CMH

CONSULTING ET FORMATION



LIVRET OFFERT · RETAIL & LUXE

Le Kit de survie *du Retail*

Histoires vraies et astuces de terrain pour vendre, manager et tenir le cap, avec élégance.

Caroline-Marie Hoareau

FORMATRICE & CONSULTANTE EN PERFORMANCE RETAIL · LUXE INTERNATIONAL



Caroline-Marie Hoareau

Formatrice certifiée Insights Discovery
Gemmologue diplômée de l'ING
Diplômée de la Haute École de Joaillerie, storytelling des maisons joaillières

EMAIL
bonjour@carolinemariehoareau.fr

TÉLÉPHONE
06 24 30 85 45

SITE
carolinemariehoareau.fr

LINKEDIN
in/caroline-marie-hoareau

20+
ans de retail luxe

1 250+
participants formés

83
formations créées

5
awards Best Customer Service

AVANT D'ENTRER

Pourquoi je vous offre ce kit

Pendant plus de vingt ans, j'ai vendu, managé et formé sur le sales floor des plus grandes maisons. Chaque semaine depuis deux ans sur LinkedIn, je partage ce que le terrain m'a appris dans une série devenue un rendez-vous : **le Kit de survie du Retail**. Des histoires vraies, des astuces testées, un peu d'humour, et toujours la même conviction : dans le luxe, l'excellence ne s'improvise pas, elle se transmet.

J'ai rassemblé ici mes épisodes préférés, réorganisés comme on visite un grand magasin. Ce kit est à vous. Lisez-le, partagez-le avec vos équipes, piochez une astuce et testez-la dès demain matin. C'est aussi ma façon de vous montrer comment je travaille : concrètement, avec exigence et bienveillance.

Qui suis-je ?

Formatrice et ingénieure pédagogique, je suis spécialisée en performance retail et en expérience client dans le luxe. Certifiée Insights Discovery, je suis aussi gemmologue diplômée de l'ING et diplômée de la Haute École de Joaillerie en storytelling des maisons joaillières. J'ai débuté comme ambassadrice des ventes chez **Louis Vuitton** et **Tiffany & Co**, avant de diriger des boutiques (**David Yurman**, **Zenith**) et de structurer de A à Z le dispositif de formation de **La Samaritaine** : 620 collaborateurs, 97 maisons, un portefeuille de 63 M€.

Aujourd'hui, je conçois et j'anime des ateliers de vente, des Sales Academies, des formations managériales et des audits d'expérience client pour des maisons comme **Boucheron**, **L'Oréal Luxe**, **Nuxe**, **ERES** ou **Izipizi**, en France et en Europe. J'anime également des live trainings en streaming pour présenter des nouveautés produits ou des campagnes marketing, et j'accompagne les professionnels en coaching de développement de carrière. Je forme en français et en anglais.

Plan des étages

REZ-DE-CHAUSSÉE *L'art de recevoir*

L'excellence du service client en 8 minutes 39 — 3
Le magasin qui ne laissait rien au hasard — 4
Pourquoi les clientes premium n'osent pas franchir la porte du luxe — 5
Vendre avec les codes du monde — 5

1ER ÉTAGE *L'art de vendre*

Les techniques de vente qui font la différence dans le luxe — 6
Ce que les grands vendeurs savent… et appliquent — 7
Les petites phrases qui tuent une vente — 8

2E ÉTAGE *Les nouveaux clients*

Gen Z : vendre le luxe à une génération qui veut tout, tout de suite — 9
« L'IA, c'est trop pour moi. » Et parfois… dans les deux sens — 10

3E ÉTAGE *Créer le trafic*

« Chef, y a pas de clients ! » — 11
Les astuces des grands magasins — 12

4E ÉTAGE *L'art de manager*

Dix astuces que j'aurais aimé connaître jeune manager — 13
L'intelligence émotionnelle du manager — 13
Ma boîte à outils de manager — 14
Manager 50 personnes (ou plus) : la jungle, mais version organisée — 15
Le courage managérial, l'art de décider pour avancer — 16
Le meilleur vendeur peut-il tout se permettre ? — 16
Le manager toxique — 17

LA TERRASSE *Tenir dans la tempête*

La tempête d'automne arrive — 18
Soldes : comment garder son équipe mobilisée ? — 18
Team spirit — 19

L'excellence du service client en 8 minutes 39

8 minutes 39. C'est le temps qu'il aura fallu à Aurélia pour me faire changer d'avis sur une situation qui, au départ, semblait plutôt mal engagée.

Je cherchais un bracelet. Un cadeau pour célébrer le diplôme de fin d'études de ma nièce. Quelque chose de particulier, quelque chose qui ait du sens. Sauf que le bracelet était introuvable, le timing serré, et tout semblait compliqué.

J'appelle donc le service client France de Louis Vuitton. Et c'est là qu'intervient Aurélia.

En quelques secondes, je comprends que je ne suis pas simplement en train d'expliquer un problème. Aurélia écoute, questionne, cherche à comprendre l'occasion, le projet, l'urgence. Elle rebondit sur mes réponses. Elle s'intéresse même à cette notion de transmission, de cadeau générationnel, de *quiet luxury*. Elle sourit avec sa voix, plaisante, me fait rire. Et surtout, elle ne me donne jamais l'impression de lui faire perdre son temps. Au contraire, elle me donne le sentiment que mon problème devient le sien.

> *« Je vais vous trouver une solution dans les plus brefs délais. »*

Neuf minutes après mon appel, c'était fait. Mise en relation avec La Samaritaine, la boutique prend le relais. Un lien de paiement m'est envoyé pour sécuriser l'achat. Une carte délicatement préparée, avec des mots touchants, accompagnera le cadeau. Et le lendemain, le bracelet m'attend en boutique. Il n'en restait que deux en France.

Voilà, pour moi, ce qu'est l'excellence de la prise en charge dans le luxe. Ce n'est pas simplement répondre, vendre ou connaître son produit. C'est écouter, comprendre, accompagner, rassurer, trouver une solution… et aller jusqu'au bout. Parce qu'un client ne se souvient pas uniquement de ce qu'il a acheté. Il se souvient de la manière dont on l'a fait se sentir.

Merci à Aurélia pour son écoute, son humour, son humanité et son efficacité. Et merci aux équipes Louis Vuitton de La Samaritaine Paris Pont-Neuf, qui ont pris le relais avec la même attention et permis que cette histoire se termine exactement comme je l'espérais.

À RETENIR

Le luxe est dans le produit. L'excellence est dans la prise en charge. Et l'émotion… reste chez le client.

Le magasin qui ne laissait rien au hasard

Berlin, Alexanderplatz. Je pousse la porte de GALERIA pour acheter une valise. Rien ne s'est passé comme d'habitude.

Rendez-vous pris à l'avance. À l'heure dite, la conseillère m'attendait, avec un collègue en renfort. Ce qui a suivi n'était pas une vente, c'était un cérémonial. Présentation des valises, conseils précis, up-selling fait avec tact, un petit cadeau glissé dans l'échange. Puis direction la caisse, où une collègue prend le relais, m'ouvre une carte de fidélité et m'offre 20 % de remise supplémentaire pendant huit jours. J'y suis retournée deux fois, et je fais désormais partie de leur programme de fidélité.

Au rayon souliers, là encore, quelqu'un m'accompagne. Quatre étages plus tard, je repartais avec de la bagagerie, de la lingerie, des vêtements femme et enfant. Mon compte en banque, lui, n'a pas vécu la même expérience client.

Le magasin ? Lumineux, rangé, impeccable. Les soldes ? De vraies soldes, à partir de -50 %. Pas un -10 % déguisé en bonne affaire.

On pourrait se dire que Paris a ses grands magasins et n'a rien à envier à personne. Sauf qu'à Berlin, ce jour-là, j'ai vu autre chose. Un large choix de marques, une offre pensée avec soin, et surtout une équipe formée du sol au plafond. Formée à l'art de l'accueil, au cérémonial de vente, aux techniques qui font grandir le panier moyen, avec élégance et sans forcer.

L'astuce à voler dès cette semaine

Ne laissez jamais un client repartir seul après un seul achat. Chez GALERIA, chaque vente se termine par une transition. La conseillère me confie à sa collègue en caisse, la caissière me confie au rayon chaussures. Personne ne me lâche dans le magasin.

- Ne terminez pas un échange par un simple « merci, bonne journée ». Présentez votre client à un collègue d'un autre rayon.
- Donnez-lui une vraie raison d'y aller : un conseil, une offre, une nouveauté.

Un client accompagné reste. Un client livré à lui-même s'en va. Ce n'est pas de la chance, ni « une bonne équipe un bon jour ». C'est le résultat d'un management qui a fait de la formation une priorité, pas une option. Merci à toute l'équipe de GALERIA Alexanderplatz pour l'un des plus beaux cérémonials de vente que j'aie vécus cette année.

> À RETENIR
>
> *La question n'est pas « avons-nous de bons produits ? » mais « avons-nous formé nos équipes à en faire un moment inoubliable ? »*

Pourquoi les clientes premium n'osent pas franchir la porte du luxe

On entend souvent : « Elles n'achètent pas parce que c'est trop cher. » Soyons sérieux. Elles achètent des voitures, des voyages, parfois des pièces bien plus chères que n'importe quel sac ou bijou. Alors d'où vient ce frein entre premium et luxe ?

Ce qu'elles attendent vraiment

01 Une expérience qui dépasse ce qu'elles ont déjà connu

02 Un produit unique, pas la copie d'une tendance

03 Une maison avant-gardiste, pas suiveuse

04 Un rituel de vente plus intime, plus haut de gamme

05 Une reconnaissance sincère

06 Une histoire dans laquelle se projeter

07 Un service humain qui justifie l'investissement

Le vrai blocage n'est pas seulement le prix. C'est la peur de ne pas être à sa place, et de repartir déçue.

Le produit est souvent irréprochable, l'expérience beaucoup moins : accueil froid, manque de temps, absence de personnalisation, storytelling inexistant. Or, dans le luxe, la décision d'achat est d'abord émotionnelle.

Les leviers qui font la différence

01 Un accueil incarné, précis, bienveillant

02 Un rituel de vente, pas une démonstration

03 Du storytelling et de l'émotion

04 Une personnalisation réelle, pas un simple « Bonjour »

05 Une rareté assumée

06 Des équipes formées à une assertivité élégante

07 Une fidélisation qui démarre avant l'achat

Rien de révolutionnaire ? Justement. Si ces clientes ne passent toujours pas le pas, c'est que l'essentiel manque encore : une expérience à la hauteur de leurs rêves, pas de vos habitudes.

✦

Vendre avec les codes du monde

Dans l'univers du luxe, vendre ne suffit plus. Il faut incarner, traduire une culture, éveiller une émotion. Devenir ambassadeur, pas simple exécutant. Les grandes maisons françaises l'ont bien compris : à chaque culture, son cérémonial.

- Une cliente américaine ? Direct et vibrant.
- Coréenne ? Discret et précis.
- Émiratie ? Exclusif et généreux.
- Sud-américaine ? Chaleureux et complice.
- Africaine ? Prestigieux et personnel.

Ce ne sont pas des clichés, c'est de l'adaptabilité. Depuis le Covid et l'arrivée en force de la Gen Z, les comportements ont muté, mais dans le très haut de gamme, les codes restent. L'intelligence interculturelle est devenue une compétence stratégique : saisir l'implicite culturel, adapter sa posture, son rythme et son discours, transformer chaque échange en moment signature.

> À RETENIR
>
> *Pas un simple pitch. Une chorégraphie subtile, à la française.*

Les techniques de vente qui font la différence dans le luxe

Après plus de vingt ans sur le terrain, je peux l'affirmer : certaines techniques font réellement la différence dans l'univers exigeant du luxe. Je vous en offre cinq.

L'ultra-personnalisation

Chaque client doit se sentir unique. Mémorisez ses préférences, anticipez ses désirs, personnalisez chaque interaction. Un simple « J'ai pensé à vous depuis votre dernière visite… » suffit parfois à créer le lien.

La maîtrise du storytelling

Les produits de luxe racontent une histoire. Mettez en lumière le savoir-faire artisanal, l'histoire de la maison et les valeurs qui font rêver. L'émotion créée autour d'un produit déclenche souvent des ventes inattendues.

La vente consultative

L'ambassadeur est d'abord un conseiller. Interrogez, écoutez, analysez, orientez. Ne vous contentez pas de combler la demande, suscitez le désir de la pièce ou du service que vous allez présenter.

L'expérience sensorielle

Le luxe se vit. Jouez sur l'effet « waouh » : un packaging raffiné, un parfum d'ambiance subtil, un essayage hors norme, une présentation théâtrale. Les retours clients sont unanimes, l'émotion fait vendre.

La rareté comme levier d'exclusivité

La perception de rareté stimule le désir. Éditions limitées, précommandes exclusives, accès privilégié. Transformez chaque achat en privilège et vous démultiplierez vos ventes.

Ces techniques ont fait leurs preuves et restent des leviers puissants pour séduire et fidéliser une clientèle exigeante.

> À RETENIR
>
> *Si vous avez bien écouté, la pièce que vous présenterez sera exactement celle que votre client désirait.*

Ce que les grands vendeurs savent… et appliquent

Ce n'est pas une question d'ancienneté ou de chance. C'est une affaire de posture, de méthode et de mindset. Voici ce que les grands vendeurs font différemment sur le terrain, chez Hermès, Louis Vuitton, Porsche ou Cartier.

Ils développent un portefeuille

La logique n'est pas « trafic », mais « relation ». Un top vendeur connaît par cœur ses 50 à 100 clients clés. Selon Salesforce, les marques qui adoptent une stratégie de clienteling voient leur panier moyen progresser de 25 à 40 %.

Le CRM est leur terrain de jeu, pas une corvée

Ils ne remplissent pas un fichier, ils cultivent une mine d'or. Dates d'anniversaire, tailles, goûts, dernières émotions… rien n'est laissé au hasard. D'après Bain & Company, un client bien suivi dépense en moyenne 23 % de plus. Chez Chanel ou David Yurman, cette rigueur transforme un achat ponctuel en fidélité durable.

La stratégie du +10 %

Quand d'autres se satisfont d'un objectif atteint, eux se demandent où sont les 10 % manquants. Ils maîtrisent l'art de la vente additionnelle pertinente, transforment l'achat en expérience, et le client en ambassadeur.

Ils prospectent en boutique

Pas d'attente passive derrière le comptoir. Un client perdu de vue ? Ils relancent. Un lancement produit ? Ils trouvent le bon prétexte. Un achat resté en suspens ? Ils créent le rebond commercial.

Ils jouent contre l'indifférence, pas contre leurs collègues

Leur mindset ? Entrepreneurs dans la boutique. Ils ne cherchent pas à faire mieux que les autres, mais à faire durer plus longtemps. Fidélité, réputation, performance. Pas d'ego, que du résultat.

> À RETENIR
>
> *Directeurs retail, RH : votre mission n'est pas seulement de recruter des vendeurs. C'est de repérer, former et propulser de véritables business developers en boutique.*

Les petites phrases qui tuent une vente

Après plus de vingt ans sur le sales floor, je peux vous dire une chose : une vente ne se joue pas toujours sur le produit. Elle se joue parfois en une phrase. Ces petites phrases prononcées machinalement, sans mauvaise intention, qui refroidissent un client plus vite qu'une porte automatique en plein mois de janvier.

« Je peux vous aider ? »

Neuf fois sur dix, la réponse est « Non merci, je regarde. » Et le pire, c'est qu'on est souvent soulagé. Le client regarde, nous respirons, tout le monde fait semblant d'être satisfait… jusqu'à ce qu'il reparte chez le concurrent.

« C'est notre meilleure vente. »

Mais est-ce la meilleure solution pour cette personne-là ?

« On n'a plus votre taille. »

Fin de l'histoire. Alors qu'on pourrait dire : « Je vais voir si je peux vous la trouver autrement. »

« C'est impossible. »

Dans le retail, j'ai appris à la remplacer par : « Voyons ce qu'on peut faire. »

Et ma préférée : « C'est la procédure. »

Une phrase qui procure à peu près autant d'émotion qu'un ticket de caisse.

Les grandes maisons l'ont bien compris. Chez Piaget, Chanel, Chopard ou Dior, on ne vend pas seulement un produit. On soigne la manière de dire les choses. On accompagne, on rassure, on crée une expérience. Car les clients oublient parfois ce qu'ils ont acheté, mais presque jamais la façon dont on leur a parlé.

Mon astuce ? Écoutez vos automatismes. Remplacez les phrases qui ferment par des phrases qui ouvrent.

Et si malgré tout vous lâchez un maladroit « Je peux vous aider ? », rassurez-vous. Après vingt ans de retail, il m'arrive encore de dire « Bonne journée » à quelqu'un qui vient tout juste d'entrer. L'important, c'est d'en être conscient, et de travailler dessus.

> À RETENIR
>
> *Entre une vente ratée et un client fidèle pendant des années, il y a parfois une simple formulation.*

Gen Z : vendre le luxe à une génération qui veut tout, tout de suite

Ils débarquent en groupe avec une capture TikTok ou une story Instagram : « Je veux ça. » Un sac, une robe, un rouge à lèvres. Ils ont vu passer la tendance et sont prêts à dégainer leur carte. Mais attention : nés entre 1997 et 2012, les jeunes de la génération Z ne sont pas les clients dociles d'hier. Ils veulent du luxe, mais à leur image. Plus inclusif, plus digital, aligné avec leurs valeurs.

Le digital, nouveau terrain de jeu

TikTok et Instagram sont leurs nouveaux podiums. Ils veulent découvrir les nouveautés en avant-première, partager leurs coups de cœur, interagir avec les marques, avant même de franchir la porte. Selon Deloitte, 60 % des jeunes acheteurs préfèrent prendre rendez-vous via une application ou un chat.

Un service sur-mesure, et rapide

Essayer une pièce en réalité augmentée, retrouver un conseiller déjà connu sur les réseaux, gagner du temps sans perdre en qualité. Ils veulent être surpris, conseillés, choyés. Le luxe, oui. La lenteur, non.

Des valeurs au cœur de l'achat

Qualité des matières, éthique de fabrication, design durable. Selon Bain & Company, 70 % des consommateurs Gen Z privilégient les marques engagées. Ils aiment le *quiet luxury* et les maisons à l'héritage fort. Moins bling-bling, mais des paniers moyens qui montent en flèche… si la valeur est au rendez-vous.

Le défi pour les équipes

Ils connaissent la vidéo virale, pas le produit. Ils croient savoir, mais ne savent pas tout. Ils veulent du service, mais pas un cérémonial poussiéreux. Alors comment garder une vraie valeur ajoutée face à une cliente qui pense déjà tout savoir ? En formant les ambassadeurs à de nouvelles techniques. Quand le marketing attire les foules, c'est aux équipes terrain de transformer ce flux en expertise, en émotion et en fidélité. Une boutique de luxe ne peut pas devenir un simple point de retrait.

Renouveler les codes du luxe, ce n'est pas renier l'héritage. C'est le faire vivre avec modernité et authenticité. La Gen Z ne remplace pas les clients historiques, elle enrichit le marché de nouvelles exigences.

À RETENIR

Cette génération, si on sait la séduire, peut générer de très belles ventes. Ne laissez pas filer ces opportunités.

« L'IA, c'est trop pour moi. » Et parfois… dans les deux sens

Aujourd'hui en boutique, certains ambassadeurs ont l'impression d'être à la fois conseillers de vente, community managers, assistants techniques et support informatique. « Ouvre un ticket », pour ceux qui ont la réf.

Click & collect, paiements à distance, CRM, IA, essayages virtuels, liens clients… le retail est devenu profondément omnicanal. Et je vois parfois des seniors du terrain se sentir dépassés par cette accélération. Pourtant, il faut s'y former, parce que le client vient désormais de partout.

Honnêtement ? Moi aussi, j'ai dû me former régulièrement ces dernières années pour rester performante. Et découvrir des outils comme ModiFace, utilisé par le groupe L'Oréal, Lipscanner chez Chanel, ou l'essayage en réalité augmentée lancé par Cartier avec Snapchat. Le retail évolue vite.

Mais attention, l'inverse existe aussi. Je vois de jeunes talents parfaitement à l'aise avec les outils digitaux… qui oublient parfois l'essentiel, le lien humain. Car un client ne revient pas seulement pour un produit. Il revient pour un conseiller qui l'a compris, rassuré, accompagné.

Mon conseil ? Formez-vous aux nouvelles technologies, à l'IA et à l'omnicanalité… mais formez-vous aussi à l'art de la vente. Celui qui transforme un simple passage en boutique en véritable expérience client.

> À RETENIR
>
> *Les outils facilitent le parcours. Mais ce sont les humains qui créent l'émotion, le lien… et la fidélité.*

« Chef, y a pas de clients ! »

Cette phrase, je l'ai entendue mille fois. Elle ne m'a jamais décontenancée. Parce que oui, c'est vrai… et alors ? En tant que manager, je devais trouver une façon de faire venir le client, ajuster ma stratégie, vendre, et montrer à mes équipes comment vendre.

Voici une stratégie express, opérationnelle et impactante, pour atteindre un objectif de vente en quelques jours. Des secrets que j'appliquais avec mes équipes sur le sales floor.

01 Commencez par l'inventaire. On sait ainsi ce qu'on a à vendre, maintenant.

02 Fixez un objectif financier par membre de l'équipe. Une direction, du sens, un but à atteindre.

03 Choisissez une catégorie à pousser (colliers, bracelets, montres, accessoires…) et posez une incentive dessus.

04 Épluchez le fichier client. Invitez à découvrir la nouvelle collection, une pièce déjà aimée, ou simplement à boire un café.

05 Organisez un mini-événement sans gros budget. Un tea time, un « moment waouh » où toute l'équipe se fait belle, refait le merch et se tient prête pendant trois heures. Le monde attire le monde.

06 En grand magasin, appelez vos VIP pour les soldes en avant-première, même si vous n'en faites pas. La cliente ira s'offrir des souliers et passera par votre surface de vente.

07 Lancez une « deposit week » avec un petit goodies. De la fidélité aujourd'hui, du chiffre demain.

08 Proposez une « service week » : nettoyage de bijoux, cirage, changement de cordons…

09 Nouez un partenariat avec une maison de beauté. Un soin des mains offert pour tout bijou acheté.

10 Rappelez toutes les mises de côté et transformez-les en ventes.

11 Organisez une rotation du planning pour que l'équipe contacte le top 30 clients par SMS, email ou téléphone.

12 Proposez une dégustation de chocolats, de vins ou de spiritueux.

13 Faites venir des pièces de travelling collections.

14 Organisez une masterclass.

Ces astuces ne coûtent presque rien. Elles ont fait leurs preuves.

À RETENIR

Mettez-les en place sur les douze prochains mois. Vous verrez la différence.

Les astuces des grands magasins

Vendre en grand magasin, c'est particulier, et cela demande une adaptation spéciale. En formation, j'aime créer des ateliers pour partager les bonnes pratiques qui aident les managers à générer du trafic et du chiffre d'affaires. En voici quelques-unes, issues de mon expérience et de sessions menées avec des experts retail des grands magasins.

01 Exploiter les données clients du grand magasin

02 Identifier les KPI à développer en priorité

03 Se concentrer sur le top 30 clients

04 Collaborer avec les autres départements : cross-merch, ventes croisées

05 Anticiper les événements du magasin pour y participer

06 Travailler avec les porteurs d'affaires et le service de détaxe

07 S'associer à la conciergerie, et à celles de l'extérieur : palaces, Clefs d'Or...

08 Proposer des masterclass et des rendez-vous VIP en salon privé

09 Organiser des visites du magasin et des mini-événements pour créer du lien

10 Renouveler régulièrement le merchandising

11 Connaître la politique commerciale de vos concurrents directs

12 Nouer des partenariats, avec une maison de beauté par exemple, pour offrir des cadeaux avec achat

13 Ouvrir des cartes de fidélité et de paiement

14 Mettre en place un « customer's monthly birthday »

À votre échelle, ces actions peuvent vraiment faire la différence. Chaque client est une opportunité, et chaque équipe a le pouvoir de changer la donne.

> À RETENIR
>
> *Le retail n'est pas mort, loin de là. Ne baissez pas les bras, vous avez les clés pour réussir.*

L'art de manager

Dix astuces que j'aurais aimé connaître jeune manager

Après vingt ans dans le retail, j'ai compris que l'apprentissage se fait sur le terrain. Pas derrière un PowerPoint ou un KPI, mais face aux clients, aux équipes et aux imprévus. Si je pouvais conseiller la jeune manager que j'étais à 28 ans, voici ce que je lui dirais.

01 L'humilité est une force. Pose des questions, et écoute vraiment les réponses.

02 Tes équipes sont tes baromètres et tes garde-fous. Tu n'es pas seule.

03 L'expérience prime sur le produit. Continue d'apprendre.

04 Ton hypercérébralité, qui te fait tout analyser, peut devenir ta force différenciante. Au diable les jaloux.

05 Ton art de la communication sauve des carrières. Travaille-le.

06 Les chiffres ne racontent pas toute l'histoire. Parfois, ils mentent. Apprends à les analyser.

07 Trouve-toi un mentor. Ou plusieurs.

08 La résilience se construit jour après jour. Reste debout.

09 Le changement est la seule constante. Demeure agile.

10 Les ventes décolleront. Non, ce n'est pas si dur.

✦

L'intelligence émotionnelle du manager

Dans le retail, on nous apprend à maîtriser des techniques d'entretien, à dérouler des process, à piloter des KPI. Mais soyons honnêtes : ce qui sauve vraiment un manager sur le terrain, ce n'est pas le tableau Excel. C'est sa capacité à sentir.

- Sentir qu'un vendeur est à deux doigts d'exploser.
- Sentir qu'une cliente n'a pas besoin d'argumentaire, mais d'écoute.
- Sentir qu'un directeur de boutique cache son stress derrière un sourire figé.

Pendant mes années de management dans le luxe, avant même la moindre technique de coaching, c'est l'intelligence émotionnelle qui m'a ouvert toutes les portes. Accueillir les émotions, les siennes et celles des autres. Lire entre les lignes d'un silence ou d'un soupir. Adapter son énergie avant de franchir la porte de la boutique.

> À RETENIR
>
> *Un manager qui sait se connecter à l'émotionnel crée un climat où ses équipes peuvent respirer, performer, et même sourire vraiment.*

Ma boîte à outils de manager

Manager dans le retail, c'est plus qu'un métier : c'est un sport. Parfois sans pause pipi, pour ceux qui ont la réf. Voici mes dix outils, et les maisons qui m'ont inspirée.

01 **Un brief qui donne envie.** Rapide, clair, inspirant : objectif du jour, focus produit, mini-challenge et mot d'équipe. Quinze minutes maximum. La Samaritaine est championne en la matière.

02 **Des indicateurs simples mais puissants.** Pas besoin de trente KPI. Gardez les cinq plus actionnables, lisibles et utiles pour décider vite. Dinh Van excelle sur le sujet.

03 **Des feedbacks réguliers et motivants.** Pas de jugement, un cap. Une trame : observation, impact, piste d'action. Chez Louis Vuitton, les feedbacks font grandir.

04 **Un onboarding qui fidélise.** Accueil humain, binôme référent, immersion produit, rituel d'équipe. Celui de Zenith est extrêmement humain et précieux.

05 **Un canal de communication interne vivant.** WhatsApp, Slack ou même un Instagram privé, peu importe, tant que ça circule et que ça relie. Chez Violette Sauvage, la communication d'équipe était incroyable.

06 **De l'IA pour alléger l'esprit.** Rédiger un brief, synthétiser des chiffres, préparer un entretien. Gardez votre cerveau pour l'humain. L'Oréal l'a bien compris.

07 **Un planning avec une marge de respiration.** 10 % de temps flexible pour parler, écouter, souffler et créer du lien. Le Printemps maîtrise cette gestion du temps.

08 **Une enveloppe d'incentives négociée.** Peu de budget ? Café offert, sortie anticipée, lot surprise. Ce qui compte, c'est la reconnaissance concrète. David Yurman, les meilleures incentives que j'aie connues.

09 **Un outil de coaching simple.** Auto-évaluation et échange mensuel. Vous passez de manager à développeur de talents.

10 **Le bonus pour le kiff : la « roue du kiff » mensuelle.** Choix de la musique, pause surprise, conseil à imposer au manager, tenue jolie le samedi… Et pour vous, manager, dix minutes de calme par jour dans votre bureau. Oui, ça fait sourire. Et un manager qui fait sourire, ça engage.

À RETENIR

Être manager, ce n'est pas tout faire. C'est créer les conditions pour que son équipe ait envie de tout donner.

Manager 50 personnes (ou plus) : la jungle, mais version organisée

Avant de devenir formatrice, j'ai eu une autre vie : celle de manager de terrain dans de grands magasins, à la tête d'équipes XXL. Pas cinq, pas dix, mais plus de cinquante collaborateurs. Un microcosme, un petit village, parfois un champ de bataille.

Entre les stratégies commerciales à décliner, les objectifs à piloter, les entretiens annuels, les plannings, les urgences, les coups de chaud et les coups de cœur, j'avais de quoi en perdre mon latin. Et pourtant, j'ai tenu la barre.

Comment ? Parce que j'ai eu la chance, à chaque étape de ma carrière, d'être formée. À la vente, à la communication, au management débutant puis confirmé. Des formations qui m'ont appris à comprendre mes équipes, à m'adapter à un monde du travail en perpétuelle mutation, et surtout à voir les collaborateurs non pas comme des « ressources », mais comme des leviers humains.

Je me souviens encore de ma première prise de poste comme directrice d'étage. J'avais les chocottes. Je ne voulais pas être aimée, juste respectée. Pas tout contrôler, mais comprendre.

Alors, avant même de poser mon ordinateur, j'ai appris les prénoms de toute l'équipe. Je passais sur le sales floor, je serrais les mains, je disais merci et s'il te plaît, toujours. Je disais bravo. J'avais de la reconnaissance pour eux.

Je donnais des objectifs ambitieux avec le sourire, et un brin d'humour. Et mes équipes y arrivaient. Pourquoi ? Parce qu'elles sentaient que j'étais avec elles, pas au-dessus.

J'ai compris à ce moment-là que le management d'une grande équipe est un sport d'endurance. Manager, c'est anticiper, ajuster, écouter… et parfois trancher.

C'est cette conviction que j'emporte aujourd'hui dans chaque accompagnement : diagnostic, formation, coaching. À chaque besoin, une méthode. À chaque manager, une trajectoire de progression.

> À RETENIR
>
> *Une équipe de cinquante personnes peut tourner comme une horloge, à condition que son manager ait été formé, outillé et épaulé.*

Le courage managérial, l'art de décider pour avancer

Manager en retail, c'est jongler entre objectifs, pression du siège, contraintes administratives, clients et moral des équipes. Le courage managérial, ce n'est pas l'autoritarisme. C'est trancher, assumer et tenir le cap, même sans solution parfaite et avec un champ de décision limité. Il protège la cohérence commerciale, stoppe une dérive comportementale avant qu'elle ne contamine l'équipe, et évite que l'urgence n'écrase le stratégique.

01 Clarifiez l'intention et vos compromis.

02 Décidez vite, ajustez si besoin. L'immobilisme coûte cher.

03 Expliquez le pourquoi et le comment, avec clarté et respect.

04 Posez des limites justes, avec empathie et fermeté.

05 Montrez que vous suivez vos décisions. C'est là que naît la légitimité.

Et parfois, il n'y a pas de bonne décision. On choisit alors la moins mauvaise pour le plus grand nombre... et on l'assume avec dignité.

✦

Le meilleur vendeur peut-il tout se permettre ?

Dans beaucoup d'équipes, il y a une ou deux divas. Souvent les meilleurs vendeurs, ceux qui font du chiffre. Commercialement, tout va bien. Humainement, c'est une autre histoire : conflits, chantage, clans, remise en cause du manager. Le piège ? Parce qu'ils performent, on finit par leur passer ce qu'on n'accepterait jamais d'un autre.

01 **Un feedback immédiat.** Pas trois semaines après. Factuel et précis : le comportement observé, son impact, ce qui doit changer.

02 **Ne restez pas seul.** Prévenez votre hiérarchie et les RH. Documentez les faits, un problème répété ne disparaît pas par magie.

03 **Des objectifs comportementaux clairs.** Reconnaissez ses performances, mais posez un cadre : respect de l'équipe et du management.

04 **Des jalons et un accompagnement.** Sans harceler, sans traquer. Donnez-lui les moyens de réussir, en rendant clair que certains comportements ne sont plus acceptables.

Un comportement devient une habitude, puis une culture. Et pendant ce temps, les autres observent, se démotivent... et partent. Une équipe saine vaut toujours plus qu'un talent isolé.

> À RETENIR
>
> *Le talent peut faire vendre. Le comportement toxique, lui, finit toujours par faire fuir.*

Le manager toxique

Après les employés toxiques, place à leur cousin le plus redouté : le manager toxique. On dit qu'un bon manager est un parapluie, qu'il protège son équipe des intempéries. Lui garde le parapluie pour lui… quand ce n'est pas lui qui fait pleuvoir.

Au programme, il vous réserve

01 Des objectifs flous, mais des reproches très clairs.

02 Des injonctions contradictoires : « Soyez disponibles pour les clients » et « faites le réassort, l'inventaire et la caisse en même temps ».

03 La culture du toujours plus. Objectif atteint ? Il fallait viser plus haut.

04 Le présentéisme. Partir à l'heure devient suspect.

05 Des réunions inutiles, et zéro feedback… jusqu'à la sanction.

06 Son sport favori, le favoritisme. Chez lui, la loyauté ne se mesure pas aux résultats, mais à la souplesse de l'échine.

Quant aux meilleurs, ceux qui ont des idées, de l'expertise, de l'expérience, du caractère et de l'exigence, ils ont un défaut majeur : ils ne se laissent pas manipuler. Alors il les écarte… puis s'étonne qu'ils partent chez le concurrent.

Quand l'inefficacité s'assoit à table, l'intelligence et les compétences la quittent. Discrètement, mais définitivement. Résultat : burn-out, turnover, et des équipes qui sentent l'ambiance bien avant de voir les promotions.

Un manager toxique, c'est comme une mauvaise pousse. Si on la laisse grandir, elle finit par abîmer tout le jardin. N+1, N+2, RH : votre rôle est de réagir vite. Laisser faire est injuste pour les équipes et indigne d'une entreprise professionnelle.

La bonne nouvelle ? On ne naît pas manager toxique. Avec de l'accompagnement, cela se travaille.

> À RETENIR
>
> *Vous voulez que vos managers redeviennent de vrais parapluies ? Accompagner les managers du retail, c'est mon métier.*

Tenir dans la tempête

La tempête d'automne arrive

Black Friday, ventes privées, Noël, retours, inventaires, soldes… Ajoutez les ouvertures dominicales, les récupérations d'heures, les livraisons et la fatigue qui s'installe. Je l'ai vécu pendant vingt ans : la fin d'année n'est pas un sprint, c'est un marathon avec obstacles, pluie et vent de face.

01 Des micro-pauses intelligentes. Mieux vaut cinq minutes d'air toutes les deux heures qu'un burn-out silencieux.

02 Des rituels collectifs : petit-déjeuner d'équipe, café du matin, moment de partage.

03 Un challenge sympa sur les ventes ou la satisfaction client.

04 Une communication douce et non violente.

05 Une reconnaissance immédiate : un mot, un merci, une petite surprise.

06 Une flexibilité bienveillante : adapter un planning, faciliter un échange.

07 Des moments fun : quiz express, photo souvenir, clin d'œil.

08 Une projection positive. Le plus dur passe toujours, et après vient la fierté du travail accompli.

09 La confiance. Ne contrôlez pas tout, vous allez vous épuiser.

10 Des priorités. Tous les sujets ne sont pas des batailles urgentes.

11 Et pour vous : riez, mangez, dormez, changez souvent de chaussures, et prenez dix minutes par jour rien que pour vous.

Soldes : comment garder son équipe mobilisée ?

Les soldes, cette période où les clients développent un sixième sens pour repérer le dernier article à leur taille. Les managers, eux, jonglent entre cabines, encaissements, livraisons, pauses et imprévus. Ce sont les Krishna du retail. Et le plus compliqué n'est pas la logistique : c'est de garder l'équipe engagée jusqu'au dernier jour.

Le matin, au briefing, posez une seule question : « Qu'avez-vous retenu de positif hier ? » Si la réponse est « Franchement… rien », c'est OK. Laissez-les parler. Ils vident leur sac, et être écouté, c'est déjà repartir plus léger.

Le soir, prenez une minute pour dire merci. Objectifs atteints ? Célébrez. Pas atteints ? Ne commencez pas par un reproche, partagez une piste pour faire mieux demain. La reconnaissance est le moteur de la motivation.

> À RETENIR
>
> *Les équipes oublient parfois les chiffres d'une journée. Jamais la manière dont elles ont été managées.*

Team spirit

17 minutes. C'est le temps qu'il nous restait avant de lancer un live stream de formation destiné à des professionnelles de la vente.

Et là… Les caméras ? En panne. Le micro ? Problème. Le prompteur ? Il décide d'inverser les textes, parce que pourquoi pas. La lumière ? Beaucoup trop forte. La climatisation ? En grève. Et ce jour-là, il fait une chaleur à faire fondre les diamants.

Petit détail : la directrice de projet est en réunion, le directeur adjoint en télétravail, le régisseur en vacances. La conceptrice pédagogique, qui n'est absolument pas experte en technique, descend de son bureau pour nous aider. Et moi ? Je suis l'animatrice. J'adore animer. Mais les caméras et moi, c'est une autre histoire.

Et pourtant… La directrice de projet appelle pour nous aider. Le directeur adjoint lance une visio pour nous guider. La conceptrice pédagogique s'attaque aux branchements. Un autre animateur, en pleine session de son côté, vient nous prêter main-forte.

Chacun cherche une solution. Personne ne cherche un coupable, personne ne s'énerve, personne ne dit « ce n'est pas mon problème ». On cherche, on teste, on improvise. On rit.

> *Et finalement, le live démarre. Et j'anime.*

Ce jour-là, j'ai compris quelque chose d'important. Le team spirit, ce n'est pas un team building avec des ballons, des post-it et trois mots-clés sur un paperboard. C'est ce qui se passe quand plus rien ne fonctionne. Une équipe qui se mobilise, en présentiel comme à distance. C'est remplacer « ce n'est pas mon sujet » par « comment puis-je aider ? ». Et surtout, pouvoir rire ensemble d'une situation qui, dix-sept minutes plus tôt, ressemblait franchement à une catastrophe industrielle.

Le live terminé, nous avons pris le temps du feedback. Qu'est-ce qu'on peut améliorer la prochaine fois ? Pas de reproches, pas de règlement de comptes. Juste l'envie de faire mieux. Ce live qui aurait pu être un fiasco est devenu un moment de cohésion.

À RETENIR

Dans le retail aussi, parfois rien ne va. Mais avec une vraie équipe, tout peut quand même très bien finir.

Fin de la visite. La porte reste ouverte.

Une formation, un atelier de vente, un audit ou un accompagnement de vos managers ?
bonjour@carolinemariehoareau.fr · **06 24 30 85 45** · carolinemariehoareau.fr

Ils m'ont fait confiance

Maisons et marques que j'ai eu le plaisir d'accompagner, en boutique, en formation et sur le terrain.

