

LES TALENTS RETAIL ET LES TALENTS DE PREMIÈRE LIGNE DANS LE LUXE

RAPPORT 2025

**LES TALENTS RETAIL
ET LES TALENTS DE PREMIÈRE LIGNE
DANS LE LUXE**

À PROPOS



Créé en 1954 à l'initiative de Jean-Jacques Guerlain, le Comité Colbert est un collectif unique.

Il rassemble en son sein 96 Maisons de luxe françaises, 17 Institutions culturelles et 6 Maisons de luxe européennes et représente 14 métiers : de la parfumerie à la joaillerie, de la mode à l'orfèvrerie, de la gastronomie aux vins et spiritueux en passant par le design et la décoration.

Promouvoir passionnément, développer durablement, transmettre patiemment, les savoir-faire et la création française pour insuffler du rêve – telle est la raison d'être du Comité Colbert qui guide chacune de ses actions.

Celles-ci ont pour vocation de contribuer au rayonnement international de l'art de vivre français, à la préservation des savoir-faire et de la création et à leur transmission aux nouvelles générations.

www.comitecolbert.com



Fondé en 2009, MAD est un cabinet de conseil indépendant dédié au Luxe.

Il accompagne les Maisons dans leur transformation stratégique, culturelle et opérationnelle, à l'heure d'un client en constante évolution.

Organisé autour de trois entités – MAD Strategy, MAD Academy et MAD Talent – le cabinet réunit 60 talents multiculturels.

Il intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur, de la stratégie à la formation, en passant par le recrutement des leaders de demain.

Conjuguant exigence analytique et intelligence émotionnelle, Magic & Logic, MAD défend une approche unique du conseil. Elle vise à faire rayonner les Maisons et l'industrie du Luxe en général.

www.mad.fr / contact@mad.fr

AUTEURS



Bénédicte Epinay
Déléguee Générale du Comité Colbert



Laurent Dhennequin
Directeur de cabinet du Comité Colbert



Delphine Vitry
Founding Partner MAD



Veronique Le Bansais
Senior Partner MAD



Chloé D'Avout
Associate Partner MAD



Diane De Raynal
Associate Partner MAD

AGENDA

PARTIE 1

ACQUÉRIR UNE VISION CLAIRE DES COMPÉTENCES : UNE PRIORITÉ POUR L'ENGAGEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS 11

- 1.1 NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES COMPÉTENCES : DES ATTENTES TOUJOURS PLUS ÉLEVÉES POUR LES POPULATIONS *RETAIL* ET *FRONTLINE* 12
- 1.2 LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES, UNE PREMIÈRE BRIQUE INCONTOURNABLE 15
- 1.3 DU DIAGNOSTIC AU PLAN D'ACTION : VERS UNE MONTÉE EN COMPÉTENCE CIBLÉE 17

PARTIE 2

OPTIMISER L'ALLOCATION ET LE RECRUTEMENT DES TALENTS : UN NÉCESSAIRE RECENTRAGE SUR LES COMPÉTENCES, DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS AVEC L'IA 23

- 2.1 L'APPROCHE *SKILLS-BASED*, CLÉ D'UNE ALLOCATION PERTINENTE DES TALENTS 24
- 2.2 LE SUIVI DES INDICATEURS, UN OUTIL DE PILOTAGE ENCORE SOUS-EXPLOITÉ 26
- 2.3 L'IA AU SERVICE DE LA GESTION DES TALENTS : UN MOTEUR DE PERSONNALISATION ET D'EFFICACITÉ 28

PARTIE 3

RÉINVENTER LA PROMESSE EMPLOYEUR : UN IMPÉRATIF POUR ATTIRER ET FIDÉLISER LES MEILLEURS TALENTS DANS UN MARCHÉ COMPÉTITIF 33

- 3.1 LA PROPOSITION DE VALEUR EMPLOYEUR, CLÉ DE VOÛTE D'UNE POLITIQUE TALENT ATTRACTIVE 34
- 3.2 FACE AUX NOUVELLES ATTENTES DES TALENTS *RETAIL/FRONTLINE*, UNE APPROCHE SUR-MESURE 36
- 3.3 LA REVALORISATION DES MÉTIERS *RETAIL/FRONTLINE*, UN IMPÉRATIF SUR LE LONG TERME 41

SYNTHÈSE

- Dans le secteur du luxe, les Maisons sont 60% à déclarer rencontrer des difficultés à recruter des talents retail ou talents de première ligne. S'agissant des postes de Directeurs, la situation est encore plus critique puisque 93 % des Maisons déclarent rencontrer des difficultés.
- Les compétences attendues de ces talents retail ou talents de première ligne ne cessent de se complexifier, que l'on parle d'omnicanal ou encore de *clienteling*. Pour accompagner cette transformation, le rôle des Managers est central. Pourtant, 77 % des Maisons identifient la gestion et l'accompagnement des équipes comme une compétence clé à renforcer parmi les Managers.
- Pour harmoniser les attentes vis-à-vis de ces talents « *frontline* » et les évaluer de manière homogène à travers l'ensemble des entités d'une Maison, le référentiel de compétences constitue un outil précieux et 42 % des Maisons déclarent l'avoir déjà mis en place à l'échelle Globale ou Groupe. En plaçant ainsi les compétences au cœur des décisions RH, les Maisons accélèrent la performance et élargissent les viviers de talents. Combinée à une culture de développement continu, cette approche devient un levier clé de compétitivité.
- Si l'on se penche sur la maîtrise des compétences par les équipes retail, on constate actuellement des faiblesses sur le *clienteling*, identifié comme axe de développement par 77 % des Maisons. Les besoins varient toutefois selon les régions, ce qui milite pour des plans de développement adaptés.
- Le diagnostic consolidé des compétences n'est pas évident. Faute de systèmes unifiés et d'équipes formées à l'analyse, la donnée RH reste sous-exploitée, entraînant un manque de visibilité sur les talents internes et un recours parfois plus facile à l'externe, ce qui peut être source de frustrations pour les talents internes.
- De ce point de vue, l'IA et les « *Talent Marketplaces* » offrent une solution prometteuse pour mettre en relation compétences, aspirations et besoins opérationnels et favoriser de ce fait l'engagement et la rétention des talents.
- Si 87 % des acteurs du luxe n'ont pas encore intégré l'IA dans la gestion des talents, 77 % prévoient de le faire dans les trois prochaines années. Ceux qui l'utilisent déjà constatent un impact positif, avec des gains significatifs en volume de recrutement et une réduction notable du turnover.
- Dans un contexte de désintérêt croissant pour les métiers « *frontline* », les Maisons renforcent leur « *employee value proposition* » (EVP) et travaillent à la traduire en propositions concrètes, en ligne avec les attentes de leurs talents.
- Mieux cerner ces attentes est devenu essentiel et 80 % des Maisons de luxe déclarent mener des enquêtes régulières pour identifier les besoins prioritaires de leurs équipes « *frontline* ». Ces données permettent d'adapter les politiques RH autour de 3 leviers : la refonte des trajectoires personnelles, l'accès à une plus grande flexibilité et des dispositifs dédiés au bien-être, afin d'optimiser l'engagement et la fidélisation.
- Revaloriser durablement les métiers « *frontline* » est un enjeu clé pour les Maisons de luxe, qui cherchent à faire reconnaître la richesse des compétences requises et à transformer la perception de ces postes. Ce travail passe par une requalification des titres, une meilleure intégration entre équipes terrain et siège, ainsi que par des initiatives régulières de reconnaissance et de célébration des talents.

INTRODUCTION

Dans le secteur du luxe, **l'excellence ne réside pas seulement dans le produit ou le lieu, mais aussi dans les talents de première ligne** qui, au contact direct du client, **incarnent l'âme de la marque et façonnent chaque moment d'échange.**

Dans le contexte économique et géopolitique des derniers mois, les **enjeux d'attractivité, d'engagement et de rétention** de ces talents restent critiques et plusieurs grandes questions se posent pour y répondre : comment mieux **connaître ces profils** pour les recruter et les développer de manière pertinente ? Comment tirer le meilleur parti des opportunités offertes par **l'intelligence artificielle** en matière de gestion des talents de première ligne ? Comment **répondre aux nouvelles attentes exprimées** par ces talents tout en soutenant les ambitions des Maisons ?

Notre étude 2025 fournit pour la première fois des **chiffres spécifiques au luxe**, en écho à ces différentes questions. Ils mettent en lumière les **challenges rencontrés** et les **réponses explorées**, avec des différences notables entre industries. Parmi les grands **leviers** que les Maisons activent ressortent notamment les thèmes suivants : clarification et valorisation des **compétences, personnalisation** des parcours et responsabilité collaborateur, **symétrie des attentions.**



PARTIE 1

ACQUÉRIR UNE VISION CLAIRE DES COMPÉTENCES : UNE PRIORITÉ POUR L'ENGAGEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES COMPÉTENCES : DES ATTENTES TOUJOURS PLUS ÉLEVÉES POUR LES POPULATIONS *RETAIL* ET *FRONTLINE*

Au cœur du *business model* du luxe, les **talents de première ligne ou talents *frontline*** sont une population critique, tant pour l'**expérience client** qu'ils font vivre que pour la **performance économique** qu'ils soutiennent. Les talents *frontline* englobent tous les **collaborateurs qui incarnent la marque et interagissent directement avec les clients**, tels que les conseillers de vente, les serveurs, les maîtres d'hôtel, et les hôtes/hôtesse d'accueil. Ils incluent également les **équipes qui garantissent en coulisses le bon fonctionnement des établissements**, telles que les stockistes, les femmes de chambre, le personnel en cuisine et les équipes opérations en boutique.

Si la professionnalisation de ces équipes s'est nettement accélérée ces dernières années, avec **une montée en compétence tangible**, les attentes sur le terrain ne cessent de se complexifier : au-delà de leurs compétences historiques liées à la vente et à l'accueil, les talents *retail* doivent désormais intégrer de nouvelles composantes en matière **d'omnicanal, de clienteling et de développement durable**. On attend également d'eux, et en particulier des **Directeurs de boutique**, une **aptitude accrue à naviguer dans le contexte incertain qui est devenu la norme**.

En matière d'omnicanal, la **crise du Covid-19** a servi de **catalyseur** : elle a hâté la transition des Maisons pour répondre aux nouveaux besoins des clients et soutenir l'activité. À mesure que de nouveaux services digitaux continuent de se déployer (ex : *click & collect*, réservation en ligne, prise de rendez-vous, initiation de l'après-vente, etc.), les **outils numériques** en boutique **se multiplient**. Au cœur de cet écosystème technologique, destiné à offrir une expérience client fluide et sur-mesure, réside la capacité des talents *frontline* à intégrer ces solutions. Il leur faut non seulement maîtriser des outils dont l'**intégration** n'est pas encore **aboutie**, mais aussi assurer la **gestion opérationnelle** des services déployés (ex : réception

et transfert des colis, attribution et préparation des RDV), tout en maintenant les plus hauts niveaux **d'excellence**.

*Au cœur du *business model* du luxe, les talents *frontline* sont une population critique, tant pour l'expérience client qu'ils font vivre que pour la performance économique qu'ils soutiennent.*

D'un point de vue relationnel, il ne s'agit plus seulement d'interagir avec les clients, mais de tisser des **relations durables et personnalisées**, là encore en tirant le meilleur parti de la **digitalisation** pour soutenir le **clienteling**. Dès le début d'une visite en boutique, le conseiller de vente doit être capable de **mener une conversation** pour mieux connaître son client et personnaliser son expérience. Les outils digitaux à sa disposition sont des atouts majeurs, permettant de **s'appuyer sur les données clients existantes** comme son historique d'achat ou ses interactions passées avec la Maison. Suite à une visite en boutique, le conseiller de vente peut désormais partager à son client les produits les plus susceptibles de lui plaire, de manière à la fois efficace et en ligne avec les codes de la Maison. Les échanges restent attachés au client en question et les éventuelles ventes qui en découleraient reviennent, elles, au conseiller de vente qui a initié la conversation. Cela permet de suivre l'efficacité du **clienteling**, grâce au taux de conversion de ces

« **wishlists** ». À plus grande échelle, les **parcours clients** au sein d'une Maison voire d'un Groupe, sont analysés pour rendre les **suggestions** les plus **personnalisées** et **pertinentes** possibles. L'analyse du **big data** permet de décoder les comportements d'achat, d'anticiper les besoins futurs et de créer des **algorithmes** toujours plus justes pour soutenir les **communications one-to-many** qui sont ensuite adressées aux clients par l'intermédiaire des conseillers de vente. Cette **hyperpersonnalisation** de la relation, au-delà des murs de la boutique, est attendue par le client. Là encore, ne pas en prendre le virage, c'est prendre le risque de décevoir le client et de perdre des opportunités de ventes. Tout l'enjeu pour les Maisons est de réussir à utiliser ces outils à bon escient, c'est à dire de manière efficace et éthique, où la technologie sert à enrichir l'expérience client sans jamais la déshumaniser.

77%

des Maisons interrogées identifient le management des équipes comme une compétence essentielle à renforcer chez les managers et directeurs de terrain¹

74%

des Maisons jugent que le développement des capacités de réflexion stratégique est également à renforcer auprès des managers et directeurs de terrain¹

Au-delà de l'omnicanal et du clienteling, les talents du retail doivent aussi développer leurs compétences pour répondre à la montée en puissance des **préoccupations socio-environnementales**. Les Maisons et les Groupes ont pris une **série d'engagements RSE** et les clients attendent désormais que les talents retail en soient la **voix**. Cela nécessite en amont une compréhension approfondie des engagements de l'entreprise, de sa politique globale, une connaissance détaillée des chaînes de production, ou des sources d'approvisionnement alors que ces populations sont par ailleurs sans cesse sollicitées pour développer

leurs connaissances produit et affiner leurs techniques de vente.

Face à ces nouvelles exigences, les **Directeurs de boutique** ont un rôle clé à jouer pour accompagner le changement et orchestrer l'opérationnel. Dans un **contexte business plus tendu**, on leur demande, plus encore que par le passé, d'être des **chefs d'entreprise**, à même **d'analyser les indicateurs, de définir stratégie et plans d'action, de recruter, développer et engager** les talents autour d'une ambition qui est sans cesse à réajuster. **77%** des Maisons interrogées identifient ainsi le **management des équipes** comme une **compétence essentielle à renforcer** chez les managers et directeurs de boutique. Le développement des **capacités de réflexion stratégique** est également considéré comme prioritaire, cité par 74% des organisations.¹ Ces compétences ne sont pas nouvelles à proprement parler mais elles sont devenues particulièrement critiques, tant la **qualité des profils impacte la performance** des boutiques et **l'engagement** des talents.

De manière générale, les **Directeurs de boutique** constituent un **maillon clé de la résilience et de l'agilité**. Les **récents changements de direction et de direction artistique au sein des Maisons** constituent pour eux un **autre challenge** à intégrer dans les mois à venir. Les nouvelles directions artistiques impactent en effet la désirabilité des Maisons et plus celles-ci sont dépendantes de la Mode, plus elles sont aussi à risque de perdre ou gagner des talents retail en fonction du succès de son directeur artistique.

Au-delà des nouvelles compétences requises pour l'ensemble des équipes retail, on constate aussi le développement de **nouveaux rôles en boutique**. Les **rôles dédiés à l'hospitality** se renforcent avec des **hôtes, des responsables d'accueil** et des **Client Experience Managers**. Le **clienteling**, quant à lui, est piloté et structuré en boutique par des **Clienteling Specialists** ou **Client Development Managers**, assurant un suivi toujours plus personnalisé des clients, et en particulier des clients locaux et des VIC. L'**après-vente** devenant un marqueur fort d'engagement, les **équipes de spécialistes SAV** s'étoffent, elles aussi, et des **artisans** rejoignent les boutiques pour incarner l'excellence des Maisons et offrir un service sur place qui soit fidèle à leur promesse d'exception. Une réalité **particulièrement forte dans le secteur de la Mode et de la Maroquinerie**, où **52 % des Maisons** interrogées identifient l'après-vente comme un nouveau rôle clé¹.

¹ Enquête Comité Colbert et MAD (Avril - Juin 2025)

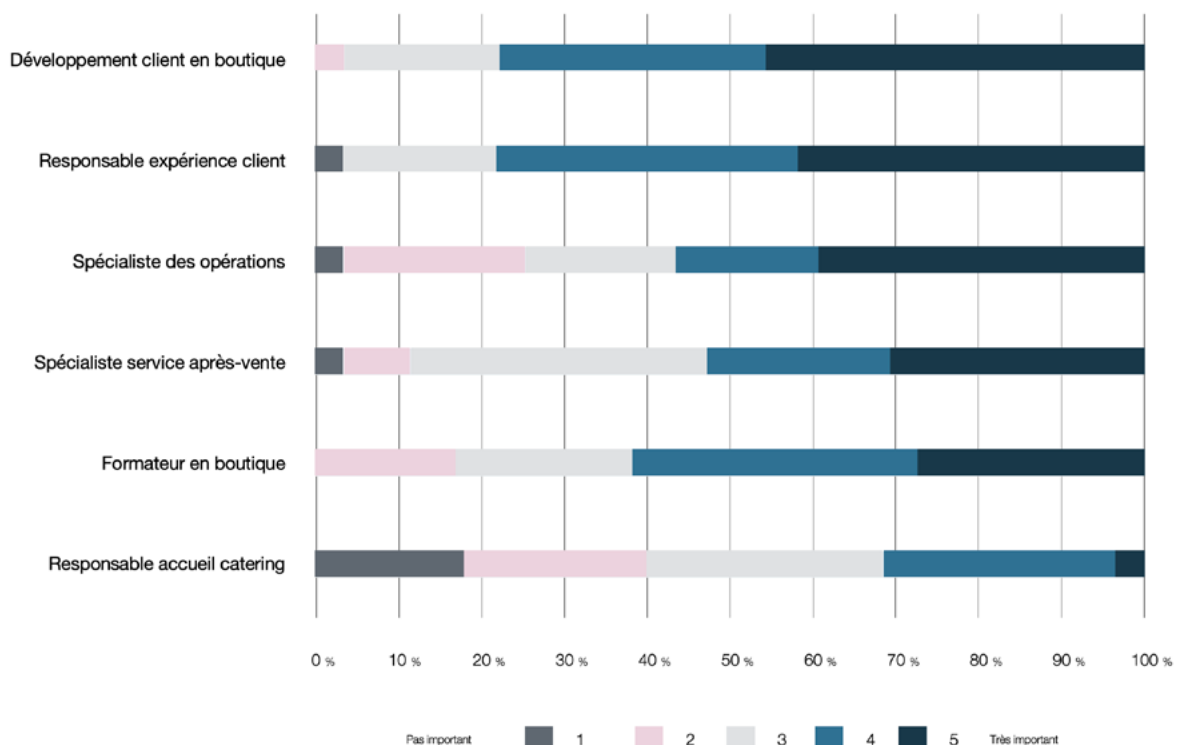
Pour assurer la formation continue des équipes, les boutiques se dotent également de **formateurs en boutique**. Enfin, les rôles d'**Operations Specialist** et **Operations Director** contribuent à **renforcer l'expertise opérationnelle**, notamment dans les points de vente **où les équipes sont nombreuses** (plus de 20 personnes), et à alléger la charge des Directeurs de boutique. **Autrefois l'apanage des flagships** uniquement, ces différents rôles sont maintenant **déclinés dans les formats de magasins plus réduits**, en s'appuyant parfois sur des temps partiels. L'enjeu pour les Maisons, et particulièrement pour les managers, est **d'assurer la cohésion des équipes**, qui ont toutes un double reporting, et de piloter l'ensemble pour **maximiser expérience client et efficacité commerciale**.

Pour aider les métiers *frontline* à faire face aux nouveaux challenges, et leur permettre de développer de nouvelles compétences, il est **nécessaire** de les **accompagner sur le terrain et de les soutenir avec des formations**

adéquates. Pour cela, le point de départ consiste à **comprendre quels sont les forces et les manques** en termes de compétences au sein des équipes afin de pouvoir **cibler précisément les besoins**. Or, les Maisons de luxe, en particulier dans le retail, disposent d'informations partielles sur **leur population frontline**. Il n'est pas rare de constater que **les évaluations annuelles ne sont pas systématiques**. Et quand elles existent, elles diffèrent encore souvent selon le contexte et la culture locale, ce qui complexifie le suivi et la consolidation des données à l'échelle globale. Les outils de reporting RH existants sont eux aussi limitants à date, mettant davantage **l'accent sur le suivi de la performance commerciale**. Enfin le secteur du retail étant caractérisé par un **turnover élevé** - en dessous de 20% pour les Maisons les moins exposées, jusqu'à plus de 70% dans les régions et les industries les plus exposées - il peut être **difficile de maintenir des données précises et à jour**, reflétant l'évolution des talents sur le long terme.

² Quels nouveaux rôles en boutique deviendront, selon vous, les plus stratégiques à l'avenir ?

(sur une échelle de 1 à 5 — 5 correspondant à "très important")



² Enquête Comité Colbert et MAD (Avril - Juin 2025)

LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES, UNE PREMIÈRE BRIQUE INCONTOURNABLE

Trois leviers stratégiques peuvent être activés pour faciliter la lecture et obtenir une **vue d'ensemble des compétences** des talents.

Le premier est la **création de référentiels de compétences**, permettant d'instaurer un **langage commun** à l'ensemble des entités d'une Maison, à travers toutes ses géographies, garantissant ainsi une **harmonisation des attentes et des standards**. Le référentiel de compétences **détaille les compétences macro requises pour chacun des rôles**. Il inclut généralement la nature des compétences requises, leur niveau de maîtrise ainsi que les critères d'évaluation associés. Cette approche constitue un prérequis pour **homogénéiser l'évaluation de la performance** des équipes, **cerner les besoins de développement** et **mieux cibler les évolutions et recrutements** en interne comme en externe.

Le référentiel de compétences permet d'instaurer un langage commun, garantissant une harmonisation des attentes et des standards à travers toutes les entités d'une Maison.

42%

des Maisons de luxe interrogées déclarent disposer d'un référentiel de compétences au niveau Global ou Groupe³

29%

des organisations ont mis en place un référentiel au niveau d'une Région ou d'un Marché³

Dans certains Groupes, le référentiel de compétences des rôles retail fait écho à un **référentiel Groupe** plus large qui définit les **compétences macro** valorisés dans la **culture du groupe**. En effet, **42%** des Maisons de luxe interrogées déclarent ainsi disposer d'un **référentiel de compétences au niveau Global ou Groupe**. Mais cette pratique se développe également au **niveau local**, avec **29 %** des organisations ayant mis en place un **référentiel au niveau d'une Région ou d'un Marché**³. Le travail de mise à jour des référentiels est fortement revenu sur le devant de la scène avec la montée en puissance des nouvelles compétences attendues et l'apparition de nouveaux rôles. Au-delà de ceux mentionnées précédemment, on ne saurait faire l'impasse sur celui des Grands Vendeurs, rôle clé pour soutenir les ambitions High-End des Maisons, dans la Joaillerie bien sûr, mais pas uniquement puisque ces rôles deviennent également centraux dans la Mode et Maroquinerie.

³ Enquête Comité Colbert et MAD (Avril - Juin 2025)

Une fois que les compétences et les critères de performance sont clarifiés, un **deuxième levier** peut être renforcé, celui du **suivi de la performance**. Celui-ci peut prendre différentes formes, toutes complémentaires, du **coaching en temps réel**, les **suivis individuels** réguliers, aux **évaluations plus formelles** qui, de plus en plus, se déroulent selon un calendrier aligné au sein d'une Maison, voire au sein des Groupes. Quelle que soit la forme, l'enjeu est de **passer d'une approche rétroactive**, centrée sur la performance passée, à une **approche proactive**, orientée non seulement sur les points forts et axes d'amélioration en matière de compétences mais aussi sur le développement du talent et ses aspirations. Dans le contexte actuel, afin d'éclairer les décisions et optimiser les dépenses engagées en matière de formation, **d'autres types d'évaluations** viennent s'ajouter aux formes classiques : **auto-évaluation et évaluations 360°**.

L'objectif est maintenant de disposer d'informations fiables et détaillées, en temps réel, pour identifier les forces et les zones de développement des équipes retail.

Dans le premier cas, chaque talent retail évalue ses propres compétences, favorisant ainsi une **démarche d'introspection et de responsabilisation** ; dans le deuxième cas, chaque talent est évalué **par différents collaborateurs proches** de son environnement de travail (managers, RH, pairs, collaborateurs *front of house* et *back of house*), permettant ainsi une **analyse plus complète et nuancée**. L'organisation de **talent review** annuelles, utilisées par les Maisons pour **évaluer les compétences, la performance et le potentiel des collaborateurs**, vient enrichir ce dispositif d'évaluation. Ce processus permet d'identifier

les talents clés, de repérer les lacunes en matière de compétences et de planifier la gestion des talents à long terme.

Quand les premières briques sont en place – référentiel de compétences, indicateurs de performance et suivi individualisé – un **troisième levier** entre en jeu, celui de **la consolidation et de l'analyse des données** relatives aux Talents retail. Ces dernières années, les Maisons ont investi dans les **outils digitaux et plateformes numériques** afin de fluidifier et de soutenir **cette collecte des données** au niveau des talents retail. Au-delà des exigences réglementaires qui imposent un reporting sur le suivi des talents, l'objectif est maintenant de disposer d'informations fiables et détaillées, en temps réel, pour identifier les **forces et les zones de développement** des équipes retail. A partir de cet état des lieux, les Maisons peuvent également suivre l'**impact des formations**, anticiper les **évolutions et recrutements**. Il reste encore des **challenges** liées à cette collecte de données, comme la coexistence **d'outils différents**, ou un manque d'alignement sur les grands **indicateurs** à suivre. Toutefois, les environnements évoluent vite et **l'IA**, dans le luxe, ne manquera pas de venir accélérer encore le changement comme elle le fait déjà depuis plusieurs années dans d'autres secteurs. Pour les Groupes ou Maisons de plus grande taille, l'IA facilitera notamment **l'anticipation des départs** et des **pénuries sur certaines compétences** en s'appuyant sur **des analyses prédictives efficaces**.

DU DIAGNOSTIC AU PLAN D'ACTION : VERS UNE MONTÉE EN COMPÉTENCE CIBLÉE

Quel est l'état des lieux des compétences dans le retail aujourd'hui ? Le propos est ici de dégager les points de force et les axes d'amélioration, en apportant des focus régionaux lorsque cela fait sens.

Aujourd'hui, **77%** des Maisons du luxe interrogées identifient le **clienteling** comme l'une des principales **compétences manquantes au sein de leurs équipes frontline**⁴. La capacité à fidéliser un client au-delà de la visite en boutique, en anticipant ses besoins et en offrant une expérience personnalisée, demeure, en effet, un enjeu pour de nombreux conseillers. Par ailleurs, **le storytelling produit est souvent bien intégré**, mais **le storytelling de marque, boutique et RSE reste encore sous-exploité : 55%** des Maisons interrogées soulignent ainsi le **storytelling** comme **compétence manquante au sein de leurs équipes frontline**⁴. Ces éléments représentent pourtant un levier clé pour engager les clients au niveau émotionnel et les fidéliser. Les **compétences opérationnelles** et les **techniques de vente** apparaissent en comparaison comme des priorités de deuxième rang.

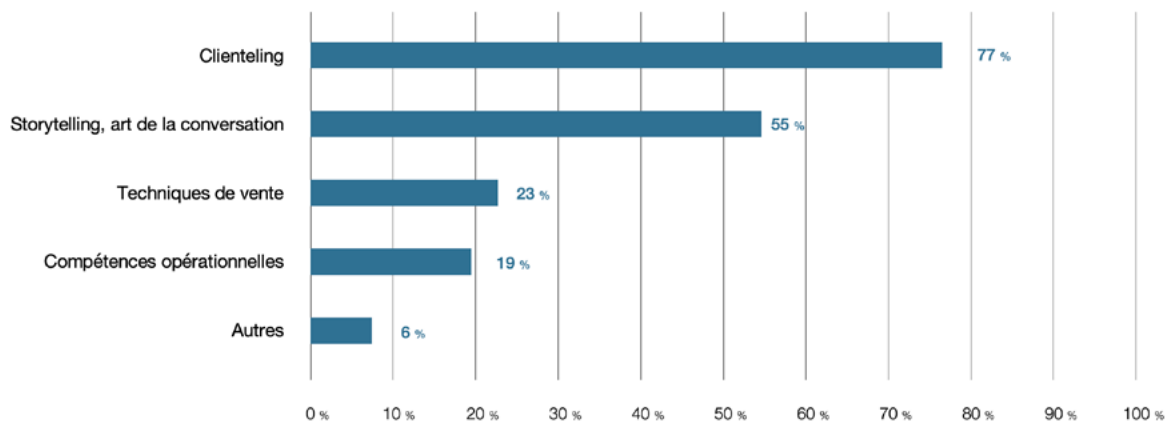
77%

des Maisons du luxe interrogées identifient le **clienteling** comme l'une des principales compétences manquantes au sein de leurs équipes *frontline*⁴

55%

des Maisons interrogées soulignent le **storytelling** comme compétence manquante au sein de leurs équipes *frontline*⁴

⁴ Quels sont les plus grands écarts de compétences des talents retail/frontline ?



⁴ Enquête Comité Colbert et MAD (Avril - Juin 2025)

Les besoins de développement **varient néanmoins sensiblement selon les régions**, selon les **spécificités culturelles** et les **dynamiques locales**. Pour les Maisons de luxe, comprendre et anticiper ces différences permet d'adapter les plans de développement et les outils mobilisés pour développer les compétences des équipes.

26%

des Maisons du luxe interrogées
citent le recrutement comme levier efficace
pour combler les besoins en compétences⁵

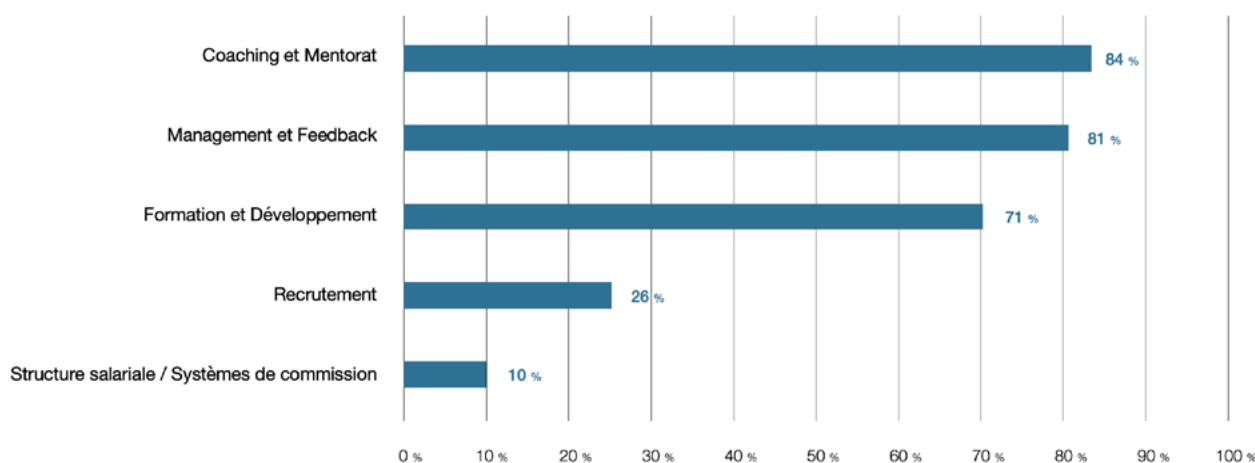
En **Europe**, la proximité des équipes retail avec leur Maison-mère se traduit généralement en boutique par une exécution plus cohérente des expériences de marque, une **meilleure maîtrise du storytelling** et une **attention plus poussée aux détails dans le traitement des clients**, notamment grâce à des services de catering brandés. On observe également que les **spécificités culturelles** de chaque région **influencent** la perception de l'expérience client. Par exemple, aux **États-Unis**, l'expérience client tend à être **plus décontractée et transactionnelle** comparée au reste du monde, tandis qu'au Japon, les équipes adoptent un **cérémonial plus rigoureux et précis**. Par ailleurs, le **Japon** se distingue par une **qualité exceptionnelle de l'hospitalité et des standards de service** en boutique. En **Chine**, où le marché du luxe

a connu une croissance forte et rapide, l'expérience client a **historiquement** été **très transactionnelle**. Cependant, dans le contexte économique actuel, les Maisons redoublent d'efforts pour **adopter une approche davantage axée sur la relation**, en intensifiant le clienteling et en enrichissant l'expérience client pour la rendre plus engageante et mémorable. L'enjeu pour les Maisons est de **développer des expériences** client à la fois **cohérentes** à travers leur réseau **et adaptées aux spécificités locales** et attentes clients de chaque marché.

Face à cet état des lieux, les Maisons de luxe disposent de **deux options principales** pour **répondre à leurs besoins**: acquérir ces compétences à travers du **recrutement externe** ou **développer les talents en interne**. Seules **26%** des Maisons du luxe interrogées citent le **recrutement comme levier efficace pour combler les besoins en compétences** parmi leurs populations *frontline* car il s'agit souvent d'un processus **coûteux et chronophage** pour les organisations. Les Maisons privilégient ainsi le **développement de leurs talents**, mettant en place des **stratégies sur-mesure** pour **développer ou renforcer les compétences au sein de leurs équipes frontline**.

Toutes les compétences ne se développent pas de la même manière. Certaines grandissent par le biais des formations mais d'autres s'acquièrent sur le terrain, grâce à la mise en situation et aux contacts d'autres talents fréquentés au quotidien. C'est pourquoi **une approche combinant plusieurs leviers est nécessaire** pour créer des plans de développement efficaces.

6 Quels sont les leviers les plus efficaces pour combler ces écarts de compétences ?



^{5,6} Enquête Comité Colbert et MAD (Avril - Juin 2025)

Parmi les différents leviers identifiés pour développer les compétences, **le mentorat** est de plus en plus valorisé et structuré pour **accompagner et développer les talents**. **Marriott⁷** a par exemple mis en place un **programme de mentorat** pour ses collaborateurs, **‘M + E Mentor Program’**, visant à favoriser le développement professionnel et l'autonomisation des employés. Ce programme est soutenu par la **plateforme MentorCloud**, qui facilite la mise en relation entre mentors et mentorés, en fonction de leurs objectifs de carrière, de leurs compétences et de leurs domaines de développement, et permet un suivi personnalisé et continu des progrès.

Le mentorat est de plus en plus valorisé et structuré pour accompagner et développer les talents.

La tendance à personnaliser l'approche de développement se renforce. **On observe que l'offre se construit par profil** : pour l'ensemble des profils retail, des **formations ciblées**, des **missions temporaires** et pour les managers en particulier, du **co-développement**, des **projets transverses**, ou encore des **parcours accélérés**, que ce soit à l'échelle de la Maison, ou même d'un Groupe. Ces parcours accélérés, très **installés déjà au sein des acteurs Mode et Maroquinerie et Parfums Beauté** se développent désormais dans d'autres d'industries comme l'hôtellerie. **Accor Group⁸** a ainsi lancé en Juin 2023 **Reveal Talent**, un programme intensif de formation de six à dix mois destiné aux collaborateurs ayant le potentiel d'évoluer vers des postes à responsabilité ou de direction. Ce parcours immersif leur permet d'explorer divers services, de découvrir différents styles de management et de suivre un large éventail de formations. Cette diversification des méthodes permet de **répondre spécifiquement aux besoins du retail**, en favorisant un **apprentissage dynamique et modulable**, adapté à un environnement

de vente où le rythme de travail est soutenu et le temps dédié à l'apprentissage restreint.

Les frontières entre programme de formation et **programme d'engagement** deviennent plus floues, l'enjeu étant aussi de **renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté** des équipes *frontline*. De nouveaux formats se développent à ce titre, pour créer de la proximité entre ces équipes et celles du siège. Certaines Maisons se concentrent principalement sur leur population de Managers ou Directeurs de Boutiques tandis que d'autres élargissent l'initiative aux Conseillers de Vente.

Ainsi, la Maison Christofle a choisi d'envoyer des équipes retail des Etats-Unis à Paris pour leur faire vivre une expérience immersive : visite de la manufacture de Normandie, parcours architectural à la rencontre des hauts lieux parisiens qui accueillent des créations de la Maison, découverte de l'exposition organisée au Musée des Arts Décoratifs pour célébrer l'histoire de Christofle. Cet esprit est décliné vers le reste des équipes retail grâce au partage d'un documentaire vidéo réalisé sur l'exposition par la personne en charge de l'Héritage.

Les frontières entre programme de formation et programme d'engagement deviennent plus floues, l'enjeu étant aussi de renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté des équipes frontline.

En matière de technologies, le paysage se renouvelle également. Les solutions de **mobile learning et micro-learning** sont désormais bien établies, le **Covid ayant accéléré la transition**. De nombreux contenus sont ainsi accessibles de manière optimale sur smartphone, tablette ou ordinateur, et permettent aux talents d'intégrer l'apprentissage à leur quotidien,

⁷ MentorCloud.com, à date de 2025

⁸ « Le programme Reveal Talent de Accor, accélérateur de talents pour les leaders de demain », Site carrière AccorHotel, 2024

en favorisant les moments disponibles pour ces formations. De nouvelles plateformes vont plus loin en proposant maintenant un **écosystème plus large qui allie non seulement formation mais aussi communication et « tasking »** (partage de tâches à réaliser et suivi d'exécution). L'étape suivante, déjà initiée par certains acteurs du luxe, consiste à intégrer l'IA dans le *mobile learning* ou *micro-learning*.

Les **outils d'entraînement à la conversation et aux techniques de vente alimentées par l'IA** émergent en effet comme nouveau levier dans la formation des équipes *frontline*. Ils permettent de **simuler des interactions réalistes** avec des clients et d'offrir un **coaching personnalisé**. Hilton⁹, en partenariat avec SweetRush, a ainsi développé une solution basée sur l'IA générative, spécialement conçue pour la formation au service client. Cette plateforme propose un **espace d'entraînement sécurisé**, où le personnel hôtelier peut **s'exercer à gérer des situations délicates sans risque pour l'image de l'établissement**, tout en recevant un **coaching en temps réel**. Trois scénarios sont ainsi abordés : répondre à la plainte d'un client gêné par le bruit de la climatisation, gérer un client mécontent d'avoir manqué le petit-déjeuner en raison d'un rendez-vous professionnel, et traiter la réclamation d'un client dont la demande spéciale d'aménagement de chambre n'a pas été prise en compte. Le contenu est accessible depuis un casque VR, pour plus de réalisme, ou directement depuis un navigateur sur smartphone, tablette, ordinateur portable ou de bureau.

Le **développement des talents** ne se limite pas à **combler des compétences manquantes à poste équivalent**, il constitue également un **enjeu crucial** pour les Maisons de luxe afin d'**anticiper les successions sur les postes stratégiques**. **93 %** des Maisons de luxe interrogées admettent **rencontrer des difficultés pour pourvoir les postes de Managers et Directeurs de Boutique**. Faute de viviers de talents internes, elles se voient souvent contraintes de recourir à des **recrutements externes**. Pour certaines Maisons, cela peut ainsi représenter entre **50% et 100% des nominations pour ces postes**. Ce **manque de vivier et l'absence de pipelines de succession** représentent un **défi persistant** : près de **67%** des Maisons interrogées estiment que cette **situation restera inchangée ou se détériorera dans les trois prochaines années**¹⁰.

93%

des Maisons de luxe interrogées admettent rencontrer des difficultés pour pourvoir les postes de Managers et Directeurs de Boutique¹⁰

67%

des Maisons interrogées estiment que cette situation restera inchangée ou se détériorera dans les trois prochaines années¹⁰

97%

des Maisons de luxe rapportent avoir déployé des initiatives, au stade de pilote ou bien à l'échelle locale ou globale, visant à favoriser le développement des Managers et Directeurs de Boutique¹⁰

⁹ « Soft Skills, High Tech: How Hilton And SweetRush Created A Generative AI Coaching Experience For Guest Service Training », Étude de cas par eLearning Industry, 2025

¹⁰ Enquête Comité Colbert et MAD (Avril - Juin 2025)

« Parmi tous les Managers de Boutique que nous avons récemment recrutés, aucun n'était déjà au sein de la Maison. Le vivier de talents est assez limité pour ces postes clés. »

GM, Horlogerie et Joaillerie, EMEA

Pour surmonter ce challenge, les Maisons mettent en place des **programmes ciblés**, spécifiquement **destinés au développement des managers, leaders et futurs leaders** : 97% des Maisons de luxe rapportent ainsi avoir **déployé des initiatives**, au stade de pilote ou bien à l'échelle locale ou globale, visant à **favoriser le développement des Managers et Directeurs de Boutique**¹⁰.

Ces initiatives peuvent prendre plusieurs formes : **Rituals**¹¹ propose par exemple une formation de plusieurs mois dédiée aux responsables régionaux, directeurs de boutique, et directeurs adjoints. Ce **'Programme Retail des Fondements du Leadership'**, vise, à travers huit modules, à développer leurs compétences de leadership et de gestion des équipes.

Certains programmes s'adressent plus spécifiquement aux **responsables des boutiques les plus stratégiques**, confrontés à des enjeux spécifiques. En 2021, **LVMH** a ainsi lancé le programme **Think**

Retail¹², dédié aux directeurs de boutique à la tête des flagships dans toutes les catégories de produits du groupe. À travers des sessions de rencontre en ligne et en présentiel, ce programme leur permet de partager leurs expériences et de trouver collectivement des solutions aux défis rencontrés dans leur point de vente. Il propose également du coaching individuel, des sessions de travail en groupe ou en plénière avec des intervenants du Groupe et des Maisons. Les objectifs sont multiples : **offrir aux participants une vision diversifiée du retail, renforcer leurs compétences en leadership, les connecter avec leurs pairs** issus de différentes Maisons du groupe, et **les accompagner dans le développement de leurs aspirations professionnelles**.

¹⁰ Enquête Comité Colbert et MAD (Avril - Juin 2025)

¹¹ « Programme retail des fondements du leadership chez Rituals », Site Carrière Rituals, 2025

¹² LinkedIn, 2024



PARTIE 2

**OPTIMISER L'ALLOCATION
ET LE RECRUTEMENT
DES TALENTS :
UN NÉCESSAIRE RECENTRAGE
SUR LES COMPÉTENCES,
DE NOUVELLES
OPPORTUNITÉS AVEC L'IA**

L'APPROCHE **SKILLS-BASED**, CLÉ D'UNE ALLOCATION PERTINENTE DES TALENTS

Dans un marché du luxe où la concurrence pour les talents *frontline* s'intensifie, les Maisons recherchent de **nouvelles stratégies pour sécuriser des équipes qualifiées** capables de soutenir leur croissance. **60%** des Maisons de luxe interrogées rapportent faire face à des **difficultés pour pourvoir les postes *frontline***, tandis que **40% peinent à les retenir**.

60%

des Maisons de luxe interrogées
rapportent faire face à des difficultés
pour pourvoir les postes *frontline*

40%

des Maisons de luxe interrogées
peinent à retenir les équipes *frontline*

Pour relever ce défi, elles s'inspirent de modèles à fort impact développés dans d'autres secteurs. Parmi les pratiques innovantes, la **transition vers une approche axée sur les compétences**, ou *skills-based approach*, est particulièrement intéressante pour le luxe, notamment pour être plus efficace dans le staffing des postes *frontline*. L'idée est d'accorder une place centrale aux compétences, qu'elles soient attachées à un poste ou à un talent. S'agissant d'un talent par exemple, on regardera davantage les compétences

qu'il a développées plutôt que sa seule formation ou les rôles qu'il a occupés. On **valorisera les aptitudes individuelles et le potentiel de chacun**. **S'agissant d'un poste**, on s'attachera à clarifier les compétences attendues au-delà des différentes responsabilités exercées. Et l'on mesurera la pertinence d'un talent pour un poste à l'aune de ces compétences. Cette approche, *skills-based*, permet d'optimiser **l'alignement entre les compétences requises et les compétences disponibles**.

À court terme, avoir une compréhension claire et fiable des compétences maîtrisées par les équipes en place et des compétences attendues pour chaque poste rend les marques à même **d'optimiser l'allocation de leurs talents**. La grille de lecture des compétences vient **éclairer et accélérer les décisions** de mobilité et d'évolution de carrière – elle se montre particulièrement utile pour les Maisons de luxe pour **remédier plus rapidement à des vacances de poste**. Elle permet également de **réduire les périodes d'adaptation** des collaborateurs, souvent longues et coûteuses, en augmentant rapidement leur productivité et accélérant leur performance dans leur poste. Les talents prenant les rôles qui correspondent le mieux à leurs capacités, **la performance individuelle comme celle de l'équipe se trouvent maximisées**.

À plus long terme, et au-delà d'une allocation efficace des talents individuels, l'approche *skills-based* permet à l'organisation d'**être plus réactive face aux évolutions du marché et aux besoins de réorganisation des Maisons**. Une vision claire des compétences existantes permet de redéployer rapidement les Talents sur d'autres postes. **Enfin**, lorsqu'il s'agit d'anticiper des **transformations majeures**, l'approche *skills-based* est également un atout précieux, lorsqu'elle est **associée à un programme de développement structuré**.

IKEA¹³, en 2021, a intégré un chatbot doté d'intelligence artificielle pour assurer une partie du service client, ce qui a réduit le besoin de personnel dans ses centres d'appel. Plutôt que de procéder à des licenciements, l'enseigne a fait le choix stratégique de **requalifier plus de 8 500 employés en « conseillers en design intérieur »**. Ces collaborateurs possédaient de fait déjà des compétences clés : capacité à conseiller les clients, à comprendre leurs besoins, à proposer des solutions adaptées et à gérer des situations complexes avec calme et professionnalisme. Des formations ciblées sur les techniques de vente et la connaissance des produits ont permis de pallier les manques et d'en faire des experts qualifiés dans un nouveau domaine. IKEA a ainsi pu **renforcer sa force de vente pour soutenir son expansion retail et sa croissance**.

L'agilité organisationnelle **favorise la mobilité interne**. L'évolution repose désormais sur **l'acquisition et la valorisation des compétences** plutôt que sur des parcours préétablis, ouvrant de **nouvelles perspectives de développement** aux collaborateurs. Le modèle traditionnel de promotion évolue vers des **trajectoires de carrière sur-mesure**, aussi bien verticales que latérales, basées sur les compétences clés du talent. Un **levier stratégique pour favoriser l'engagement et la rétention** des talents *frontline* car ces populations souffrent souvent d'un manque de perspectives d'évolution engageantes.

Si c'est un atout pour l'allocation interne des talents, la *skills-based approach* est aussi un levier clé pour **maximiser l'efficacité des recrutements externes**. En termes de recrutement, on constate que les populations les plus critiques sont celles des Managers et Directeurs de boutique. La définition claire et précise des compétences attendues pour ces rôles clés est essentielle afin, d'une part, d'**identifier plus rapidement et efficacement des candidats potentiels**, et d'autre part **d'élargir les viviers de talents** en intégrant des profils aux expériences plus diverses, réduisant ainsi les coûts et délais de recrutement.

Retenons que cette approche *skills-based* repose sur le **développement permanent des compétences** via des plans de développement individuel suivis. C'est donc en combinant une approche *skills-based* à une **culture de développement continu** que les Maisons peuvent se doter d'une force opérationnelle **capable de répondre au mieux aux exigences d'un marché du luxe en constante évolution et aux transformations organisationnelles internes**. Bien menée, cette transition vers une approche *skills-based* garantit non seulement une **performance élevée des équipes** sur le terrain, mais également une **croissance pérenne pour les Maisons**.

« La concurrence est forte dans l'industrie du luxe, il est difficile de trouver des Directeurs de Boutique incarnant la culture de la Maison, possédant des compétences en gestion, en relation client, en résolution de problèmes et en gestion des KPIs. »

Directeur des Ressources Humaines, Horlogerie et Joaillerie

¹³ « Unleashing AI's Upside : A Blueprint for Workforce Transformation », Forbes, 2024

LE SUIVI DES INDICATEURS, UN OUTIL DE PILOTAGE ENCORE SOUS-EXPLOITÉ

En matière de recrutement et d'allocation des talents, comme dans les autres domaines, **le suivi des indicateurs est central**. S'il est commun que les Maisons regardent le turnover, et notamment le turnover dans l'année qui suit la prise de poste, ou encore le taux de mobilité, il est plus rare qu'elles soient en mesure de lire **facilement le temps moyen et le coût moyen de leurs recrutements**. Or l'enjeu dans un contexte économique plus compliqué est de taille. En termes d'**attractivité**, LinkedIn offre aux Maisons une meilleure visibilité, en particulier sur le **taux de conversion** entre les talents qui consultent une offre et ceux qui y postulent. Néanmoins, bien que cet indicateur existe, il est encore peu pris en compte à date. Sur la question de la diversité enfin, les Maisons sont alignées et considèrent dans l'ensemble que c'est une **source d'agilité et de performance**. Toutefois là encore, les indicateurs à suivre ne sont pas toujours clairs et partagés. Cela a été particulièrement évident ces derniers mois au Japon, où le retour des touristes chinois a révélé que les équipes de vente des maisons manquaient de diversité en termes de profils et de compétences linguistiques.

Quand les Maisons sont conscientes de l'importance de suivre ces indicateurs, elles sont souvent confrontées à des **difficultés pour les lire et les analyser**. La **fragmentation des systèmes d'information** rend particulièrement complexe la collecte et l'intégration des données provenant des différents points de vente. Par ailleurs, la **saisie des données** n'est **pas toujours homogène** d'un magasin à l'autre. Les responsables étant nombreux tout au long de la chaîne, il **manque souvent une animation plus globale du sujet** pour clarifier les responsabilités respectives. Enfin, quand les indicateurs sont disponibles et relativement fiables, l'autre écueil fréquemment partagé concerne la **capacité des équipes RH à traiter et analyser ces**

données pour éclairer les décisions. Les équipes sont **peu formées au suivi et l'analyse des indicateurs**, et ne sont donc souvent pas à même de prendre le relais sur ce sujet, ou d'exploiter pleinement les informations disponibles.

Le manque de visibilité sur les talents internes par rapport aux talents externes constitue un enjeu important pour les Maisons de luxe dans le retail.

Le **manque de visibilité sur les talents internes par rapport aux talents externes** constitue un enjeu important pour les Maisons de luxe dans le retail. En l'**absence d'un système** centralisé permettant de suivre les compétences, les aspirations et les performances des collaborateurs en interne, les entreprises ont souvent **du mal à identifier de manière objective les talents les plus pertinents au sein de leurs équipes**. Cela conduit à un sous-emploi des talents internes, souvent négligés au profit du recrutement externe, alors qu'il serait plus rentable et stratégique de les développer

et de les promouvoir au sein de l'entreprise. Cette situation **limite non seulement les opportunités de mobilité interne**, mais **nuit également à la rétention des talents**, qui peuvent manquer de perspectives de carrière au sein de l'organisation.

des talents. En connectant compétences, aspirations et opportunités grâce à l'intelligence artificielle, ces plateformes facilitent la mise en relation entre les talents et les postes disponibles. Elles favorisent une **mobilité interne plus fluide et transparente**, et permettent ainsi un **meilleur engagement et une meilleure rétention des populations retail**.

Cette situation
limite non seulement
les opportunités de mobilité
interne, mais nuit également
à la rétention des talents.

Pour mieux piloter les indicateurs liés au recrutement et à la gestion des talents retail, les Maisons ont à leur disposition **plusieurs leviers** qu'elles peuvent activer.

Le premier consiste à **investir dans des technologies RH avancées** permettant de centraliser et d'actualiser les données en temps réel. Cependant il faut au préalable engager une **standardisation des processus de recrutement et de mobilité interne** et **clarifier les rôles et responsabilités** des managers et équipes RH dans la collecte et le suivi des indicateurs.

Il devient important pour les Maisons d'**ancrer une culture de la donnée** au cœur de leur stratégie RH. Certaines entreprises, telles que Lego¹⁴, franchissent une étape supplémentaire en **structurant des équipes entièrement dédiées aux People Analytics**. Cette expertise interne leur permet de faire des données un levier stratégique au service de l'engagement et de la performance. Cette évolution des organisations RH se constate d'ores et déjà au sein du secteur du luxe, dans les Maisons de plus grande taille où elle a de plus en plus de sens, et même au sein des Maisons de taille plus petite taille.

Avec l'IA, la mise en place de **plateformes de Talent Marketplace** va permettre de **renforcer la visibilité sur les talents internes** et d'exploiter les données disponibles pour **soutenir une allocation optimale**

¹⁴ « The LEGO Group People Analytics Journey », Visier.com, à date de 2025

L'IA AU SERVICE DE LA GESTION DES TALENTS : UN MOTEUR DE PERSONNALISATION ET D'EFFICACITÉ

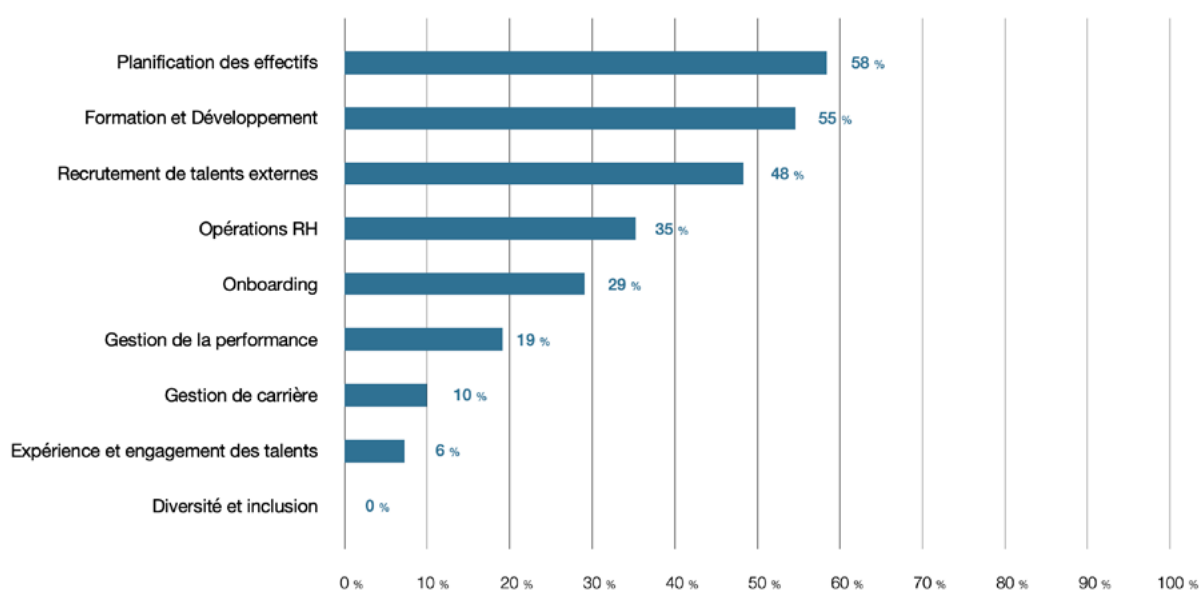
Au-delà du suivi et de l'analyse des KPIs, la **collecte systématique et structurée des données** talents représente le **fondement indispensable à toute démarche d'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus RH**. C'est la matière première sur laquelle l'IA pourra s'appuyer pour optimiser les recrutements, anticiper les besoins futurs en compétences et proposer des parcours de développement personnalisés à grande échelle.

Aujourd'hui, **87%** des acteurs du luxe interrogés déclarent **ne pas utiliser l'intelligence artificielle dans la gestion des talents** ; néanmoins, parmi eux, 77% envisagent de l'utiliser dans les trois prochaines années. En effet, parmi **ceux qui ont déjà mis à profit l'IA au service de leur stratégie RH**, **100 % soulignent son impact positif**.¹⁵

87%

des acteurs du luxe interrogés déclarent
ne pas utiliser l'intelligence artificielle
dans la gestion des talents

¹⁶ Dans quel domaine vous attendez-vous à ce que l'IA ait le plus grand impact sur la gestion des talents *frontline*?



^{15,16} Enquête Comité Colbert et MAD (Avril - Juin 2025)

L'IA AU SERVICE DU RECRUTEMENT DES TALENTS EXTERNES

Recruter des talents *frontline* dans le luxe suppose d'identifier des profils qualifiés et alignés avec les codes de la Maison. **L'IA permet d'améliorer significativement l'efficacité et la qualité de ces recrutements.**

L'une des principales contributions de l'IA réside dans **l'automatisation de tâches chronophages**. Les recruteurs peuvent ainsi désormais s'appuyer sur des **Applicant Tracking Systems (ATS)**, capables de filtrer automatiquement les candidatures en fonction de critères prédéfinis. Pour les entreprises recevant plusieurs milliers de CV par offre, cette technologie représente un atout considérable, accélérant la présélection tout en améliorant la pertinence du tri. En 2024, **Starbucks Australie**¹⁷ a ainsi introduit Sapia.ai, une technologie d'intelligence artificielle intégrée à la plateforme de recrutement **SmartRecruiter**. Désormais les candidats ont la possibilité de soumettre une candidature rapide et sont dirigés vers un entretien d'environ 30 minutes comprenant 5 questions dont les réponses sont ensuite analysées par l'IA qui sélectionne les profils les plus pertinents et les transmet aux recruteurs. Pour Starbucks, **les résultats sont immédiats** : le volume de recrutement double, tandis que le temps consacré au tri des profils diminue drastiquement, libérant près de deux jours par semaine pour chaque recruteur, leur permettant de se recentrer sur d'autres missions stratégiques. En parallèle, **la qualité des recrutements s'améliore** : ce mode de sélection innovant met en lumière des talents qui, dans un processus classique, auraient pu être écartés faute d'expérience directe, mais qui possèdent des compétences relationnelles fortes. Résultat : un **engagement renforcé** et une **baisse de 56 % du turnover** parmi les nouvelles recrues.

L'IA permet d'améliorer significativement l'efficacité et la qualité des recrutements.

En octobre 2024, la chaîne de restaurants tex-mex **Chipotle**¹⁸ a également annoncé le lancement d'une nouvelle plateforme de recrutement basée sur l'IA générative, développée en collaboration avec l'entreprise Paradox. Au cœur de ce dispositif, **un chatbot nommé « Ava Cado » joue le rôle d'assistant virtuel de recrutement**. Celui-ci est notamment chargé de collecter des informations basiques sur les candidats, de planifier des entretiens à partir des disponibilités respectives et d'envoyer des offres aux candidats sélectionnés par les recruteurs. Multilingue, Ava peut interagir en anglais, espagnol, français et allemand. Grâce à cette automatisation, les managers peuvent consacrer davantage de temps à la gestion opérationnelle des restaurants plutôt qu'à des tâches répétitives comme la planification des entretiens ou la collecte d'informations. L'impact attendu est **une réduction de 75 % du délai nécessaire pour pourvoir un poste**. D'autre part, ce nouveau système contribue à **enrichir et fluidifier l'expérience candidat**. En simplifiant le processus de recrutement et en facilitant les interactions dès les premières étapes, Chipotle renforce ainsi son attractivité et son image employeur.

Pour **fluidifier** davantage **et enrichir l'expérience candidat**, de nombreuses entreprises introduisent également des **chatbots** capables de répondre 24h/24 aux questions des candidats de façon instantanée et personnalisée. C'est par exemple le cas de la chaîne hôtelière **Marriott**¹⁹, qui a déployé « Olivia », un chatbot disponible sur son site carrière dans certaines régions ou encore **L'Oréal**²⁰, avec son chatbot « Ollie ». Ces assistants virtuels alimentés par l'IA aident les recruteurs à coordonner les entretiens, répondre aux questions des candidats et leur partager des informations pertinentes sur l'entreprise et les processus de recrutement.

L'IA AU SERVICE D'UNE GESTION PROACTIVE DES TALENTS

L'IA générative permet aujourd'hui à certaines entreprises d'**anticiper des phénomènes clés**, tels que le risque de départ d'un collaborateur, la probabilité qu'un candidat accepte une offre ou encore la performance future d'une nouvelle recrue. Cette capacité prédictive permet d'adopter une **gestion proactive des ressources humaines**. Ainsi, le signalement d'un potentiel départ permet la **mise en place de mesures préventives** : ajustement de rémunération, évolution de poste, et mise en place

¹⁷ « Starbucks Australia Success Story: Finding baristas who stay longer at Starbucks », Étude de cas par Sapia.ai x Smartrecruiters, 2025

¹⁸ « Chipotle introduces new AI hiring platform to support its accelerated growth », Publication de presse Chipotle, 2024

¹⁹ « An Inside Look at Our Job Application & Hiring Processes », Site carrière Marriott, 2024

²⁰ Site carrière L'Oréal, 2025

d'un dialogue adapté avec le manager. Dans des secteurs où les taux de départ sont particulièrement élevés - le retail, l'hôtellerie et la restauration, notamment parmi les collaborateurs *frontline* - cette approche est un atout majeur. En **limitant l'attrition**, elle permet de **réduire les coûts de recrutement et de formation**, en assurant une **meilleure stabilité des équipes**.

La capacité prédictive de l'IA permet d'adopter une gestion proactive des ressources humaines.

L'IA AU SERVICE DE LA MOBILITÉ INTERNE ET DE TRAJECTOIRES DE CARRIÈRE PERSONNALISÉES

En s'appuyant sur les compétences des talents, l'IA devient un **catalyseur de mobilité interne, moteur d'engagement et de rétention**, en particulier pour les talents *frontline*.

Grâce à l'IA, les compétences du collaborateur retail, ses aspirations et ses performances passées sont confrontées aux besoins de l'organisation pour proposer au talent des **programmes de formation ciblés**, des **opportunités de mobilité interne** ou bien des **projets transverses** lui permettant de se développer dans d'autres domaines d'expertise. Ces **recommandations sur-mesure** permettent à chaque talent de **construire une trajectoire évolutive**. En automatisant la mise en relation des talents et des opportunités, l'IA **fluidifie les process RH internes et limite la perte de talents clés**. Enfin, elle élargit le champ des possibles pour les collaborateurs en termes d'opportunité de carrière ouvrant des portes, le cas échéant, vers d'autres catégories de produits, d'autres géographies, d'autres domaines d'expertise ou bien d'autres métiers au sein du retail.

À titre d'exemple, le groupe industriel **Safran** lance en 2023 « **Selia Skills** »²¹, une Talent Marketplace développée en collaboration avec l'entreprise française Neobrain. Sur cette plateforme, chaque employé

dispose d'un profil personnalisé, enrichi au fil du temps par ses compétences et ambitions. L'intelligence artificielle propose ensuite des recommandations sur-mesure : postes internes en adéquation avec ses compétences, formations ciblées pour accélérer sa montée en expertise, trajectoires de carrière stratégiques alignées avec ses ambitions professionnelles. Cette initiative répond à un double enjeu stratégique pour le groupe : **faciliter la mobilité interne** en renforçant la **transparence** sur les opportunités disponibles et **donner aux collaborateurs les outils nécessaires pour façonner leur carrière** en développant les compétences clés pour leur progression.

Dans le retail, l'hôtellerie ou la restauration de luxe, où l'évolution professionnelle est souvent perçue comme linéaire et prédéfinie, les *Talent Marketplaces* constituent une **réponse aux attentes croissantes des collaborateurs** en matière de développement et d'évolution de carrière, avec une personnalisation toujours plus poussée des parcours et de l'accompagnement.

Elles sont toutefois peu présentes encore dans les Maisons et Groupes de luxe. Quelques explorations plus poussées sont en cours dans le secteur de la Mode et Maroquinerie mais les autres secteurs réservent pour l'instant l'IA à **d'autres applications, autour de la création, de la supply chain et du clienteling**. Dans tous les cas, les Maisons avancent avec précaution, en **conservant l'humain au centre de la gestion des talents Retail**.

En s'appuyant sur les compétences des talents, l'IA devient un catalyseur de mobilité interne, moteur d'engagement et de rétention, en particulier pour les talents *frontline*.

²¹ « Safran choisit Neobrain comme plateforme dédiée aux carrières et à la mobilité », Neobrain.com, à date de 2025



PARTIE 3

RÉINVENTER LA PROMESSE EMPLOYEUR : UN IMPÉRATIF POUR ATTIRER ET FIDÉLISER LES MEILLEURS TALENTS DANS UN MARCHÉ COMPÉTITIF

LA PROPOSITION DE VALEUR EMPLOYEUR, CLÉ DE VOÛTE D'UNE POLITIQUE TALENT ATTRACTIVE

Le marché du luxe évolue dans un **contexte économique complexe**, où la qualité des talents retail est essentielle pour soutenir les ambitions commerciales. Pour attirer et retenir les bons profils, la **concurrence s'intensifie entre les Maisons**, dans un contexte de **désintérêt croissant pour les métiers du retail**, en particulier de la part des jeunes générations.

D'une manière qui leur est singulière, les Maisons développent donc un certain nombre d'initiatives visant à améliorer la **rémunération**, la **flexibilité**, le **bien-être** et le **développement professionnel** de leurs collaborateurs. LVMH, Hermès et Le Ritz Carlton, pour ne citer qu'eux, ont ainsi repensé leur EVP récemment.

« Depuis la crise du Covid, un certain nombre d'employés frontline talentueux souhaitent évoluer vers un travail de bureau. »

Directeur Retail, Mode et Maroquinerie

Les Maisons de luxe, conscientes de ces défis, **formalisent ou réajustent leur promesse employeur ou Employee Value Proposition (EVP)**. L'enjeu dépasse la simple **attractivité**: il s'agit de **garantir la cohérence et l'alignement des discours** portés par les Maisons sur l'ensemble de leurs engagements RH.

En septembre 2024, le **groupe LVMH²²** a lancé une **campagne de marque employeur** articulée autour du slogan « **Là où les rêves font carrière** » (*Where Dreams Become Careers*). À travers des témoignages de collaborateurs, le groupe met en lumière ses valeurs ainsi que la **richesse et diversité des trajectoires**

²² « LVMH dévoile sa nouvelle campagne de marque employeur : Where Dreams Become Careers », LVMH.com, 2025

de carrières, mettant l'accent sur les **opportunités de mobilité** entre les différentes Maisons du groupe.

Chaque marché présente des spécificités culturelles et réglementaires propres à prendre en compte afin que l'EVP puisse résonner de façon concrète pour les talents locaux.

La maison **Hermès**²³ a quant à elle construit son EVP autour de la notion de « **Tous artisans** » (*All artisans*), une philosophie qui incarne pleinement son attachement au savoir-faire et à l'excellence. Les communications de l'entreprise sur sa promesse employeur insistent ici davantage sur le **développement des compétences**, la **transmission des connaissances** et le **développement de carrières « cousues main »**.

Enfin, la chaîne hôtelière de luxe **Ritz-Carlton**²⁴ s'appuie sur son slogan « **We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen** », pour mettre en avant son engagement à offrir une expérience exceptionnelle à ses employés, tout comme eux s'engagent à offrir une expérience d'exception à leurs clients. Cette philosophie, qui promeut la **symétrie des attentions** et la **reconnaissance du travail des talents de première ligne**, trouve un écho particulier dans le contexte actuel, face au **besoin de revalorisation des métiers de l'hospitalité**.

Si l'EVP a vocation à apporter de la cohérence, elle est toutefois appelée à être traduite localement de manière unique. Chaque marché présente des **spécificités culturelles et réglementaires propres** à prendre en compte afin que l'EVP puisse résonner de façon concrète pour les talents locaux. Les **avantages tangibles**, tels que la rémunération ou la flexibilité,

doivent ainsi être **alignés sur les législations et standards du pays**.

De même qu'il y a une traduction localisée de l'EVP, il y a aussi un travail à faire pour lui donner **une résonance qui soit spécifique aux talents retail**. Travailler dans une boutique de luxe est particulièrement exigeant émotionnellement et physiquement, et les équipes de vente doivent en outre gérer actuellement une pression supplémentaire liée à des objectifs de chiffre d'affaires plus difficiles à atteindre que par le passé.

Par conséquent, les Maisons doivent pouvoir **offrir des réponses** adaptées, en ligne avec les attentes et les contraintes spécifiques des talents de première ligne.

²³ Site carrières Hermès, 2025

²⁴ « 'We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen', Ritz-Carlton always setting the bar high », Business Review, 2021

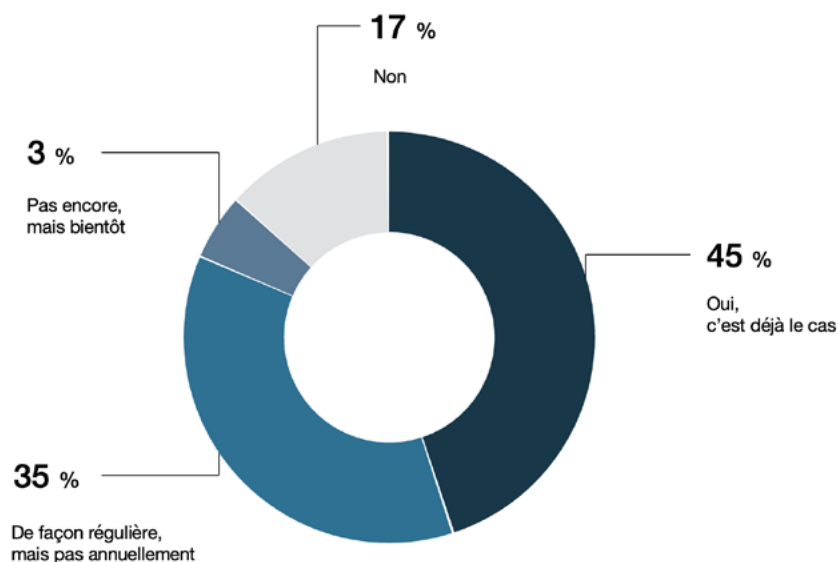
FACE AUX NOUVELLES ATTENTES DES TALENTS RETAIL/FRONTLINE, UNE APPROCHE SUR-MESURE

Les **aspirations des talents retail** ont évolué **ces dernières années**, avec un changement de paradigme suite à la crise du Covid. Elles ne sont pas fondamentalement différentes de celles d'autres profils du luxe mais elles s'inscrivent dans des **contraintes très spécifiques**, que l'on parle de **plage d'ouverture** ou encore de **taux de couverture**. Dans le but de mieux comprendre ces besoins spécifiques, les Maisons ont déployé des **enquêtes annuelles** qui offrent à leurs collaborateurs une plateforme dédiée pour exprimer leurs attentes et besoins. **80% des Maisons de luxe interrogées** rapportent ainsi **mener des enquêtes d'écoute** auprès de leurs équipes *frontline* / retail, de manière régulière ou annuelle²⁵.

80%

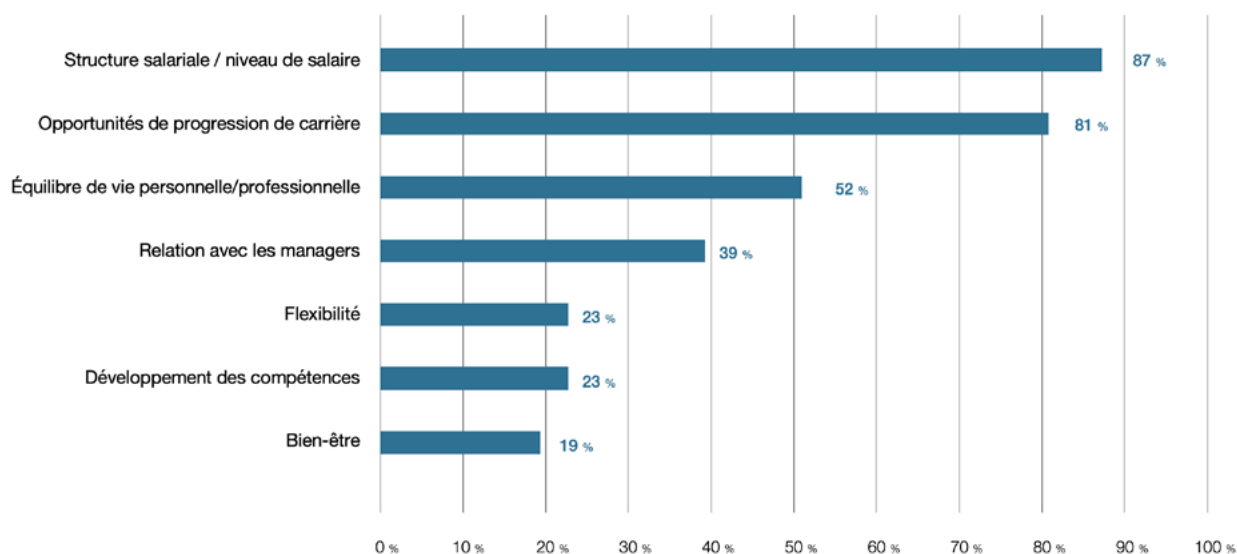
des Maisons de luxe interrogées rapportent mener des enquêtes d'écoute auprès de leurs équipes *frontline* / retail, de manière régulière ou annuelle²⁵

²⁵ Réalisez-vous des enquêtes d'écoute annuelles auprès de vos talents en retail/frontline ?



²⁵ Enquête Comité Colbert et MAD (Avril - Juin 2025)

Quelles initiatives considérez-vous comme les plus impactantes pour attirer, engager et fidéliser les talents retail/talents en première ligne ?



Au-delà des **traditionnelles attentes en termes de salaires**, toujours aussi centrales notamment dans le contexte économique actuel, on retrouve parmi les sujets exprimés de façon systématique d'une Maison à l'autre : **évolution de carrière, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, bien-être**.

À la lumière de ces attentes, **trois leviers** sont aujourd'hui actionnés en priorité pour attirer, engager et retenir les talents du retail : **la refonte des trajectoires professionnelles, l'accès à une plus grande flexibilité, et la mise en place d'initiatives dédiées au bien-être**. On constate que les besoins et réponses prennent des **formes spécifiques selon les rôles, les générations, les genres ou les étapes de vie**.

REFONTE DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

Les talents *retail / frontline*, et en particulier les jeunes générations accordent une importance croissante aux **perspectives d'évolution professionnelle**. Ils déplorent un manque d'opportunités et aspirent à **davantage de mobilité**, que ce soit vers d'autres

métiers en boutique, vers d'autres pays, d'autres Maisons au sein d'un groupe ou encore du retail vers des fonctions au siège. Le rapport au temps a évolué pour les jeunes générations qui aspirent désormais aux postes de Directeur de Boutique dans un horizon de cinq ans après leur arrivée dans une Maison.

Pour répondre à ces attentes, les Maisons travaillent à **mieux équiper leurs talents sur le sujet des carrières**, tout en rappelant que **la trajectoire reste in fine entre les mains de chaque collaborateur**. Parmi les initiatives déployées figure en premier lieu la formalisation et la communication de « **career paths** » **clairs et engageants**, illustrés de **trajectoires individuelles concrètes**. L'enjeu est d'éclairer les chemins possibles, en proposant aux talents, **non plus seulement des évolutions linéaires verticales mais des évolutions sur-mesure**, correspondant aux compétences et aux aspirations de chacun. Afin de permettre aux talents d'être acteurs de leur carrière, de plus en plus de maisons proposent désormais **un moment dédié dans l'année**. Van Cleef & Arpels organise ainsi les « **Semaines Apprenantes** », un temps fort destiné à mettre en lumière les parcours

possibles au sein de la Maison et à valoriser les dispositifs de formation et de mobilité. Le message partagé est clair : chaque collaborateur est maître de son destin et responsable de son employabilité, il se doit pour cela de faire des choix et de les exprimer. Un accent particulier y est mis sur la **mobilité internationale**, la Maison étant convaincue des bénéfices associés, tant pour le talent que pour le département concerné.

Pour les **profils** identifiés comme **hauts potentiels** se sont également développés des **programmes de rotation** et/ou **programmes fast track**. Ces initiatives résonnent particulièrement avec les attentes des jeunes générations, qui en moyenne évoluent plus rapidement et sont moins fidèles à leur employeur. Des initiatives leurs sont spécifiquement dédiées, telles que les **graduate programmes** et **V.I.E** (Volontariat International en Entreprise), programmes de 12 à 18 mois incluant plusieurs rotations de postes. Le **groupe Accor**²⁶ a ainsi lancé le programme **INSPIRE**, un *graduate programme* de 18 mois permettant à de jeunes diplômés d'être immergés dans l'un des établissements prestigieux du groupe. À travers la découverte de fonctions variées, ils développent une vision transverse de l'hôtellerie, renforcent leur polyvalence et accélèrent leur montée en compétences.

À l'ère du télétravail
et des horaires aménagés,
la flexibilité est également
un levier clé pour maintenir
l'attrait des métiers frontline.

LE NOUVEL IMPÉRATIF DE LA FLEXIBILITÉ

À l'ère du télétravail et des horaires aménagés, la **flexibilité** est également un levier clé pour maintenir l'attrait des métiers *frontline*. Pour certaines populations, les managers, les jeunes parents, ou les profils seniors, elle est même devenue un **critère de choix majeur**.

57 %

des Maisons déclarent avoir mis en place
des initiatives de flexibilité à destination
de leurs équipes retail / *frontline*

Face à ce nouvel impératif, **certaines Maisons du luxe se sont saisies du sujet : 57 %** d'entre elles déclarent avoir **mis en place des initiatives de flexibilité à destination de leurs équipes retail / frontline**, qu'il s'agisse de dispositifs pilotes locaux ou globaux. Même pour les **populations les plus stratégiques**, comme les Managers et Directeurs de Boutique, les efforts sont significatifs : **54 %** des Maisons ont ainsi mis en place des initiatives de flexibilité destinées spécifiquement à ces populations.²⁷

La chaîne de restaurants haut de gamme LPM²⁸ (La Petite Maison) a ainsi introduit en 2023 la **semaine de quatre jours** dans ses restaurants à Dubaï et Abu Dhabi. On peut également citer la politique de la Maison Hermès en France, qui, malgré les pressions commerciales, continue de maintenir son réseau de **boutique fermé le dimanche** (hors période de Noël), permettant ainsi à ses employés de bénéficier d'un jour de repos avec leurs proches. La question de la flexibilité ne peut être posée sans prendre en compte le contexte local. Au **Moyen-Orient**, par exemple, les rythmes professionnels sont particulièrement intenses - durant certaines périodes, comme le Ramadan, il n'est pas rare que les boutiques restent ouvertes jusqu'à une ou deux heures du matin. Les initiatives vont alors se concentrer plutôt sur la **préservation de certains week-ends** que sur l'adoption de semaines condensées.

Si l'on parle de **persona**, et plus particulièrement des **profils seniors**, il est intéressant de mentionner l'initiative du groupe d'hôtellerie-restauration **Lucien Barrière**²⁹. Celui-ci a mis en place en 2023 des **contrats spécialement conçus pour les profils seniors et jeunes retraités**. Ces contrats garantissent ainsi des **horaires continus, réduisent le travail de nuit** et offrent une grande **liberté quant au travail le week-end**.

²⁶ « INSPIRE - BE The Future of Hospitality », Site carrières Accor, 2019

²⁷ Enquête Comité Colbert et MAD (Avril - Juin 2025)

²⁸ « Dubaï teste la semaine de quatre jours et réduit les heures de travail pendant l'été », DRN Real Estate, 2024

²⁹ « Les seniors ont de la patience et du recul », France Travail.com, 2024

Certains collaborateurs choisissent par exemple de travailler le samedi et le dimanche pour être disponibles en semaine auprès de leurs petits-enfants, tandis que d'autres préfèrent passer leurs week-ends en famille. Grâce à cette politique inclusive, les seniors représentent désormais 10 % des effectifs du groupe. Cette initiative, dédiée aux seniors, mérite d'être soulignée, car **la population des plus de 50 ans dans le retail reste encore largement ignorée par les organisations**. Seulement **8%** des Maisons de luxe interrogées indiquent ainsi avoir mis en place des actions **spécifiquement destinées à cette tranche d'âge**²⁹.

8%

des Maisons interrogées indiquent avoir mis en place des actions spécifiques pour attirer, engager et retenir les plus de 50 ans dans le retail²⁹

D'autres initiatives de flexibilité inspirantes peuvent enfin être relevées en dehors du luxe : **Marks & Spencer**³⁰ propose ainsi des **contrats de job sharing**, une pratique qui permet à deux employés de partager les responsabilités d'un poste de management. Cette initiative permet non seulement aux collaborateurs de profiter d'un **meilleur équilibre de vie**, d'être plus efficace dans leur poste mais aussi à l'organisation d'**utiliser la diversité de compétences** pour enrichir la prise de décision et la gestion managériale.

Finalement, si l'on constate que tests et déploiements s'opèrent dans l'Hospitalité, la Mode et Maroquinerie, **la réalité est encore relativement contrastée dans l'Horlogerie-Joaillerie** qui, en raison de la taille de ses équipes, mobilise en priorité d'autres leviers que la flexibilité et se tourne plus naturellement vers le sujet du bien-être physique et mental des équipes. Ainsi, si **88%** des entreprises de la **Mode et de la Maroquinerie** rapportent avoir déployé des initiatives pilotes ou locales, ce chiffre tombe à **42%** dans le secteur de **l'Horlogerie-Joaillerie**.³¹

88%

des entreprises de la Mode et de la Maroquinerie rapportent avoir déployé des initiatives pilotes ou locales en matière de flexibilité³¹

42%

des entreprises du secteur de l'Horlogerie-Joaillerie rapportent avoir déployé des initiatives pilotes ou locales en matière de flexibilité³¹

Dans le contexte économique actuel, bien que **les Maisons s'efforcent de maintenir le cap de la flexibilité** pour les populations *frontline*, **elles doivent toutefois adapter leurs réponses opérationnelles** aux contraintes nouvelles de staffing, plus tendues qu'auparavant.

LE BIEN-ÊTRE, LEVIER D'ENGAGEMENT ET DE PERFORMANCE

En matière de bien-être, deux dimensions sont à considérer : le **bien-être physique** d'une part, le **bien-être mental** d'autre part. Que ce soit dans le retail, la restauration ou l'hôtellerie de luxe, les talents *frontline* expriment un **besoin croissant d'accompagnement face aux réalités exigeantes du terrain**. Ces préoccupations sont particulièrement vives chez les **jeunes générations**, pour qui le bien-être, la santé mentale et l'équilibre de vie sont devenus des critères essentiels dans le choix d'un employeur. Ils exigent sur ces sujets un **engagement clair et tangible**.

Pour répondre à ces attentes, les Maisons testent et déploient localement un ensemble d'**initiatives dédiées au bien-être de leurs équipes frontline** : **79%** des Maisons interrogées déclarent avoir mis en place des **actions destinées au bien-être de ces équipes**, et **72%** ont également lancé des initiatives visant spécifiquement à **améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**.³¹

²⁹ « Dubaï teste la semaine de quatre jours et réduit les heures de travail pendant l'été », DRN Real Estate, 2024

³⁰ « M&S Launches New Flexible Offering for Store Colleagues », Marks & Spencer.com, 2022

³¹ Enquête Comité Colbert et MAD (Avril - Juin 2025)

Parmi ces initiatives, on trouve ainsi le financement de cours de sport ou de relaxation, l'octroi de jours de congé supplémentaires, ou encore des programmes dédiés à la santé mentale. **IKEA au Canada**³² propose ainsi depuis 2020 une formation, **Mental Health First Aid (MHFA) at Work**, destinée aux équipes exécutives, aux managers de boutiques et à l'ensemble des équipes retail. L'objectif de ce programme est de **fournir les outils nécessaires** pour identifier et soutenir les employés en détresse mentale, en les **équipant du vocabulaire approprié** pour aborder ces sujets sensibles avec bienveillance. En parallèle, les équipes d'IKEA au Canada ont également lancé la **campagne** « *Are you ok ?* » ayant pour but **de continuer à responsabiliser les employés** et de les encourager à **avoir des conversations** autour du bien-être régulièrement. Des **structures de soutien** peuvent également être mises en place. **Target**³³ a ainsi mis en place aux États-Unis le programme **Team Member Life Support**, un dispositif global de soutien à la santé mentale. Cette structure propose notamment des consultations gratuites avec des psychologues, une « *Moments Library* » composée d'exercices pour gérer le stress, l'anxiété ou favoriser le sommeil, ou encore une ligne d'assistance accessible 24h/24 et 7j/7 pour répondre aux urgences.

L'aménagement du *back-of-house* émerge également comme un levier clé d'amélioration des conditions de travail. Dans les boutiques, les magasins et les hôtels, les espaces dédiés au repos et à la détente sont repensés pour offrir aux collaborateurs des moments de récupération. **Marriott**³⁴, par exemple, a généralisé l'installation de zones de relaxation dans la plupart de ses établissements. D'autres vont plus loin : en Chine, **Walmart**³⁵ a aménagé des « *health corners* » au sein de ses magasins, équipés de tensiomètres et d'oxymètres de pouls, permettant aux employés de surveiller leur état de santé à tout moment.

En déployant ces dispositifs, les Maisons visent à améliorer les conditions de travail, reconnaissant que le **bien-être des collaborateurs impacte directement leur engagement et leur performance professionnelle**.

Bien que les initiatives destinées aux Managers, Directeurs de Boutiques, équipes de vente et populations *frontline* se multiplient, elles demeurent **encore peu accessibles aux équipes de back-of-house**. Toutefois, **65 % des Maisons interrogées prévoient d'adapter leur approche** pour mieux cibler ces populations dans les trois prochaines années.

25%

des Maisons déclarent avoir mis en place des initiatives spécifiques pour attirer, engager et fidéliser les talents féminins

L'accompagnement et le soutien des femmes dans ces environnements, est un domaine qui mérite également une attention particulière. Bien que des progrès aient été réalisés, seulement **25% des Maisons** interrogées déclarent avoir **mis en place des actions ciblées en matière de bien-être, de flexibilité ou encore de trajectoire de carrière**, afin de garantir l'égalité des chances et soutenir l'ascension professionnelle des femmes au sein des Maisons.

« *Vendeur heureux, client heureux* »

Directeur Commercial, Horlogerie et Joaillerie

³² « Case Study: Ikea and Mental Health First Aid », Mental health Commission of Canada, April 2021

³³ Site carrières Target, à date de 2025

³⁴ « 4 Examples of Employee Well-Being Programs in Hospitality », Hosco.com, 2021

³⁵ « Walmart China Once Again Recognized as 'Top Employer 2024' », Walmart.com, 2024

LA REVALORISATION DES MÉTIERS RETAIL/FRONTLINE, UN IMPÉRATIF SUR LE LONG TERME

Les attentes exprimées par les talents mettent en lumière un enjeu fondamental auquel les Maisons de luxe doivent aujourd'hui faire face : **revaloriser les métiers *frontline*, faire évoluer durablement la perception de ces métiers, tant en interne qu'auprès du grand public.**

La première étape de cette revalorisation passe par la **reconnaissance et la mise en lumière des compétences propres aux métiers du retail**. Longtemps associés à une fonction purement transactionnelle, ces postes mobilisent en réalité un **éventail de savoir-faire** bien plus large – et profondément humain. Les talents *frontline* sont les **garants du lien entre la Maison et ses clients**. Ils transmettent les codes et les savoir-faire des maisons, construisent des relations durables et personnalisées, et accompagnent les moments clés de la vie de leurs clients. Cet éventail de compétences est désormais **mis en avant dans les fiches de poste** des grandes Maisons. Chez CHANEL³⁶, le conseiller de vente est ainsi à la fois créateur d'expérience, ambassadeur du style et contributeur de la performance. Chez Van Cleef & Arpels³⁷, il est décrit comme un véritable ambassadeur de la Maison, chargé de transmettre son raffinement, son élégance et son esprit d'innovation. Dans certaines Maisons, les attendus sont encore plus spécifiques. Dans le domaine de l'orfèvrerie ou du cristal par exemple, on cherche des **profils sensibles à l'art, à l'histoire**, capables de partager leur **passion pour le beau**, en complément des autres compétences plus classiquement recherchées chez un conseiller de vente.

Dans cette dynamique, la **sémantique** occupe une place stratégique. En **remplaçant les titres traditionnels par des termes plus valorisants et plus en ligne avec la réalité des postes**, les marques

participent à une **requalification symbolique des rôles**. Chez Disneyland Paris³⁸, les collaborateurs sont ainsi appelés « *Cast Members* », en référence à l'univers du spectacle, soulignant leur rôle actif dans la création d'un monde immersif. Palais des Thés qualifie ses conseillers de vente de « *Tea Sommelier* », véritables ambassadeurs de la Maison, chargé de partager leur passion et leur expertise du thé avec les clients, bien au-delà de l'acte d'achat³⁹. Ces choix lexicaux contribuent à **renforcer la fierté et l'engagement des équipes**.

Les attentes exprimées par les talents mettent en lumière un enjeu fondamental auquel les Maisons de luxe doivent aujourd'hui faire face : **revaloriser les métiers *frontline*, faire évoluer durablement la perception de ces métiers, tant en interne qu'auprès du grand public.**

³⁶ « Conseiller de Vente Mode – Roissy F/H », Site carrières Chanel, Avril 2025

³⁷ « CDD Conseiller de vente - Galeries Lafayette H/F », Site carrières Van Cleef & Arpels, Avril 2025

³⁸ Site carrières Disneyland Paris, 2025

³⁹ « Vendeur / Tea Sommelier 35h H/F - Boutique Antony CDD », WelcomeToTheJungle.com, Avril 2025

Le repositionnement des compétences s'accompagne d'un **changement de regard** : ces métiers sont désormais reconnus comme des **métiers d'excellence**. Le groupe LVMH⁴⁰, par exemple, a intégré les fonctions retail et expérience client à son initiative **LVMH Métiers d'Excellence**, aux côtés des métiers de la Création et de l'Artisanat. Une manière forte de placer le service et l'interaction client au même niveau que les savoir-faire artisanaux, et de souligner leur rôle dans l'exception d'une Maison.

Le repositionnement des compétences s'accompagne d'un changement de regard : ces métiers sont désormais reconnus comme des métiers d'excellence.

Ce repositionnement des métiers *frontline* est enfin porté par un **effort de communication et de visibilité**. De nombreuses Maisons choisissent ainsi désormais de mettre en avant les métiers *frontline* **en tête de leurs sites carrières**. C'est par exemple le cas de Louis Vuitton⁴¹ ou de Cartier⁴², où ces fonctions apparaissent en première position dans les sections dédiées aux métiers de la Maison. En parallèle, les **partenariats avec des institutions académiques** se multiplient : conférences en école, participation à des salons de recrutement, mentorat ou programmes dédiés. L'enjeu est d'**attirer de jeunes talents** en montrant que **le retail est un véritable choix de carrière**, et non un simple emploi temporaire par défaut.

Ce travail de revalorisation ne saurait être uniquement tourné vers l'extérieur : il suppose aussi une **transformation des pratiques internes**, avec un véritable effort d'intégration, d'écoute et de reconnaissance de l'expertise des populations *frontline*.

L'intégration des populations *frontline* en interne passe tout d'abord par un **travail de rapprochement des fonctions frontline et corporate**. L'enjeu est de **susciter un sentiment d'appartenance**, et de **créer**

d'avantage de cohésion entre les équipes terrain et les fonctions centrales. Cela peut passer par des **initiatives d'immersion** temporaire sur le terrain : IKEA a ainsi instauré les **Front Days**⁴³, un programme permettant aux employés du siège de passer plusieurs jours par an en magasin, dans l'objectif de renforcer la compréhension mutuelle des différentes fonctions, et de faire remonter plus directement les feedbacks terrain. Certaines Maisons **intègrent l'expérience en boutique aux programmes d'onboarding**, afin de s'assurer que chaque collaborateur puisse se nourrir de cette expérience terrain sur son poste. L'instauration de **passerelles entre retail et fonctions corporate** est une autre manière de renforcer la proximité entre siège et retail : ces passerelles sont notamment possibles pour les fonctions de développement client, d'opérations ou encore de contrôle de gestion qui existent désormais au siège comme en boutique.

L'enjeu est d'attirer de jeunes talents en montrant que le retail est un véritable choix de carrière, et non un simple emploi temporaire par défaut.

Une **meilleure circulation de l'information** est également recherchée. Les équipes *frontline* ne disposent pas toujours d'une vision claire de la stratégie globale, ce qui peut créer un sentiment de distance, voire de dévalorisation. C'est pourquoi **les Maisons s'attellent à mieux communiquer sur leurs objectifs stratégiques**, en s'appuyant notamment sur les relais du management interne, ou en s'adressant directement aux équipes *frontline* via les **townhalls**.

⁴⁰ « Les Métiers d'Excellence LVMH », LVMH.com, 2025

⁴¹ Site carrières Louis Vuitton, 2025

⁴² Site carrières Cartier, 2025

⁴³ Site carrières IKEA, 2025

À cet enjeu d'intégration s'ajoute également un **besoin de reconnaissance** du travail et de l'expertise des métiers *frontline*.

Cela passe tout d'abord par l'écoute et la **prise en compte des idées et feedbacks du terrain**. Dans cet objectif, Walmart a ainsi mis en place la plateforme **MyIdeas**, permettant à chaque employé de proposer des initiatives d'amélioration, en termes de processus, d'expérience client, ou d'innovations technologiques. Plus de 32 000 idées ont été recueillies en 2024, chaque idée étant traitée et recevant un feedback sur sa mise en oeuvre. Cette dynamique d'écoute est également incarnée par des visites régulières du top management sur le terrain, ou l'organisation de sessions d'échange avec les équipes *frontline*.

Il est également indispensable de **dédier des moments à la célébration des succès du retail**. Ces initiatives, qu'elles prennent la forme de remises de prix, de séminaires, ou d'événements d'entreprise permettent de **souligner l'importance du travail effectué au quotidien sur le terrain**. De nombreuses Maisons, notamment dans le secteur de la Joaillerie, invitent ainsi leurs meilleurs conseillers de vente et Grands Vendeurs à des **semaines exclusives**, dédiées à la visite des ateliers, des boutiques historiques, d'expositions ou encore des archives. Ces moments privilégiés leur permettent ainsi non seulement d'enrichir leurs connaissances sur la Maison, de **rencontrer les artisans et des membres du siège**, mais aussi de **célébrer leurs succès**. Dans l'hôtellerie, de nombreuses initiatives inspirantes sont également mises en place : **Marriott**⁴⁴ organise chaque année une **"Associate Appreciation Week"**, une semaine de célébration de ses collaborateurs. Durant cette semaine, des événements variés sont organisés pour remercier les employés pour leur engagement, tels que des concours, des présentations, des projets de service communautaire, ainsi que des cérémonies de remise de prix, notamment ses prestigieux **"Awards of Excellence"** remis aux meilleurs collaborateurs.

Ces initiatives montrent à quel point la reconnaissance dans le retail peut aller **au-delà de simples récompenses matérielles**. Elles participent à la **construction d'une culture d'entreprise forte**, où **chaque collaborateur se sent valorisé et reconnu** pour ses compétences et son rôle crucial dans l'expérience client.

Dans le secteur du retail, la reconnaissance des collaborateurs peut s'exprimer bien au-delà des récompenses matérielles, en nourrissant un véritable sentiment d'appartenance et de valorisation.

⁴⁴ « We Cracked the Top 10 in the Fortune® 100 List & More Workplace Awards », The Life at Marriott blog, 2023

CONCLUSION

Depuis plusieurs années déjà, les Maisons de luxe ajustent leur approche en matière de talents de première ligne. Le **contexte économique** actuel vient à la fois **conforter les grandes directions prises et requérir certains ajustements**.

Pour attirer, engager et retenir ces talents de première ligne, les acteurs du luxe poursuivent leur travail de **clarification des compétences** au travers de référentiels qui leur permettent de passer du diagnostic au plan d'action ciblé. Ils **ajustent leur EVP, communiquent davantage** à ce sujet et **traduisent leur engagement en actions concrètes, en ligne avec les attentes exprimées par les talents de première ligne**, qui de plus en plus, sont **sondés chaque année**.

Le **recentrage qui s'opère sur les compétences**, ou **skills-based approach**, devient une clé essentielle de la gestion des talents de première ligne. Il vient modifier **organisations, processus**, suivi des **indicateurs** et pose les premiers jalons des futures **talent market places, soutenues par l'intelligence artificielle**. Gageons que **le contexte économique et ses exigences d'efficience viendront accélérer la transition**, notamment au sein des acteurs de grande taille. **L'humain restera toutefois au centre, l'enjeu étant de faire de l'IA un outil au service des équipes**, qu'elles soient RH, business ou de première ligne.

Les différentes initiatives engagées viendront dans tous les cas **revaloriser les métiers frontline** et soutenir **une culture où chaque talent de première ligne est célébré et reconnu** pour ses compétences et son rôle déterminant dans la performance et l'image des Maisons.

REMERCIEMENTS

Le Comité Colbert et MAD remercient tous les contributeurs de cette étude, qu'ils aient répondu au questionnaire, participé aux entretiens ou accepté de nous partager leur expérience et leurs initiatives pour enrichir la réflexion sur la gestion des talents *retail* et *frontline*. Leur rôle a été essentiel pour éclairer les défis et les réponses liés au développement et à l'accompagnement de ces fonctions clés.

MÉTHODOLOGIE

L'étude a été menée conjointement par MAD et le Comité Colbert entre avril et juin 2025. Elle s'appuie sur trois principales sources de données.

1. Un questionnaire en ligne portant sur les dynamiques actuelles des Talents de première ligne dans le Luxe, avec un focus sur les défis rencontrés et les initiatives les plus pertinentes pour attirer, engager et fidéliser ces Talents.
2. Des interviews de dirigeants de l'industrie du luxe permettant d'approfondir les enjeux actuels et les initiatives mises en œuvre.
3. Diverses recherches documentaires ainsi que l'expertise de MAD.

Dans l'analyse du questionnaire, les réponses de l'ensemble des participants ont été prises en compte pour chaque question (N=31 participants). Les réponses ont été analysées selon la catégorie de produits (Mode & Maroquinerie, Parfums & Cosmétiques, Horlogerie & Joaillerie, Hôtellerie etc.) et la taille des équipes (moins de 10 personnes, 10-20 personnes, 20-50 personnes, plus de 50 personnes).

