot 2016 deel uit van het team van Smart. Hij stond in voor alles wat later onder de afdeling HR zou vallen: lonen, mobiliteit, personeelsbeheer enz.



WAT IS DAT, DIE HOUTHAKKERSREGEL?

Simpel gezegd zijn dat regels van de sociale zekerheid die aangepast zijn aan het tijdelijke karakter van het werk van kunstenaars. Met periodes waarin ze werken en geld verdienen, afgewisseld met periodes waarin ze hun werk voorbereiden en geen geld verdienen, en periodes waarin ze niet werken. Dat noemen we projectwerk. Voor dat type werk voorziet de Belgische sociale zekerheid een overbrugging tussen de verschillende periodes. De "houthakkersregel" verwees naar het feit dat een houthakker enkel werkt in de seizoenen dat er bomen gekapt moeten worden en daarbuiten geen werk heeft. Dat was de basis. Maar ik viel echt uit de lucht.

"Maar ik viel echt uit de lucht. Tijdens de eerste twee weken heb ik veel gedacht: Wat is dat hier allemaal?!"

"Ik had altijd wel de indruk dat iedereen in de onderneming genoeg geduld had om de mensen de kans te geven zich aan het systeem aan te passen. Het is zelfs mogelijk om het systeem te beïnvloeden zodat het zich aan jou zou aanpassen."

Tijdens de eerste twee weken heb ik veel gedacht: Wat is dat hier allemaal?! Het contrast met mijn vorige job was gigantisch. Tezelfdertijd was de sfeer fantastisch en vond ik het een leuke uitdaging om me te verdiepen in iets waarin ik niet de grootste specialist was. Het was een manier om te stoppen met werk dat ik niet meer wilde doen, om een nieuwe weg in te slaan met tal van uitdagingen. Dus ja, ik herinner me de eerste dagen bij Smart nog heel goed.



WEET JE NOG WELKE DINGEN JE VERRASTEN, VERBAASDEN EN VERHEUGDEN? OF NET NIET?

Ik vond het heel beangstigend om in een Franstalige onderneming aan de slag te gaan. We moesten bijvoorbeeld heel snel na de introductieperiode afspraken maken met mensen uit Brussel om uit te leggen hoe Smart werkte, welke tools ze aanbood en hoe de mensen ze konden gebruiken. En uiteraard was 99% van die afspraken in het Frans. Ik kan je zeggen, daar heb ik wel mijn grenzen moeten verleggen.



OMDAT ER TOEN ENKEL FRANS GESPROKEN WERD, OOK IN HET TEAM?

Het was een beetje zoals vandaag, 80 tot 90% van het personeel was Franstalig. Misschien waren er toen iets meer Nederlandstalige adviesverleners dan nu. Ik ken de exacte cijfers

niet. Er waren een paar tweetalige personen, maar de meesten waren Franstalig. En dat waren de meeste leden en gebruikers ook. Niet dat ik het niet fijn vond om Frans te spreken, maar het was toch een hele uitdaging. Bovendien was de materie redelijk nieuw voor mij. Al had ik altijd wel de indruk dat iedereen in de onderneming genoeg geduld had om de mensen de kans te geven zich aan het systeem aan te passen. Het is zelfs mogelijk om het systeem te beïnvloeden zodat het zich aan jou zou aanpassen. Het is geen systeem met procedures en regels die je klakkeloos moet volgen. Uiteraard is het nodig om je te integreren in de cultuur en de omgeving, en bij de mensen met wie je werkt. Maar je krijgt genoeg tijd om dat te doen en om echt je plaats te vinden. Dat heb ik al sinds het begin zo aangevoeld en dat vind ik nog altijd fijn. En dat is sindsdien niet veranderd.



HET GEVOEL DAT HET SYSTEEM ZICH AAN DE MENSEN AANPAST, WEERSPIEGELT DAT ENKEL JOUW ERVARING OF KOMT DAT OOK TERUG IN JE WERK MET DE LEDEN?

Ik denk dat het ook bij de dienstverlening wel duidelijk is. Het systeem staat in dienst van de mensen die het nodig hebben. Dat is niet alleen zo voor de vennoten, maar voor alle leden en ook het team van Smart. De onderneming wordt niet bestuurd door een systeem of een grote kracht. Ze vertrekt echt vanuit een duidelijke noodzaak voor mensen die actief zijn in de artistieke sector en geen kaas gegeten hebben van de businessaspecten van hun activiteit, zoals facturatie,

"Het systeem staat in dienst van de mensen die het nodig hebben. Dat is niet alleen zo voor de vennoten, maar voor alle leden en ook het team van Smart. De onderneming wordt niet bestuurd door een systeem of een grote kracht."

administratie, papierwerk enz. We creëren dus een instrument om ze te ondersteunen bij de zaken die ze niet beheersen en waaraan ze geen tijd willen verspillen. We zetten iets op poten dat aan hun behoeften voldoet. In de geschiedenis van Smart is de dienstverlening ook telkens vanuit die insteek aangepast. Zo creëerden we nieuwe diensten op basis van fiscale controles of de sociale inspectie bijvoorbeeld. We proberen altijd de behoeften van de gebruikers en betrokkenen centraal te stellen. De oprichting van de coöperatie is daar een perfect voorbeeld van. Dankzij de democratische tools van de coöperatie kunnen de vennoten immers deelnemen aan het debat rond de onderneming, de strategie, de diensten, de financiering en de keuze van uitgaven enz. Of zich de vraag stellen hoe we met die gemeenschappelijke aspecten kunnen omgaan. Dankzij de juridische structuur van de coöperatie kunnen de mensen actief deelnemen. Ik zeg niet dat we er al zijn. Want we spreken

dan wel van 35.000 vennoten (of meer), maar ik denk dat de participatiegraad nog veel beter kan, ook al kunnen de vennoten hun stem op veel verschillende manieren laten horen. De algemene vergadering bijvoorbeeld, of de rol als lid van de Raad van bestuur. En er zijn ook werkgroepen (Smart in Progress, SmartLabs). In dat opzicht geeft de coöperatie echt vorm aan het idee dat Smart niet zomaar een systeem met allerlei procedures is dat diensten verleent, maar een systeem op maat van de mensen die erbij betrokken zijn.



IK KOM GRAAG NOG EENS TERUG OP JE BEGIN BIJ SMART.

WAS JE ALS ACTIEF MUZIKANT IN DE MUZIEKWERELD BEKEND MET DE PROBLEMATIEK OF HEB JE DIE PAS ONTDEKT TOEN JE BIJ SMART AAN DE SLAG GING?

Ik kende de problemen, maar ik wist niet welke oplossing Smart kon bieden. Daar zijn verschillende redenen voor. Ten eerste had ik niets opgezocht. Daarnaast woon ik in een Nederlandstalige regio waar Smart minder actief is, en in die tijd nog veel minder zelfs. Ik ben bijna voltijds muzikant geweest tussen 2002 en 2008-2009. Het eerste Smart-kantoor in Vlaanderen kwam er, denk ik, in 2006-2007, in Gent. Toen ik als muzikant startte, bestond Smart al in Brussel, toen nog als vzw, maar er waren geen kantoren in Vlaanderen en Smart was dan ook amper bekend. De problematiek op zich bestond natuurlijk wel al veel langer, want ik had al gevoeld dat een leven als muzikant niet makkelijk was. De Vlaamse markt is heel klein en er zijn veel anderen die soms veel meer talent hebben. Er is veel concurrentie. Dat betekent dat het niet makkelijk is om je als muzikant te vestigen. De enige oplossing om te overleven, is om niet-artistiek en artistiek werk met elkaar af te wisselen. Ik ging toen ook samenwonen met mijn vrouw. Zij heeft altijd een vrij stabiel inkomen gehad en ik kon dus een beroep doen op onze gezamenlijke inkomsten. We hadden nog geen kinderen en stonden dus niet zwaar onder druk. Maar op een gegeven moment besef je wel dat je zo niet lang kan overleven. Zodra er kinderen komen, is er ook meer druk om een stabiele job te vinden. En daar kwam Smart op het toneel. Ik wist dus wat het was om verschillende jobs te moeten doen om geld bijeen te sprokkelen en te overleven.



WAT WAS JE EERSTE FUNCTIE BIJ SMART?

In 2009 werd ik adviesverlener in Brussel. Met alle uitdagingen van dien. We waren niet opgesplitst in verschillende teams. De adviesverleners maakten deel uit van één groot team, met een heleboel taken die vandaag niet meer bestaan. Ik herinner me nog de duizenden faxen die op de eerste en de tweede verdieping binnenkwamen: enorme

"Ik herinner me nog de duizenden faxen die op de eerste en de tweede verdieping binnenkwamen: enorme toestellen die een hele dag door papier bleven uitspuwen, hallucinant eigenlijk."

En als de contracten niet ondertekend waren of niet voldeden op een andere manier, moesten we de leden opbellen: "Ik heb het contract goed ontvangen, maar dit of dat ontbreekt." Ons dagelijks werk als adviesverlener was compleet anders dan vandaag. Er bestaat nog wel een administratief onderdeel en een controleaspect, maar het is fel veranderd.



HOE KOMT DAT?

Door de digitalisering. Ik denk niet dat er vandaag nog contracten op die manier binnenkomen en al zeker niet per fax. Ze worden doorgemailed en onmiddellijk naar een systeem doorgestuurd, waar ze min of meer automatisch goedgekeurd worden. Natuurlijk zijn er nog contracten die de boel blokkeren omdat ze slecht ingegeven zijn, of te laat, of weet ik veel. In elk geval heeft de digitalisering veel veranderd. Ik ben geen adviesverlener meer, dus je vraagt het best eens na bij hen, maar ik denk dat ze nu meer tijd hebben voor een-op-eengesprekken en om de leden te begeleiden. Daarnaast denk ik dat de relaties tussen de vennoten en de adviesverleners menselijker zijn. Dat was het doel van die digitalisering: de puur administratieve taken niet meer hoeven te doen, geen codes meer moeten noteren op contracten, ze klasseren enz. Die taken bestaan niet meer vandaag, waardoor het mogelijk is om meer tijd te besteden aan de relatie met de leden.



WAS JE ALS ADVIESVERLENER "GESPECIALISEERD" IN DE NEDERLANDSTALIGEN OF TOTAAL NIET?

Het was niet echt een specialisatie, maar Nederlandstalige personen kwamen logischerwijs bij een Nederlandstalige collega terecht in plaats van bij iemand die geen Nederlands sprak. Eigenlijk waren er zo weinig Nederlandstalige leden dat niemand in het team kon zeggen dat die zich enkel met de Nederlandstaligen zou bezighouden. Als Nederlandstalige konden we dus niet anders dan ook Franstalige mensen te helpen.



HEB JE ALTIJD IN BRUSSEL GEWERKT?

Nee. Als ik me niet vergis, heb ik van het begin van de zomer 2009 tot 2012 in Brussel gewerkt. Daarna ben ik aan de slag gegaan in het kantoor van Gent, dichterbij huis. Er stond toen een vacature open. We waren met twee collega's in Brussel die in Gent of de streek rond Gent woonden: Nele Cassiers⁴ (de zus van Annelies die me had aangeworven) en ikzelf. Inke Decoster, die me bij Smart had geïntroduceerd, werkte al in het Smart-kantoor in Gent als adviesverlener. In 2012 werkten we dus met drie in Gent, in een Nederlandstalige omgeving. Niet meer in het moederbedrijf werken, veranderde onze functie en het verloop van onze dag wel een beetje. Wie in een kantoor buiten Brussel werkt, kan niet steunen op het onderhoudsteam – of het rode team, zoals we ze intern noemen. Zij organiseren en voorzien alles, zetten de lokalen op orde, bestellen de koffie, zetten het vuilnis buiten enz. Alle praktische dingen dus, moet je dan zelf doen. Bovendien komt er meer verantwoordelijkheid bij kijken als je met drie een kantoor moet beheren. Zeker als je weet dat we in die periode twee of drie keer verhuisd zijn. We namen de beslissingen niet alleen, maar hadden toch een zekere autonomie. Het was aan ons om te beslissen hoe een goed kantoor eruitzag. Dat verandert de inhoud van het werk een beetje, maar wel in positieve zin.



WAS DAT VOOR JOU IETS POSITIEFS?

Ja, want ik hou wel van verandering. Ik kan af en toe ongeduldig zijn en werk niet graag lang aan hetzelfde thema of volgens dezelfde modaliteiten. Voor mij was het dus positief om naar een andere plek te gaan en andere verantwoordelijkheden te hebben. Uiteindelijk hield ik me veel bezig met partnerschappen en contacten met andere organisaties in en rond Gent.

⁴ Nele Cassiers waren sinds 2009 en 2010 adviesverlener in het kantoor van Gent. Intussen maakt ze deel uit van het team dat de operationele directie ondersteunt.





WAS HET OOK JULLIE VERANTWOORDELIJKHEID OM SMART IN DE STREEK VAN GENT UIT TE BOUWEN?

Ja. Het team was daar samen verantwoordelijk voor. Ik vond dat zó leuk dat we veel initiatieven genomen hebben. Uiteindelijk zijn mijn collega's van het lokale kantoor en ik een soort van specialist geworden in de specifieke territoriale ontwikkeling in en rond Gent, maar ook in heel Vlaanderen. We werkten toen nog met een ander managementsysteem en een soort van middle management met coördinatoren. Daarnaast waren er mensen die een soort van specialisatie hadden in territoriale ontwikkeling en zo waren we met twee, drie of zelfs vier. Er was iemand die zich op de regio rond Eupen concentreerde. Onze collega Olivier Desclez⁵ richtte zich op de streek rond Bergen en Sophie Bodarwé⁶ op de rest van Wallonië. Mijn collega's en ik vormden dan weer de "toegangspoort" tot Vlaanderen en samen hebben we wel wat dingen uitgeprobeerd. Een kantoor openen in Kortrijk en in Genk bijvoorbeeld. En we werkten ook samen met bepaalde instanties en organisaties zoals Starterslabo (iets zoals Job Yourself in Brussel), STEBO, Syntra, Idrops en andere organisaties waarvan ik de naam vergeet. Zo was er een project met vluchtelingen die net in België waren, dat hen moest helpen werk te vinden of zelf als ondernemer te starten. Dat was een project tussen 2016 en 2018.

"Vandaag zijn er ook veel lokale initiatieven rond duurzaamheid, die sinds enkele jaren opnieuw en steeds vaker kiezen voor de juridische structuur van een coöperatie. Dat creëert een nieuwe belangstelling en dynamiek."

zagen we dat zich in Vlaanderen dezelfde tendens aftekende. Dat is niet nieuw, want de coöperatieve beweging heeft een lange geschiedenis, vooral in Gent. Maar in de jaren 2016-2017 leek er in de coöperatieve wereld een hernieuwde interesse te zijn. Er waren steeds meer initiatieven om coöperaties op te richten in diverse economische sectoren, meer bepaald de bouw, maar ook de huisvesting en de landbouw. Vandaag zijn er ook veel lokale initiatieven rond duurzaamheid, die sinds enkele jaren opnieuw en steeds vaker kiezen voor de juridische structuur van een coöperatie. Dat creëert een nieuwe belangstelling en dynamiek. We hebben geprobeerd om die coöperaties met elkaar te

verbinden in een Gents lokaal netwerk en bruggen te bouwen met de niet-coöperatieve wereld, meer bepaald met de klanten om de coöperatieve beweging meer zichtbaarheid te geven. We deden dat bijvoorbeeld samen met het Hinkelspel in Gent, een coöperatieve kaasmakerij en de mensen van COOPApotheken, waar je coöperant wordt zodra je iets koopt. Op die manier proberen we dingen uit. Ik ben ook bestuurslid geworden bij

een netwerk dat "Coopkracht" heet, als knipoog naar het woord Koopkracht. Vandaag hebben we een kleine vzw met een honderdtal Vlaamse, Nederlandstalige coöperaties in een netwerk dat hen inspireert, de kans geeft om nieuwe netwerken te ontwikkelen en probeert om de coöperatieve aspecten iets meer in de verf te zetten. Dat houdt allemaal verband met ons werk.



IS DAT EEN PERSOONLIJK MANDAAT OF DOE JE HET IN NAAM VAN SMART?

Officieel is het een persoonlijk mandaat, maar ik zou er uiteraard niet zijn als ik niet bij Smart werkte. Dat spreekt voor zich.



HEB JE NOG SPECIALE HERINNERINGEN AAN ANDERE PROJECTEN DIE JE IN VLAANDEREN HEBT GELEID?

We hebben geprobeerd om een kantoor te openen in de twee uithoeken van Vlaanderen: Genk en Kortrijk. Niet met veel succes, want we hebben ze moeten sluiten. Het is dus niet altijd makkelijk geweest. Er zijn ook verschillende projecten geweest om contact te leggen met Vlaamse coöperaties. Toen Smart besloten had om een coöperatie te worden (in 2016-2017 dus),

⁵ Olivier Desclez ging in 2003 aan de slag bij Smart, eerst als adviesverlener en verantwoordelijke voor het kantoor van Bergen, later en tot eind 2019 als medewerker territoriale en strategische ontwikkeling.

⁶ Sophie Bodarwé was adviesverlener vanaf 2005. Drie jaar later werd ze eerst regionaal coördinatrice voor Wallonië, dan medewerker territoriale ontwikkeling, en ten slotte coördinatrice van de werkgroepen 'Smart in Progress'. In 2018 verliet ze Smart.



DUS IN 2012 GING JE AAN DE SLAG IN HET KANTOOR VAN GENT? WAT WAS DE VOLGENDE VERANDERING?

Vanaf 2017 begon ik me bezig te houden met Smart Nederland. Er was nog geen kantoor, maar bepaalde partners hadden sinds 2012-2013 wel geprobeerd om Smart daar te ontwikkelen. Soms waren er misverstanden en zelfs conflicten tussen die lokale partners en het centrale management in België, dat de partners toch financieel ondersteunde. Eind 2017-2018 kreeg ik de vraag om als Nederlandstalige de banden tussen de moederonderneming en de lokale partners daar te onderhouden. Alleen slaagden we er niet in om er een dynamiek in te brengen. Smart België had geen

intentie om geld te investeren en zelf in Nederland een kantoor op te richten. Bovendien kwam er ter plaatse geen structurele partner naar voor die het project in handen wilde nemen met de steun van Smart België. De voorwaarden werden dus niet vervuld om voort te doen en eind 2022 werd dan ook besloten om het werk in Nederland stop te zetten, in afwachting van nieuwe opportuniteiten. Begin 2018 heb ik kort bij de operationele directie gewerkt rond de mogelijke ontwikkeling van nieuwe diensten. Er werd al lang gepraat over de ontwikkeling van nieuwe diensten naast de diensten die al even bestonden. Met diensten bedoelen we vooral de twee tools die mensen kunnen gebruiken om te werken: de tool eenvoudig contract, die vandaag de tool 3in1 wordt genoemd, en de tool Activiteit. We zeiden al een hele tijd dat we naast de bestaande diensten ook andere diensten moesten creëren omdat we zagen dat veel mensen specifieke noden hadden omdat hun activiteit goed draaide of net niet. Grote spelers moeten zich kunnen aanpassen aan de noden van de mensen in hun gemeenschap. Begin 2018 heb ik daar kort aan gewerkt om te bekijken of we dingen konden testen. Maar dat duurde dus niet lang. Misschien vond ik er mijn plaats niet of waren er andere prioriteiten, en ik schakelde snel over naar een functie die meer op public relations gericht was, zoals ik voordien deed in het kader van de territoriale ontwikkeling. Een jaar later, in 2019, kwam ik terecht bij de algemene directie om me meer te focussen op public relations aan Nederlandstalige kant. Ik nam dus contact met partners en bouwde netwerken op. Als advocacy officer heb ik nu ook de verantwoordelijkheden overgenomen van Sarah de Heusch⁷, een Franstalige collega die onlangs de onderneming heeft verlaten. Ze werkte bijvoorbeeld op internationaal vlak met Cecop/Cicopa en de Internationale Coöperatieve Alliantie, de internationale organisaties die de coöperatieve wereld in de verschillende economische sectoren vertegenwoordigen. Ik probeer die contacten over te nemen. Daarnaast rond ik het werk voor Smart Nederland af en werk ik aan een pedagogisch project rond het economisch model van Smart.



IK HAD NIET VERWACHT DAT JE NOG IETS ZOU DOEN DAT VERBAND HOUDT MET JE EERSTE JOB ALS ADVIESVERLENER.

HOE BEN JE TOT HET PEDAGOGISCH PROJECT GEKOMEN?

Ik denk dat we dat nodig hebben om mensen te doen begrijpen wie Smart is en wat we doen. We financieren onze diensten op verschillende manieren. Het eerste en eenvoudigste luik is de bijdrage die deel uitmaakt van de omzet en per

uitgestuurde factuur 6,5% bedraagt. Daarnaast zijn er aan de arbeidsovereenkomst en de loonberekening minder zichtbare bijdragen gelinkt die niet altijd van tevoren gekend zijn. Als we van het factuurbedrag vertrekken, wordt een deel gebruikt om productiekosten te dekken en een ander deel om het loon te berekenen. In die loonberekening zitten elementen vervat die terugvloeien naar de onderneming en ze zo financieren. Wanneer de arbeidsovereenkomst wordt aangegeven, maken we immers een soort schatting van de loonkost. Die schatting wordt altijd een beetje te ruim genomen. Er is dus een marge tussen de geschatte loonkost en de reële loonkost van het werk. Op de totale socialezekerheidsbijdragen worden bovendien kortingen aan de werkgever toegekend voor bepaalde types contracten en volgens specifieke criteria, bijvoorbeeld al naargelang het artistieke of niet-artistieke contracten zijn of op basis van het loon. Die kortingen zijn ten gunste van de werkgever, maar ze zijn niet individualiseerbaar en komen in een gemeenschappelijke pot terecht. Op die manier financieren ze de onderneming, omdat ze de kosten van de socialezekerheidsbijdragen voor een deel compenseren. Die twee pijlers – de marge op de berekening en de kortingen op de werkgeversbijdragen – zijn vandaag nog te weinig gekend.

Daardoor ontstaan er misverstanden, en zelfs meer dan dat. Niet alleen bij de vennoten, maar ook bij de partners. Sommige mensen kijken naar het systeem en vragen zich af hoe we dat allemaal financieren. Toen we buitenlandse partners hadden die Smart wilden lanceren in Duitsland, Oostenrijk of Nederland bijvoorbeeld, zeiden we dat we de dienstverlening van Smart financierden door 6,5% af te houden van de omzet, punt aan de lijn. Maar het was complexer dan dat. Er zijn ook andere inkomsten die de onderneming Smart in België financieren. Daardoor kwam het besef dat we beter in kaart moesten brengen hoe we de onderneming vandaag financieren en wat de bijdrage is. We moeten ook bekijken hoe we met onze vennoten het debat kunnen openen over hoe we de onderneming financieren en welke diensten daar tegenover staan. Ook al zullen er dan misschien mensen zijn die zeggen dat die 6,5% verlaagd moet worden of dat de kortingen toegewezen moeten worden aan de verschillende contracten die de kortingen hebben mogelijk gemaakt. Vóór we het debat openen, moet er dus duidelijkheid zijn over wat kan en wat niet. Want als je aan de inkomsten morrelt, moet je ook iets aan de dienstverlening doen. En omgekeerd, als je iets aan de diensten wil doen, heb je inkomsten nodig om ze te financieren. Er is dus wel wat pedagogisch werk aan de winkel, zowel voor de vennoten als de adviesverleners. En we mogen ook onze partners en de overheidsinstanties niet uit het oog verliezen natuurlijk.

⁷ Sarah de Heusch stond in voor het lobbying- en advocacywerk bij de Europese en internationale instellingen. Bovendien richtte ze mee het ethisch comité van de onderneming op, dat ze de eerste jaren ook leidde.

EEN GELUK DAT IK HET VROEG.

IK DACHT DAT HET OVER HET ECONOMISCH MODEL VAN DE ACTIVITEITEN GING, MAAR HET GAAT OVER HET ECONOMISCH MODEL VAN SMART, WAT MEER STEEKHOUDT EFFECTIEF.

Het economisch model van Smart is eigenlijk het economisch model van de leden en vennoten. Want zonder hen zou Smart niet bestaan.



IK MEEN TE WETEN DAT JE OOK BESTUURSLID BENT GEWEEST VAN DE COÖPERATIE.

TAls ik me niet vergis, werd de coöperatie Smart officieel gelanceerd in november of december 2016, naar aanleiding van Smart in Progress. In 2017 werden de leden van de Raad van bestuur verkozen. Aangezien ik enthousiast was over het coöperatieve idee en model stelde ik me kandidaat, samen met enkele vennoten en twee of drie collega's van de vaste teams. Er werden 18 mensen verkozen en in het begin kende ik bijna niemand. Het was een toffe ervaring. Al was het niet altijd makkelijk omdat de RvB altijd door het afgevaardigd bestuur werd voorgezeten. Ik moest dus in de RvB als bestuurslid samenwerken met de persoon die de dag erna mijn baas was. Dat was niet altijd evident, maar tegelijk had ik wel een goeie verstandhouding met Sandrino. Ik kon hem altijd zeggen wat ik dacht zonder mijn mening op te dringen. Dat was mijn eerste ervaring als bestuurslid. Daarnaast heb ik ervaring in anders zvw's zoals Coopkracht.



WAS HET EEN MANDAAT VAN TWEE OF DRIE JAAR?

Het mandaat was voorzien voor vier jaar, maar in 2020 ben ik na drie jaar vertrokken omwille van persoonlijke redenen en omdat het te veel tijd in beslag nam.



ZIJN ER VAN DIE PERIODE IN DE RAAD VAN BESTUUR DINGEN DIE JE IN HET BIJZONDER ZIJN BIJGEBLEVEN?

BEPAALTE PROJECTEN WAARIN JE GEÏNTERESSEERD WAS EN WAARVOOR JE JE HEBT INGEZET?

Ik was vooral verbaasd over hoelang het duurt voor je elkaar leert kennen. Niet alleen in de groep van de RvB. Het was voor mij een beetje makkelijker omdat ik de onderneming kende als werknemer. Anderen kenden ze enkel als vennoot en wisten dus niet noodzakelijk wie er in de onderneming bijvoorbeeld verantwoordelijk was voor bepaalde zaken of wie er aan welke projecten werkte. Iedereen had bijna

het hele mandaat nodig om een algemeen beeld van de hele onderneming te krijgen, met haar diverse juridische entiteiten, die trouwens bleven evolueren. Eigenlijk hebben we heel weinig concrete of strategische onderwerpen behandeld. We moesten ons vooral bezighouden met de organisatie van de Raad van bestuur: een antwoord vinden op de vraag hoe we moesten werken, elkaar begrijpen, ons gedragen ten opzichte van andere instanties; welke impact we hebben op het dagelijks werk van de hele directie; welke verstandhouding we hebben met de andere instanties, meer bepaald de stichting; in welke mate we beslissingen kunnen nemen over bepaalde thema's; hoe de Raad van bestuur van een coöperatie als Smart moet te werk gaan... Soms was dat frustrerend. Maar tegelijk leer je zo wel bij. Dat ervaaarde ik helemaal anders in een RvB als die van Coopkracht, die al 20 of 25 jaar bezig was. Daar kom je terecht in een goed geoliede machine die veranderingen kan teweegbrengen, maar niet meer per se het warm water moet uitvinden. In de RvB van Smart moesten we echt nog uitzoeken hoe het werkte, hoe we met elkaar en met het afgevaardigd bestuur, de directie en andere actieve instanties moesten omgaan. Het was dus zeker interessant, maar soms gewoon frustrerend omdat bepaalde dingen niet concreet genoeg waren.



JE GING IN 2008-2009 AAN DE SLAG BIJ HET TEAM EN HEBT DUS 15 JAAR GESCHIEDENIS VAN SMART MEEGEMAAKT.

KAN JE DIE GESCHIEDENIS INDELEN?

ZIJN ER BEPAALTE PERIODES DIE ERUIT SPRINGEN?

Voor mij is er de periode vóór en de periode na de lancering van de coöperatie. De transformatie tot coöperatieve vennootschap had concrete gevolgen voor mijn dagelijks werk. Sinds we een coöperatie zijn, is de sfeer rond Smart veranderd. Het is nog niet hoe het zou moeten zijn, maar toch wordt Smart al anders bekeken. Dankzij de coöperatieve structuur kunnen we ons inzetten voor wat in Brussel en Franstalig België bekendstaat als de sociale economie. Aan Nederlandstalige kant is dat een ander begrip. Zo kunnen we tonen dat we geen kapitalistische onderneming zijn die op de kap van de leden geld probeert te verdienen. We stellen diensten ter beschikking ten voordele van de mensen die het nodig hebben. Het geld

"Dankzij de coöperatieve structuur kunnen we ons inzetten voor wat in Brussel en Franstalig België bekendstaat als de sociale economie. Aan Nederlandstalige kant is dat een ander begrip. Zo kunnen we tonen dat we geen kapitalistische onderneming zijn die op de kap van de leden geld probeert te verdienen."

dat we met de hele gemeenschap verdienen, gebruiken we om te investeren in nieuwe projecten die nieuwe diensten vereisen of voldoen aan de behoeften van de mensen die actief zijn in de coöperatie.



WAS DAT DAN NIET DUIDELIJK MET DE VZW?

We mochten daar wat kritischer over zijn, want er was vroeger veel minder transparantie. Maar we zijn nog niet klaar. Er is bijvoorbeeld nog veel werk rond het economisch model en de algemene transparantie die ik met het team wil bevorderen over wat we doen en hoe we het financieren. Zo werken ons juridisch team en het algemeen secretariaat aan de herstructurering van alle Smart-entiteiten om duidelijk te kunnen tonen dat de coöperatie alle andere ondernemingen aanstuurt. Dat werk is nog niet afgerond omdat de stichting nog altijd een rol speelt naast de coöperatieve onderneming. Volgens mij moeten we vooral transparanter zijn. Dat zal ons helpen om Smart uit te leggen aan de mensen die een beetje wantrouwig zijn. Ik zie het vooral in Nederlandstalig België, waar ik veel mensen hoor zeggen dat ze niet zo goed snappen wat Smart eigenlijk is. Het is iets Franstaligs en het is niet altijd even duidelijk wat er gebeurt. Er gaat veel geld in om. Die uitlatingen worden deels aangewakkerd door de vakbonden die (terecht) zeggen dat zolang Smart in verschillende sectoren werkt, ze zich normaal per sector bij een bevoegd paritair comité moet aansluiten. Maar aangezien we niet altijd in de artistieke wereld bezig zijn, zijn we verbonden aan paritair comité 304. Volgens mij is het vooral belangrijk dat we duidelijk zijn over wat we doen: we stellen diensten ter beschikking en verdienen geen geld op de kap van de mensen die de diensten gebruiken. We proberen wel om verder te investeren in de ontwikkeling van nieuwe diensten. Door een coöperatie op te richten met democratische inspraak, een duidelijke visie over de niet-vergoeding van kapitaal en de herinvestering van de winsten in de ontwikkeling van de diensten, is er iets veranderd. Voor mij persoonlijk heeft het mijn werk veranderd. Voor de onderneming heeft het voor verandering gezorgd in het discours ter attentie van de leden, partners, overheidsinstanties en vakbonden.



ZIJN ER NOG ANDERE OPVALLENDE MOMENTEN DIE EEN KENTERING VOOR DE COÖPERATIE HEBBEN BETEKEND?

Ik zou zeggen de gezondheidscrisis, ook al is dat niet eigen aan Smart. Dat was een bijna fascinerende periode. Ik hoop dat we het nooit meer moeten meemaken, maar als je er achteraf op terugkijkt, hebben we toen kunnen vaststellen dat de onderneming stevig in haar schoenen staat. De onderneming is vrij groot. Er werken veel vaste personeelsleden en vennoten die er

hun economische activiteit ontwikkelen. Die grote onderneming heeft tijdens de crisisperiode eigenlijk veel blij gegeven van flexibiliteit. Dankzij de steunmaatregelen van de verschillende regeringen konden we ons snel aanpassen op een moment dat het grootste deel van de economische activiteit tot stilstand kwam. We moesten ook onze uitgaven aanpassen. In een onderneming als de onze zijn de meeste uitgaven gelinkt aan de lonen van de vaste collega's die de economische activiteiten van de vennoten (on)rechtstreeks ondersteunen. We moesten onze kosten snel drukken. Dat is gelukt dankzij de steunmaatregelen van de verschillende regeringen. Het was wel pakkend dat veel mensen in de evenementen- of de artistieke sector heel hard door corona getroffen werden en volledig met hun activiteit moesten stoppen. Toch is de algemene omzet van de onderneming niet compleet gekelderde. Ze is met zowat 20% gezakt. Dat toont aan dat de onderneming en alle activiteiten van de vennoten de nodige flexibiliteit hebben getoond om dit type crisis het hoofd te bieden.

SOMS ZIJN HET INDERDAAD EXTERNE GEBEURTENISSEN DIE LEIDEN TOT BEWUSTMAKING EN KEERPUNTEN.

Inderdaad. En het is belangrijk dat te vermelden. Ik weet niet of we al kunnen zeggen dat het een bewijs is van de stabiliteit van de onderneming, want we moeten goed analyseren hoe alles exact gebeurd is. Al zou ik niet weten hoe het komt dat de totale omzet van de onderneming Smart slechts 20 of 22% lager lag, terwijl de evenementen- en de artistieke sector op een bepaald moment gesloten waren. Het loont de moeite om dat te analyseren en er lessen uit te trekken.

WE HEBBEN ER AL EEN MOOIE RIT DOOR DE GESCHIEDENIS OPZITTEN.

JE HAD HET AL OVER JE ROL BIJ DE ONTWIKKELING IN NEDERLAND. DOOR DE GESCHIEDENIS VAN SMART LOOPT EEN RODE DRAAD ROND DE INTERNATIONALE ONTWIKKELING EN DE AMBITIE OM IN EUROPA TE GROEIEN, OF ZELFS DAARBUITEN. JIJ HEBT DAAR OP EEN BEPAALD MOMENT TOE BIJGEDRAGEN MET NEDERLAND.



HOE KIJK JE NAAR DE INTERNATIONALE AMBITIE VAN SMART EN WAT ZE OP DAT VLAK GEREALISEERD HEEFT?

Persoonlijk ben ik heel blij dat ik dat mocht meemaken. Behalve de taal heb ik niet echt een band met Nederland, maar ik vind het een leuk land. Tezelfdertijd ben ik in contact gekomen met Zweedse, Duitse, Oostenrijkse, Italiaanse partners enz. en met alle collega's die in het Europees project betrokken waren of dat nog altijd zijn. Ik begrijp de ambitie. In de strategische documenten van vroeger zien we het al zwart op wit staan. De ambitie om op een Europees niveau te werken



ook, al is het maar om te kunnen voldoen aan lokale behoeften die voor iedereen hetzelfde zijn. Het eerste luik bestaat er dus in om een antwoord te

"[...] we op Europese schaal een stem konden hebben in het debat als we op Europees niveau zouden werken."

bieden op behoeften die in de verschillende landen gelijklopen. Ten tweede gingen we ervan uit dat we op Europese schaal een stem konden hebben in het debat als we op Europees niveau zouden werken. Maar we hebben vooral op economisch vlak vastgesteld dat het niet altijd makkelijk en logisch is om een model van een land klakkeloos over te nemen in een ander land. De wetgeving voor bedrijven en op het vlak van sociale zekerheid mag dan wel gelijkaardig zijn, maar in de meeste gevallen zijn er toch verschillen. Het economisch model in Duitsland kan dus niet hetzelfde zijn als in België bijvoorbeeld. De financiering die ik eerder vermeldde, waarbij een deel van de inkomsten afkomstig is van kortingen die we van de sociale zekerheid op bepaalde kosten krijgen, bestaat volgens mij ook enkel in België. In Nederland bestaat het niet in elk geval. Je moet dus andere middelen vinden. De bijdrage op de omzet veranderen, bijvoorbeeld. Zonder die financiering moet je immers de dienstverlening aanpassen door het aanbod drastisch te beperken of een hogere bijdrage vragen van leden en vennoten. Het economisch model moet dus anders. Anderzijds moet de link tussen de diverse Smart-modellen behouden blijven en moet je ervoor zorgen dat Smart België, Smart Duitsland en Smart Frankrijk niet te veel van elkaar verschillen. Dat is een moeilijke evenwichtsoefening, waarbij je de waarden, missies en basisprincipes die je wilt bereiken op het voorplan moet zetten. Je moet tussen de verschillende landen een gemeenschappelijke basis vinden en Smart de kans geven om zich in elk land aan te passen aan de nationale wetgeving en cultuur. Op dat vlak zijn er misverstanden en zelfs conflicten geweest tussen het management in België en in Nederland. Ze lagen op een bepaald moment gewoon te ver uit elkaar. Smart Nederland wilde ook voor zelfstandigen diensten aanbieden. De meesten die in Nederland in de artistieke sector werken, zijn immers sowieso zelfstandig. Het is daar heel makkelijk om het statuut van zelfstandige te krijgen omdat er een sterke liberale en neoliberale logica leeft. De diensten die Smart Nederland had kunnen aanbieden, waren in die zin dus voor zelfstandigen, cashflowdiensten bijvoorbeeld. Maar dat lag te ver af van het basismodel in België, waar vooral de nadruk ligt op sociale bescherming en solidariteit binnen de onderneming op basis van de nationale solidariteit in verband met de sociale zekerheid.

"Dat is een moeilijke evenwichtsoefening, waarbij je de waarden, missies en basisprincipes die je wilt bereiken op het voorplan moet zetten. Je moet tussen de verschillende landen een gemeenschappelijke basis vinden en Smart de kans geven om zich in elk land aan te passen aan de nationale wetgeving en cultuur."

Er waren in verschillende landen wel meningsverschillen. Zo heeft het lang geduurd om een akkoord te bereiken over de belangrijke elementen die van één land naar een ander overgezet moesten worden. En niet alleen over de financiële elementen uiteraard. Het is aan ons Belgisch team dat instaat voor ontwikkeling om een evenwichtspunt te vinden voor alle Europese partners. In 2023 moesten alle entiteiten en partners een break-evenpoint bereiken. Die doelstelling heeft iedereen er ook toe gebracht om een gezamenlijk rapporteringssysteem te gebruiken. En zelfs dat is niet gebruikelijk. In elke discussie moet je een evenwicht vinden tussen de vooropgestelde doelstelling en de lokale uitwerking in elk land. Soms mislukt dat, maar dat is niet het einde van de wereld. De stopzetting in Nederland kan ernstige gevolgen hebben voor de mensen die er werken, maar ook dat is een ervaring op zich. Daar leer je uit. Niet alleen ik als persoon, maar de onderneming ook. Het feit dat we veel geleerd hebben, zal ons helpen op de dag dat een Nederlandse partner bij ons aanklopt met het idee om samen iets op te starten. We hebben dan toch al wat ervaring.

DE BASIS IS GELEGD.

Inderdaad. Het is een goede basis om eventueel een nieuw project op te starten of bij te leren en te delen met andere landen.



DENK JE NOG AAN ANEKDOTES DIE VOLGENS JOU REPRESENTATIEF ZIJN VOOR SMART? OF ZIJN ER MOMENTEN DIE EEN GOEDE ILLUSTRATIE ZIJN VAN HET PROJECT OF JE BELEVENISSEN IN HET PROJECT?

Ik denk spontaan terug aan een uitspraak van mijn collega Nicolas Deckmyn⁸. Het was de dag van de algemene vergadering en na het formele gedeelte wordt er altijd een feestje gebouwd. Ik blijf niet altijd. Ik zal niet zeggen dat ik als eerste vertrek, maar ik blijf ook zeker niet als laatste hangen. We waren op de binnenkoer, er was muziek en de sfeer was goed. En Nicolas zei: "This is my tribe". Dat is mij altijd bijgebleven. Ik wil er niet melig over doen, maar Smart is veel meer dan een gewone onderneming. Alleen al het feit dat het een gedeelde onderneming is, maakt ze bijzonder. Ook de relaties tussen de collega's en met de vennoten maken dat Smart geen onderneming is als een andere. Mijn vrouw zegt vaak dat ze bang is voor de dag dat ik Smart zou verlaten, want dat ik het heel

⁸ Nicolas Deckmyn werkt bij Smart sinds 2007 en maakt deel uit van het communicatieteam binnen de algemene directie.

moeilijk zou hebben om me aan te passen. Ik ken ook niet veel ondernemingen waar een dergelijke sfeer hangt. Dat wil niet zeggen dat het hier altijd feest is en dat ik altijd met een grote glimlach kom werken. Soms ben ik ook minder gemotiveerd of enthousiast. Er zijn zelfs momenten dat ik met veel vragen zit, maar uiteindelijk kom ik altijd terug bij de idee dat ik veel autonomie heb als werknemer. In werkelijkheid ben ik een ondergeschikte. Als werknemer moet ik dat en dat doen en leg ik verantwoording af aan een manager. En toch heb ik het gevoel dat ik deel uitmaak van een authentieke relatie. We hebben onlangs trouwens een opleiding gevolgd over authentieke communicatie met elkaar, authentic relating. Die menselijke band is belangrijk voor mij.

"Ook de relaties tussen de collega's en met de vennoten maken dat Smart geen onderneming is als een andere. Mijn vrouw zegt vaak dat ze bang is voor de dag dat ik Smart zou verlaten, want dat ik het heel moeilijk zou hebben om me aan te passen."



DRAAIT HET VOLGENS JOU DAN OM DE MENSELIJKE RELATIES OF OM HET PROJECT WAAR JULLIE SAMEN VOOR STAAN?

Ik denk de twee. Toen ik nog muziekinstrumenten verkocht, zei ik altijd: "Ik kan geen koffiemachines verkopen, want ik drink bijna nooit koffie". Het lukt me niet om iets te verkopen waarin ik mezelf niet herken. Ik ben zelf muzikant geweest en weet uit ervaring welke meerwaarde Smart voor kunstenaars kan betekenen. Die waarden verdedigen en tegelijk een oplossing zoeken voor alle uitdagingen en problemen, dat creëert een band tussen alle mensen die voor Smart werken.

DIT WAS HEEL INTERESSANT. WE HEBBEN DE GESCHIEDENIS WEER VAN EEN ANDERE KANT GEZIEN.

Er zijn veel kanten, die elk hun waarheid hebben.

NIEMAND BEWEERT DE WAARHEID TE SPREKEN, MAAR IEDEREEN HEEFT EEN VERHAAL TE VERTELLEN EN BELICHT ANDERE DINGEN.

EIGENLIJK IS HET DEZELFDE GESCHIEDENIS. NET ALS IN ROMANS HEEFT ELK PERSONAGE ZIJN EIGEN HOOFDSTUK.



EST-CE QUE TU TE SOUVIENS DE LA PREMIÈRE FOIS QUE TU AS ENTENDU PARLER DE SMART OU DE TON PREMIER JOUR CHEZ SMART ?

Je me rappelle assez bien. J'en ai d'ailleurs parlé encore hier avec un ancien membre de Smart avec qui je suis allé déjeuner dans le quartier. J'ai été introduit chez Smart, par une copine que je connais depuis longtemps. Je suis musicien à la base et je travaillais à l'époque dans un magasin de musique. Ça ne me plaisait plus. Pendant une soirée autour du Nouvel An de 2008-2009, j'ai rencontré cette copine qui travaillait au bureau de Smart à Bruxelles. On discutait: « Le boulot, ça va, ça ne va pas, tralala... » Elle me disait: « Chez nous, on cherche des conseillers presque tout le temps. » C'est à Bruxelles, donc assez loin de chez moi. Mais c'est cool de travailler là, et puis il y a une bonne connexion de train. « Pense à postuler quand tu en auras vraiment marre. » Quelques mois après, j'ai postulé. J'ai envoyé ma lettre de candidature en mentionnant cette copine à Annelies Cassiers¹

¹ Entrée dans l'équipe en 1999, Annelies Cassiers fut pionnière du contact et de l'accompagnement des membres. Elle a créé les bases de ce que font les conseiller-es aujourd'hui. Elle fut coordinatrice d'équipe, puis co-directrice de l'entité Productions Associées avec Bernard Moisse jusqu'en 2014, avant son départ en fin 2015.

et à François Croix² qui étaient responsables des RH. Ils m'ont invité pour un entretien. Six mois plus tard, en juin 2009, j'ai commencé. À ce moment-là, tous les gens qui entraient chez Smart recevaient une sorte de farde avec, dans ma mémoire, des milliers de papiers, enfin peut-être seulement une centaine. En tout cas, un gros classeur avec plein de textes, la majorité en français. Mon français n'était pas top. On parlait tout le temps de la règle du bûcheron. En néerlandais ce sont les *houthakkersregels*, règles du bûcheron, et je ne savais vraiment pas de quoi on parlait. On parlait des contrats intermittents. Et moi-même en néerlandais, je ne connaissais pas le mot "intermittent". Je ne vais pas dire que je faisais semblant de tout comprendre, mais c'était quand même pas loin de ça.



QU'EST-CE QUE C'EST LES RÈGLES DU BÛCHERON ?

En gros, ce sont des règles de la sécurité sociale adaptées au caractère intermittent du travail des

² Dans l'équipe de Smart de 2010 à 2016, François Croix était en charge de tout ce qui allait plus tard constituer le service RH. Salaires, protections, mobilité, et relations humaines.

artistes, sur le fait qu'on travaille sur des projets non continus. Avec des périodes où tu travailles et où tu gagnes de l'argent, des périodes où tu prépares du travail et où tu ne gagnes pas d'argent et des périodes où tu ne travailles pas. Ce qu'on appelle du travail au projet. Pour ce type de travail, la sécurité sociale belge prévoit des ponts entre ces différentes

périodes, mais se focalise surtout sur l'entrée au chômage. On parlait de règles du bûcheron parce que le bûcheron travaille pendant les saisons où il faut couper les arbres et le reste du temps, en tant que bûcheron, il n'a pas de travail. C'était ça la base. Mais moi, je tombais du ciel. Pendant la première quinzaine, c'était un peu: « Waouh, c'est quoi tout ce bazar ici? » J'arrivais vraiment d'un autre métier. En même temps, l'atmosphère me plaisait et le fait de pouvoir me lancer dans un truc pour lequel je n'étais a priori pas le plus grand spécialiste, m'attirait fortement. C'était une manière de sortir d'un boulot que je ne voulais plus faire, une autre piste avec plein d'enjeux, plein de challenges. Donc oui, je me rappelle très bien les premiers jours chez Smart.

« Mais moi, je tombais du ciel. Pendant la première quinzaine, c'était un peu: "Waouh, c'est quoi tout ce bazar ici?" »

ne me plaisait pas de devoir parler français, mais c'était quand même un vrai challenge. Ça, plus le fait que la matière était assez nouvelle pour moi. Mais dans la boîte, j'ai toujours eu l'impression que tout le monde avait suffisamment de patience pour te permettre de t'adapter au système. C'est même possible d'influencer un peu le système pour que le sys-

tème s'adapte à toi. Ce n'est pas juste un système avec des procédures et des règles qui sont mises en place et qu'il faut respecter. Il y a évidemment la culture et l'environnement, les gens avec qui tu travailles, qui sont là et tu t'intègres là-dedans. Mais on te donne suffisamment de temps pour t'intégrer et pour trouver ta place. Ça, c'est un truc que j'ai senti depuis le début et qui me plaît toujours. Et ça n'a pas changé depuis.



CE SENTIMENT QUE LA MACHINE S'ADAPTE AUX PERSONNES REFLÈTE-T-IL UNIQUEMENT TON EXPÉRIENCE OU ÉGALEMENT TON TRAVAIL AVEC LES MEMBRES?

EST-CE QUE TU ARRIVES À TE SOUVENIR DE TOUTES CES CHOSES QUI T'ONT SURPRIS, ÉTONNÉ, PLU ; OU MOINS PLU D'AILLEURS?

Le fait de se lancer dans une boîte francophone, ça m'effrayait. J'avais vraiment peur de ça. Je me rappelle très bien que très vite après la période d'introduction, on devait prendre des rendez-vous avec des gens à Bruxelles pour décrire le fonctionnement de Smart, expliquer comment on travaille, présenter les outils et la manière dont les gens pouvaient s'en servir. 99% de ces rendez-vous étaient évidemment en français. Ça, c'était un vrai challenge qui m'a forcé à dépasser un peu mes limites.



Je pense que ça se sent aussi au niveau des services: la machine est au service des gens qui en ont besoin. Et cela s'applique non seulement aux sociétaires, mais aussi aux membres et à l'équipe de Smart. Ce n'est pas une machine qui est pilotée par une autre machine ou une grande force quelque part. C'est vraiment une machine qui fonctionne sur la base d'un besoin clair: des gens qui sont actifs dans le milieu artistique et qui ne sont pas trop familiers avec les aspects business de leur activité, la facturation, l'administration, la paperasse, etc. On va donc créer un dispositif qui les soutient sur ces points où ils ne sont pas au top et auxquels ils n'ont pas envie de dédier du temps. On installe un truc qui répond à leurs besoins. Dans l'histoire de Smart, ça a été la manière dont on a adapté ou réadapté le service, créé de nouveaux services, en fonction par exemple des contrôles fiscaux ou des inspections sociales. On essaye de toujours garder au centre les besoins des utilisateurs et les gens qui sont vraiment impliqués. L'installation de la coo-

« La machine est au service des gens qui en ont besoin. Et cela s'applique non seulement aux sociétaires, mais aussi aux membres et à l'équipe de Smart. Ce n'est pas une machine qui est pilotée par une autre machine ou une grande force quelque part. »

PARCE QU'À L'ÉPOQUE, Y COMPRIS DANS L'ÉQUIPE, ÇA NE PARLAIT QUE FRANÇAIS?

C'est un peu comme aujourd'hui, il y avait entre 80% ou 90% du personnel qui était francophone. Peut-être qu'on était un peu plus nombreux à être néerlandophones parmi les conseillers à cette époque-là. Je ne connais pas exactement les chiffres. Il y avait quelques personnes bilingues, mais la plupart étaient francophones. La plupart des membres utilisateurs qu'on devait rencontrer aussi. Je ne vais pas dire que ça

« J'ai toujours eu l'impression que tout le monde avait suffisamment de patience pour te permettre de t'adapter au système. C'est même possible d'influencer un peu le système pour que le système s'adapte à toi. »

perative met le focus là-dessus parce qu'à mon avis, aujourd'hui, les voix ou les outils démocratiques

liés à cette structure juridique coopérative créent les conditions pour que les sociétaires puissent se mêler au débat autour de la structure, de la stratégie, des services proposés, de l'argent qui entre et du choix des dépenses... Comment gère-t-on tous ces aspects communs? La structure juridique de la coopérative permet aux gens de vraiment participer à ça. Je ne vais pas dire qu'on a déjà atteint l'objectif final parce que même si on parle de 35.000 sociétaires, je pense que le degré de participation peut encore augmenter fortement. Mais il y a quand même des choses qui sont déjà mises en place pour que tout le monde puisse s'exprimer. Il y a l'AG, il y a le rôle de membre du conseil d'administration, il y a les groupes de travail (Smart in Progress et Smartlabs). C'est là que la structure coopérative donne vraiment forme à cette idée que Smart n'est pas juste une machine, pleine de procédures, qui rend des services mais une machine à la taille des personnes qui y sont impliquées.



SI ON REVIENT À TON ARRIVÉE CHEZ SMART, EST-CE QU'EN TANT QUE MUSICIEN IMPLIQUÉ DANS LE MILIEU DE LA MUSIQUE, TU CONNAISSAIS CES PROBLÉMATIQUES OU EST-CE QUE TU LES AS DÉCOUVERTES EN ARRIVANT?

Je connaissais les problématiques, mais je ne connaissais pas la solution proposée par Smart. Pour plusieurs raisons. D'abord, je n'avais pas cherché. Ensuite, parce que j'habite dans un coin néerlandophone où Smart est beaucoup moins impliquée, et l'était encore moins à l'époque. J'ai été musicien presque à temps plein entre 2002 et 2008-2009. Le premier bureau de Smart à Gand a été fondé, me semble-t-il, en 2006-2007. Quand j'ai commencé ma carrière musicale, il y avait déjà la solution Smart à Bruxelles, sous la forme d'une asbl à l'époque, mais il n'y avait pas d'antenne dans la Région flamande et c'était beaucoup moins connu. La problématique, elle, existait déjà depuis longtemps évidemment. En tant que musicien, effectivement, je sentais que ce n'était pas facile de se lancer. Le marché flamand est vraiment tout petit; il y a plein d'autres gens qui sont parfois beaucoup plus talentueux. Il y a beaucoup de concurrence. Ce qui veut dire que ce n'est pas si facile de s'installer en tant que musicien. La seule solution pour pouvoir survivre, c'est de cumuler des jobs non artistiques avec des jobs artistiques. À cette époque, j'ai commencé à vivre avec ma femme, qui a toujours eu des revenus assez stables. Je pouvais donc m'appuyer sur nos revenus communs. On n'avait pas encore d'enfants, la pression n'était pas si lourde. Mais à un moment donné, tu te rends compte que tu ne peux pas survivre comme ça pendant longtemps. Les enfants arrivent et avec eux, un peu de pression pour trouver un job stable. C'est là que je suis entré chez Smart. Donc oui, j'ai bien connu la problématique de devoir gratter pour des jobs, pour avoir de l'argent, pour survivre.



QUAND TU ES ARRIVÉ CHEZ SMART, QUEL A ÉTÉ TON PREMIER POSTE?

En 2009, je suis devenu conseiller à Bruxelles. Avec tous les challenges qui allaient avec. On n'était pas encore scindés en plusieurs équipes. On était une seule équipe avec plein de tâches qui n'existent plus aujourd'hui. Je me rappelle encore les milliers de fax qui entraient dans la machine au premier et au deuxième étage : une machine énorme, qui crachait du papier presque tout le temps. En néerlandais, on dit *uitspuwen, braken*. Et nous, on devait valider manuellement les contrats qui arrivaient via ce fax en les tamponnant, en mettant un numéro dessus, en les encodant manuellement aussi dans un système, type CRM, un logiciel de relation client un peu pré-historique. Et quand les contrats n'étaient pas signés ou n'étaient pas en ordre d'une manière ou d'une autre, il fallait appeler le membre: « J'ai bien reçu le contrat mais il manque ça ou ça. » Le quotidien de notre travail en tant que conseiller était complètement différent de celui qu'il est aujourd'hui. Aujourd'hui, il y a toujours un aspect administratif et de contrôle, mais ça a fortement changé.

« Je me rappelle encore les milliers de fax qui entraient dans la machine au premier et au deuxième étage : une machine énorme, qui crachait du papier presque tout le temps. »



QU'EST-CE QUI A CHANGÉ DANS LE MÉTIER?

La digitalisation et l'automatisation ont fortement transformé le travail. Aujourd'hui, je ne pense pas qu'il y ait encore de contrats qui arrivent comme ça et surtout pas via des fax. Ils sont envoyés par mail et on peut les renvoyer directement vers un système de validation plus ou moins automatique. Il y a toujours évidemment des contrats qui bloquent quelque part pour telle ou telle raison, parce qu'ils sont mal encodés ou parce qu'ils arrivent trop tard ou je ne sais pas quoi. La digitalisation a fortement changé le métier. À vérifier avec les gens qui sont toujours conseillers parce que moi je ne le suis plus pour le moment, mais je pense que ça leur laisse beaucoup plus de temps pour faire de l'accompagnement et des entretiens individuels. Que les relations sont aussi plus humaines entre les sociétaires et les conseillers. C'était le but de cette digitalisation: ne plus avoir à s'occuper de tâches purement administratives, noter les codes sur les contrats, les classer, etc. Ces tâches n'existent plus aujourd'hui, ce qui laisse la possibilité d'investir du temps dans la relation directe avec les membres.





QUAND TU ES ARRIVÉ COMME CONSEILLER, TU ÉTAIS SPÉCIALISÉ SUR LES NÉERLANDOPHONES OU PAS DU TOUT ?

Ce n'était pas vraiment une spécialisation, mais c'était logique que quand un néerlandophone se présentait, il était rattaché à un néerlandophone et pas à quelqu'un qui ne parlait pas du tout le néerlandais. Dans les faits, il y avait tellement peu de néerlandophones que personne n'aurait pu dire : « Moi, je ne prends que des néerlandophones. » Donc en tant que néerlandophones, on était censés prendre des francophones aussi, évidemment.



TU AS TOUJOURS TRAVAILLÉ À BRUXELLES ?

Non, j'ai travaillé à Bruxelles entre le début de l'été 2009 et 2012, si je ne me trompe pas. Ensuite, j'ai postulé et commencé à travailler à Gand, dans un bureau qui est beaucoup plus proche de chez moi. Un poste s'est ouvert à ce moment-là. On était deux collègues de Bruxelles à habiter à Gand ou dans la région de Gand, Nele Cassiers, la sœur d'Annelies qui m'a engagé, et moi. Inke Decoster³ qui m'a introduit chez Smart travaillait déjà à Gand dans une antenne de Smart, en tant que conseillère. En 2012, on s'est retrouvés tous les trois à Gand et là, on a travaillé dans un environnement néerlandophone. Ne plus être dans la maison mère, ça change un peu la profession, le déroulé de ta journée en fait. Comme tu travailles dans une antenne, tu n'as plus le service de soutien, qu'en interne on appelle l'équipe rouge, qui organise, prévoit, met en ordre les locaux, commande le café, sort les poubelles, etc. : des trucs assez pratiques que tu dois désormais faire toi-même. Et puis, de gérer un bureau à trois, ça change un peu le niveau de responsabilité, surtout qu'on a déménagé deux ou trois fois dans cette période-là. On ne prenait pas les décisions tout seuls, mais on avait un certain degré d'autonomie. C'était à nous de décider ce que c'était qu'un bon bureau. Ça change un peu le contenu du travail. Dans un sens positif.

³ Longtemps conseillères partageant la gestion du bureau Smart de Gand, Inke Decoster depuis 2009 et Nele Cassiers depuis 2010, toutes deux ont depuis rejoint l'équipe de soutien à la direction opérationnelle.



POUR TOI, C'ÉTAIT QUELQUE CHOSE DE POSITIF ?

Oui, parce que j'aime bien changer. Je suis un peu impatient et je n'aime pas trop travailler trop longtemps sur un même thème ou selon les mêmes modalités. Pour moi, c'était donc du positif de pouvoir changer de lieu et d'avoir d'autres responsabilités. Finalement, je constate que je me suis beaucoup occupé de partenariats et de relations avec d'autres organisations dans la région gantoise.



EST-CE QUE VOUS AVIEZ AUSSI LA RESPONSABILITÉ DU DÉVELOPPEMENT DE SMART DANS LA RÉGION DE GAND ?

Oui. C'était la responsabilité commune de l'équipe. Et ça me plaisait tellement qu'on a pris beaucoup d'initiatives. Finalement, ça a abouti au fait que, ensemble avec mes collègues du bureau local, je suis devenu une sorte de spécialiste, si je puis dire, qui s'occupait du développement territorial très spécifique de la région gantoise, mais aussi de toute la Flandre. On était dans un autre système de management à l'époque avec une sorte de *middle management* assuré par les coordinateurs et coordinatrices. À côté de ça, il y avait des gens qui avaient une sorte de spécialisation dans le développement territorial et là, on était deux, trois ou même quatre. Il y avait quelqu'un qui était focalisé sur la région d'Eupen, il y avait notre collègue Olivier Desclez⁴ qui se concentrait sur la région montoise et Sophie Bodarwé⁵ sur le reste

de la Wallonie. Moi, j'étais un peu la porte d'entrée pour la Flandre, et j'ai tenté des expérimentations avec les collègues. Par exemple, on a essayé de lancer un bureau à Courtrai, un bureau à Genk. On avait des partenariats avec des institutions, avec des organisations comme Starterslabo (l'équivalent de JobYourself à Bruxelles), Stebo, SyntraPXL, iDrops et autres associations dont j'oublie le nom. Entre autres dans un projet pour guider

⁴ Entré comme conseiller dès 2003, Olivier Desclez fut longtemps responsable du bureau Smart de Mons, puis chargé de développement territorial et stratégique jusqu'en fin 2019.

⁵ Conseillère dès 2005, Sophie Bodarwé est devenue coordinatrice régionale pour la Wallonie dès 2008, puis chargée de développement territorial, et coordinatrice des groupes de travail "Smart in Progress" jusqu'à son départ en fin 2018.

sur le marché du travail et vers l'entrepreneuriat des réfugiés récemment arrivés dans le pays. Ça, c'est un des projets qu'on a menés entre 2016 et 2018.



TU AS LE SOUVENIR D'AUTRES PROJETS SPÉCIFIQUES QUE VOUS AVEZ PU MENER EN FLANDRE ET QUI T'ONT MARQUÉ ?

On a essayé d'installer des bureaux dans les deux coins de la Flandre, à Genk au Limbourg et à Courtrai. Pas toujours avec un énorme succès. On a même dû les fermer. Ça n'a donc pas toujours été facile. Il y a aussi eu plusieurs projets autour d'une mise en relation avec des coopératives de la Région flamande. Au moment où Smart a décidé de devenir une coopérative, donc en 2016-2017, on a vu qu'en Flandre aussi il y avait une tendance dans ce sens. Ce n'est pas une nouveauté parce que le mouvement coopératif a une longue histoire, surtout à Gand. Mais à partir des années 2016-2017, l'intérêt pour le monde coopératif s'est renouvelé. Il y a eu de plus en plus d'initiatives de création de coopératives dans différents secteurs économiques, notamment dans la construction, mais aussi dans la location et l'agriculture. Par ailleurs, il y a plein d'initiatives qui émergent aujourd'hui à une échelle locale, qui ont un focus sur la durabilité et qui utilisent depuis quelques années de nouveau et de plus en plus souvent la structure juridique de la coopérative. Ça renouvelle l'intérêt et la dynamique. Nous, on a essayé de lier ces coopératives les unes avec les autres et de faire le pont avec le monde non coopératif, notamment avec les clients en général pour rendre le mouvement coopératif plus visible. On a par exemple essayé de mettre en avant le fait que la fromagerie Het Hinkelspel à Gand est une fromagerie coopérative. Il y a aussi les pharmacies de COOP Apotheken où dès lors que vous y achetez quelque chose, vous devenez coopérateur. On essaye de mettre des choses comme ça en place. Je suis devenu membre du conseil d'administration d'un réseau qui s'appelle 'Coopkracht', un jeu de mots à partir de *Koopkracht*, qui veut dire 'pouvoir d'achat' en néerlandais. On a une petite asbl qui regroupe aujourd'hui une centaine de coopératives néerlandophones flamandes dans un réseau qui les inspire, qui les met en réseau et qui essaye de mettre un peu plus en avant les aspects coopératifs. Tout ça, c'est en lien avec notre travail.

« Il y a plein d'initiatives qui émergent aujourd'hui à une échelle locale, qui ont un focus sur la durabilité et qui utilisent depuis quelques années de nouveau et de plus en plus souvent la structure juridique de la coopérative. Ça renouvelle l'intérêt et la dynamique. Nous, on a essayé de lier ces coopératives les unes avec les autres et de faire le pont avec le monde non coopératif, notamment avec les clients en général pour rendre le mouvement coopératif plus visible. »

C'EST UN MANDAT QUE TU TIENS AU TITRE DE SMART OU UN MANDAT QUE TU TIENS À TITRE PERSONNEL ?

Officiellement, je fais ça à titre individuel. Mais évidemment, je ne serais pas là si je ne travaillais pas chez Smart. C'est logique.



DONC EN 2012, TU ARRIVES DANS L'ANTENNE DE GAND ? QUEL A ÉTÉ LE CHANGEMENT SUIVANT ?

Dès 2017, j'ai commencé à m'occuper de Smart aux Pays-Bas. Il n'y avait pas encore d'antenne, mais des partenaires essayaient de développer Smart là-bas depuis 2012-2013 et il y avait des malentendus voire des conflits parfois entre ces partenaires locaux et le management central de Belgique qui soutenait quand même financièrement les partenaires. Fin 2017-2018, on m'a demandé, en tant que néerlandophone, de m'occuper des liens entre la maison mère et les partenaires locaux. Mais pour le moment, on n'arrive pas à installer une dynamique.

On n'a pas l'objectif en tant que Smart Belgique d'investir de l'argent pour installer nous-mêmes une antenne aux Pays-Bas. Et il n'y a pas de partenaire structurel qui émerge, et qui s'engage pour prendre en main le projet, avec le soutien de Smart Belgique. Les conditions ne sont pas réunies pour continuer et on a décidé fin 2022 de suspendre le travail là-bas. En attendant de nouvelles opportunités. Début 2018, j'ai travaillé très brièvement à la direction opérationnelle du développement des services, soit l'exploration du développement des

nouveaux services. On parlait déjà depuis longtemps du fait qu'il fallait développer d'autres services à côté des services qu'on avait mis en place depuis longtemps. Quand on parle de services, on parle surtout des deux outils qui permettent à des gens de travailler : l'outil contrat simple, qu'on appelle le 3en1 aujourd'hui, et le contrat ou l'outil Activité. Depuis longtemps, on se disait qu'il fallait créer d'autres services en parallèle parce qu'on voyait qu'il y avait pas mal de gens qui ont des besoins spécifiques parce que leur activité tourne très bien ou au contraire ne tourne pas bien. En tant qu'organisme collectif, il faut pouvoir s'adapter aux besoins des gens qui sont dans ta communauté. Début 2018, j'ai travaillé brièvement là-dessus pour voir si on pouvait faire des expérimentations.



Mais ça n'a pas duré longtemps. Peut-être que je ne trouvais pas ma place ou qu'il y avait d'autres priorités, et j'ai vite rebasculé vers des aspects de relations publiques comme je faisais avant dans le cadre du développement territorial. Une année après, en 2019, j'ai rejoint la direction générale pour me focaliser sur les relations publiques côté néerlandophone. C'est-à-dire les réseaux, les mises en contact avec les partenaires, etc.

En tant que chargé de plaidoyer je reprends maintenant les responsabilités de mon binôme franco-phonique qui a quitté la maison tout récemment et qui travaillait par exemple au niveau international avec CECOP/CICOPA et l'Alliance Coopérative Internationale, les organisations internationales qui s'occupent de la représentation du monde coopératif dans les différents secteurs économiques. J'essaye de reprendre ces contacts-là. Je termine le travail sur Smart Pays-Bas et je m'occupe d'un projet de pédagogisation du modèle économique de Smart.



JE NE M'ATTENDAIS PAS À VOIR RÉÉMERGER QUELQUE CHOSE QUI EST PLUTÔT LIÉ À TON PREMIER MÉTIER DE CONSEILLER.

COMMENT EST VENUE CETTE MISSION AUTOUR DE LA PÉDAGOGISATION ?

Je pense qu'on en avait besoin pour faire comprendre qui on est, et ce que l'on fait. Il y a plusieurs moyens via lesquels on finance nos services. Le volet le plus clair et le plus simple, c'est une contribution qui est comprise dans le chiffre d'affaires sur la base de 6,5% de chaque facturation. À côté de ça, il y a des contributions moins visibles dans le sens où elles ne sont pas toujours connues en amont et qui sont liées au contrat de travail, donc à une partie de l'activité économique. Si on part de la facturation, il y a des frais de production et une partie que tu utilises pour calculer le salaire, pour rémunérer ton travail. Dans ce calcul-là du salaire, il y a des éléments qui permettent de financer la structure. On fait une sorte d'estimation du coût salarial. Cette estimation est toujours faite un peu à la hausse, ce qui veut dire qu'il y a une marge entre le coût estimé et le coût réel de l'emploi, donc du budget salarial. Par ailleurs, sur l'enveloppe totale des contributions à la sécurité sociale, il y a des réductions attribuées à l'employeur sur certains types de contrats selon différents critères, par exemple selon la fonction artistique ou non artistique ou selon la hausse de salaire. Ces réductions-là sont mutualisées. C'est donc aussi une sorte de revenu pour la structure, comme ils compensent en partie les frais des contributions à la sécurité sociale. Ces deux piliers que sont la marge sur le calcul et les réductions sur les cotisations patronales sont trop peu connus et ça crée des malentendus et même plus que des malentendus parmi les sociétaires, mais aussi parmi les partenaires. Il y a des gens qui regardent le système et qui se demandent comment est-ce qu'on finance tout ça. Quand on a eu des partenaires étrangers qui voulaient lancer des Smart en

Allemagne, en Autriche, aux Pays-Bas par exemple, on leur tenait le discours qu'on finançait le service de Smart en prélevant 6,5% sur le chiffre d'affaires, point barre. Mais les choses étaient plus complexes. C'est ce constat qu'on découvre, qu'il y a d'autres revenus qui financent la structure Smart en Belgique, qui nous ont amenés à dire qu'on devait mettre en place un projet qui permette d'analyser comment aujourd'hui on finance la structure et ce qu'est la contribution. Pour pouvoir ensuite nous demander si on est en capacité d'ouvrir le débat sur comment on finance la structure. Sachant que si on ouvre ce débat, il y aura peut-être des voix qui vont dire qu'il faut diminuer les 6,5% ou qu'il faut réattribuer les réductions aux différents contrats qui ont permis ces réductions. Avant de lancer ce débat, on va devoir être au clair sur ce qui est possible ou pas. Parce que si tu modifies l'assiette des revenus, il faudra changer le côté service. Et à l'inverse, si tu veux changer le côté service, ça veut dire que tu as besoin de plus ou moins de revenus pour les financer. Il y a donc un travail de pédagogie à faire pour les sociétaires et les conseillers. Mais il faut aussi le faire dans nos relations avec les partenaires et les institutions publiques.

J'AI BIEN FAIT DE DEMANDER PARCE QUE QUAND TU AS DIT ÇA, JE PENSAIS QUE C'ÉTAIT AUTOUR DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES ACTIVITÉS DES MEMBRES, ALORS QU'IL S'AGIT DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE SMART, CE QUI FAIT PLUS SENS EFFECTIVEMENT.

En sachant que le modèle économique de Smart, c'est le modèle économique cumulé des membres et des sociétaires. Smart en soi sans ce que les sociétaires produisent n'existerait pas, évidemment.




JE CROIS SAVOIR QUE TU AS ÉTÉ AUSSI ADMINISTRATEUR DE LA COOPÉRATIVE.

La coopérative SmartCoop a officiellement été lancée en novembre ou décembre 2016, si je ne me trompe pas. Suite au processus Smart in Progress. En 2017, on a eu les élections des membres du conseil d'administration. Comme j'étais assez enthousiaste sur l'idée et le modèle coopératif, je me suis porté candidat avec quelques sociétaires et deux ou trois autres collègues de l'équipe permanente. Il y a eu 18 élus et je ne connaissais presque personne au début. Ça a été une belle expérience. Pas toujours facile parce que le CA jusqu'ici est toujours présidé par l'administration déléguée. Je travaillais donc au sein du CA en tant qu'administrateur avec la personne qui le lendemain était mon chef. Ça n'a pas toujours été une situation confortable, mais en même temps, je me suis toujours bien entendu avec Sandrino. J'ai toujours pu être franc et honnête avec lui. Sans le brusquer, évidemment mais on a pu nommer les choses telles qu'elles sont. Ça a été ma première expérience en tant qu'administrateur. Ensuite, j'en ai eu l'expérience dans d'autres asbl comme Coopkracht.



C'ÉTAIT UN MANDAT DE DEUX OU TROIS ANS ?


Le mandat était prévu pour quatre ans, mais je suis parti au bout de trois, en 2020, pour des raisons personnelles et de gestion de temps.



IL Y A DES CHOSSES DE CETTE PÉRIODE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION QUI T'ONT PARTICULIÈREMENT INTÉRESSÉ OU MARQUÉ ? DES CHANTIERS DANS LESQUELS TU T'ES INVESTI ?

TCe qui m'a surpris, c'est le temps que ça prend de se connaître. Et pas que dans le cercle du CA. Moi j'étais un peu privilégié dans le sens où je connaissais un peu la maison en tant qu'employé, mais il y avait d'autres gens qui ne la connaissaient qu'en tant que sociétaire et qui ne connaissaient pas nécessairement la structure de la direction par exemple: qui est responsable de quoi? Qui travaille sur quel chantier? Ça a pris à tout le monde peut-être presque toute la durée du mandat pour avoir une vue d'ensemble de toute la structure avec ses différentes entités juridiques, en pleine mutation. C'est marrant de constater qu'on a très peu travaillé sur des sujets concrets ou stratégiques et qu'on a dû s'occuper beaucoup de la mise en place, résoudre la question de savoir comment on doit travailler, s'entendre, se comporter vis-à-vis d'autres instances; quel est notre impact sur le travail quotidien de toute la direction; quelle est la relation avec les autres instances, notamment la fondation; dans quelle mesure on peut prendre des décisions sur telle ou telle thématique; comment le conseil d'administration d'une coopérative comme Smart doit fonctionner. C'était même parfois frustrant. Mais en même temps, c'est comme ça qu'on apprend. Ça a été très différent quand je suis arrivé dans un CA comme celui de Coopkracht qui travaille déjà depuis 20 ou 25 ans. Là tu arrives dans une sorte de machine où il y a déjà une routine. Qui peut changer, mais il n'y a pas nécessairement à réinventer la roue. Au CA de Smart, on devait vraiment inventer comment fonctionner, comment se comporter l'un vers l'autre, comment se comporter envers l'administration générale, la direction, vis-à-vis des autres instances actives. C'était donc intéressant mais parfois frustrant parce que pas toujours suffisamment concret.

« Cette structure coopérative nous permet de nous inscrire dans ce qu'on appelle à Bruxelles et en France l'économie sociale. C'est une autre notion côté néerlandophone. Ça nous permet de montrer qu'on n'est pas une boîte capitaliste qui essaye de gagner de l'argent sur le dos des membres. »



EN AYANT REJOINT L'ÉQUIPE EN 2008-2009, TU AS TRAVERSÉ QUINZE ANS DE L'HISTOIRE DE SMART.

EST-CE QUE TU ARRIVES À DÉCOUPER CETTE HISTOIRE ? Y A-T-IL DES GRANDES PÉRIODES QUI SE DÉGAGENT DE CES QUINZE ANNÉES ?

Pour moi, il y a la période pré-coopérative et la période post-lancement de la coopérative. La transformation en coopérative a eu des répercussions concrètes dans mon travail quotidien. Depuis qu'on est une coopérative, l'atmosphère autour de Smart a changé. Même si ça n'a pas encore changé tout à fait comme il faut. Mais il y a quand même une autre approche ou une autre image extérieure de Smart. Cette structure coopérative nous permet de nous inscrire dans ce qu'on appelle à Bruxelles et en France l'économie sociale. C'est une autre notion côté néerlandophone. Ça nous permet de montrer qu'on n'est pas une boîte capitaliste qui essaye de gagner de l'argent sur le dos des membres. On essaye de mettre en œuvre des services au profit des gens qui en ont besoin et d'utiliser l'argent qu'on gagne avec toute la communauté pour le réinvestir dans de nouveaux projets qui ouvriront de nouveaux services ou qui répondront aux besoins des gens qui sont actifs dans la coopérative.



ÇA, TU TROUVES QUE CE N'ÉTAIT PAS CLAIR AVEC L'ASBL ?

Je pense qu'on pouvait beaucoup plus facilement être critique là-dessus parce que c'était beaucoup moins transparent avant. Mais le travail n'est pas encore abouti. Il y a par exemple tout un travail à faire sur le modèle économique et sur la transparence en général que je mène avec l'équipe autour de ce qu'on met en œuvre et comment on le finance. Il y a le travail de notre équipe juridique et de l'administration générale sur la restructuration de toutes les entités Smart pour réussir à montrer clairement que c'est la coopérative qui pilote toutes les structures qui sont en dessous. Ce travail n'est pas encore terminé parce que la fondation joue toujours un rôle à côté de la structure coopérative. Pour moi, c'est surtout du travail de transparence, qui nous aide à expliquer ce qu'est Smart aux gens qui sont un peu méfiants. Je le vois surtout dans la région néerlandophone où j'entends encore des gens dire: on ne comprend pas trop ce que c'est, Smart. C'est un truc, c'est francophone,

ce qui s'y passe n'est pas toujours clair. Il y a beaucoup d'argent qui tourne là-dedans. Ces discours sont nourris en partie par les syndicats qui ont le droit de dire qu'étant donné que Smart travaille dans différents secteurs, elle devrait normalement s'affilier à chaque commission paritaire de secteur. Mais comme on sort un peu du monde artistique, on est affilié à la commission paritaire 304. La première réponse, pour moi, c'est d'être clair sur ce qu'on fait : on essaye de mettre en œuvre des services, on ne prend pas d'argent sur le dos des gens qui utilisent les services. On essaye par contre de le réinjecter dans le développement de nouveaux services. Le fait d'installer une coopérative avec des voix démocratiques, une vision claire sur la non-rémunération du capital et le réinvestissement des profits dans le développement des services, ça a été un moment de déclic. Pour moi personnellement, ça a changé mon travail et pour la structure, ça a changé le discours vis-à-vis des membres, des partenaires, des instances publiques, des syndicats.



EST-CE QUE TU VOIS D'AUTRES MOMENTS COMME ÇA QUI ONT ÉTÉ MARQUANTS ET QUI CONSTITUENT DES TOURNANTS POUR LA COOPÉRATIVE ?

Je dirais le moment de la crise sanitaire, même si c'est un moment qui n'est pas spécifique à Smart. Ça a été une période presque fascinante. Quand on le regarde après coup, en espérant qu'on ne revivra plus jamais ça, ça a été un moment où on a constaté que la maison ne flanchait pas. La structure est assez grande, économiquement. Il y a beaucoup de permanents qui y travaillent et de sociétaires qui y développent une activité économique. Une grande boîte qui a montré beaucoup de flexibilité pendant cette période de crise. Grâce aux mesures de soutien des différents gouvernements, on a pu s'adapter vite, à un moment où une grande partie de l'activité économique s'est arrêtée. Il a fallu s'adapter aussi pour nos dépenses. Dans une maison comme la nôtre, la plupart des dépenses sont les salaires des collègues permanents qui soutiennent (in)directement les activités économiques des sociétaires. Il a fallu rapidement diminuer nos charges. On a pu le faire grâce aux mesures de soutien des différents gouvernements. Ce qui me frappe, c'est qu'on avait pas mal de gens qui travaillaient dans l'événementiel ou dans le secteur artistique, qui ont été fortement touchés par le Covid, voire complètement mis à l'arrêt. Et malgré ça, le chiffre d'affaires général de la structure ne s'est pas complètement effondré. On a eu une baisse d'environ 20%. Ce qui montre une certaine flexibilité de la structure et de toutes les activités des sociétaires, nécessaire pour pouvoir rebondir dans ce genre de crise.



CE SONT PARFOIS DES ÉVÉNEMENTS EXTÉRIEURS EFFECTIVEMENT QUI MARQUENT DES TOURNANTS ET DES PRISES DE CONSCIENCE.

C'est important de le mentionner. Je ne sais pas si on peut déjà dire que c'est une preuve de la solidité de la structure, parce qu'on doit bien analyser comment les choses se sont exactement passées. Mais comment expliquer qu'alors que tout le secteur événementiel et artistique a été fermé à un moment donné, l'impact sur le chiffre d'affaires total de la structure Smart n'a été que de 20 ou 22% ? Ça vaut la peine de bien analyser ça pour pouvoir en tirer des conclusions.

ON A DÉJÀ FAIT UN BON TOUR DANS L'HISTOIRE.

TU AS ÉVOQUÉ TOUT À L'HEURE TON RÔLE PAR RAPPORT AU DÉVELOPPEMENT AUX PAYS-BAS.

DANS L'HISTOIRE DE SMART, IL Y A UN FIL CONDUCTEUR AUTOUR DE LA QUESTION DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL, DE CETTE AMBITION EUROPÉENNE, VOIRE PLUS LARGE.



TOI, TU Y AS CONTRIBUÉ À UN MOMENT AVEC LES PAYS-BAS. QUEL EST TON REGARD SUR CES AMBITIONS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE SMART ET LES RÉALISATIONS QUI ONT EU LIEU ?

Personnellement, je suis très content d'avoir pu vivre cette expérience. Je n'ai pas vraiment de lien avec les Pays-Bas, à part la langue, mais c'est un pays que j'aime bien. En même temps, ça m'a mis en connexion avec les partenaires suédois, germanophones, autrichiens, italiens, etc., tous les collègues qui étaient ou qui sont encore impliqués dans le projet européen. Je comprends l'ambition. Quand on regarde les documents stratégiques qu'on a eus, qu'on a écrits ou qui ont été écrits dans le passé, cette ambition de se développer apparaît noir sur blanc. Celle de vouloir travailler à un niveau européen aussi, même si c'est tout simplement pour pouvoir répondre à des besoins locaux qui sont communs à tout le monde. Le premier volet, c'est donc de répondre à des besoins semblables dans les différents pays. Le deuxième volet, c'est de se dire que travailler à une échelle européenne, ça nous donne aussi une voix dans le débat public à l'échelle européenne. En même temps, on a constaté que, surtout au niveau économique, ce n'est pas toujours aussi facile et logique de copier-coller un modèle d'un pays à l'autre.

« [...] travailler à une échelle européenne, ça nous donne aussi une voix dans le débat public à l'échelle européenne. »

Notamment parce que la législation des entreprises mais aussi la législation de la sécurité sociale peuvent être similaires, mais dans la plupart des cas différent. Ce qui veut dire que le modèle économique ne peut être le même en Allemagne, en Belgique, etc. Le pilier de financement que j'évoquais plus haut où une partie des revenus provient des réductions de charge que nous accorde la sécurité sociale, sauf erreur de ma part, n'existe pas ailleurs qu'en Belgique. En tout cas, il n'existe pas aux Pays-Bas. Ce qui veut dire qu'il faut travailler avec d'autres moyens. Par exemple, changer la contribution sur le chiffre d'affaires. En effet, sans ce deuxième pilier de financement, il faut soit

adapter le service en diminuant fortement l'offre de service, soit augmenter les contributions des membres et des sociétaires. C'est-à-dire changer de modèle économique. Mais en même temps, il faut garder le lien entre les différents modèles Smart et s'assurer que Smart en Belgique, Smart en Allemagne et Smart en France ne diffèrent pas trop les uns des autres. C'est un exercice d'équilibriste, où il faut mettre en avant les valeurs, les missions et les principes de base que vous voulez atteindre. Il faut trouver une base de communs entre les différents pays et permettre à Smart de s'adapter dans chaque pays au contexte national, législatif et culturel. C'est sur cet exercice qu'il y a eu des malentendus et même des conflits entre le management belge et le management des Pays-Bas. Parce qu'à un moment donné, ils étaient beaucoup trop éloignés. Smart Pays-Bas voulait mettre en œuvre des services, même pour les indépendants. Parce que la plupart des gens qui travaillent dans le secteur artistique aux Pays-Bas sont d'office des indépendants. Parce que c'est très facile d'obtenir un statut d'indépendant aux Pays-Bas dans une logique libérale et néo-libérale, très forte chez eux. Dans ce contexte-là, les services que Smart Pays-Bas aurait pu proposer étaient des services pour des travailleurs indépendants : des services de cash-flow par exemple, beaucoup trop éloignés du modèle de base construit en Belgique, où on met en avant la protection sociale, la solidarité dans l'entreprise sur la base de la solidarité nationale, en lien avec la sécurité sociale.

Dans plusieurs pays, j'ai pu observer des conflits : ça a pris beaucoup de temps de se mettre d'accord sur les éléments importants à importer d'un pays à l'autre. Et pas uniquement sur les éléments financiers évidemment. C'est le travail de notre équipe belge du développement que de mettre le focus sur un point d'équilibre pour tous les partenaires européens. 2023 a été la date choisie pour amener toutes les entités et tous les partenaires à atteindre le point d'équilibre. Cet objectif-là a aussi forcé tout le monde à adopter un système de reporting commun. Et même ça, ce n'est pas courant. Dans chaque discussion, il y a un équilibre à trouver

entre l'objectif mis en avant et sa déclinaison locale dans chaque pays. Parfois, ça échoue, mais un échec, ce n'est pas la fin du monde. Si on met fin au travail avec les Pays-Bas, même si ça peut avoir des conséquences parfois sévères pour les gens qui y travaillent, c'est une expérience en soi. On apprend. Moi, personnellement et la boîte aussi. Le fait d'avoir appris plein de choses nous aidera à un moment donné, le jour où un partenaire néerlandophone frappera à la porte, en nous disant que ce qu'on fait lui paraît intéressant et qu'il faudrait lancer quelque chose aux Pays-Bas. Nous, on aura déjà une expérience à faire valoir dans notre sac.

ÇA FAIT UNE BASE.

C'est une bonne base effectivement, pour éventuellement relancer un projet ou pour apprendre et partager avec d'autres pays.



POUR TERMINER, EST-CE QU'IL Y A DES ANECDOTES QUI TE VIENNENT, QUI TE SEMBLENT UN PEU REPRÉSENTATIVES DE CE QU'EST SMART OU DES MOMENTS QUI ILLUSTRONT LE PROJET OU LA VIE QUE TU AS MENÉE DANS CE PROJET ?

Je repense à une phrase de mon collègue Nicolas Deckmyn⁶. C'était le jour de l'assemblée générale et après la partie formelle, il y a toujours un moment festif. Moi, je ne reste pas toujours. Je ne vais pas dire que je suis le premier à partir, mais je ne suis en tout cas pas le dernier à rester. On était dans la cour, il y avait de la musique, une belle ambiance. Et Nicolas a dit tout simplement : « *This is my tribe* » (ça, c'est ma tribu.) J'ai toujours retenu ça. Je ne veux pas devenir trop fluffy là-dessus, mais Smart, c'est beaucoup plus qu'une simple entreprise. Rien que le fait que ce soit une entreprise partagée, ça la rend assez particulière. Ce sont aussi les relations entre les collègues permanents, les relations avec les sociétaires qui font que Smart n'est pas une boîte comme une autre. Ma femme me dit souvent qu'elle a un peu peur que si un jour je quitte Smart pour une raison ou pour une autre, ce soit super difficile pour moi de m'adapter. Parce que je ne connais pas trop de boîtes avec une telle atmosphère. Ce qui ne veut pas dire que c'est toujours la fête et que je viens toujours travailler avec le plus grand sourire. Il y a parfois des moments où je suis très peu motivé ou des moments où je suis très peu enthousiaste, même des moments où je me pose plein de questions, mais en même temps, je reviens

⁶ Entré dans l'équipe en 2007, Nicolas Deckmyn fait partie de l'équipe de communication dans la Direction générale.

toujours sur cette idée que j'y ai beaucoup d'autonomie en tant qu'employé. Dans les faits, je suis dans une relation de subordination. En tant qu'employé, je suis obligé de faire ça et ça et j'ai un chef. Mais j'ai quand même le sentiment d'être dans une relation authentique. On a d'ailleurs eu une formation assez récemment sur comment se relier avec authenticité, *authentic relating*. C'est vraiment un truc qui me plaît tellement, la relation humaine.

« Ce sont aussi les relations entre les collègues permanents, les relations avec les sociétaires qui font que Smart n'est pas une boîte comme une autre. Ma femme me dit souvent qu'elle a un peu peur que si un jour je quitte Smart pour une raison ou pour une autre, ce soit super difficile pour moi de m'adapter. »



T POUR TOI, ÇA TIENT AUX RELATIONS HUMAINES OU ÇA TIENT AU PROJET QUE VOUS DÉFENDEZ ENSEMBLE ?

Je pense que c'est les deux. Quand j'étais dans la vente d'instruments de musique, j'ai toujours dit : « Je ne peux pas vendre de machine à café parce que je ne bois presque pas de café. » Je ne peux pas vendre un truc dans lequel je ne peux pas me reconnaître. Comme j'ai été musicien, je sais, pour l'avoir vécu, combien Smart peut apporter une plus-value aux artistes. Le fait de défendre ces valeurs, au-delà des défis et des problèmes qui restent à résoudre, ça crée un lien fort entre tous les gens qui travaillent pour Smart.

C'ÉTAIT TRÈS INTÉRESSANT. ENCORE UN AUTRE POINT DE VUE SUR L'HISTOIRE.

Il y en a plein. Chacun a sa vérité.

PERSONNE NE PRÉTEND AVOIR LA VÉRITÉ, MAIS CHACUN A SON HISTOIRE ET MET LE PROJECTEUR À DIFFÉRENTS ENDROITS.

EN FAIT, C'EST LA MÊME HISTOIRE. COMME DANS LES ROMANS, CHAQUE PERSONNAGE A SON CHAPITRE.

S

M

A

O

S

T

M

H

A

