

BAROMÈTRE RMS RETAIL INDEX 2026 - 7ÈME ÉDITION



RMS

NellyRodi™

RMS

LE POINT DE VUE DE RMS

AXELLE PAITRE

CEO & OWNER



Un immense merci à Ipsos BVA et NellyRodi d'avoir accompagné cette 7ème édition du RMS Retail Index, ainsi qu'à l'ensemble des répondants et des marques ayant relayé l'étude auprès de leurs équipes terrain.

Cette nouvelle édition met en lumière un paradoxe fort du retail : les équipes aiment profondément leur métier, sont majoritairement fières de travailler dans leur secteur et restent très attachées à la relation client... mais leur niveau d'engagement demeure fragile.

Le terrain nous envoie un signal clair : les exigences du métier se sont considérablement intensifiées.

Les équipes doivent aujourd'hui être à la fois expertes produit, ambassadrices de marque, créatrices d'expérience sensorielle et émotionnelle, et gestionnaires de la relation client omnicanale. Face à des clients surinformés, plus exigeants, et en quête d'expériences toujours plus mémorables, la boutique devient un véritable lieu de théâtralisation et d'incarnation de marque.

Pourtant, l'étude révèle un Net Promoter Score collaborateur toujours négatif.

Pourquoi ? Parce que l'excellence attendue par les marques et les clients ne s'accompagne pas toujours du niveau de reconnaissance attendu par les équipes terrain.

La rémunération, l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, les perspectives d'évolution, la reconnaissance managériale ou encore la capacité à se projeter dans une carrière retail restent les principaux irritants exprimés.

À l'inverse, les leviers d'engagement sont connus : qualité du management de proximité, autonomie, ambiance d'équipe, développement des compétences, reconnaissance et qualité de la relation client.

Le RMS Retail Index a pour ambition de donner la parole à celles et ceux qui incarnent quotidiennement les marques sur le terrain.

Car derrière chaque expérience client réussie, chaque performance commerciale et chaque fidélisation durable, il y a avant tout des équipes engagées.

Mieux comprendre leurs attentes, leurs frustrations et, leurs moteurs de motivation est devenu un enjeu stratégique majeur pour l'ensemble du retail.

LE POINT DE VUE D'IPSOS BVA

VALÉRIE ANNE PAGLIA

SENIOR LUXURY OFFICER



La 7ème édition du RMS Retail Index 2026 révèle la vitesse des transformations auxquelles le retail fait face, en particulier dans le secteur du luxe et des marques premium.

Les clients sont de plus en plus informés et de plus en plus exigeants. Ils savent déjà ce qu'ils viennent chercher, ont lu les opinions des autres clients et des influenceurs, et viennent en boutique pour tester ou confirmer un avis.

Les boutiques doivent se transformer en showroom avec un vrai concept, des produits et des services exclusifs à découvrir : c'est la condition d'un « wow effect » qui amplifie l'expérience initiale et rend la marque encore plus désirable et instagrammable.

Les équipes ont à faire toujours plus, comme « encyclopédies vivantes », créateurs d'expériences, personal shoppers... Elles doivent savoir briser la glace avec des clients souvent rivés à leur écran, les surprendre malgré leur sur-information, incarner l'ADN de la marque à chaque instant.

C'est ce qui explique pourquoi, bien qu'ils se disent heureux au travail, le NPS des acteurs du retail reste négatif : l'écart entre l'excellence que leur demandent clients et Directions ne rime pas avec la reconnaissance qu'on leur accorde (rémunération, aménagement du temps, ambiance au travail, meilleur équilibre vie pro/ vie perso, perspectives d'évolution, mobilité, etc.).

L'IA peut accélérer ces marges de progression ; déjà, 31% considèrent qu'elle aura un impact positif (traduction en temps réel pour les clients non francophones, automatisation des tâches administratives...) pour libérer du temps au profit de la demande croissante de relation et d'écoute.

Le retail a l'opportunité de jouer cette carte, rester un lieu de découvertes et d'émotions ; c'est d'autant plus indispensable que les clients plébiscitent le contact interpersonnel*, veulent retrouver du lien et vivre une expérience humaine authentique dans le point de vente.

*90 % préfèrent un conseiller humain à une IA ou autre technologie – Observatoire Ipsos bva des Services Clients 2025

LE POINT DE VUE DE NELLYRODI VINCENT GRÉGOIRE

DIRECTEUR CONSUMER TRENDS & INSIGHTS



Le Retail est en pleine mutation. Il se réinvente, se réenchante, mieux se récrée.

Il n'a pas le choix.

Les clients, surtout les nouvelles générations, mais n'oublions pas les seniors, de plus en plus conscients et engagés, deviennent des éléments perturbateurs sources de stimulations fertiles.

Ils souhaitent vivre l'expérience Retail, physique et/ou virtuelle, comme un lieu kaléidoscopique où l'on peut, tout à la fois : tester, se distraire, s'informer, apprendre, comprendre, challenger, proposer, s'émerveiller et s'exprimer.

Cela est bien présent dans cette 7ème édition du RMS Retail Index 2026.

La boutique se réinvente profondément : pensée de moins en moins comme un simple espace de stockage de références, elle devient un véritable lieu de découverte et de vie, conçu dans une logique d'expérience et d'immersion. Elle se transforme en espace d'exception où l'on se raconte des histoires, où l'on co-crée et où l'on participe à une aventure commune, dans laquelle l'exigence d'originalité est permanente.

Le client n'est plus seulement spectateur, mais également acteur de sa propre narration : un « spectacteur ». La marque s'en retrouve grandie.

Face à la puissance des nouvelles technologies et à l'omniprésence du digital, la relation humaine fera toute la différence, à l'unique condition d'être sincère et authentique. De nombreux clients surinformés et très présents sur les réseaux sociaux attendent que les acteurs du Retail renouent avec les fondamentaux du commerce : la passion, l'art d'établir un véritable échange et des preuves d'attention réelle.

Comment replacer l'Humain au cœur des préoccupations essentielles tout en lui redonnant du sens ? Et ceci de part et d'autre, à la fois côté client et côté équipe.

Un des défis majeurs de ces prochaines années sera de réenchanter l'esprit d'équipe, cette capacité à créer de la cohésion, de réapprendre à faire société et recréer du lien générationnel. Cela passera par une nouvelle approche du commerce, une expertise fondée très certainement sur de l'Intelligence Naturelle. Espérons-le !

SOMMAIRE

1. SIGNALÉTIQUE

2. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

2.1 LE BONHEUR AU TRAVAIL

2.2 LA FIERTÉ AU TRAVAIL

2.3 LES LEVIERS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

2.4 LE PARADOXE : UN NPS NÉGATIF

2.5 LES IRRITANTS

2.6 LES PERSPECTIVES

2.7 L'IA

2.8 LES MARGES DE PROGRESSION

3. RÉSULTATS DÉTAILLÉS

4. CONCLUSION

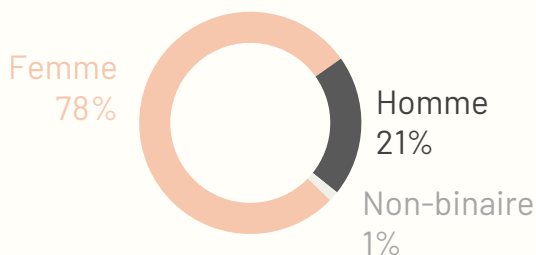


1 SIGNALÉTIQUE

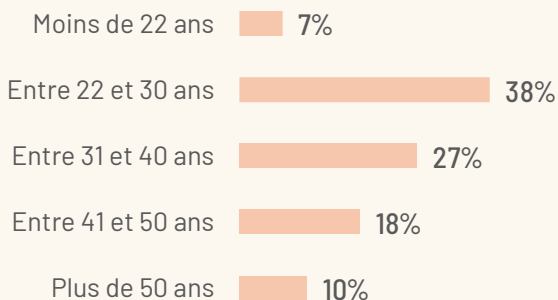
PROFIL DES RÉPONDANTS

Une étude riche et fiable, qui compte **1485** participants issus de **105** marques.

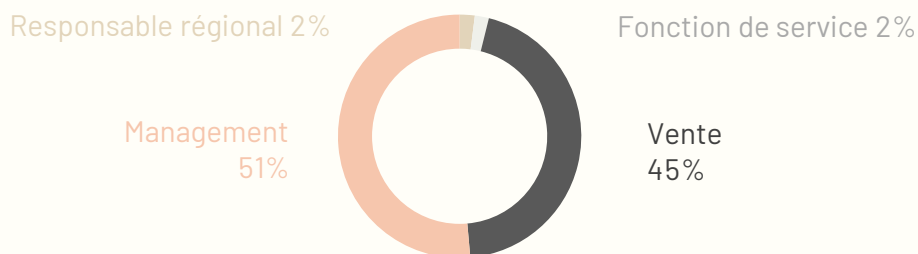
GENRE



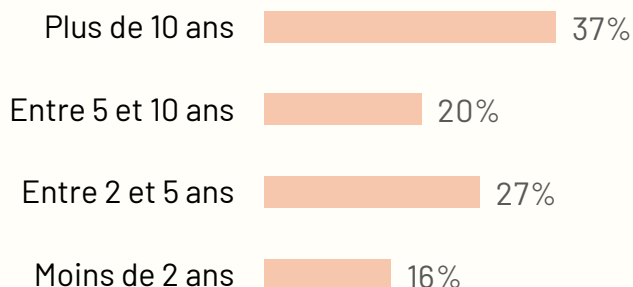
ÂGE



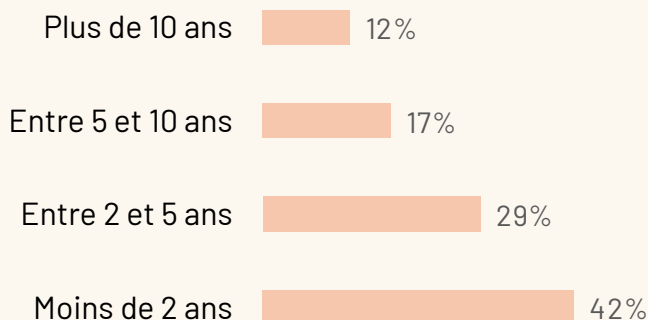
FONCTION



EXPÉRIENCE DANS LE RETAIL



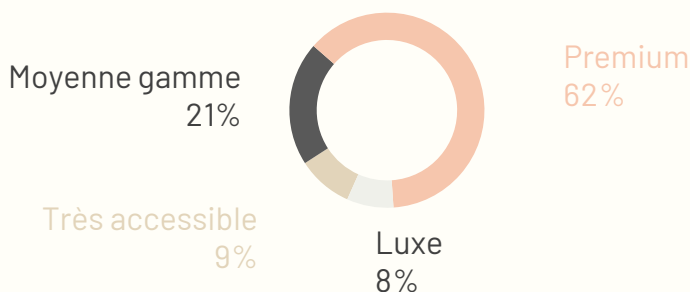
EXPÉRIENCE DANS LA MARQUE



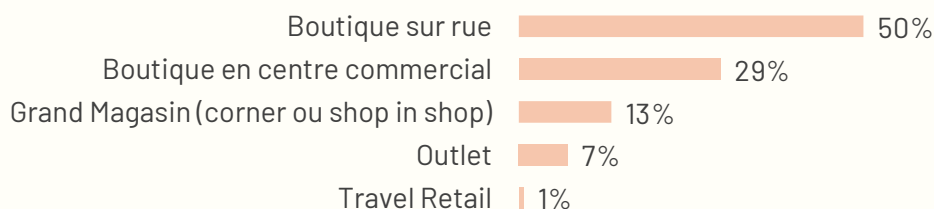
DOMAINES D'ACTIVITÉ



POSITIONNEMENT



POINT DE VENTE



TAILLE DE L'ÉQUIPE



56%

Entre 1 et 5 personnes

IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE



95%

France

Entre 1 et 5 personnes 56%

Entre 6 et 20 personnes 34%

Plus de 20 personnes 8%

Seul 1%

POSITION / MANAGEMENT

Je ne manage pas d'équipe 40%

Entre 1 et 4 personnes 30%

Entre 5 et 9 personnes 16%

Plus de 10 personnes 10%

Plus de 20 personnes 5%

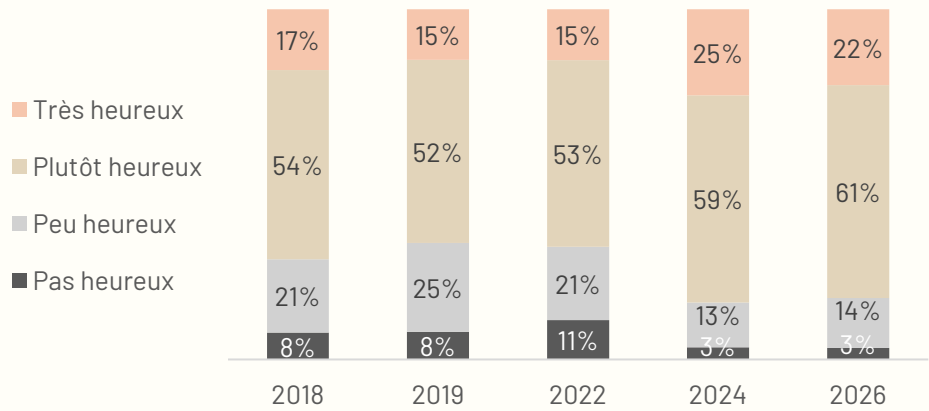
A woman with long brown hair, wearing large black sunglasses and bright red lipstick, is the central figure. She is wearing a red top and a red dress with a colorful paisley pattern. She is leaning forward, looking directly at the camera. The background shows a city street with buildings, a person on a red scooter, and a clear blue sky. The lighting is bright, suggesting a sunny day.

2

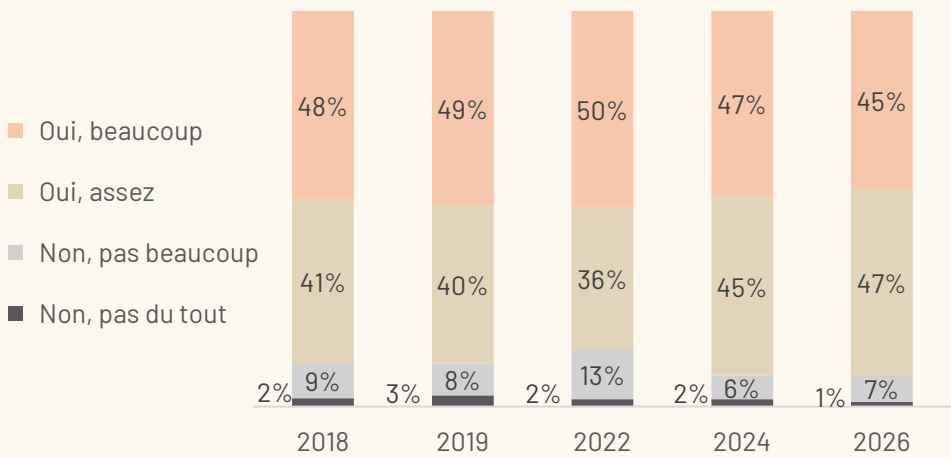
PRINCIPAUX
ENSEIGNEMENTS

LE BONHEUR AU TRAVAIL

Vous sentez-vous heureux dans votre travail ?

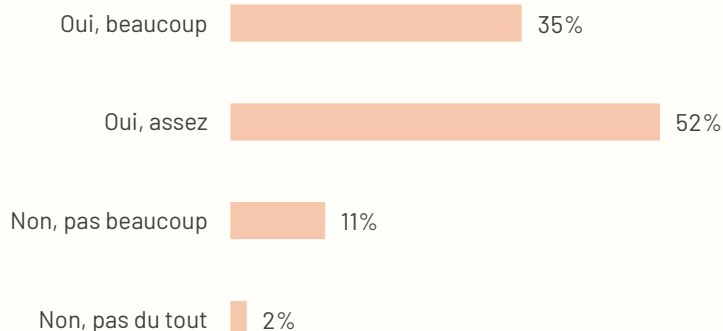


Aimez-vous votre métier ?



LA FIERTÉ AU TRAVAIL

Etes-vous fier de votre métier ?



“ *Le retail, pour moi, c’est une passion.* ”

Plus la marque est prestigieuse, plus les équipes s’identifient à elle, à son histoire et à ses valeurs ; elles ont conscience d’être ses ambassadeurs alors que la boutique devient un canal d’image plus que d’achat. C’est à la fois un élément positif pour l’estime de soi et l’envie de rester dans le secteur

du retail et une contrainte : maîtriser le storytelling, savoir construire une interaction authentique avec les clients, accepter de donner son numéro de téléphone mobile aux plus fidèles, quitte à être contacté en dehors des heures de travail.

LES LEVIERS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

La qualité de la relation avec les clients est le 3ème levier du 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.



LE PARADOXE : UN NPS NÉGATIF

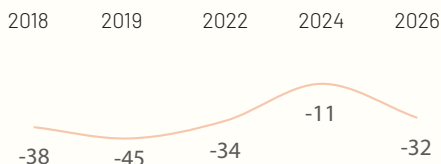
Recommanderiez-vous votre entreprise pour sa capacité à faire progresser ses équipes dans leur carrière ?

Le score NPS est **-37** négatif

Recommanderiez-vous votre entreprise pour sa capacité à favoriser le bien-être de ses équipes en boutique ?

Le score NPS est **-28** négatif

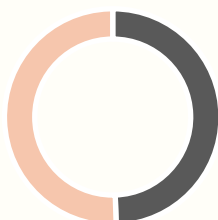
L'engagement reste insuffisant, le score NPS est toujours négatif (-32).



**Le Net Promoter Score des Employés est calculé à partir de la moyenne des deux questions de recommandation en faisant la différence entre le pourcentage de Promoteurs et le pourcentage de Détracteurs.*

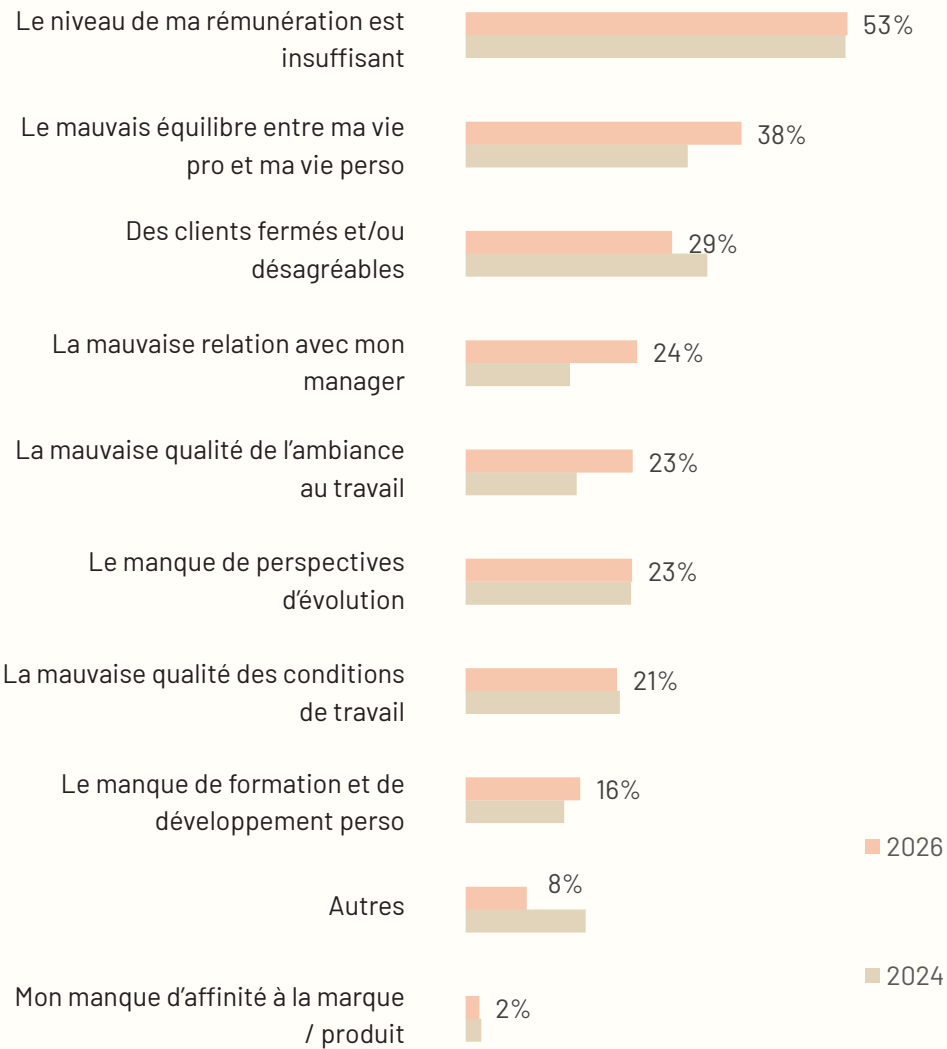
Votre entreprise mesure-t-elle le NPS collaborateur (votre capacité à la recommander en tant qu'employeur) ?

Oui
51%



Non
49%

LES IRRITANTS



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

Réponse : *L'écart entre l'excellence que leur demandent clients et Directions ne rime pas avec la reconnaissance qu'on leur accorde et ni avec leurs attentes : rémunération en hausse, aménagement du temps, ambiance au travail, meilleur équilibre vie pro/vie perso, perspectives d'évolution, mobilité, etc.*



“

On nous demande tout ! Il faut qu'on soit une encyclopédie vivante, un personal shopper, mais pour une rémunération minime, ça ne donne pas franchement envie.

”

Le point de la rémunération est un handicap autant pour recruter que pour fidéliser et pénalise l'attractivité du retail. Même si l'affinité avec la marque, la qualité de la relation avec le management et les clients sont importants, la contrepartie financière ne semble pas proportionnée à la complexification d'un métier qui intègre de plus en plus d'exigences.

Elle est donc dissuasive dans un contexte où les exigences des clients et des Directions se multiplient et où les acteurs du retail doivent devenir toujours plus polyvalents, s'adapter à de nouveaux process et intégrer l'arrivée de l'IA.

À terme, ils seront totalement multifacettes : business managers, influenceurs dans les réseaux, conseillers en personal branding.



*Les clients ont pris le pouvoir.
Avant, quand on allait en magasin,
on écoutait les conseillers,
maintenant, le client est quinze fois
mieux renseigné... Nous avons perdu
le monopole de l'information-produit,
& les équipes doivent être formées à
200% sur l'histoire.*



Les clients sont de plus en plus exigeants.

Les clients sont de plus en plus exigeants. Les acteurs du retail partagent le même constat, les clients ont changé : ils se sont informés avant leur visite, ils ont lu les avis d'autres clients. Ils se déplacent avant tout pour voir et essayer le produit, quitte à l'acheter ensuite online, et manifestent d'autant moins de considération pour les vendeurs qu'ils pensent en savoir autant qu'eux, sinon plus.

Reprendre le pouvoir implique de complètement renouveler la manière de travailler, de repenser la relation-client, de proposer des expériences capables de surprendre et séduire les clients. C'est plus facile pour les vendeurs expérimentés alors que, pour les juniors, les critères de recrutement deviennent plus sélectifs en vue d'évaluer leur potentiel relationnel. Dans les deux cas, des formations pour s'adapter à l'évolution et aux différents profils des clients sont indispensables.



*Le point de vente se transforme en
showroom.*



La boutique devient un lieu à animer, où faire vivre de vraies expériences; plus le client est surinformé, plus il doit être surpris par ce qu'il découvre de l'univers de la marque. Sans une certaine théâtralisation des boutiques, elles ne répondent pas aux pratiques instituées par les réseaux sociaux :

être valorisantes, être communicables, autrement dit, « instagrammables ». Cela implique une attention particulière aux clients et une qualité relationnelle à laquelle certains se plaignent de ne pas être formés, comme si seuls les produits étaient importants.



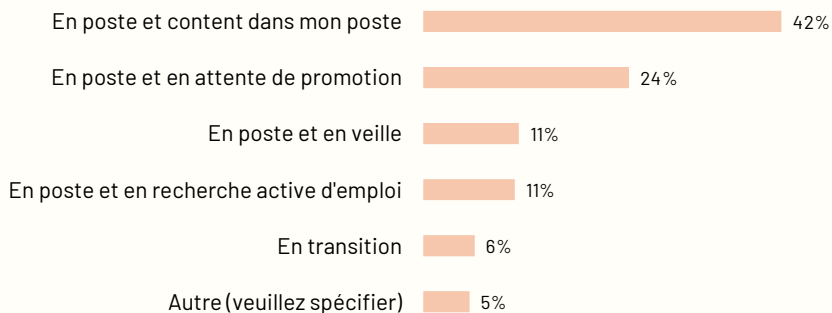
On ne travaille plus comme avant. Pas mal de choses ont changé depuis la Covid-19. Les gens ne veulent plus faire du terrain à 100% ni travailler tous les week-ends.



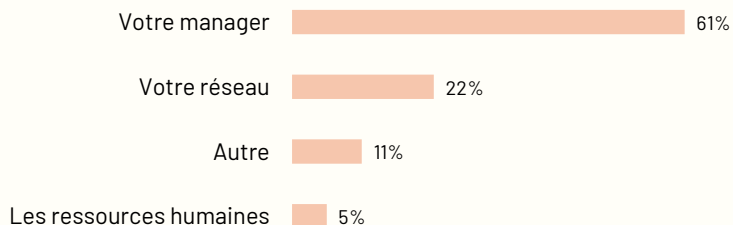
Les attentes des équipes évoluent avec notamment la volonté de mieux équilibrer vie pro et vie perso. Elles expliquent pourquoi elles sont plus critiques à l'égard du management s'il donne l'impression de ne pas être à l'écoute alors que venir travailler 100% en présentiel, week end compris, est perçu comme une contrainte.

LES PERSPECTIVES

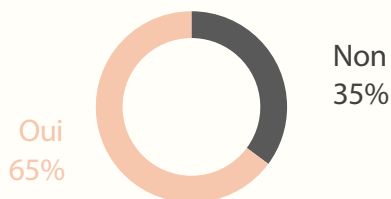
Quelle est votre situation professionnelle ?



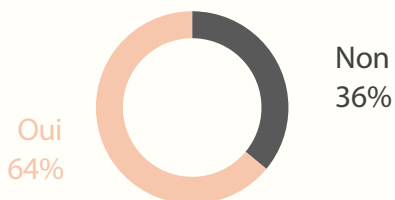
Selon vous, qui vous accompagne le plus dans votre carrière ?



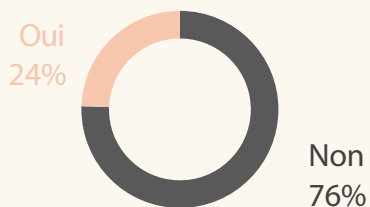
Avez-vous eu une discussion à propos de votre carrière avec les RH ou votre manager au cours des 12 derniers mois ?



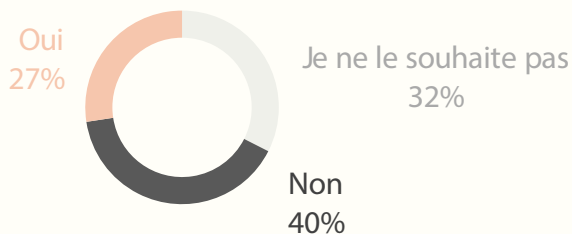
Pensez-vous toujours travailler dans le retail dans 5 ans ?



Si oui, toujours au même poste ?



Si vous travaillez en boutique, pensez-vous qu'il soit possible d'évoluer vers un poste au siège dans les 24 prochains mois ?





“

En France, on est 'très cases' alors qu'aux US, tu peux avoir été chanteur, comédien, on te laisse ta chance...

”

L'impression de ne pas pouvoir se projeter dans le temps, de ne pas avoir une vision claire des perspectives d'évolutions et de carrière, ni de la progression dans un parcours professionnel défini, fait partie des contraintes du retail.

La mobilité cross-sectorielle semble inexistante ou mal communiquée en interne et l'écoute du management est jugée insuffisante. Cette perception et ce déficit d'informations ne donne pas envie, notamment aux collaborateurs les plus jeunes, de s'impliquer et de rester longtemps dans le retail, d'où des programmes de recrutement qui tournent plus vite et des carrières plus courtes.

Certains secteurs sont toutefois préservés, en particulier le luxe avec les Maisons qui disposent de vraies structures RH où les perspectives d'évolution sont plus lisibles et la rétention par le pouvoir de l'image reste plus forte.

On notera pourtant une certaine défiance à l'égard du siège et de la gestion de talents en centrale, perçue comme trop éloignée de la réalité du terrain - « Souvent au siège, ils sont hors-sol »

L'IA

Avez-vous la sensation que l'intelligence artificielle a un impact positif sur votre quotidien ?

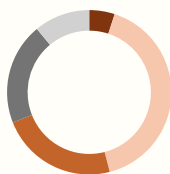
Oui
31%



Non
69%

Ventilation de la réponse oui par tranche d'âge

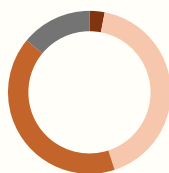
Avez-vous la sensation que l'IA a un impact positif sur votre quotidien?



■ Moins de 22 ans ■ Entre 22 et 30 ans
■ Entre 31 et 40 ans ■ Entre 41 et 50 ans
■ Plus de 50 ans

Ventilation de la réponse oui par nombre de salariés.

Avez-vous la sensation que l'IA a un impact positif sur votre quotidien?



■ Seul ■ Entre 1 et 5 personnes
■ Entre 6 et 20 personnes ■ Plus de 20 personnes



“

L'IA n'est pas encore un enjeu, mais il va falloir s'y adapter !

”

L'intégration de l'intelligence artificielle dans le retail reste encore lente dans les points de vente comme dans les interactions avec les Directions ou le Siège pour les grands réseaux ou les entreprises les plus importantes.

Si 1/3 des répondants pensent qu'elle aura un impact positif dans l'enquête quantitative, les réactions personnelles anticipent trois types de bénéfices : simplifier et accélérer les process pour passer plus de temps avec les clients,

faciliter les extractions de données pour plus de personnalisation, créer de nouvelles interactions avec la clientèle non-francophone qui sera ravie d'être comprise et de pouvoir échanger dans sa propre langue.

En revanche, devoir rédiger des prompts pour communiquer avec elle fait partie d'une nouvelle génération de contraintes pour une majorité d'acteurs du retail.

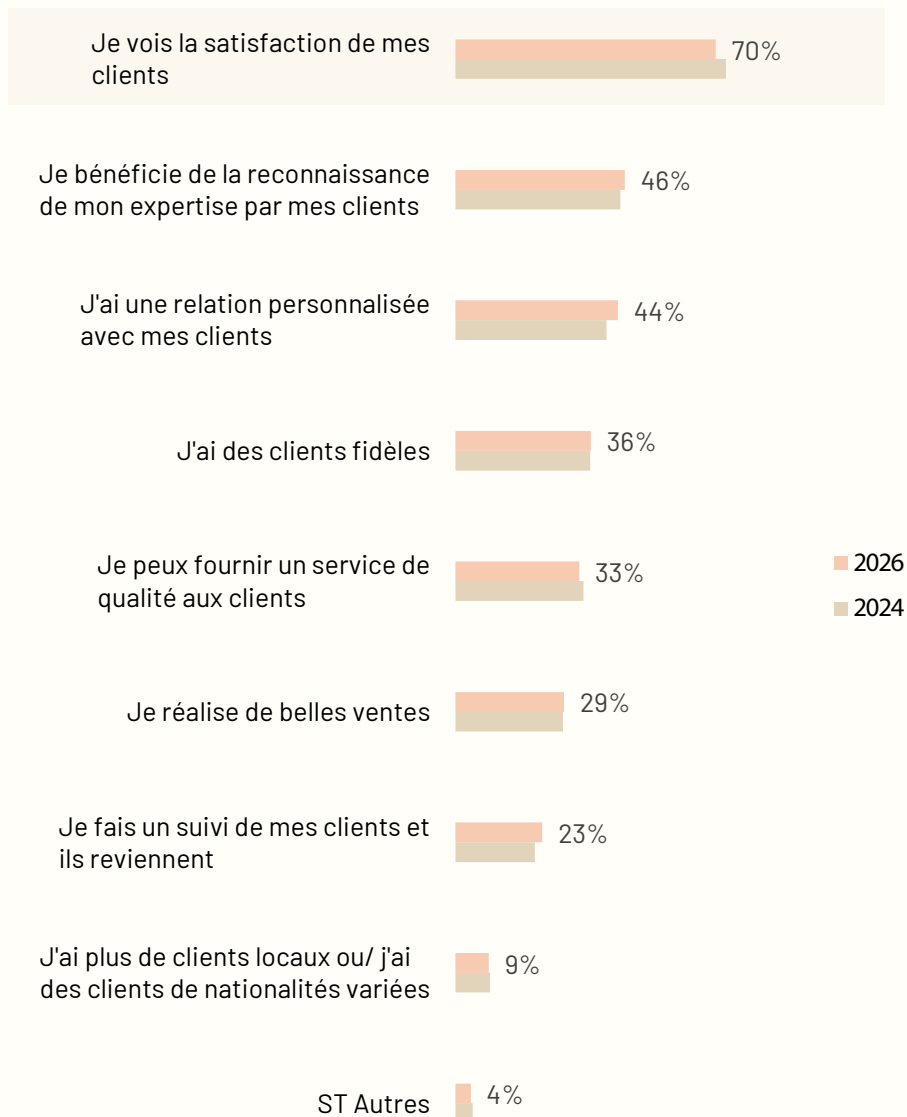
A woman with blonde hair pulled back, looking upwards and to the left. She is wearing a green pleated dress with a black belt and a black jacket. The background is a warm, golden sunset with soft, out-of-focus light spots.

3

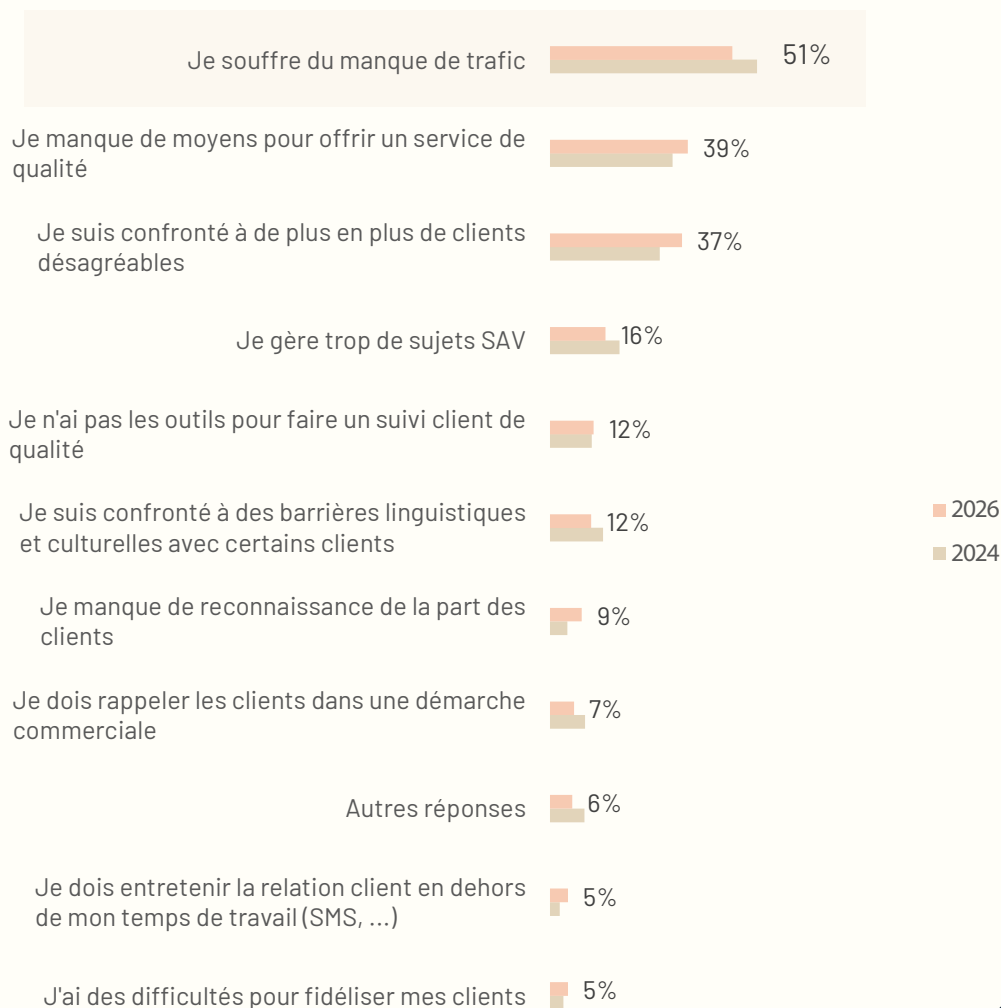
RÉSULTATS
DÉTAILLÉS

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 ?

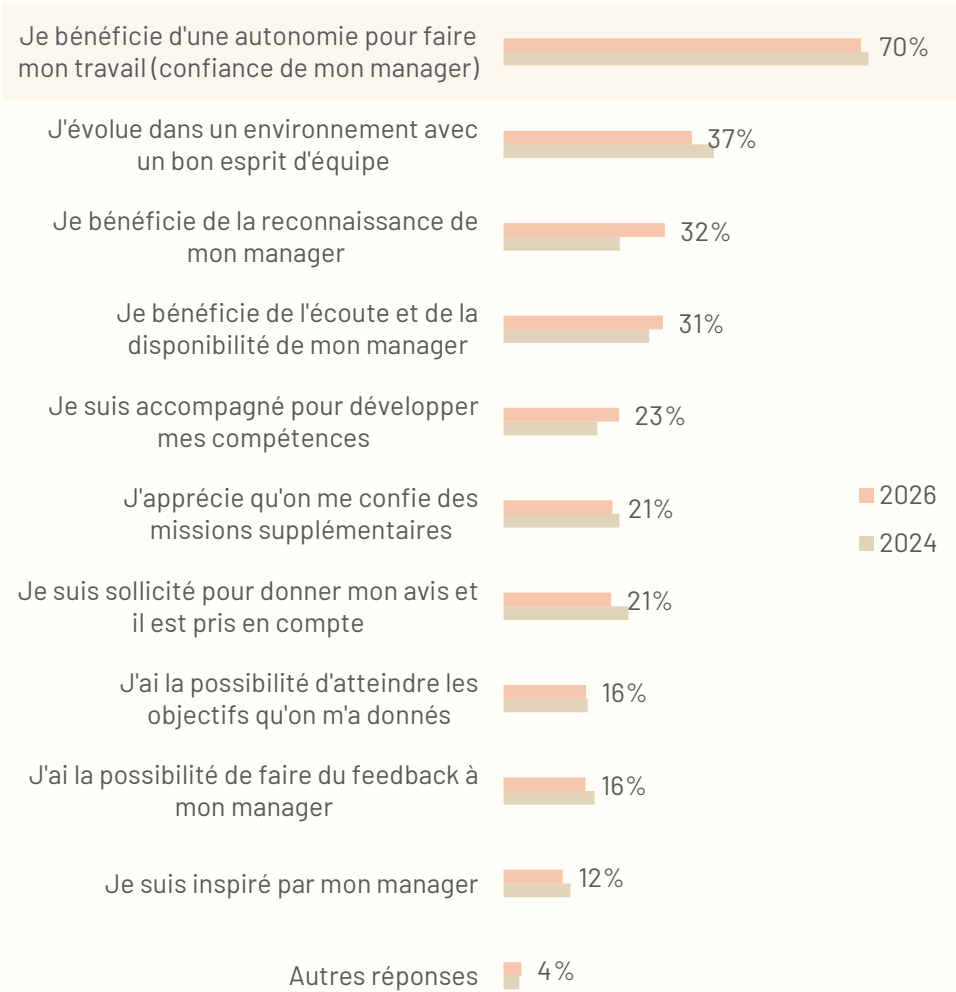


Qu'est-ce qui affecte le plus négativement mon bien-être au travail ?

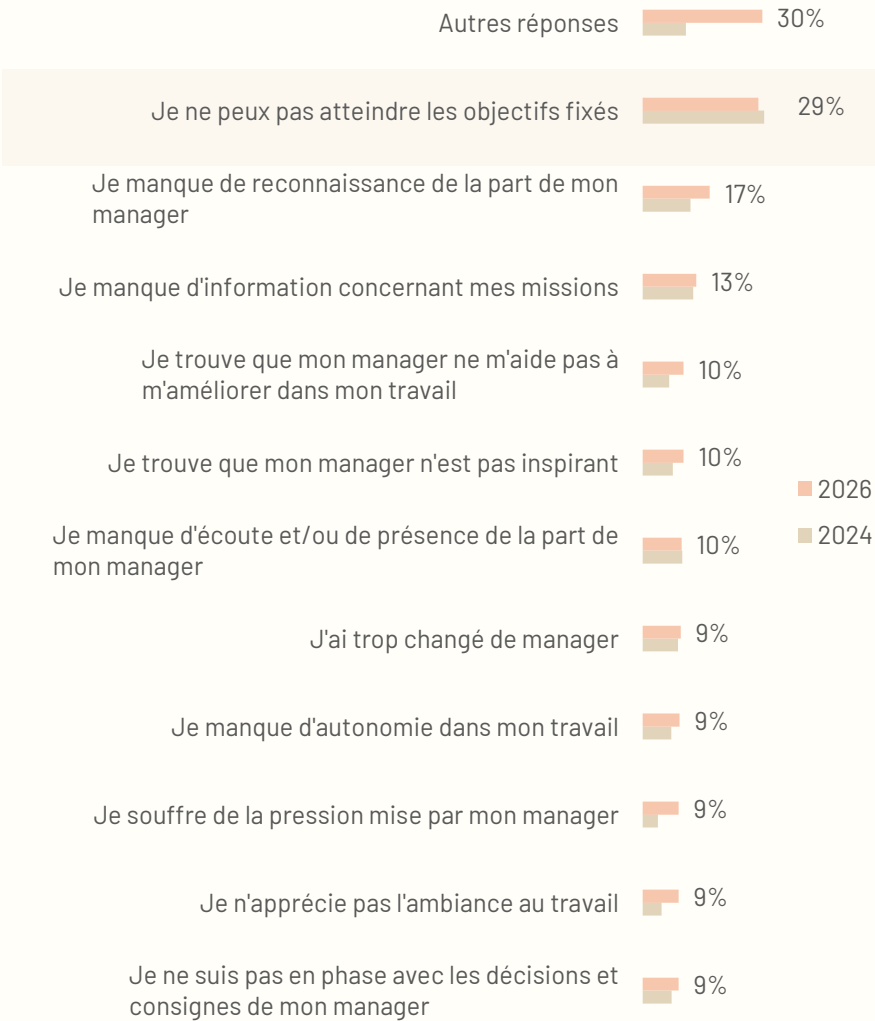


Mon management et moi : Autonomie et esprit d'équipe en positif, atteinte des objectifs en négatif, un quart n'a rien à redire sur son manager.

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

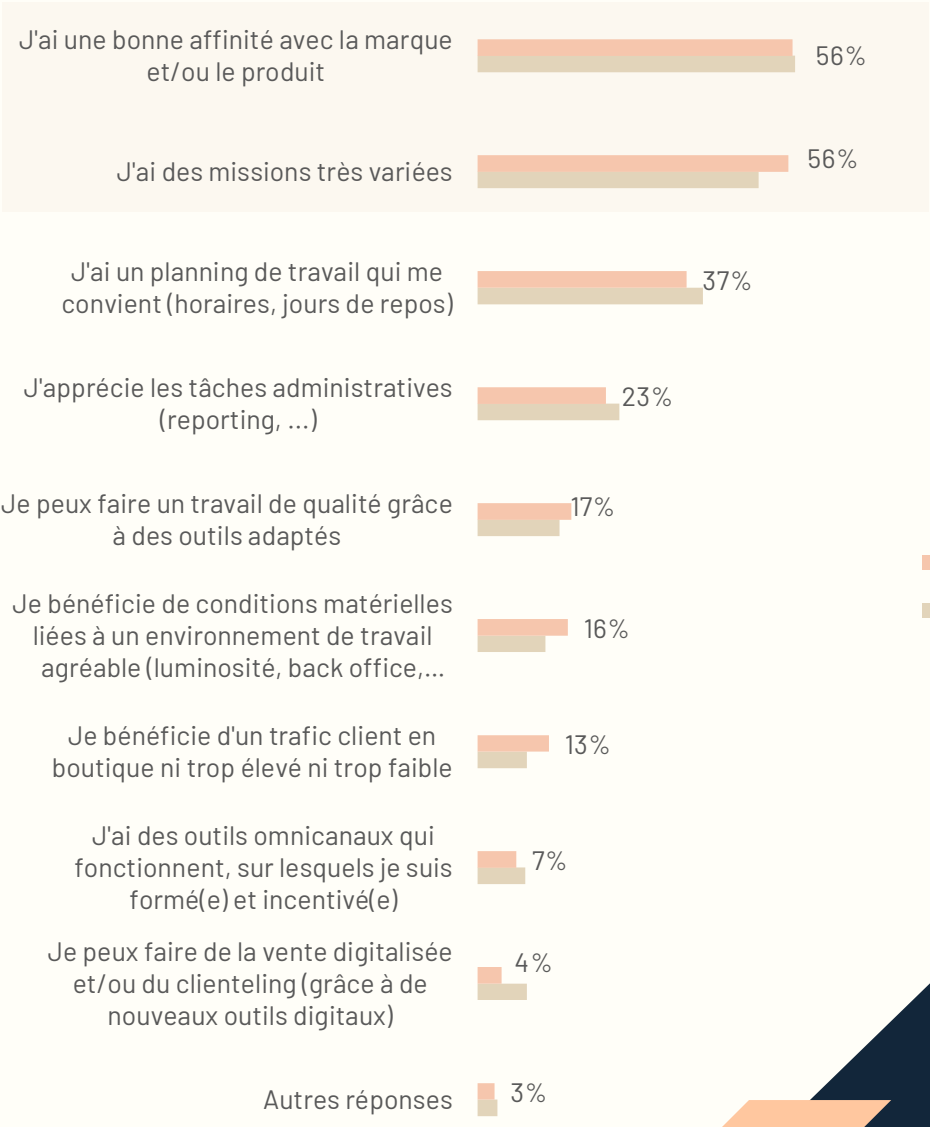


Qu'est-ce qui affecte le plus négativement mon bien-être ?

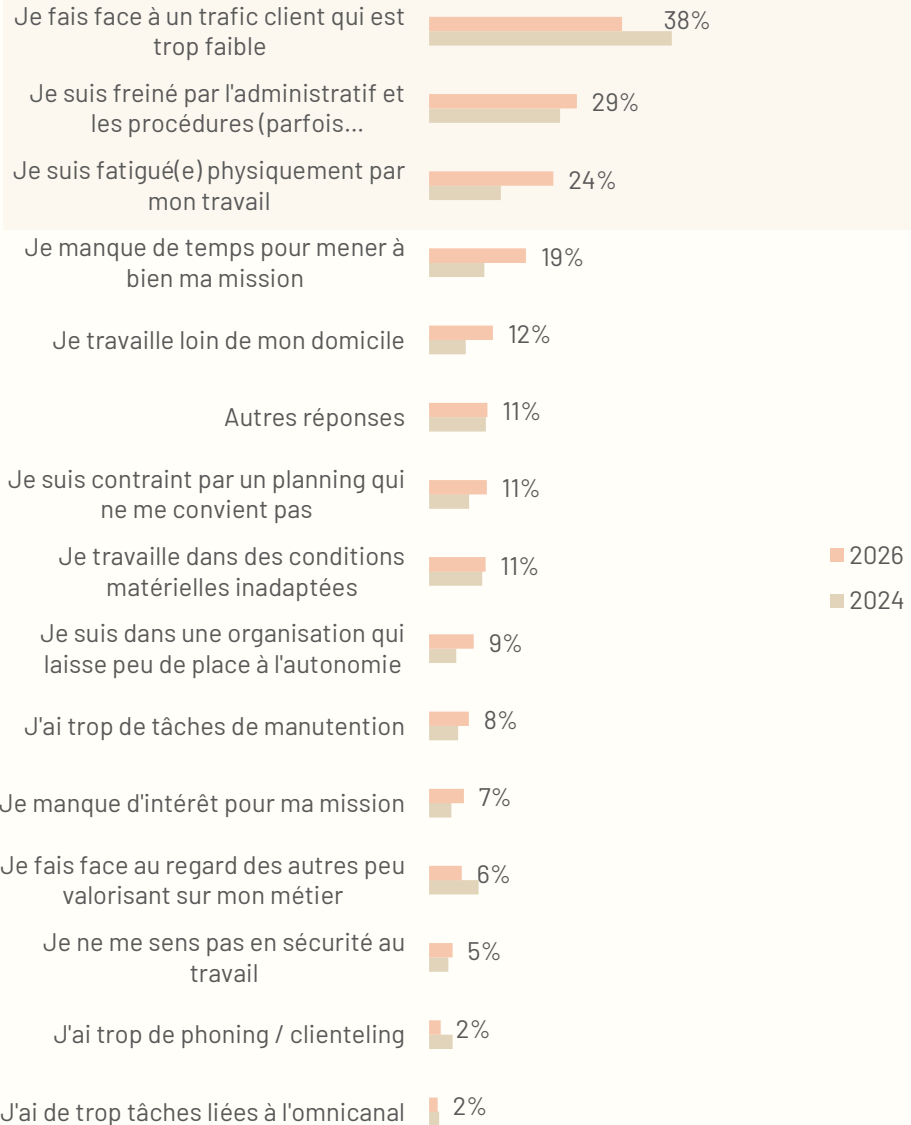


Mes missions et moi : Affinités à la marque et variétés des missions en positif, le manque de trafic encore pointé par 1 vendeur sur 2.

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



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



N = 825

A woman with dark, curly hair pulled back, wearing large, square, brown-tinted sunglasses and large, circular, brown earrings. She is wearing a vibrant orange and red patterned jacket over a yellow top. The background is a soft, out-of-focus blue and green, suggesting an outdoor setting. The lighting is warm and directional, coming from the side, creating a strong shadow on her neck.

4

CONCLUSION

CONCLUSION

À l'ère de l'IA, la création de lien prend plus de sens que jamais dans le retail.

Le lien entre vos clients et vos équipes.

Le lien entre vos conseillers de vente et leurs managers.

Le lien entre vos équipes terrain et le siège.

Cette étude montre que les attentes des collaborateurs évoluent fortement. Les équipes terrain recherchent davantage d'écoute, de reconnaissance, de perspectives d'évolution et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Pour optimiser durablement votre performance commerciale, il devient essentiel de mettre vos équipes en situation de succès, sur des périmètres qui les motivent, les responsabilisent et leur permettent de s'épanouir.

Nous identifions trois leviers de progression majeurs.



Le premier est la montée en compétences des managers sur le people management. Les résultats de cette étude montrent à quel point la qualité de la relation managériale reste un facteur clé d'engagement. Les managers terrain doivent être davantage responsabilisés sur le développement de leurs équipes et accompagnés vers une meilleure connaissance de soi pour mieux faire grandir les autres.

Le second est la refonte de certains périmètres de mission. Penser davantage horizontalité que verticalité, mieux répartir la charge opérationnelle et s'assurer que le temps alloué aux missions est cohérent avec le niveau d'exigence attendu deviennent des enjeux centraux. L'équilibre vie pro / vie perso impacte directement l'engagement et la fidélisation des équipes.

Le troisième est la professionnalisation de l'ensemble des équipes terrain sur le clienteling. Les talents ne se sentent pas suffisamment accompagnés sur la fidélisation de la clientèle locale alors même que le lien client devient un levier de différenciation majeur. L'accompagnement des équipes sur le clienteling devient plus stratégique que jamais : fidéliser un client existant a un coût structurellement plus bas que d'en recruter un nouveau, et c'est un levier trop souvent sous-estimé dans les priorités de formation.

Au delà de ces trois leviers de progression, nous observons un besoin urgent de revenir aux fondamentaux du métier : découverte client, storytelling, cross-sell, gestion des objections, capacité à engager et entretenir la conversation, règles de courtoisie, notamment face à une clientèle locale plus exigeante.

Ces compétences ont été moins sollicitées durant la période post-COVID, portée par une croissance exceptionnelle dans le luxe (et dans le premium aussi).

Aujourd'hui, savoir créer le lien et vendre redeviennent le nerf de la guerre !

Le retail reste donc avant tout un métier d'Humain.

Et demain, les acteurs qui performeront seront ceux qui réussiront à faire grandir simultanément leurs équipes, leurs managers et leurs clients.



**Agence de conseil, recrutement et formation,
dans le luxe, le retail et l'hospitalité.**

Axelle Paitre
CEO & Owner

+33 6 03 70 05 15
axelle.paitre@rmsconsulting.fr

www.retailmanagementservices.fr



RMS

NellyRodi™