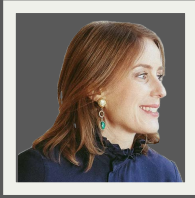


# Baromètre Social Retail RMS

2024 - 6<sup>ème</sup> édition

---





Le mot d'introduction de

**Axelle Paitre**

*CEO & Owner RMS*

Depuis 15 ans, RMS œuvre à la valorisation des métiers du retail.

C'est en nous rapprochant du terrain, que nous comprenons l'évolution du mindset des équipes et pouvons anticiper les contours du retail de demain.

Je suis touchée de voir qu'elles n'ont jamais été aussi heureuses dans leur poste qu'aujourd'hui.

Pour autant, il ne faut pas sous-estimer les défis auxquels le retail fait face, de plus en plus nombreux : exode des talents, baisse de trafic, intégration des dimensions omnicanales, enjeux RSE, poids des VVIC, etc.

Pour optimiser leur performance, les maisons de luxe, marques de mode, et acteurs du lifestyle, doivent s'intéresser au ressenti de leurs équipes, qui sont les personnes en front line avec leurs clients. Un point supplémentaire de perception de la qualité de vie au travail de la part de leurs équipes terrain a un impact significatif à terme sur la marge. La prise de conscience est réelle puisqu'aujourd'hui la majorité des retailers ont mis en place leur Baromètre Social interne.

Si l'atmosphère de travail est depuis 10 ans sur le podium des facteurs générant du bien-être en boutique, pour la première fois le relationnel avec son manager l'emporte sur l'intérêt de la mission. Les managers de proximité jouent un rôle de plus en plus clef dans l'optimisation de la performance retail. Bien les recruter et bien les former n'a jamais aussi été important qu'aujourd'hui !

RMS est votre partenaire clef sur vos sujets de développement RH. Vous pouvez compter sur notre soutien et sur notre expertise retail pour atteindre vos objectifs !



Le mot d'introduction de

## Nathalie Léauté

*Directrice Générale BVA Xsight*

Parmi les tensions du secteur Retail que nous observons au travers du Baromètre Social Retail RMS, apparaît l'enjeu de l'engagement des équipes. Il est indubitable qu'en transformant les comportements d'achat et le rapport à la boutique, la pandémie Covid-19 a beaucoup impacté le rapport des clients aux vendeurs et ainsi la relation des vendeurs à leur métier.

Ça se matérialise par un engagement à son emploi moindre, une propension à quitter son travail, voire son métier, dès la première insatisfaction ou contrariété... Plus encore, on constate des attentes qui augmentent : on ne supporte pas l'ennui, on recherche du sens, du mouvement, des progressions...

Si ce phénomène est plus marqué dans le Retail, il faut savoir que la majorité des secteurs d'activité y sont confrontés. En reposant la relation à son quotidien au travail, c'est toute la relation au travail qui s'est redéfinie lors de la pandémie. Ainsi, on constate largement des turn-over en progression, des revendications grandissantes. Nombreuses sont les professions où le rapport employeur – employé s'est inversé, où l'employeur peine à recruter et plus encore à convaincre les salariés dans la durée.



Le mot d'introduction de

## Jean-Charles Lepetit

*Vice-Président YOOBIC*

Avec plus de 350 clients retail dans le monde dont une centaine en France, YOOBIC accompagne depuis 10 ans les plus grandes entreprises du luxe, de la mode et de la distribution spécialisée.

La participation de YOOBIC au baromètre Social Retail 2024 et la mobilisation de son réseau de clients revêt une importance fondamentale. Nous croyons fermement que le succès des marques, sur le long terme, repose sur l'expérience client en magasin. Cette conviction est d'autant plus pertinente aujourd'hui, dans un contexte de décroissance et de baisse de trafic en boutique. Les réseaux retail qui réussissent sont ceux qui compensent la baisse des volumes par une augmentation de la valeur perçue par les clients, en créant un lien fondamental entre le client et le vendeur.

Pour atteindre cet objectif, il est crucial que les vendeurs soient tous au même niveau d'engagement, de motivation et de connaissance. Cela passe par trois éléments clés :

- **La communication**, pour assurer une communication fluide et efficace entre le siège et les équipes magasin.
- **La formation**, pour maintenir un haut niveau de compétence, de savoir-faire et d'expérience client.
- **L'efficacité opérationnelle**, condition nécessaire pour laisser du temps aux vendeurs dans la relation client.

En participant au Baromètre Social Retail RMS, nous réaffirmons notre engagement à soutenir nos clients dans leur quête de l'excellence et à promouvoir une culture de la performance et de l'innovation dans le secteur du retail.

*La 6<sup>ème</sup> vague du Baromètre Social Retail a été réalisée par RMS sur la base d'un questionnaire quantitatif accessible aux équipes Retail de différentes marques.*

*Les résultats ont été analysés par BVA Xsight. L'analyse a été enrichie lors d'un atelier d'approfondissement animé par BVA Xsight, atelier auquel participaient :*

- Vanessa Gonzalez, Directrice Retail – Altermundi*
- Charlotte Le Duy, Area Retail Manager – A.P.C.*
- Geneviève Morin, Directrice Régionale – The Kooples*
- Zelda Salomon, Directrice Régionale – Cabaïa*
- Romain Tramier, Directeur Régional – Cabaïa*
- Mathilde de Cézac, Responsable Réseau – Pied de Biche*

*Nous tenons ici à les remercier pour leur contribution riche, franche et éclairante sur le bien-être en boutique et les leviers pour favoriser celui-ci.*

*Un grand merci également aux participants de notre table ronde du 12 juin 2024 :*

- Anne Laure Couplet, CEO, The Kooples*
- Antoine Daumas, Directeur Retail, Cabaïa*
- Emilie Boirie, Directrice Retail Europe, A.P.C.*
- Fabien Bidet, Directeur des Ressources Humaines Retail, Givenchy*

*qui ont partagé leur expérience et nous ont apporté un éclairage puissant qui a nourri notre analyse.*

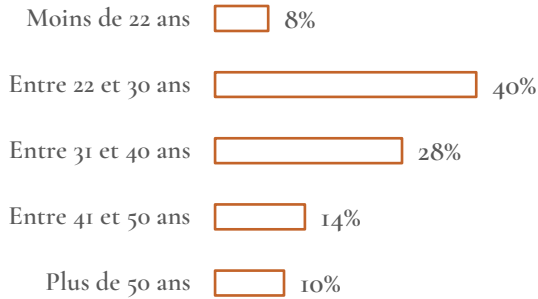
# Profil des répondants

Une étude riche et fiable, qui compte 1158 répondants issus de 89 marques.

## GENRE



## AGE



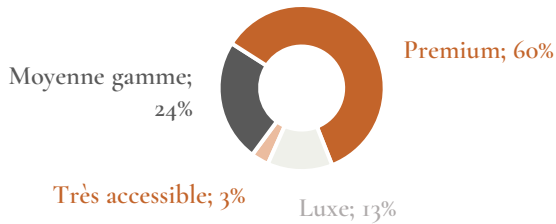
## FONCTION



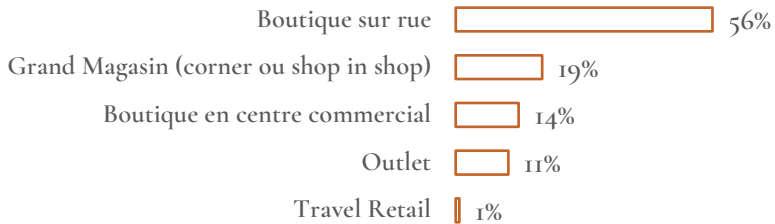
## DOMAINES D'ACTIVITE



## POSITIONNEMENT

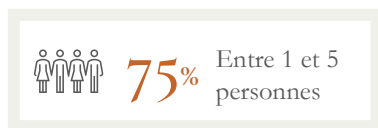


## POINT DE VENTE



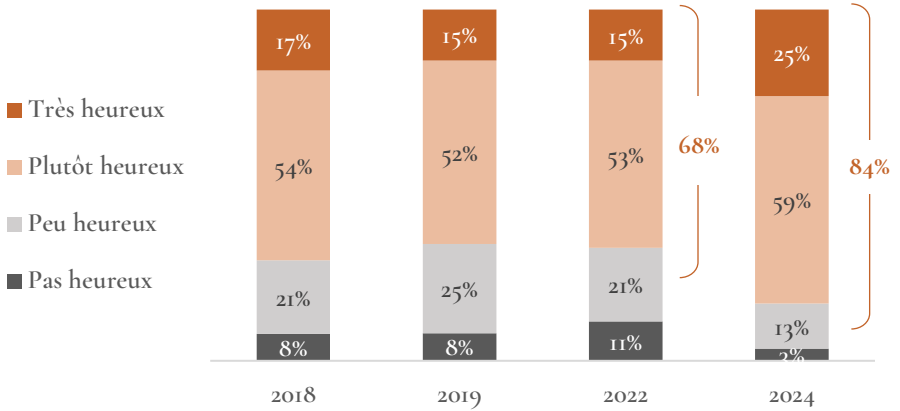
## TAILLE DE L'EQUIPE

## IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE

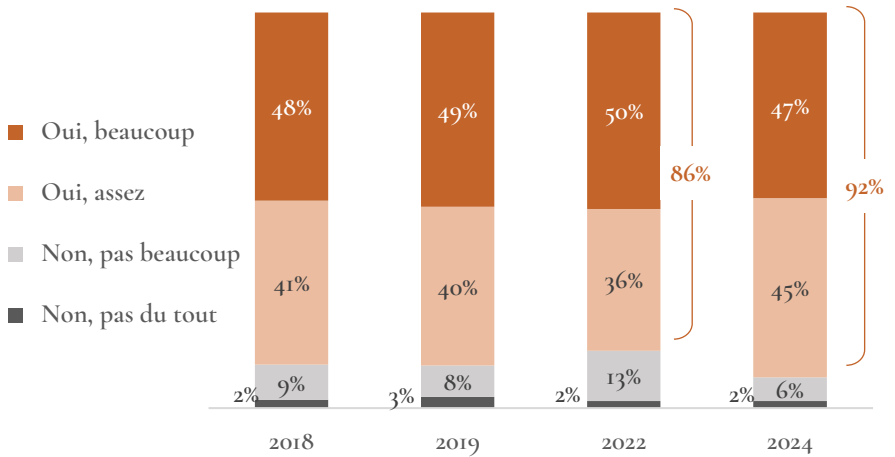


# Résultats principaux

Vous sentez-vous heureux dans votre travail ?



Aimez-vous votre métier ?



# Des équipes Retail qui témoignent de leur satisfaction... pour autant l'avenir s'avère incertain

L'année 2022 avait fait état d'une légère alerte : l'amour des équipes pour leur métier s'érodait. En 2024, on peut se satisfaire du constat : 92% des équipes Retail aiment leur métier, le score le plus fort jamais mesuré par l'étude RMS (92% vs 86% en 2022 et 89% en 2019 et 2018).

De même, plus encore que les années passées, les équipes Retail se disent heureuses dans leur travail (84% vs 68% en 2022).

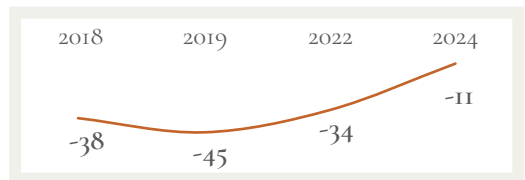
## 87%

des équipes Retail sont fières de leur travail.

Si cette fierté est encore plus forte chez les managers (92%) elle est néanmoins importante chez les vendeurs (81% sont fiers de leur travail).

Ainsi le score NPS\*, qui traduit l'engagement des salariés à l'égard de leur entreprise, progresse-t-il fortement :

**L'engagement reste insuffisant, le score NPS est toujours négatif (-11).**



\*Net Promoter Score des Employés calculé à partir de la question de recommandation en faisant la différence entre le pourcentage de Promoteurs et le pourcentage de Détracteurs.

## Qu'est-ce qui conduit les équipes Retail à ne pas recommander leur entreprise alors même qu'ils affirment y être heureux ?

Le constat est même inquiétant :

# 35%

ne pensent pas travailler dans le Retail dans 5 ans.

Ce chiffre passe à 41% quand il s'agit des moins de 30 ans. On observe aussi une différence chez les managers qui ne sont que 26% à ne pas se projeter dans le Retail dans 5 ans, quand les vendeurs sont 43%. Le turn over entre marques est naturellement un phénomène connu (46% des répondants ont moins de 2 ans d'expérience dans la marque), mais la tension se situe ici au niveau du métier lui-même.

---

## Vendeur : la difficulté à trouver sa place

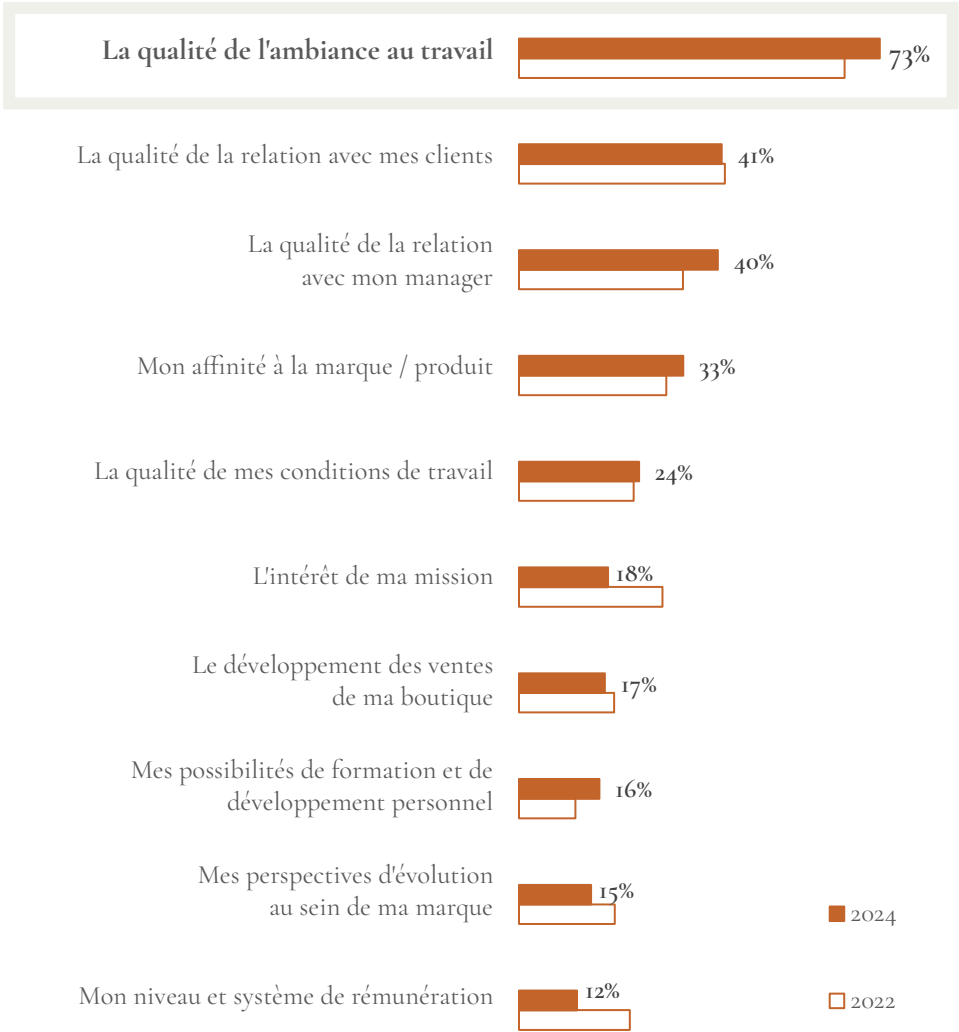


« *Quand je réponds, on ne m'écoute pas* »

C'est ce que dit un vendeur, désespéré, face aux clients surinformés qui le challengent, plus qu'ils ne le questionnent.

Dans un contexte **où les clients surengagés dans une marque en savent plus que les vendeurs** (pour certains récents dans leur poste), quelle est la mission du vendeur ? comment envisager la phase de découverte quand l'exploration et le choix sont faits avant la visite en boutique ?

La qualité de la relation avec les clients est le 3ème levier au bien-être des vendeurs (et le 2ème si on considère l'ensemble des équipes Retail), ainsi ¾ des vendeurs répondent que voir la satisfaction de leurs clients est ce qui les rend le plus heureux.



Mais en 2024, **près d'un tiers déplorent être confrontés à des clients de plus en plus désagréables**. Pas facile de se sentir en confiance dans ces conditions, et ainsi compliqué de se projeter à moyen terme.

La baisse du trafic en boutique et les difficultés économiques des marques les conduisent à réduire les effectifs et en parallèle à confier de plus en plus de missions différentes aux vendeurs.

L'omnicanalité a déjà recomposé les tâches au quotidien en boutique. Alors même qu'ils souffrent du manque de trafic (plus de la moitié des vendeurs en fait état), les vendeurs sont généralement heureux (46%) de se voir confier des missions plus variées.

Mais comment s'y retrouver entre les différentes missions ? que prioriser ? **Comment être dynamique quand un client entre en boutique alors que le quotidien est consacré au merchandising ou à la préparation du Click & Collect ?** Ainsi, ne pas perdre de vue la mission première du vendeur est essentiel !

*« Les forces de ventes sont faites pour vendre, chacun doit garder son cap ! »*



## Manager : la boussole qui oriente, accompagne et priorise

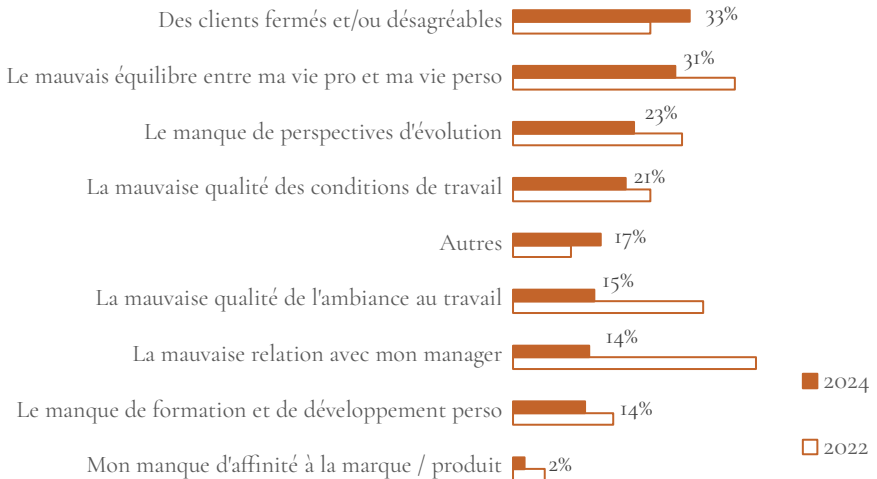
Recomposer les missions, aider à prioriser, accompagner, sont plus que jamais les challenges à relever pour les managers. Et les vendeurs le confirment dans leurs réponses :

***La qualité de la relation au manager devient en 2024 le 2ème levier au bien-être...***

... très légèrement devant la relation avec les clients (47% citent comme levier : le manager, 43% : les clients). « Avant le chiffre se faisait tout seul, maintenant il faut aller le chercher : le manager doit montrer l'exemple ».

Maillon essentiel entre le siège et le terrain, le manager est au cœur de la pression. Plus encore que les vendeurs, il apprécie la variété de ses missions (53%), l'autonomie qui est la sienne (75%) mais déplore deux fois plus que les vendeurs (16% vs 8%) le manque de reconnaissance de la part de son manager.

**Le niveau de ma rémunération est insuffisant**  **53%**



# Comment accompagner les équipes retail dans un contexte de décroissance entre formation et incitation

Plusieurs leviers semblent être à considérer pour permettre aux vendeurs et aux managers de relever le défi de la vente en boutique.

## Un levier qui s'affaiblit : la rémunération

***Le niveau et système de rémunération est en 2024 le levier qui contribue le moins au bien-être des équipes Retail***

*(en 10ème place aujourd'hui, elle était en 7ème place en 2022, en 6ème place en 2019 et en 5ème place en 2018).*

Si on peut comprendre que la baisse du trafic rend plus compliquée l'atteinte des objectifs et le déclenchement des primes, pouvons-nous nous satisfaire de ce constat ? N'est-il pas nécessaire de repenser le système incitatif et la reconnaissance de la performance terrain ?



***« Dans un contexte de morosité, ces nouveaux indicateurs qui ne sont pas directement liés au chiffre d'affaires sont un levier de motivation pour les équipes. »***

Individuelles ou collectives, les primes sur objectifs doivent être repensées pour concilier objectifs de rentabilité et leviers managériaux.

Après l'enjeu de l'omnicanalité qui a pu redéfinir le système de calcul des bonus, on observe une prise en compte des indicateurs de satisfaction clients (NPS, avis Google...) qui représentent des leviers indirects de la performance.

---

## Un levier en développement : les parcours de carrière

La période Covid a entraîné des répercussions dans tous les métiers mais plus encore dans le Retail : quelle est la place de mon travail dans ma vie ? « *Je veux vivre plusieurs vies* ». Quand les difficultés ou même juste les contraintes apparaissent, on requestionne son engagement.

*« On observe des équipes à 2 vitesses : lorsqu'elles sont engagées, elles parviennent à se mobiliser et à retrouver de l'énergie même quand le client ne pousse pas la porte. »*



Engager certains profils sur le moyen terme est sans doute illusoire, mais comment projeter les autres dans le temps, quel parcours proposer ?

C'est un enjeu capital quand on considère le rôle clé du manager de boutique : identifier les évolutions possibles, vers plus de responsabilités, vers des postes au siège, ou en transversal vers d'autres marques pour les groupes qui ont l'opportunité de proposer des passerelles entre marques – réseaux.

***En 2024, le manque de perspectives d'évolution au sein de la marque est le 4ème frein au bien-être***  
*(cité par 23% des équipes, 25% des managers et 21% des vendeurs).*

C'est un enjeu qui se pose dès le recrutement dans la mesure où il convient de sélectionner et attirer des profils à potentiel (potentiel de management – direction ou potentiel de ventes – vendeurs stars) puis de les faire grandir et de les conserver.



*« Aujourd'hui on ne parle plus d'employé mais de collaborateur, le vendeur devient aussi un ambassadeur ou un conseiller. »*

---

## Un levier en transformation : les compétences – la formation

Face à la multiplicité des missions, aux contraintes en boutique, au client qui évolue, il convient de recruter les bons profils mais également de les former aux différentes missions : ventes et gestion de boutiques naturellement, mais également merchandising, gestion des commandes web, click & collect ... sans oublier pilotage avec des reporting de plus en plus aboutis (sujet clivant puisque les managers déclarent à 32% « *apprécier les tâches administratives et le reporting* » mais également à 31% être « *freinés par l'administratif et les procédures (parfois incohérentes)* »).

*In fine, seulement 22% des vendeurs se disent accompagnés dans le développement de leurs compétences, et 16% des managers.*

## Un levier en développement : les valeurs de la marque

L'affinité avec la marque, l'adhésion aux valeurs de celle-ci sont déterminantes et actuellement fortes : l'affinité à la marque est le 4ème levier de bien-être (cité par un tiers des équipes), l'adéquation aux valeurs de l'entreprise rend heureux (45% des équipes, sans grande distinction entre les managers : 49% et les vendeurs : 42%).

*Toutefois, on déplore l'incarnation de ces valeurs en boutique dans un quart des cas. Ils sont même environ 10% à « dénoncer le Social Washing », tout autant pour le Green Washing.*

Définir un socle de valeurs commun, connu et partagé peut être un levier vertueux pour engager les équipes, rapprocher encore le siège et le terrain et nourrir – in fine – le discours sur la marque mais aussi la fierté d'appartenance.

# Conclusion

## *Ce qu'il faut retenir*

Les enseignements 2024 de la sixième vague du Baromètre Social Retail RMS peuvent apparaître contradictoires à première vue, entre des équipes parfaitement heureuses dans leur travail en boutique et un tiers d'entre elles qui ne se projette pas dans ce métier dans cinq ans.

Si le contexte mouvementé de ces dernières années et la baisse du trafic en particulier semblent être pour beaucoup dans cette intention de départ, on peut reconnaître le rôle majeur et souvent exemplaire joué par les managers de boutique. Pour autant, il convient de leur apporter soutien et perspectives, notamment pour les plus prometteurs d'entre eux. Travailler la proximité siège – terrain, donner des perspectives d'évolution à moyen terme, repenser le système de rémunération et d'incentive ... autant de voies de réflexion pour relever les défis de cette année et des années à venir.

# Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes en boutique qui ont pris le temps de répondre à notre enquête et permettre ainsi la réussite de cette 6ème édition.

Nous remercions tout particulièrement les marques qui ont fait participer leurs équipes et nous encourageons à faire participer les vôtres pour la prochaine édition.

Merci également à nos intervenants d'avoir partagé leur analyse à propos des leviers de l'engagement des équipes retail dans un contexte économique challengeant.

Un merci particulier aux équipes de nos partenaires BVA Xsight et Yoobic pour leur implication dans la réussite de ce beau projet.

Nous tenons, enfin, à remercier l'ensemble de nos clients pour leur confiance. Nous vivons de très belles aventures avec eux, ils sont notre moteur : la source de notre inspiration et l'objet de nombreuses innovations.

La valorisation des métiers et des talents du retail est notre raison d'être et nous sommes là pour vous soutenir au quotidien dans la professionnalisation de ces métiers, que nous sommes !

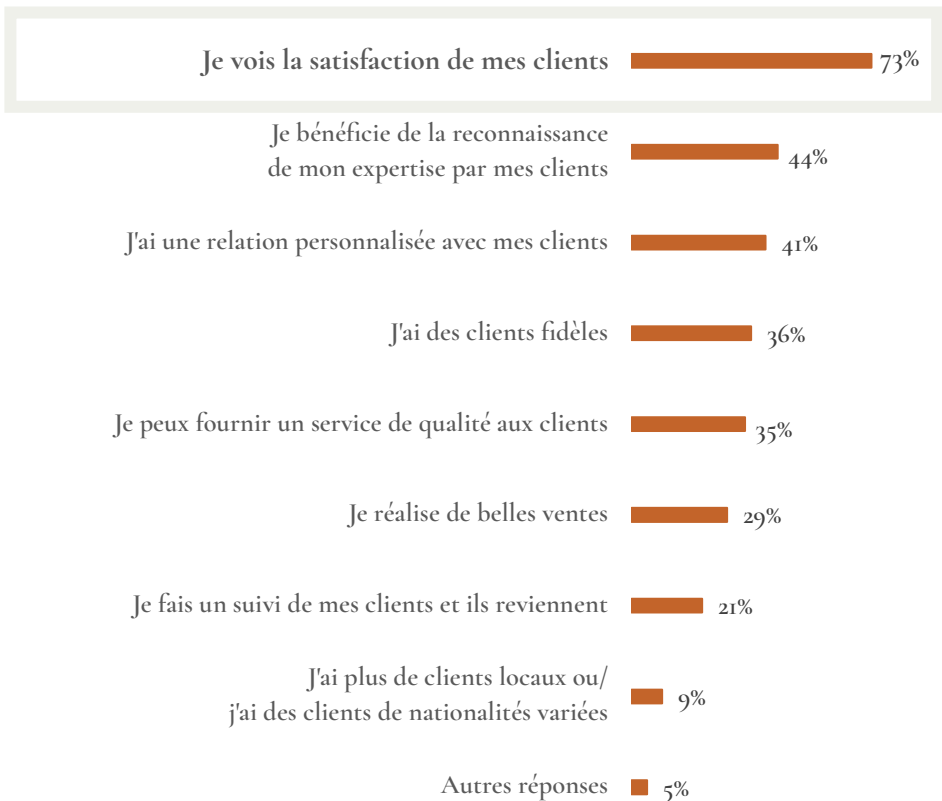
À très bientôt

*Axelle Paitre, CEO & Owner*

# Annexe : Résultats détaillés 2024

I. **Mes clients et moi :** Un trafic insuffisant qui impacte négativement plus d'1 vendeur sur 2 et renforce l'impact des clients mécontents.

Qu'est-ce qui me rend le plus heureux ?



## Qu'est-ce qui affecte le plus négativement mon bien-être au travail ?



## II. Mon management et moi : Autonomie et esprit d'équipe en positif, atteinte des objectifs en négatif un quart n'a rien à redire sur son manager.


### Qu'est-ce qui me rend le plus heureux ?




## Qu'est-ce qui affecte le plus négativement mon bien-être au travail ?

Je ne peux pas atteindre les objectifs fixés  30%


Je manque d'information concernant mes missions  13%


Je manque de reconnaissance  
de la part de mon manager  12%


Je manque d'écoute et/ou  
de présence de la part de mon manager  10%

J'ai trop changé de manager  9%

Je trouve que mon manager n'est pas inspirant  8%

Je ne suis pas en phase avec les décisions  
et consignes de mon manager  7%

Je manque d'autonomie dans mon travail  7%

Je trouve que mon manager ne m'aide pas  
à m'améliorer dans mon travail  7%

Je n'apprécie pas l'ambiance au travail  5%

Je souffre de la pression mise par mon manager  4%

Autres réponses  11%

Rien de tout cela  26%

### III. Mes missions et moi : Affinités à la marque et variétés des missions en positif, le manque de trafic encore pointé par le vendeur sur 2.

#### Qu'est-ce qui me rend le plus heureux ?



## Qu'est-ce qui affecte le plus négativement mon bien-être au travail ?

Je fais face à un trafic client qui est trop faible 47%

Je suis freiné(e) par l'administratif et les procédures  
(parfois incohérentes) 26%

Je suis fatigué(e) physiquement par mon travail 14%

Je manque de temps pour mener à bien ma mission 11%

Je travaille dans des conditions matérielles inadaptées 10%

Je fais face au regard des autres  
peu valorisant sur mon métier 10%

Je suis contraint(e) par un planning  
qui ne me convient pas 8%

Je travaille loin de mon domicile 7%

J'ai trop de tâches de manutention 6%

Je suis dans une organisation qui laisse  
peu de place à l'autonomie 5%

J'ai trop de phoning / clienteling 5%

Je manque d'intérêt pour ma mission 4%

Je ne me sens pas en sécurité au travail 4%

J'ai de trop tâches liées à l'omnicanal 2%

Autres réponses 11%


Rien de tout cela 7%


IV. **Mes valeurs et moi** : Plus d'1 vendeur sur 3 n'a pas de commentaire négatif. Toutefois, si on adhère aux valeurs de la marque, on déplore leur manque d'incarnation jusqu'en boutique.


**Qu'est-ce qui me rend le plus heureux ?**

Je connais les valeurs de mon entreprise  55%


J'adhère aux valeurs de mon entreprise  45%

Je constate que les valeurs de mon entreprise sont incarnées par mon manager  25%


Je travaille dans une entreprise qui a une stratégie RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)  18%


Je constate que les valeurs de mon entreprise sont incarnées par tous  16%


Autres réponses  8%


Je travaille dans une entreprise dont la stratégie RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) cascade jusqu'en boutique  8%

## Qu'est-ce qui affecte le plus négativement mon bien-être au travail ?


Je constate que les valeurs de mon entreprise ne sont globalement pas incarnées  24%


Je constate que la stratégie RSE ne cascade pas jusqu'en boutique  14%


J'ai le sentiment que mon entreprise fait du Social Washing  9%

J'ai le sentiment que mon entreprise fait du Green Washing  9%

Je ne connais pas les valeurs de mon entreprise  7%

Je ne suis pas en phase avec les valeurs de mon entreprise  6%

Je constate que les valeurs de mon entreprise sont incarnées sauf par mon manager  4%

Je travaille dans une entreprise qui ne s'inscrit dans aucune démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)  2%

Autres réponses  10%

Rien de tout cela  36%

# RMS

*Crackez (enfin) votre retail !*

Agence de conseil, recrutement et  
formation dans le luxe et le retail

118, rue La Fayette, Paris 10<sup>ème</sup>  
[www.retailmanagementservices.fr](http://www.retailmanagementservices.fr)