

# SUCCESS STORY

CARINE SMETS

## ASSORTIMENT SÉLECTIF

Lancé en 1986 et sagement développé depuis, le groupe familial Smets met à disposition de ses clients des espaces uniques au Luxembourg où art, mode et design coexistent de façon singulière et inattendue. Coups de cœur et talents émergents sont au rendez-vous, aux côtés de maisons établies et de créateurs internationaux. Dans la famille Smets, Pascaline, la fille aînée, est désormais directrice artistique. Rencontre avec Carine, la fondatrice, à l'origine de la première boutique et du développement du groupe.

Texte : Catherine Moisy

Photos : Emmanuel Claude / Focalize

### Qu'est-ce qui a poussé deux scientifiques comme vous et votre mari à se lancer dans le commerce ?

« Nous sommes arrivés au Luxembourg quand Thierry, mon mari, est venu y installer un cabinet vétérinaire. De mon côté, je n'envisageais pas de rester à la maison. Ayant plusieurs enfants, j'avais fait le constat que je ne trouvais pas de vêtements à mon goût pour les habiller. J'ai très vite ouvert un premier magasin, spécialisé dans les vêtements pour enfants, à Bereldange, à la fin des années 1980. J'ai adoré cette activité commerciale, qui en effet était très nouvelle pour moi qui avais évolué précédemment dans des laboratoires de génétique. Les étapes suivantes se sont enchaînées naturellement : le premier magasin en ville, puis des ouvertures

“

Il faut rester inventif et proposer un service irréprochable, grâce à des vendeurs très impliqués.

”

en centres commerciaux, à la périphérie de la capitale. Nous avons saisi de nombreuses opportunités. Certaines ont été des succès, d'autres des échecs, stoppés rapidement, et voilà, nous sommes devenus un groupe, tout en restant une PME familiale.

### Quand vous regardez ce parcours, y a-t-il des choses que vous feriez autrement aujourd'hui ?

« Je suivrais plus de formations et je m'inscrirais à plus de séminaires, car effectivement, j'ai une formation scientifique, et non commerciale. Je privilégierais le networking et rencontrerais des personnes susceptibles de m'aider à me poser les bonnes questions sur la conduite de l'entreprise. Les premières années, j'avais constamment le 'nez dans le guidon', et déjà quatre enfants à la maison (*Carine Smets a six enfants, ndlr*). J'aurais dû m'entourer davantage et déléguer plus rapidement.

### Quel est votre style de management ?

« Je ne pratique pas un management vertical. Je tiens à ce que chacun puisse apporter son know-how dans l'organisation, que chacun puisse être acteur. Les conseillers de vente, par exemple, sont tout sauf des surveillants de magasin. Il est essentiel qu'ils aient des compétences variées et puissent les exprimer.


### Vous avez récemment passé les rênes à Pascaline, votre fille aînée...

« Nous sommes extrêmement heureux d'avoir opéré cette transmission. Pascaline est la personne rêvée pour assurer la continuité de l'entreprise. Elle est pleinement inscrite dans son époque, elle est intelligente, curieuse et sans préjugés. Elle insuffle ce côté millennial à nos enseignes, pour parler à une nouvelle clientèle.

La transmission réussie d'une entreprise familiale repose en grande partie sur la qualité et l'engagement du repreneur. Pour faire vivre une enseigne de mode et pérenniser sa désirabilité, il est préférable de pouvoir miser sur un talent fort en interne. Pascaline est un tremplin pour l'entreprise. De par ses voyages, son intérêt insatiable pour l'innovation, la création ►

### Les magasins du groupe Smets

- Art City, Luxembourg-ville
- Cape Cod, Luxembourg-ville
- Smets City Concorde, Bertrange
- Smets Outlet, Bertrange
- Smets Luxembourg, Strassen
- TW06TWO restaurant, Strassen
- Smets RDN, Bruxelles



Carine Smets avoue que ses journées ressemblent à une course permanente... mais enthousiasmante: « J'ai besoin d'activité. Je suis toujours en mouvement et j'ai une grande soif d'apprendre de nouvelles choses. Ceci dit, j'apprécie grandement de pouvoir faire des pauses de temps en temps avec des amis. »

Carine Smets : « J'aime tout dans ce métier : comprendre les enjeux, rester réactive, ouverte, connectée avec l'époque et transmettre cela aux équipes, susciter leur curiosité, le goût du dépassement et du risque entrepreneurial. »



artistique et ses rencontres incroyables, elle est à la pointe des tendances. Ces contacts ouvrent des portes, inspirent des collaborations prestigieuses et contribuent à la visibilité internationale. Nous l'assistons en répondant à ses demandes grâce à un back-office efficace et idéalement opérationnel 24 h/24. Nous lui laissons total champ libre au niveau de la direction artistique, la sélection des créateurs et la construction de son univers, tout ce qui fait réellement la force de Smets.

#### **Votre groupe est assez discret dans les médias. Est-ce une volonté délibérée ?**

« En effet, nous faisons très peu de publicité car nous préférons consacrer le budget communication à la scénarisation des lieux de vente et des vitrines. La fréquentation des centres-villes est en baisse dans la grande majorité des villes européennes.

De nombreux magasins ferment leurs portes, y compris des enseignes de luxe. Nous misons sur notre portefeuille de

marques pointues, souvent exclusives sur le marché luxembourgeois. Afin de dynamiser cette sélection, il n'y a pas de meilleur média que des vitrines fortes et engagées, afin de parler aux millennials, inspirés d'excentricité et de *youth culture*. Nous investissons nos budgets publicitaires dans les collaborations avec des marques premium. Cet exercice suscite un discours intéressant, à la fois auprès du public, de la presse et auprès d'autres marques premium qui se positionnent afin de bénéficier de cette visibilité.

#### **Vous avez un magasin à Bruxelles. Quel est votre objectif avec ce point de vente ?**

« Avoir une présence à Bruxelles est important pour la visibilité à l'échelle du Benelux. C'est une vitrine qui s'adresse également à la clientèle néerlandophone. Bruxelles est une ville qui a une forte identité au niveau de la création et de la culture fashion. Être présents dans cette ville est important. Enfin, pour certaines marques, notamment

celles issues de la culture *street* ou ayant une forte dimension art / design, Bruxelles est incontournable, et notre magasin bruxellois fait partie de nos arguments pour initier des collaborations.

#### **À Luxembourg-ville, craignez-vous la concurrence du futur centre Royal-Hamilius ?**

« Au contraire, nous voyons cela d'un très bon œil. Le bâtiment dessiné par Norman Foster, architecte de renommée mondiale, aura un fort pouvoir attractif, et le futur restaurant panoramique va apporter un vrai plus à Luxembourg.

Par contre, dans un centre-ville, il faut dans l'idéal au moins deux pôles d'attraction pour que les clients soient incités à se déplacer de l'un à l'autre en traversant toute la zone commerciale. Or, à Luxembourg-ville, les lieux qui créent l'événement et concentrent les énergies (Université, Mudam, Philharmonie...) sont trop dispersés pour jouer ce rôle. Il faudrait un contre-

La force de Smets réside dans la sélection de marques que l'on ne retrouve nulle part ailleurs au Luxembourg et dans la construction d'univers dans lesquels les millennials peuvent trouver leur inspiration.

pois au projet Hamilius à l'autre bout de la Grand-Rue. Et puis, il va falloir faire revenir la clientèle au centre-ville. Suite à la délocalisation des institutions financières et autres sociétés qui avaient pignon sur rue auparavant, à la pénurie de parkings, aux travaux incessants et aux problèmes de mobilité en général, la clientèle a tendance à prendre ses habitudes ailleurs.

### Imaginez-vous un futur où les magasins physiques auront totalement disparu ?

« Personnellement, je ne pense pas que cela arrivera, mais il est sûr que nous sommes actuellement dans une période de transition où chacun cherche la bonne voie. Certaines enseignes, présentes uniquement sur Internet, ouvrent des magasins physiques. C'est un indice significatif.

Les fluctuations des prix du pétrole ont un impact sur toute la logistique associée à l'e-commerce. Les magasins de proximité acquièrent une nouvelle pertinence. Pour tout ce qui est très innovant, le public éprouve également le besoin de



au public dans un environnement valorisant ont une carte importante à jouer. Ceci dit, la présence sur le Net est capitale également. Pour le moment, notre site Internet est en refonte. Nous souhaitons qu'il transmette l'énergie de création qui anime nos enseignes. Nous sommes conscients que c'est un outil qui nous permettra de rayonner à l'international, mais pour cela, le site doit répondre exactement à notre image.

de salaires qu'une PME peut difficilement se permettre. Ensuite, pour le personnel de vente, le recrutement n'est pas plus facile. Nous souhaitons embaucher des personnes parlant anglais, ayant une culture mode, maîtrisant les réseaux sociaux, le sens du respect, qui acceptent de travailler le samedi et, pour les plus motivés d'entre eux, qui acceptent d'être joignables 24 h/24 par les clients asiatiques. Autant dire le mouton à cinq pattes ! Or, nous avons besoin de jeunes motivés. Il faudrait presque créer une école spécialement dédiée à la formation de ces profils, calquée sur le modèle de l'Institut des métiers d'excellence créé par LVMH en 2014.

### A contrario, quelles sont les opportunités spécifiques au Luxembourg ?

« La principale opportunité réside dans le fait que nous ayons été pionniers, profitant de l'essor incroyable du pays dans les années 1990-2000, avec un concept multimarque qui a une réelle pertinence sur le marché luxembourgeois, la ville de Luxembourg étant trop petite pour attirer les *flagship stores* des marques internationales prestigieuses.

La position du Luxembourg au cœur de l'Europe est aussi une opportunité. Et l'investissement du gouvernement et des missions économiques pour faire connaître le pays au niveau international est capital pour son essor. Le fait de capitaliser sur les nouvelles technologies, d'attirer des centres logistiques comme Amazon, est très positif pour l'image et l'attractivité du pays. » ●

“

Notre concept multimarque a une réelle pertinence sur le marché luxembourgeois, la ville de Luxembourg étant trop petite pour attirer les *flagship stores* des marques internationales prestigieuses.

”

voir, d'essayer, de se faire conseiller. Il veut une expérience. Il faut rester inventif et proposer un service irréprochable, grâce à des vendeurs très impliqués... Prenons l'exemple des nouvelles marques cosmétiques de niche. Pour ces articles, le conseil est très important. Les marques confidentielles ou très pointues ne peuvent ouvrir leur propre enseigne car la masse critique de clientèle est trop faible à Luxembourg. Les enseignes multimarques qui identifient ces nouveaux acteurs du marché et les présentent

### D'une manière générale, quels sont les défis et difficultés que le commerce doit affronter au Luxembourg ?

« Le premier défi est le recrutement. Pour faire venir des profils très qualifiés, visionnaires, il faut aller chercher à l'international, mais ces personnes sont confrontées à deux soucis majeurs au Luxembourg : la saturation des écoles qui proposent des cursus internationaux, et le prix et la disponibilité des logements. Pour compenser ces deux difficultés, il faut pouvoir proposer des niveaux