



# L'emploi et la promotion sociale dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire

DEUXIÈME PARTIE :  
Évolution des carrières et promotion sociale  
Enquête auprès des salariés de la branche



Horizons  
prospective  
et métiers  
du commerce

# Sommaire

Contexte de l'étude.....	3
Objectifs de l'étude.....	3
Méthodologie.....	4
Profil des salariés répondants.....	6
<b>I Trajectoire professionnelle des salariés de la branche.....</b>	<b>10</b>
<b>II La perception des salariés de la branche et de leur évolution de carrière.....</b>	<b>15</b>
<b>III Mesure de l'ascenseur social dans la branche.....</b>	<b>22</b>
<b>IV Les perspectives d'évolution professionnelle.....</b>	<b>32</b>

Date de publication : 24/05/2024

## Contexte de l'étude

- Les métiers de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire font l'objet de **profondes transformations** en raison des évolutions technologiques et des modèles économiques (par exemple, la place du e-commerce, l'essor du drive, l'émergence d'une véritable économie servicielle autour des produits traditionnels, les nouvelles attentes du consommateur...). **Pour ces raisons, certains métiers sont en décroissance et/ou doivent se réinventer ; d'autres sont émergents.** Ces évolutions sont décrites dans diverses études, notamment l'EDEC 2021, qui a abouti notamment à la création du site Horizons Commerce<sup>1</sup> et d'une base de données sur les emplois de la branche.
- Les entreprises de la branche sont également confrontées, comme de nombreux secteurs économiques, à **des difficultés de recrutement** sur des métiers clés. Cette situation renvoie à la fois à des pénuries de compétences, mais également à un défaut d'attractivité de certains métiers et à des modifications dans les attentes des salariés.
- Les entreprises de la branche sont traditionnellement reconnues pour jouer un **rôle essentiel en termes de promotion sociale** : fortement recruteuse de jeunes ou d'adultes peu ou faiblement qualifiés, elles offrent des perspectives professionnelles riches vers des emplois de cadres ou d'agents de maîtrise **dans des proportions beaucoup plus importantes que la plupart des autres secteurs économiques.** Toutes choses égales par ailleurs, cette situation est un facteur d'attractivité qui gagnerait à être davantage objectivé et mis en avant. De ce point de vue, une enquête a déjà quantifié ce phénomène. Mais elle date de 2016<sup>2</sup> et doit être réactualisée.

La CPNE (Commission paritaire nationale de l'emploi) de la branche a commandé cette étude en deux volets, notamment pour confirmer ou infirmer ses hypothèses sur les métiers identifiés comme étant en tension, émergents et en décroissance. L'étude a été réalisée en 2023, par l'IFOP et DiotSiaci.



### Chiffres clés sur la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire

Près de  
**680 000**  
salariés

Plus de  
**20 000**  
entreprises ou  
établissements

**58 %**  
des salariés sont  
des femmes

Près de  
**90 %**  
des salariés  
sont en CDI

La branche regroupe notamment les entreprises et les établissements exerçant une activité principale de commerce de détail (supérettes, supermarchés, hypermarchés...) ou de gros (grossistes, dont le cash and carry).

Source : Horizons-Commerce.fr

<sup>1</sup> [www.horizons-commerce.fr](http://www.horizons-commerce.fr) - Étude prospective «Le secteur du commerce et de la distribution et ses évolutions» (2021)

<sup>2</sup> « Étude sur les évolutions de carrière et la promotion interne », CPNE (2016)

## Rappel des objectifs de l'étude

### Une étude en deux volets :

**Partie 1 : Les évolutions de l'emploi et du marché du travail de la branche sur certains métiers à enjeu particulier : métiers en tension, émergents, en décroissance.**

Cette partie vise, d'une part, à **caractériser la dynamique de ces métiers** : dynamique générale, focus sur les métiers les plus sensibles (métiers en tension, émergents, en décroissance, avec un accent particulier sur les métiers de bouche) et d'autre part, à approfondir la question de **l'attractivité de ces métiers**, en lien avec les nouvelles attentes des salariés.

Une enquête en ligne a été menée auprès des entreprises de la branche et a été complétée par des entretiens individuels avec des responsables RH des enseignes de la branche (cf. Annexes 1 et 2).

**Partie 2 : La promotion sociale dans la branche : les résultats issus d'une enquête auprès des cadres, agents de maîtrise et employés qualifiés de la branche.**

Cette partie vise, sur la base d'une **enquête en ligne réalisée auprès de salariés cadres, agents de maîtrise et employés qualifiés**, d'analyser qualitativement et quantitativement les dynamiques de promotion sociale dans la branche. Il s'agit notamment de réactualiser l'enquête réalisée en 2016 sur « l'ascenseur social ».

## Rappels généraux sur la méthodologie de l'étude (parties 1 et 2)

**La méthodologie repose essentiellement sur l'exploitation de quatre sources :**

- **Les données existantes** : rapports de branche, statistiques publiques, données de l'Opcommerce, exploitation des données issues d'Horizons Commerce ;
- **Les données qualitatives** recueillies au cours des entretiens avec des responsables de la branche et des responsables d'entreprises (qui portent sur les deux volets de l'étude) ;
- **L'exploitation d'une enquête en ligne** qualitative et quantitative auprès des entreprises de la branche, qui porte sur le premier volet de l'étude (« Évolutions des métiers dans la branche ») ;
- **Les données qualitatives et quantitatives** issues d'une enquête en ligne auprès d'un panel de salariés qualifiés (sur le second volet « Évolution des carrières et promotion sociales ») susceptibles d'avoir connu des évolutions de carrière, notamment des promotions professionnelles, et d'en faire une évaluation.

# Objectifs de l'enquête auprès des salariés

La branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire est traditionnellement reconnue pour jouer un rôle essentiel en termes de promotion sociale : fortement recruteuse de jeunes ou d'adultes peu ou faiblement qualifiés, elle offre des perspectives professionnelles riches vers des emplois d'agents de maîtrise ou de cadres dans des proportions beaucoup plus importantes que la plupart des autres secteurs économiques.

L'étude de 2016 précitée en rendait déjà compte et, plus récemment, ce positionnement est confirmé par le rapport de France Stratégie et la Dares « Les métiers en 2030 » qui classe les métiers de vendeurs et de la caisse parmi les 10 métiers qui devraient recruter le plus de jeunes peu diplômés sur la période 2022-2030.

Dix ans après la dernière étude menée sur ce thème, dans un contexte qui a été notamment bouleversé par la crise sanitaire, la CPNE a souhaité réaliser une nouvelle étude dont l'objectif est d'analyser les dynamiques de promotion sociale dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

L'objectif principal de cette étude est de mieux comprendre les dynamiques de promotion et d'évolution de carrière dans les entreprises de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire en interrogeant un panel de salariés (employés de niveau 3 ou 4, agents de maîtrise et cadres).

Cet objectif peut se décliner en cinq objectifs spécifiques :

1. Identifier les trajectoires professionnelles des salariés de la branche ;
2. Mesurer la perception des salariés de la branche de leur propre évolution de carrière ;
3. Mesurer l'ascenseur social dans la branche pour l'ensemble des catégories de salariés ;
4. Faire un focus particulier sur la promotion des salariés non qualifiés ayant intégré une entreprise de la branche ;
5. Anticiper les perspectives d'évolution professionnelle des salariés de la branche.

## Méthodologie

Pour réaliser cette étude, la CPNE a décidé d'interroger les salariés de la branche sur la base d'un questionnaire d'environ 10 minutes via deux canaux principaux de sollicitation :

- Une invitation à répondre transmise sur les réseaux sociaux. La phase de recueil a eu lieu du 12 au 20 avril 2023 et a permis d'obtenir 502 répondants : 254 employés qualifiés, 168 agents de maîtrise et 80 cadres.
- Une invitation par courriel envoyée directement aux salariés des entreprises de la branche volontaires. La phase de recueil a eu lieu du 19 avril au 7 juillet 2023 et 480 questionnaires ont

été complétés : 76 par des employés qualifiés, 63 par des agents de maîtrise et 341 par des cadres.

Un complément de 15 cadres a pu s'ajouter à cette base de répondants via le panel partenaire de l'IFOP.

L'analyse s'appuie donc sur un total de 997 répondants : 436 cadres, 231 agents de maîtrise et 330 employés qualifiés de niveau 3 ou 4. À noter, les employés de niveau 1 ou 2, n'ayant pas connu ou pas encore connu de promotions professionnelles au sein de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, n'étaient pas inclus dans le champ de l'enquête.

### Cible

**997**

salariés de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, âgés de 18 ans ou plus, en CDI et ayant le statut de cadre, d'agent de maîtrise ou d'employé de niveau 3 ou 4 dont :

**502**

via les réseaux sociaux (+15 cadres recrutés via le panel)

**480**

via l'emailing



### Deux modes de recueil

- Un questionnaire auto-administré via les réseaux sociaux
- Durée moyenne : 10 minutes

- Un questionnaire auto-administré, envoyé aux salariés par les enseignes de la branche via un emailing
- Durée moyenne : 10 minutes



### Période

AVRIL 2023  
**12**

AVRIL 2023  
**20**

AVRIL 2023  
**19**

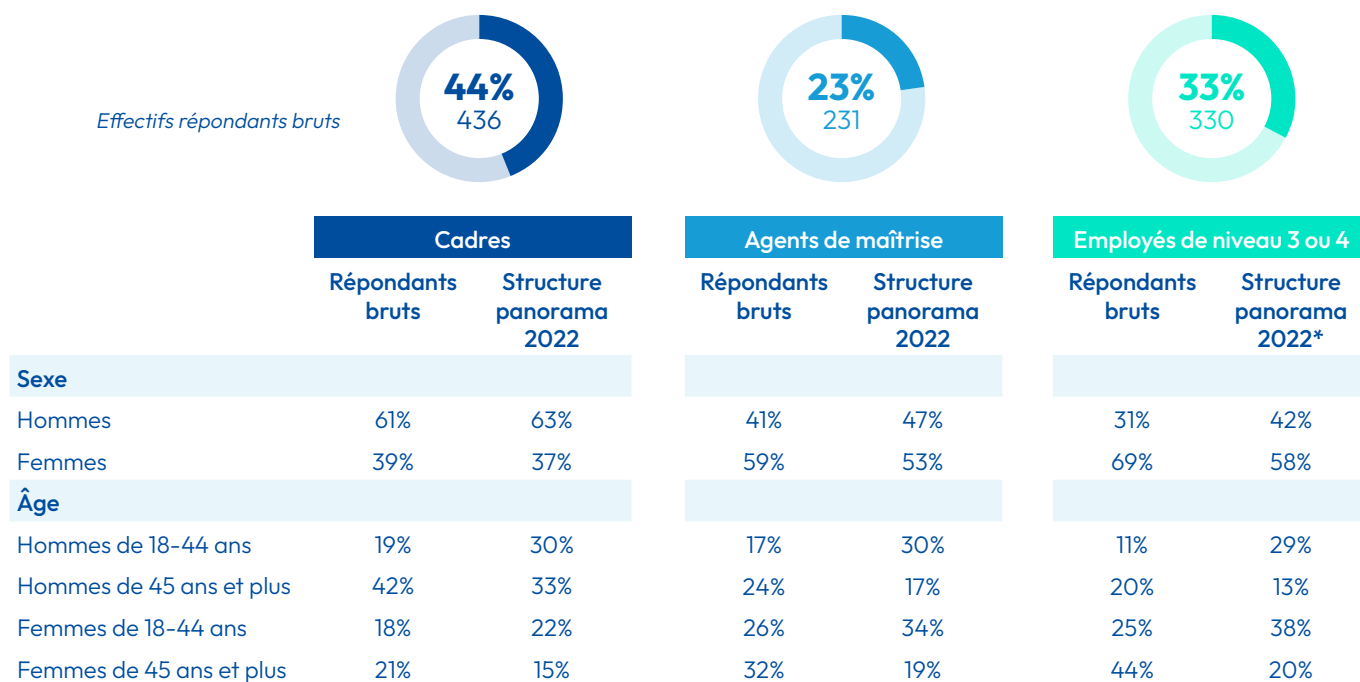
JUILLET 2023  
**07**

# Profil des salariés répondants

Comparé à la structure descriptive des salariés de la branche disponible dans le Panorama 2022 (étude réalisée tous les ans dans la branche professionnelle) le profil des salariés répondants à l'enquête montre une bonne représentativité de l'échantillon avec une légère sur-représentation des femmes et des salariés les plus âgés – cibles que nous observons toujours plus enclines à répondre aux enquêtes quel que soit le sujet, le statut ou le secteur d'activité.

Sur la base des employés répondants, les structures diffèrent plus pour les employés de niveau 1 et 2, le plus souvent plus jeunes, et, qui ne sont pas inclus au périmètre de l'enquête.

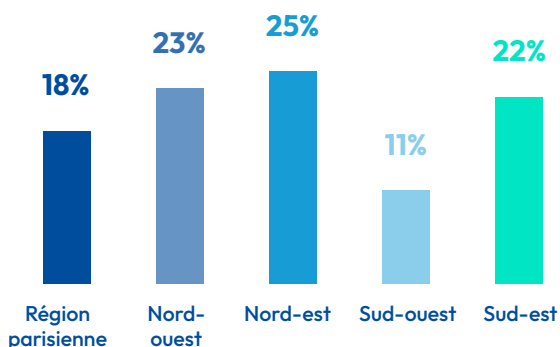
## Structure des répondants à l'enquête comparée aux statistiques du Panorama 2022



\* La structure panorama 2022 employés de niveau 1 et 2

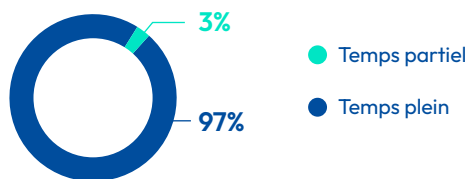
Au-delà de la diversité sexe-âge, on observe une bonne représentativité des répondants au niveau géographique.

## Dispersion des salariés répondants par région d'habitation – 997 répondants

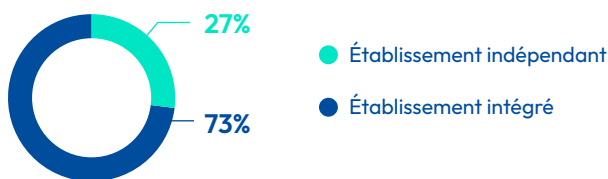


La quasi-totalité des salariés répondants travaillent à temps plein et trois quarts sont salariés dans un établissement intégré.

### Temps de travail – 997 répondants



### Statut de l'entreprise – 997 répondants

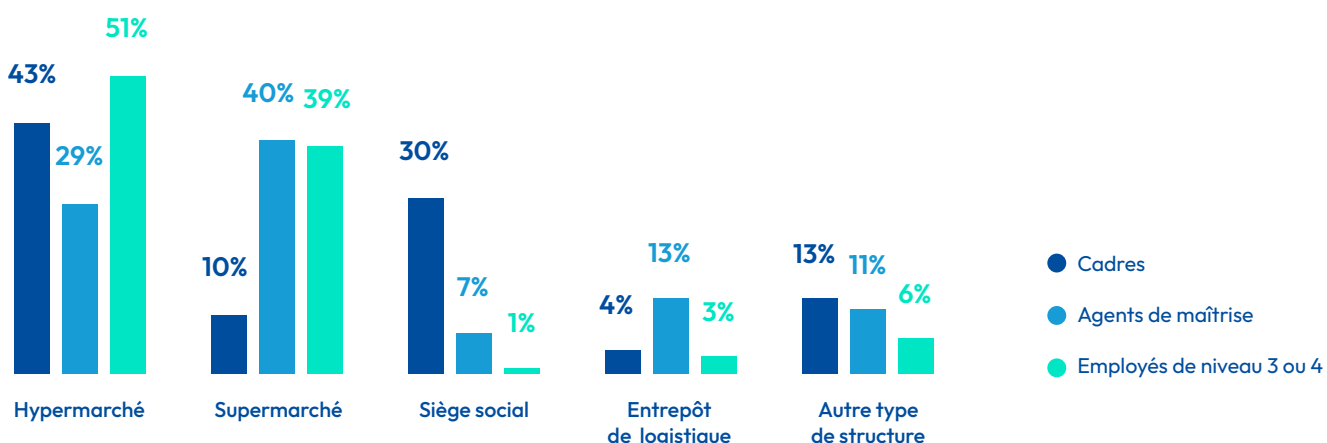


Les cadres répondants travaillent principalement dans un hypermarché (43%) et au siège social de leur enseigne (30%).

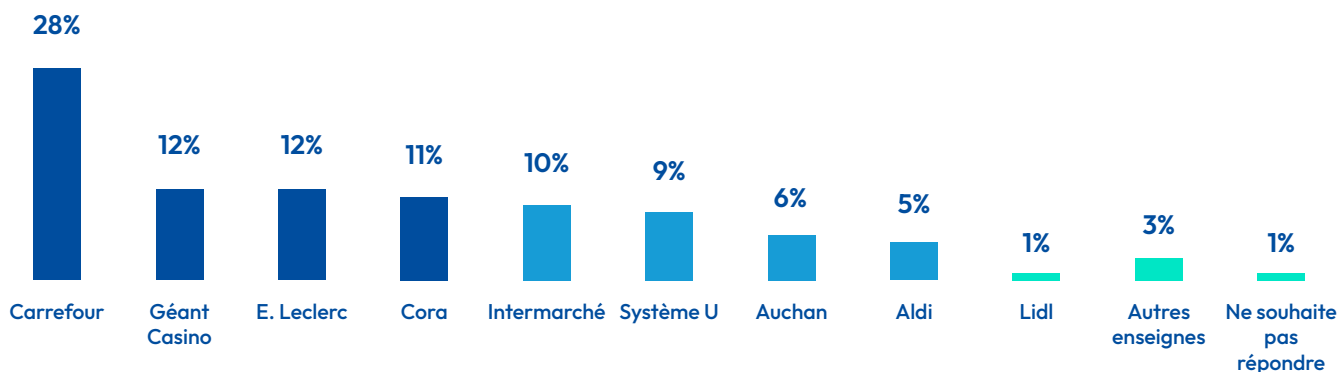
Une très large majorité des employés répondants travaillent dans un hypermarché ou un supermarché, respectivement 51% et 39% des employés.

69% des agents de maîtrise répondants travaillent dans un hypermarché ou un supermarché et 13% d'entre eux dans un entrepôt de logistique.

### Type de structure par statut dans l'entreprise – 997 répondants



### Enseigne des salariés répondants – 997 répondants



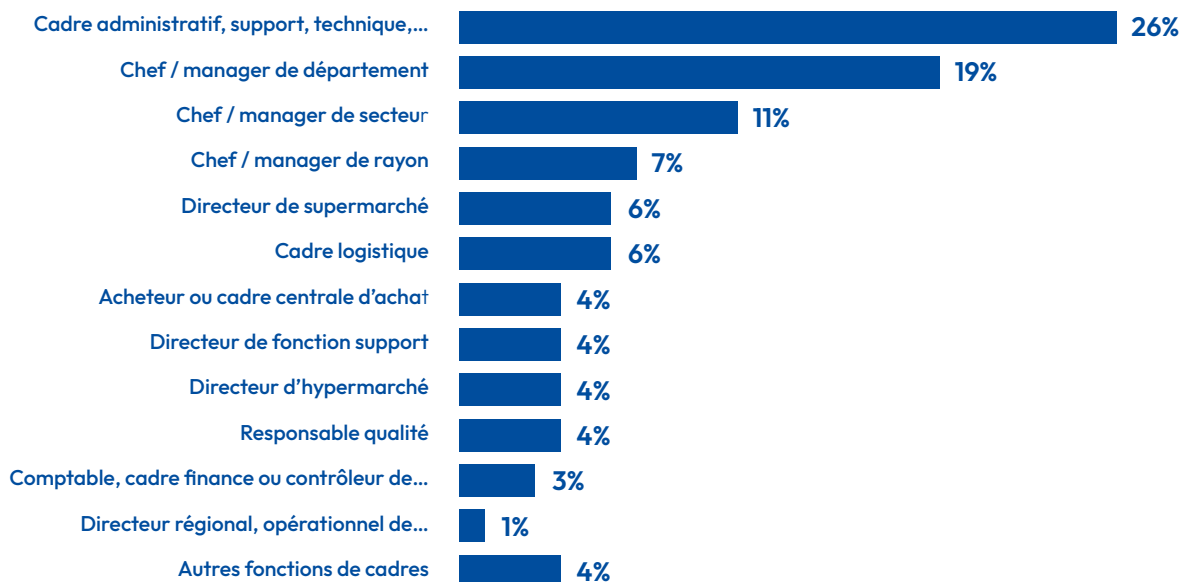
Le groupe Carrefour est l'enseigne la plus représentée, très loin devant Casino, E. Leclerc, Cora et Intermarché. Les autres enseignes sont faiblement représentées.



## a. Fonctions actuelles des cadres répondants

Une pluralité de fonctions est représentée même si les fonctions administratives, techniques et de support sont les plus représentées avec un quart des cadres répondants (26%). Viennent ensuite les managers (37%) : de département (19%), de secteur (11%) et de rayon (7%).

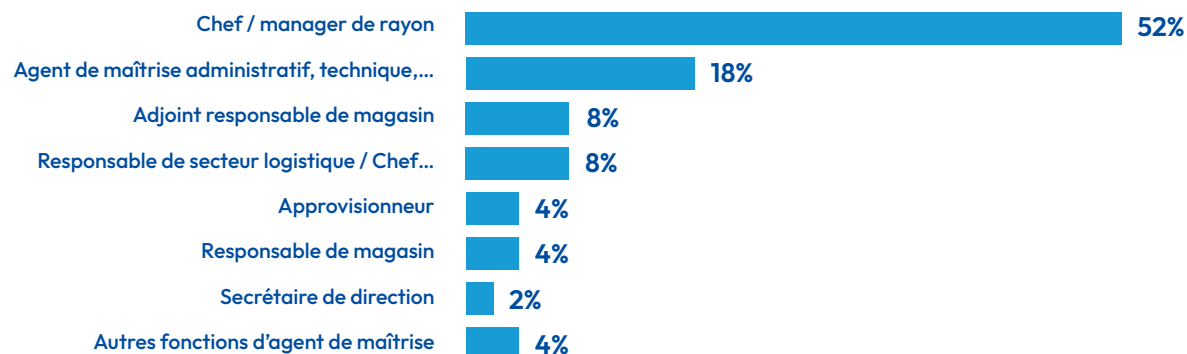
### Fonctions actuelle des cadres répondants – 436 répondants



## b. Fonctions actuelles des agents de maîtrise répondants

La majorité des agents de maîtrise sont des managers de rayon (52%) suivis des agents administratifs, techniques et de support (18%).

### Fonctions actuelle des agents de maîtrise répondants – 231 répondants

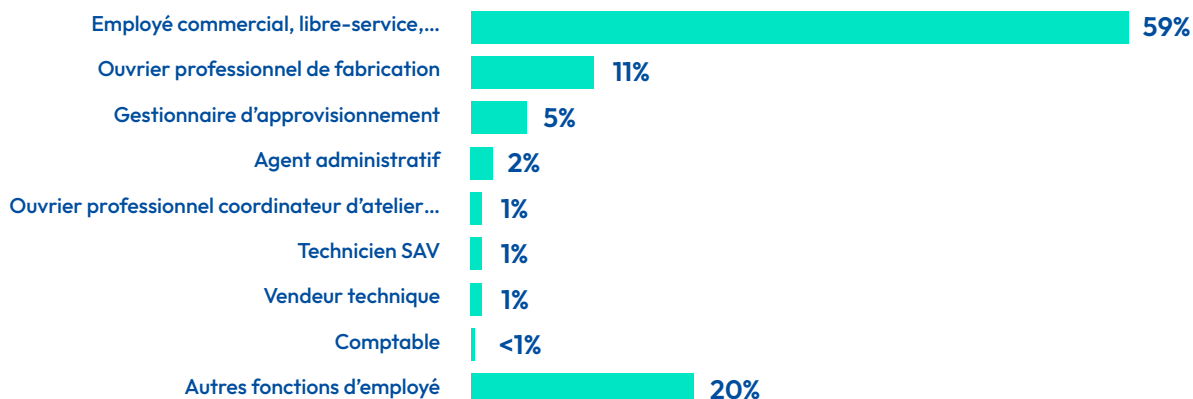




### c. Fonctions actuelles des employés de niveau 3 ou 4 répondants

Parmi les employés de niveau 3 ou 4 répondants, les employés libre-service, employés principaux sont les plus nombreux (59%) loin devant les ouvriers professionnels de fabrication (11%), les gestionnaires d'approvisionnement (5%) et les agents administratifs (2%).

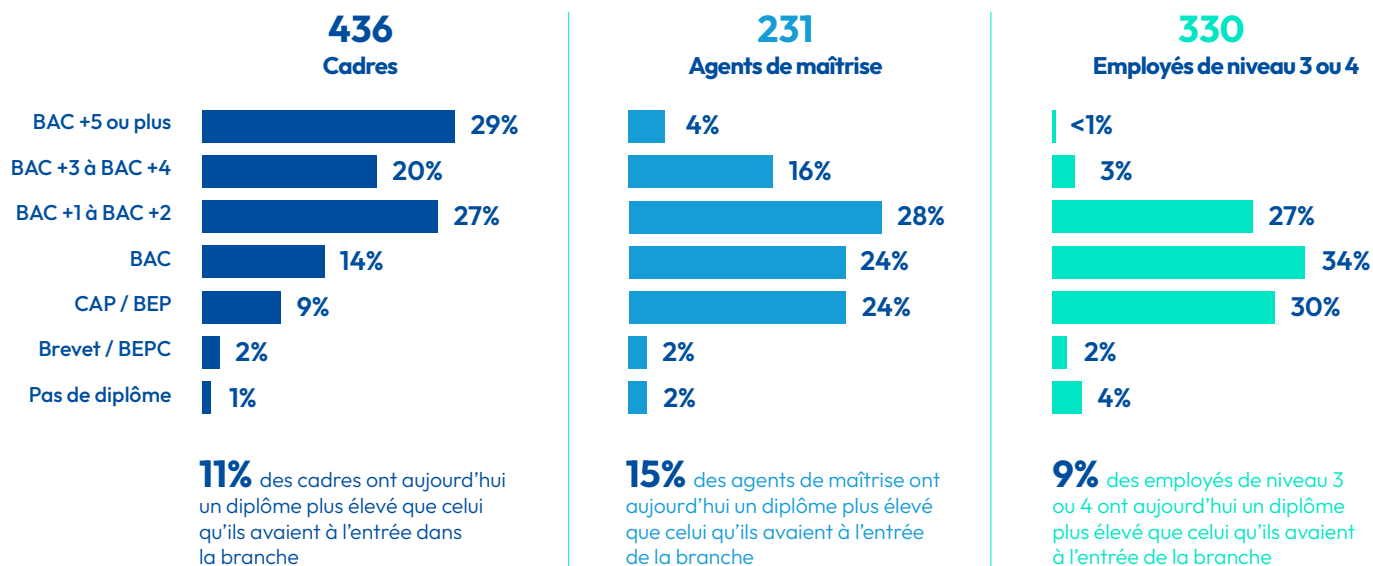
#### Fonctions actuelle des employés de niveau 3 ou 4 répondants – 330 répondants



### d. Diplôme actuel des répondants

Quel que soit le statut, très peu de répondants déclarent ne pas avoir de diplôme actuellement.

#### Diplôme actuel par statut du répondant dans l'entreprise – 997 répondants



Effectifs répondants bruts



#### À noter

Une partie des salariés répondants a aujourd'hui un niveau de diplôme plus élevé que celui qu'elle avait à son entrée dans la branche : c'est le cas de 15% des agents de maîtrise, 11% des cadres et 9% des employés de niveau 3 ou 4.

# I Trajectoire professionnelle des salariés de la branche

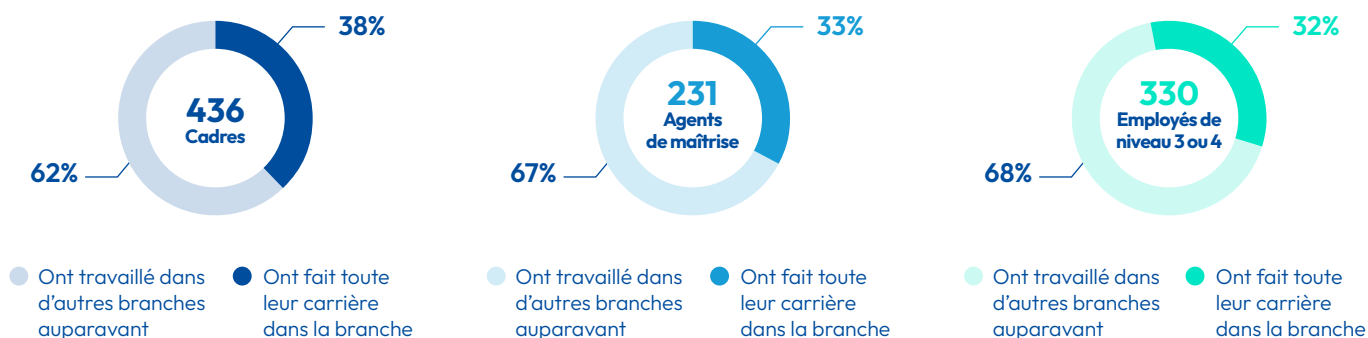
Dans cette partie sera traitée la trajectoire professionnelle des salariés répondants depuis leur entrée dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

## 1. Secteur(s) d'origine

Un gros tiers des salariés répondants, quel que soit le statut actuel, a effectué toute sa carrière jusqu'ici au sein de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire

tandis que deux tiers ont antérieurement connu des expériences dans d'autres branches.

### Carrière dans la branche par statut du répondant dans l'entreprise – 997 répondants



Effectifs répondants bruts

De manière transversale aux statuts des répondants, **44% des salariés répondants ayant travaillé dans d'autres branches** avant de venir dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire **ont, en tout premier lieu, travaillé dans le commerce** et de façon relativement disséminée dans les différentes branches : artisanat alimentaire (9% - légèrement sur-représenté pour les agents de maîtrise avec 12%), équipement de la personne (8% - légèrement sur-représenté pour les employés de niveau 3 ou 4 avec 11%), équipement de la maison, ameublement (5%), automobile (5%), artisanat non alimentaire (5%), Vente directe, démarchage (5%), bricolage, jardinage (4%),...

Et de même, de manière transversale aux statuts des répondants, environ **20% des salariés répondants ayant travaillé dans d'autres branches** avant de venir dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire **ont travaillé dans la branche Hôtellerie, restauration, cafétéria, bar.**

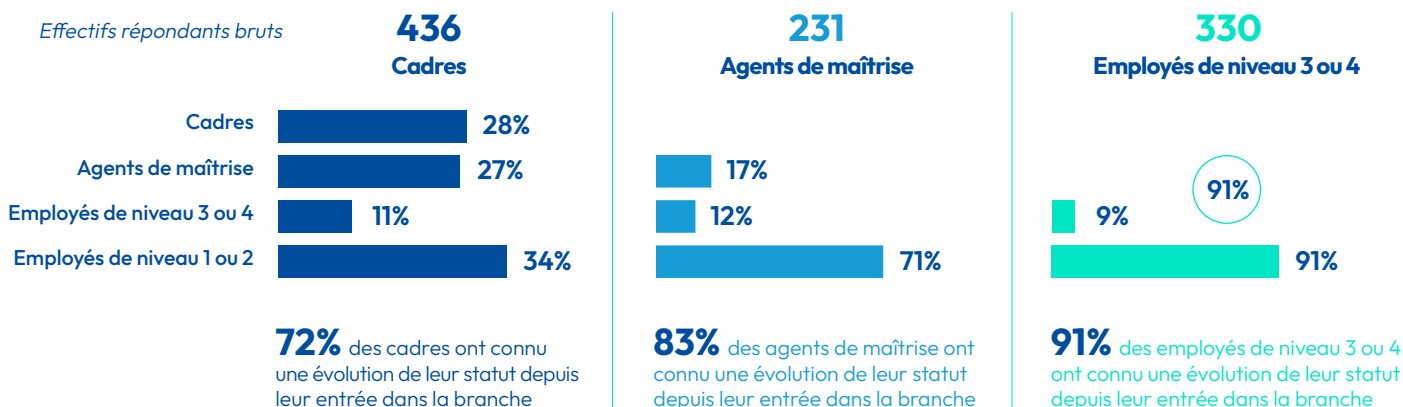
Au-delà de ces secteurs ou branches d'activité communes quel que soit le statut, les cadres répondants viennent aussi de l'Industrie (11%), du secteur de la Finance, banque, assurance, mutuelle (8%) et de l'Administration publique (8%).

## 2. Statut d'entrée dans la branche

Une très grande majorité des salariés répondants a débuté sa carrière dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire à un niveau de statut inférieur à celui

atteint actuellement. Ainsi, 72% des cadres, 83% des agents de maîtrise et 91% des employés de niveau 3 ou 4 ont connu une évolution de leur statut.

### Statut actuel du répondant, comparé à son statut d'entrée dans la branche



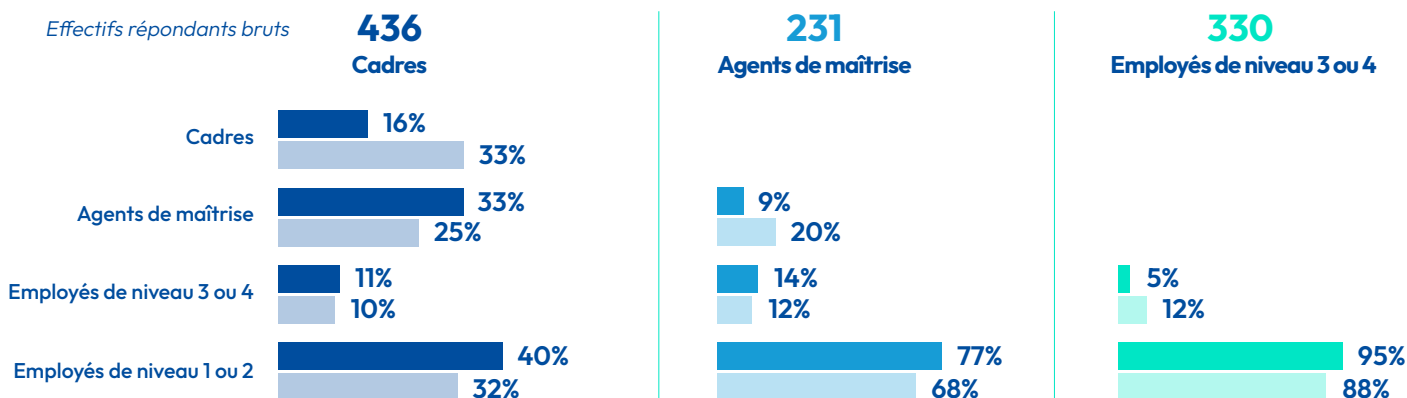
On remarque qu'il y a peu d'entrées dans la branche au statut d'employé de niveau 3 ou 4, y compris pour les employés de niveau 3 ou 4 ayant préalablement travaillé dans une autre branche du commerce ou de l'artisanat (alimentaire ou non alimentaire) : seuls 14% d'entre eux entrent directement sur un niveau 3 ou 4.

Parmi les salariés cadres actuels répondants qui ont débuté dans la branche avec un statut d'employé (199 répondants), 63% d'entre eux travaillent dans un hypermarché ou un supermarché (vs 41% pour les cadres ayant débuté dans la branche comme agent de maîtrise ou cadre).

Si les agents de maîtrise et les employés de niveau 3 ou 4 répondants sont le plus souvent entrés comme employés de niveau 1 ou 2 (respectivement 71% et 91% d'entre eux), les cadres sont entrés dans la branche sur 3 statuts à quasi part égale : comme employés de niveau 1 ou 2 (34% d'entre eux), comme agents de maîtrise (27% d'entre eux) et directement comme cadres (28% d'entre eux).

Parmi les salariés cadres actuels répondants qui ont débuté dans la branche avec un statut cadre (91 répondants), 45% sont des femmes (vs 39% au total des cadres répondants), 67% ont un Bac+5 ou plus (vs 26% au total des cadres répondants), 52% travaillent au siège social de leur enseigne (vs 30% au total des cadres répondants), 56% ont 10 ans ou moins d'ancienneté (vs 31% au total des cadres répondants). Il s'agit de la 1<sup>ère</sup> fonction dans l'entreprise pour 44% d'entre eux (vs 24% au total des cadres répondants).

### Statut actuel du répondant, comparé à son statut d'entrée dans la branche (Focus sur l'expérience dans ou hors de la branche)

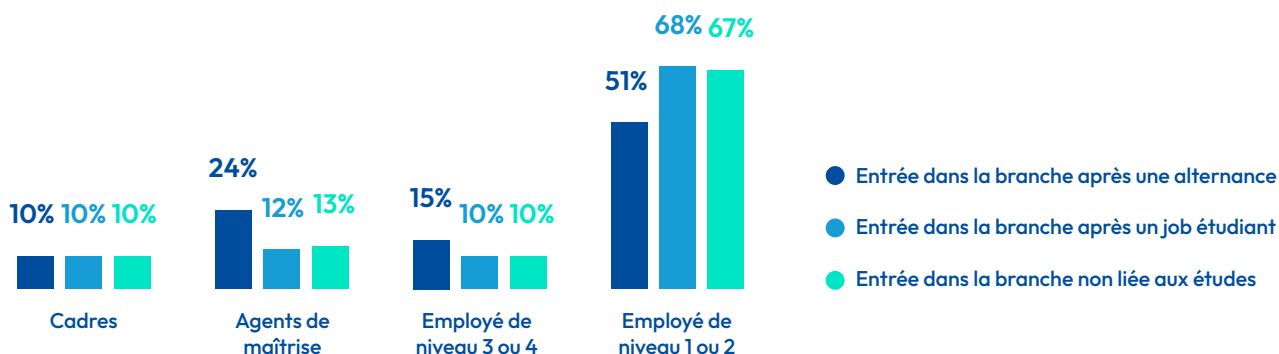


- ● ● Salariés ayant fait toute leur carrière dans la branche
- ● ● Salariés ayant eu des expériences dans d'autres secteurs

Les salariés répondants ayant eu une expérience dans d'autres branches / secteurs avant d'entrer dans la branche sont davantage entrés à leur statut actuel. On l'observe plus particulièrement pour les cadres ayant eu une expérience avant d'entrer dans la

branche. Ces derniers sont deux fois plus nombreux à avoir démarré comme cadres (33% vs 16%). Les agents de maîtrise sont également deux fois plus nombreux à avoir démarré comme agents de maîtrise (20% vs 9%).

### Statut d'entrée dans la branche en fonction de l'expérience pendant les études – 997 répondants

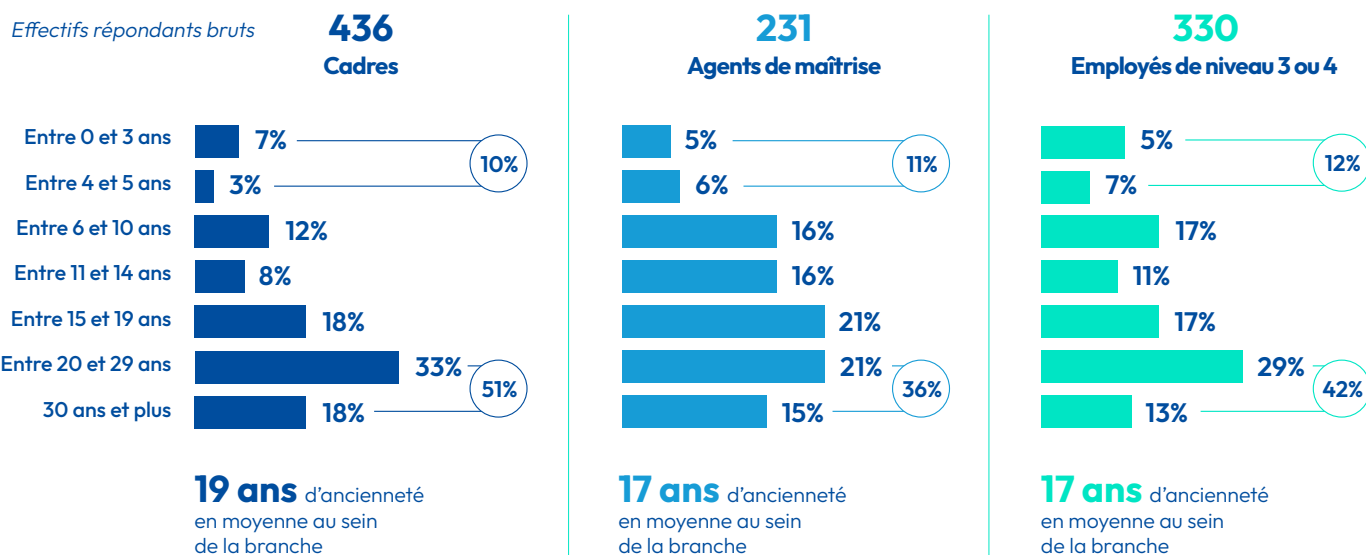


Le statut d'entrée dans la branche peut également varier selon que le salarié répondant a commencé à y travailler pendant ses études ou non. Par rapport aux autres, les salariés ayant fait une alternance dans la branche sont deux fois plus nombreux à avoir

démarré leur carrière comme agents de maîtrise (analyse au global des salariés répondants – bases insuffisantes pour une déclinaison par statut actuel).

### 3. Ancienneté dans la branche

#### Ancienneté dans la branche par statut – 997 répondants



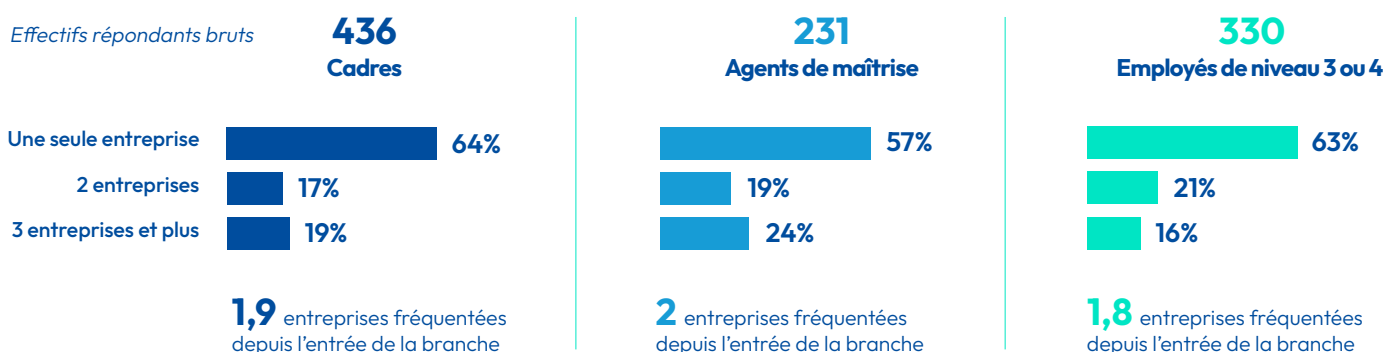
Avec une ancienneté moyenne de 18 ans, les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement affichent une grande fidélité à la branche.

Ce sont les cadres qui affichent l'ancienneté la plus élevée : **1 cadre répondant sur 2 est présent dans la branche depuis 20 ans ou plus et près de 1 sur 5 depuis 30 ans et plus.**

De manière transversale, on observe que **seuls 10% à 12% des salariés répondants ont commencé dans la branche depuis 5 ans ou moins.**

Cette fidélité se confirme aussi au niveau de l'entreprise : environ 6 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement sur 10 n'ont fréquenté qu'une entreprise dans la branche. Les agents de maîtrise s'affichent néanmoins plus mobiles (24% ont fréquenté 3 entreprises ou plus).

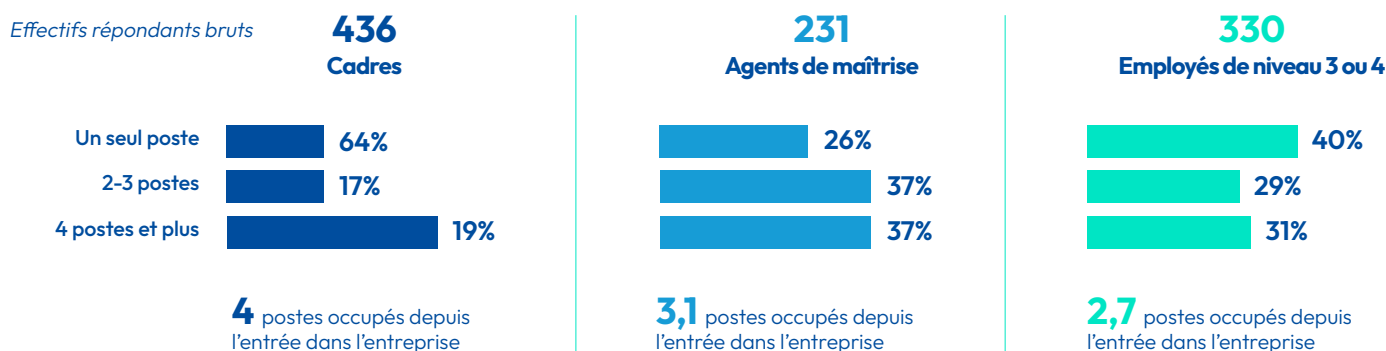
### Nombre d'entreprises fréquentées dans la branche par statut – 997 répondants



Le nombre de postes occupés au sein de l'entreprise actuelle est variable en fonction du statut avec 1 cadre répondant sur 2 qui a occupé 4 postes et plus dans l'entreprise. Pour autant, 37% des

agents de maîtrise et 31% des employés de niveau 3 ou 4 répondants ont occupé aussi 4 postes et plus, preuve d'une dynamique interne.

### Nombre de postes occupés dans l'entreprise actuelle par statut – 997 répondants





## À retenir sur les trajectoires professionnelles des salariés de la branche

### Échantillon : salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement

L'évolution de statut dans la branche concerne une grande majorité des salariés ayant des fonctions d'encadrement, de manière transversale. En effet, **72% des cadres** ont connu une évolution de leur statut depuis leur entrée dans la branche. C'est également le cas pour **83% des agents de maîtrise** et **91% des employés** de niveau 3 ou 4.

**65% des salariés** répondants ayant des fonctions d'encadrement (cadres et agents de maîtrise) ont travaillé antérieurement dans d'autres secteurs d'activité. Ils ont principalement travaillé dans des branches du commerce autres que celle du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (43%) ainsi que dans le secteur Hôtellerie, restauration, cafétéria, bar (20%).

**35% ont fait toute leur carrière dans la branche** du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire. 64% de ceux qui y ont fait toute leur carrière ont commencé en tant qu'employés, 26% en tant qu'agents de maîtrise et 11% en tant que cadres.

Les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement (cadres et agents de maîtrise) ont **18 ans d'ancienneté moyenne dans la branche et une grande majorité (61%) travaillent dans leur entreprise d'origine.**

Ils ont occupé **3,7 postes en moyenne dans leur entreprise actuelle.**

# II La perception des salariés de la branche et de leur évolution de carrière

## 1. La satisfaction globale vis-à-vis de la situation professionnelle actuelle

 **Satisfaction globale vis-à-vis de la situation professionnelle actuelle – 667 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et 330 employés de niveau 3 ou 4**

	Statut actuel			
	Encadrement Base 667	Dont Cadres 436	Dont Agents de maîtrise 231	Employés de niveau 3 ou 4 330
<b>Satisfaction globale</b>				
Total Satisfaits	<b>83%</b>	88%	75%	56%
Très satisfaits	<b>32%</b>	35%	26%	11%

**83% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement sont satisfaits de leur situation professionnelle actuelle.**

*En comparaison à la norme IFOP, tous secteurs et statuts confondus, c'est 9 points de plus (norme IFOP : 74%).*

*En comparaison à la norme IFOP, secteurs du commerce et tous statuts confondus, c'est 23 points de plus (norme IFOP : 60%).*

Le niveau de satisfaction relativement élevé affiché par les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement est néanmoins à étudier par statut et dans ce cadre, on observe une disparité significative.

**88% des salariés cadres répondants sont satisfaits de leur situation professionnelle actuelle**, avec une importante proportion très satisfaite (35% - norme IFOP cadres tout secteur : 15%). Parmi les salariés cadres répondants très satisfaits, on observe une sur-représentation des salariés avec un niveau BAC (28% vs 16% au global des cadres), entrés dans l'entreprise actuelle avec un statut d'employé (46% vs 32% au global des cadres), travaillant en hypermarché (47% vs 42% au global des cadres), ayant changé de poste 4 fois et plus au sein de l'entreprise (45% vs 36% au global des cadres), qui ont bénéficié d'accompagnement lors de leur évolution (44% vs 35% au global des cadres) et qui n'ont rencontré aucun frein ni difficulté dans leur parcours professionnel.

Les deux principaux éléments qui jouent sur le fait d'être très satisfait ou non (qui sont les mêmes pour satisfait ou non) sont la **rémunération et l'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel**.

**75% des agents de maîtrise répondants sont satisfaits de leur situation professionnelle actuelle** avec une part de salariés très satisfaits encore perfectible (26%). Parmi ces agents de maîtrise très ou plutôt satisfaits : des salariés ayant plus souvent travaillé dans d'autres secteurs avant d'entrer dans la branche (70% vs 61%), avec un nombre d'entreprises fréquentées au sein de la branche plus élevé (2 et plus : 47% vs 33%), ayant commencé comme employé de niveau 1 ou 2 (75% vs 43%). Ils sont tout particulièrement satisfaits du niveau d'autonomie dans leur travail (55% de très satisfaits) et du sens de leur travail : compréhension claire de la finalité de ses tâches (36% de très satisfaits).

A contrario de ces deux statuts, **seuls 56% des employés de niveau 3 ou 4 sont satisfaits de leur situation professionnelle actuelle** avec une proportion de salariés très satisfaits (11%) inférieure à celle pas du tout satisfaite (14%).

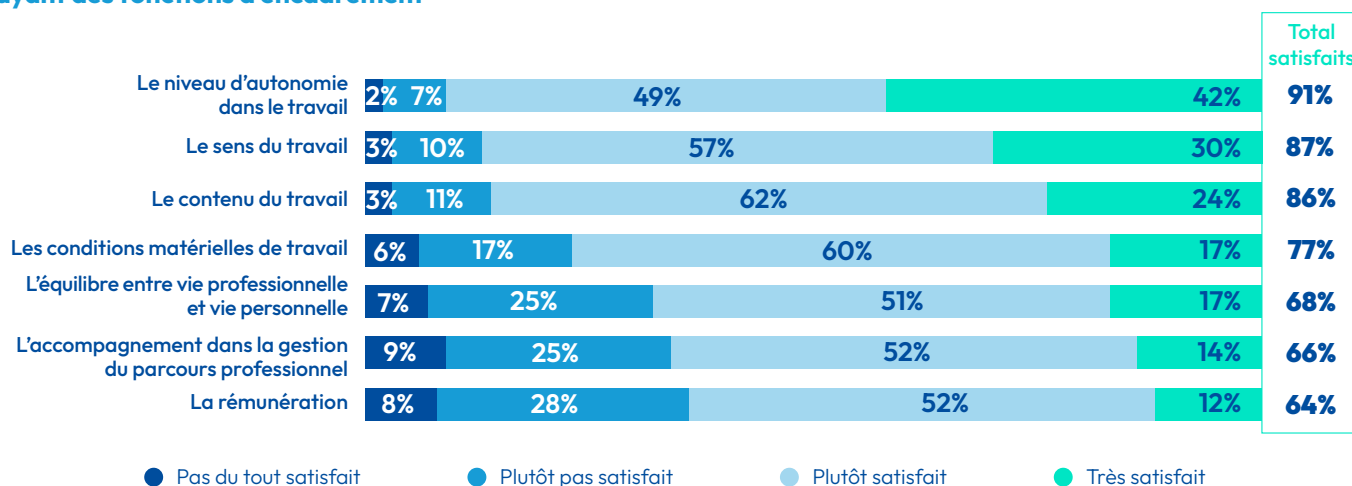
On observe peu de différences socio-démographiques et contextuelles (ancienneté, structure,...) entre les employés de niveau 3 ou 4 satisfaits et ceux non satisfaits de leur situation professionnelle actuelle ; à l'exception, parmi les personnes insatisfaites, d'une part plus importante de salariés dont c'est la première fonction dans l'entreprise (45% vs 34%) et de salariés n'ayant pas connu de promotion (30% vs 17%). Ils se différencient aussi par une moindre satisfaction vis-à-vis du contenu de leur travail (55% satisfaits vs 96% pour ceux qui sont satisfaits de leur situation actuelle) et vis-à-vis de l'accompagnement dans la gestion de leur parcours professionnel (21% satisfaits vs 68% pour ceux qui sont satisfaits de leur situation professionnelle actuelle).



## 2. La satisfaction détaillée vis-à-vis de la situation professionnelle actuelle



### Satisfaction détaillée vis-à-vis de la situation professionnelle actuelle – 667 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement



91% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement sont satisfaits du niveau d'autonomie dans leur travail et 42% en sont très satisfaits.

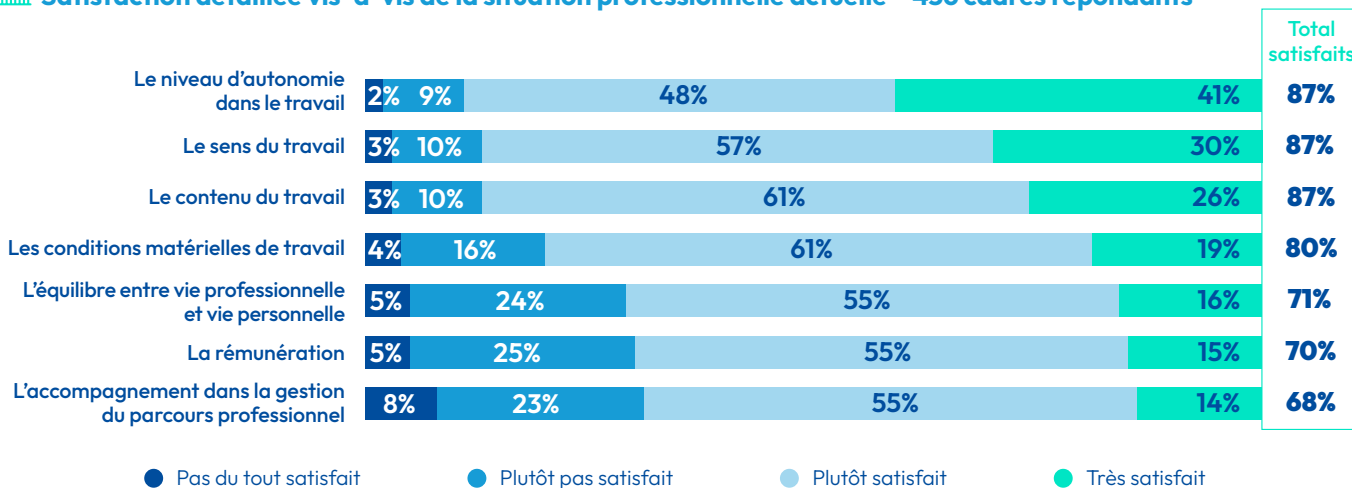
Le sens du travail et le contenu du travail sont aussi des caractéristiques jugées satisfaisantes pour les salariés répondants de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire ayant des fonctions d'encadrement.

La moindre satisfaction vis-à-vis de la rémunération (64%) n'est pas un phénomène propre à la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire. En comparaison, les salariés français ayant des fonctions d'encadrement<sup>1</sup> interrogés dans le cadre de la norme IFOP sont 62% à être satisfaits de leur rémunération.

Le sujet qui présente un peu plus d'insatisfaction est l'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel avec 1 salarié répondant ayant des fonctions d'encadrement sur 10 pas du tout satisfait.



### Satisfaction détaillée vis-à-vis de la situation professionnelle actuelle – 436 cadres répondants



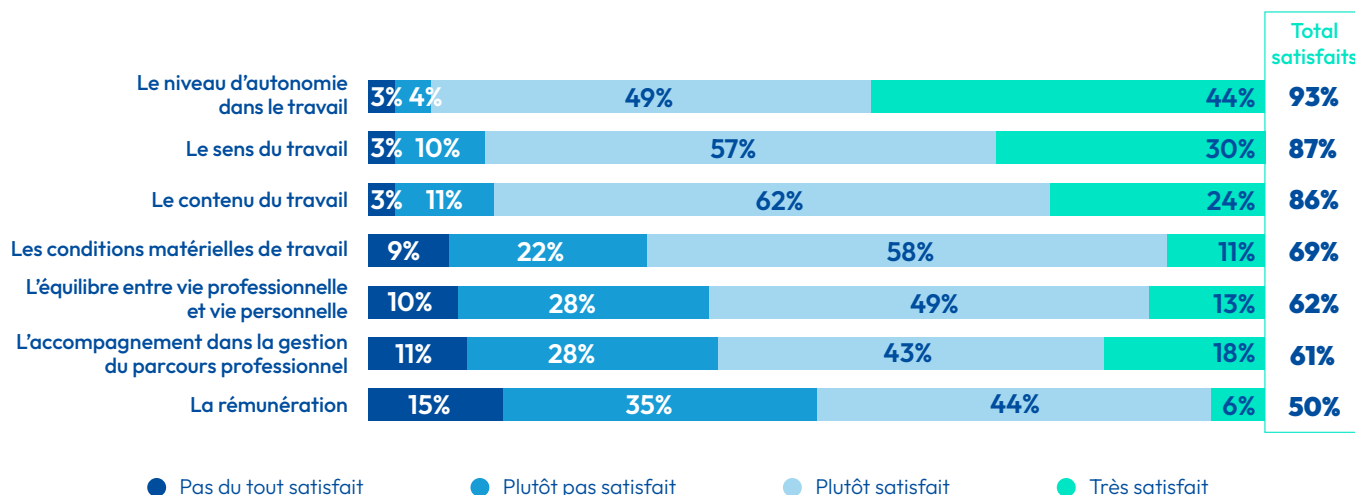
Les cadres répondants sont satisfaits du niveau d'autonomie dans leur travail, du sens et du contenu de leur travail (87%). On note cependant une satisfaction plus ancrée pour le niveau d'autonomie avec 41% de cadres répondants très satisfaits, les conditions matérielles de travail sont satisfaisantes même si le

sujet reste perfectible. Une grande majorité de cadres répondants s'affirment plutôt satisfaits.

L'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel (32%) est un sujet d'insatisfaction aussi prégnant que la rémunération (30%).

<sup>1</sup> Cadre et profession intellectuelle supérieure

## Satisfaction détaillée vis-à-vis de la situation professionnelle actuelle – 231 agents de maîtrise répondants



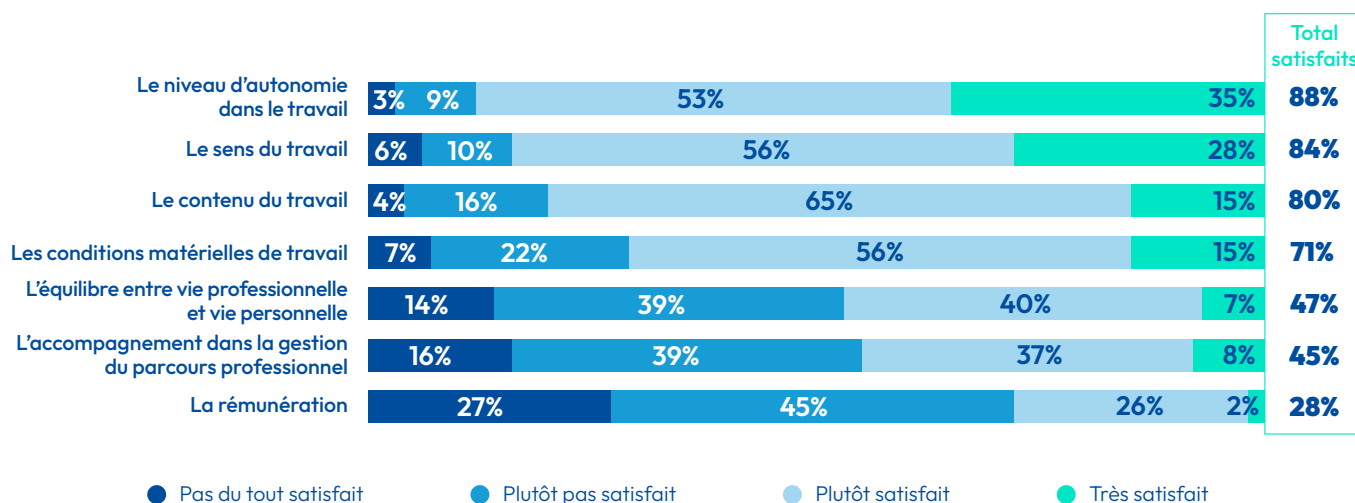
Les agents de maîtrise répondants sont **tout particulièrement satisfaits du niveau d'autonomie dans leur travail** avec **93% d'agents satisfaits** soit +4 points par rapport aux cadres répondants. Tout comme les cadres, **ils sont aussi satisfaits du sens (87%) et du contenu de leur travail (86%)**.

Les autres sujets que sont **les conditions matérielles de travail, l'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle** sont

perfectibles avec une satisfaction beaucoup moins élevée et une part de salariés très satisfaits faible.

**La rémunération est un point d'insatisfaction** pour un agent de maîtrise sur deux. En complément, on note que la part des agents de maîtrise répondants pas du tout satisfaits de leur rémunération est plus de deux fois plus importante (15%) que celle des agents de maîtrise répondants satisfaits (6%).

## Satisfaction détaillée vis-à-vis de la situation professionnelle actuelle – 330 employés de niveau 3 ou 4 répondants



Les employés de niveau 3 ou 4 répondants sont **satisfaits du niveau d'autonomie dans leur travail (88%) et du sens de leur travail (84%)**. La satisfaction vis-à-vis du contenu de leur travail (80%) est légèrement en retrait par rapport à ces 2 premières caractéristiques d'un emploi dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire qui font l'unanimité quel que soit le statut.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle reste relativement préservé avec un niveau de satisfaction (71%) identique à celui affiché par les cadres répondants.

A contrario, moins d'un employé répondant sur deux est satisfait des sujets que sont **l'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel (47%) et les conditions matérielles de travail (45%)**.

**La rémunération est un point d'insatisfaction extrêmement fort avec 72% d'employés répondants insatisfaits dont 27% pas du tout satisfaits**. Par rapport à la norme IFOP sur un statut similaire (employé), c'est plus de 10 points d'insatisfaction en plus.

## Satisfaction détaillée vis-à-vis de la situation professionnelle actuelle – 667 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et 330 employés de niveau 3 ou 4

	Normes IFOP Cadre et prof. int. sup	Statut actuel			
		Encadrement 667	Dont Cadres 436	Dont Agents de maîtrise 231	Employés de niveau 3 ou 4 330
	Base				
<b>Satisfaction globale</b>	<b>75%</b>	<b>83%</b>	<b>88%</b>	<b>75%</b>	<b>54%</b>
Le niveau d'autonomie dans le travail	88%	91%	88%	94%	88%
Le sens du travail	83%	87%	87%	87%	84%
Le contenu du travail	75%	86%	87%	85%	80%
Les conditions matérielles de travail	79%	77%	79%	68%	45%
L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	73%	68%	70%	60%	71%
L'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel	53%	66%	69%	62%	47%
La rémunération	62%	64%	70%	49%	28%

Par rapport aux salariés français de niveau « cadre ou profession intellectuelle supérieure » (normes IFOP), les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement sont **davantage satisfaits du sens et du contenu de leur travail ainsi que de l'accompagnement dont ils bénéficient de la part de leur hiérarchie pour la gestion de leur carrière.**

En revanche, ils sont **moins satisfaits de leurs conditions matérielles de travail et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** qu'ils ont plus de mal à trouver compte tenu des horaires de travail et du travail en soirée et le weekend. Cette dimension d'équilibre insatisfait tout particulièrement les agents de maîtrise qui sont susceptibles d'intervenir plus souvent sur leur site / magasin en cas de problèmes.

Quel que soit le statut, on note **une grande unanimité des salariés répondants de la branche en ce qui concerne le niveau d'autonomie, le sens du travail et le contenu du travail.** Ces trois dimensions sont majeures au sein des entreprises de la branche.

Les cadres répondants sont les plus satisfaits de leurs conditions matérielles de travail, de leur rémunération et de l'accompagnement dont ils bénéficient dans la gestion de leur parcours professionnel.

Les employés, quant à eux, sont les plus insatisfaits des conditions matérielles de travail et de la rémunération. L'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel est aussi une attente forte car moins d'un employé répondant sur 2 est satisfait de ce sujet.

### 3. La satisfaction vis-à-vis de l'évolution de carrière depuis l'entrée dans la branche

#### Satisfaction globale vis-à-vis de l'évolution de carrière par statut – 667 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et 330 employés de niveau 3 ou 4

	Base	Statut actuel			
		Encadrement 667	Dont Cadres 436	Dont Agents de maîtrise 231	Employés de niveau 3 ou 4 330
<b>Satisfaction évolution de carrière</b>					
Total Satisfaits		<b>84%</b>	86%	78%	60%
Très satisfaits		<b>29%</b>	32%	22%	9%

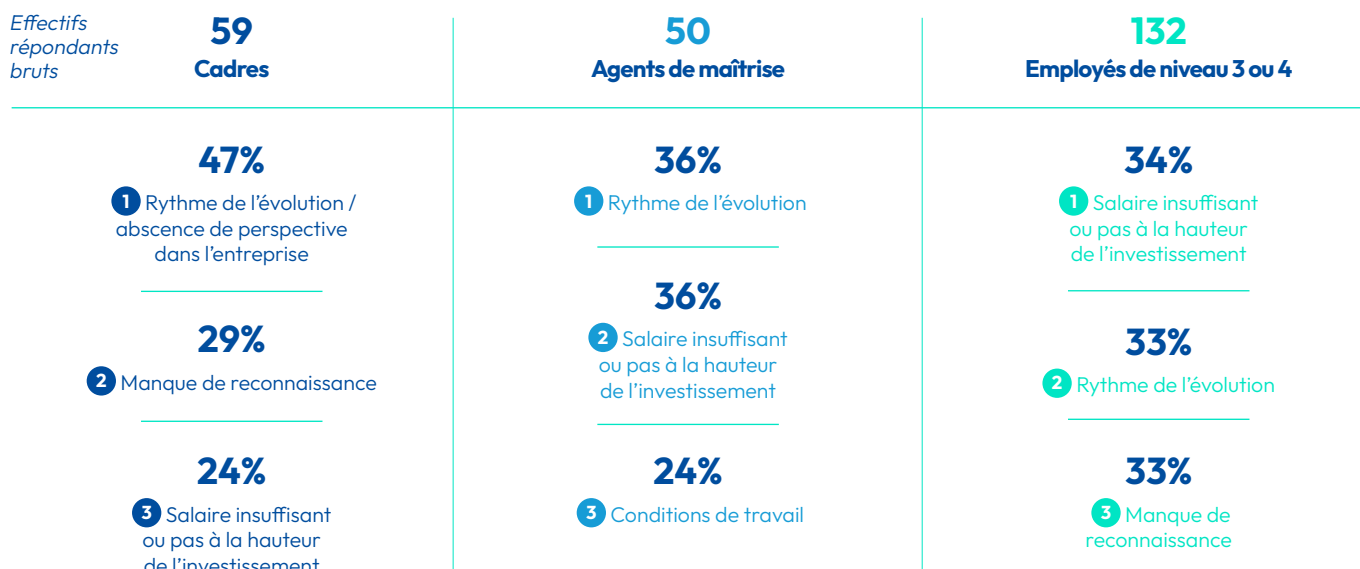
**84% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement sont satisfaits de l'évolution de leur carrière.** Ce niveau relativement élevé est néanmoins à étudier par statut et dans ce cadre, on observe une disparité significative.

**86% des salariés cadres répondants sont satisfaits de leur évolution de carrière,** avec une importante proportion très satisfaite (32%). Parmi les salariés cadres répondants très satisfaits, on observe une sur-représentation des salariés ayant connu une promotion (82% vs 73%). Les autres caractéristiques qui distinguent leur profil sont : plus souvent un niveau BAC à l'entrée dans la branche (29% vs 16%), une entrée dans l'entreprise actuelle avec un statut d'employé de niveau 1 ou 2 (43% vs 26% au global des cadres) et plusieurs fonctions occupées dans l'entreprise avant sa fonction actuelle (86% vs 76%). Parmi les bénéficiaires de leur promotion, ces cadres citent plus souvent la reconnaissance de leur travail (33% vs 23%). À noter : ils sont 91% à être satisfaits de leur rémunération (vs 70% au total des cadres répondants).

**78% des agents de maîtrise répondants sont satisfaits de leur évolution de carrière** avec une part de salariés très satisfaits perfectible (22%) et en deçà de leur satisfaction vis-à-vis de leur situation professionnelle actuelle (-4 points).

**60% des employés de niveau 3 ou 4 répondants sont satisfaits de leur évolution de carrière** avec une part de salariés très satisfaits très faible (moins d'un salarié sur 10) traduisant une attente forte sur le sujet. Ce constat rejoint l'observation précédente concernant le niveau de satisfaction vis-à-vis de l'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel. La promotion dans l'entreprise est le premier point de segmentation : seuls 67% des employés insatisfaits ont connu une promotion dans l'entreprise (niveau, statut) vs 84% des employés satisfaits. Et pour ceux qui ont quand même connu une promotion, seuls 18% ont bénéficié d'un accompagnement (vs 32% des employés promus).


### **Top 3 spontané des raisons d'insatisfaction vis-à-vis de l'évolution de carrière par statut – 241 répondants**



Spontanément, de manière transversale aux statuts, les principales raisons d'insatisfaction vis-à-vis de l'évolution de carrière des salariés répondants sont le **rythme de cette évolution et l'évolution du salaire** (insuffisant ou pas à la hauteur de l'investissement du salarié).

**47% des cadres répondants inscrivent le rythme de l'évolution en top 1 des raisons d'insatisfaction** et plus particulièrement **l'absence de perspective d'évolution** dans son entreprise (27% soit plus d'un cadre insatisfait sur 4).

Les conditions de travail sont plus souvent citées par les agents de maîtrise répondants (24%) mais aussi par les employés de niveau 3 ou 4 répondants : 4<sup>ème</sup> raison avec 23% des employés insatisfaits.

 **À noter**

**Le manque de reconnaissance et de considération est une raison partagée à la fois par les cadres répondants (29%) et par les employés de niveau 3 ou 4 répondants (32%).**

Agents de maîtrise et employés sont très peu à ne citer aucun frein à leur évolution professionnelle ou aucune difficulté au cours de leur carrière (10% à 15% environ). De leur côté, 25% des cadres n'ont aucun frein ou aucune difficulté à citer pour qualifier leur parcours professionnel.

## Top 3 des freins et difficultés rencontrés dans l'évolution de carrière par statut – 997 répondants

Effectifs répondants bruts	436 Cadres	231 Agents de maîtrise	330 Employés de niveau 3 ou 4
<b>Top 3</b> des principaux freins ayant ralenti l'évolution de carrière	<b>26%</b> 1 Absence d'opportunités intéressantes	<b>35%</b> 1 Équilibre vie pro / vie perso	<b>43%</b> 1 Insuffisance de la revalorisation salariale
	<b>24%</b> 2 Équilibre vie pro / vie perso	<b>34%</b> 2 Insuffisance de la revalorisation salariale	<b>26%</b> 2 Absence de postes évolutifs
	<b>24%</b> 3 Nécessité d'être mobile géographiquement	<b>22%</b> 3 Absence d'opportunités intéressantes	<b>23%</b> 3 Absence d'opportunités intéressantes
<b>Top 3</b> des principales difficultés auxquelles les répondants ont dû faire face au cours de leur carrière	<b>27%</b> 1 Équilibre vie pro / vie perso	<b>37%</b> 1 Insuffisance de la revalorisation salariale	<b>38%</b> 1 Insuffisance de la revalorisation salariale
	<b>23%</b> 2 Insuffisance de la revalorisation salariale	<b>29%</b> 2 Équilibre vie pro / vie perso	<b>22%</b> 2 Absence de postes évolutifs
	<b>22%</b> 3 Absence d'opportunités intéressantes	<b>19%</b> 3 Absence d'opportunités intéressantes	<b>22%</b> 3 Absence d'opportunités intéressantes

Les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement citent en moyenne **2 freins ayant ralenti leur évolution professionnelle** qu'ils aient connu une promotion ou non depuis leur entrée dans la branche.

Les freins principaux connus par les cadres répondants **ont été l'absence d'opportunités intéressantes (complétées de l'absence de postes évolutifs pour ceux qui n'ont pas encore connu de promotion), l'équilibre vie pro / vie perso et la nécessité d'être mobile pour accéder à un poste supérieur.**

En cohérence avec la moindre satisfaction exprimée concernant la situation professionnelle, les agents de maîtrise répondants mettent en avant **l'équilibre vie pro / vie perso** et partagent avec les cadres répondants, **l'absence d'opportunités intéressantes** et avec les employés de niveau 3 ou 4 répondants le sujet **de l'insuffisance de la revalorisation salariale.**

Les difficultés rencontrées ont été pour chaque statut peu ou prou les mêmes que les freins avec deux difficultés citées de manière transversale : **l'absence d'opportunités intéressantes et l'absence de revalorisation salariale.**



### À noter

Les agents de maîtrise répondants citent **l'absence de diplôme dans les difficultés rencontrées, certes à un niveau relativement bas (8%) par rapport aux 3 difficultés principales exposées ci-dessus mais de manière significativement différente vs les statuts cadre ou employé de niveau 3 ou 4.**



## À retenir sur la perception des salariés de la branche et de leur propre évolution de carrière

### Échantillon : salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement

**83% des salariés** ayant des fonctions d'encadrement **sont satisfaits de leur situation professionnelle actuelle** (dont 32% qui en sont très satisfaits).

Le niveau de satisfaction est corrélé au statut dans l'entreprise. En effet, 88% des cadres se disent satisfaits tandis que ce n'est le cas que de 75% des agents de maîtrise.

En regardant plus en détail, **le niveau d'autonomie, le sens et le contenu du travail sont les éléments qui génèrent le plus de satisfaction** auprès des salariés de la branche, et ce de manière transversale. A contrario, **l'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel et la rémunération sont davantage générateurs d'insatisfaction.**

Quant à la satisfaction vis-à-vis de leur évolution de carrière, **84% des salariés ayant des fonctions d'encadrement se déclarent satisfaits** (dont 29% qui en sont très satisfaits) avec un écart significatif entre les statuts actuels des répondants : 8 points d'écart entre les cadres (86%) et les agents de maîtrise (78%).

Le rythme de l'évolution et la revalorisation du salaire sont les principaux points d'insatisfaction évoqués spontanément.

Dans le cadre de leur évolution professionnelle, l'absence d'opportunités, l'absence de postes évolutifs, l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, la nécessité d'être mobile et l'insuffisance de la revalorisation salariale sont les freins et difficultés majeurs rencontrés de manière plus ou moins exacerbées selon les statuts des répondants.

# III Mesure de l'ascenseur social dans la branche

Cette partie permettra de mesurer l'ascenseur social au sein de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire grâce, entre autres, à la proportion des salariés ayant connu au moins une promotion (soit par changement de statut, soit par changement de niveau dans la grille de classification de la branche depuis leur entrée dans la branche) et du nombre moyen d'années ayant nécessité ces promotions. Cette définition de la promotion semble assez consensuelle parmi les responsables d'entreprise répondantes.

À la suite de cette mesure, un focus particulier sera fait sur le contexte de la dernière promotion obtenue ainsi que les facteurs déclencheurs de cette promotion.

En préambule, il faut noter qu'une très large majorité des salariés répondants ont connu des évolutions au cours de leur carrière dans la branche. Le taux d'évolution dans la branche correspond à la part des salariés ayant connu un changement de statut et / ou un changement de niveau au sein du même statut.

## a. Mesure de la promotion

### Statut à l'entrée dans la branche selon le statut actuel – 997 répondants

		Statut actuel		
		Employés	Agents de maîtrise	Cadres
Statut à l'entrée dans la branche	Employés	100%	<b>83%</b>	<b>45%</b>
	Agents de maîtrise	-	17%	<b>27%</b>
	Cadres	-	-	28%

Comme l'illustre le tableau, **45% des cadres répondants ont démarré leur carrière en tant qu'employés et 27% en tant qu'agents de maîtrise.** En comparaison avec l'enquête de 2015, il s'agit d'une proportion quasiment inchangée d'entrée dans la branche en tant qu'employés (47,5% en 2015 vs 45% en 2023). En revanche, on observe une part plus importante parmi les cadres répondants d'entrée dans la branche en tant qu'agents de maîtrise (18,5% en 2015 vs 27% en 2023) au détriment du statut cadre directement (34% en 2015 vs 28% en 2023).

**83% des agents de maîtrise répondants ont démarré leur carrière en tant qu'employés.** En comparaison avec l'enquête de 2015, il s'agit d'une proportion plus importante (78% en 2015).

Plus spécifiquement en analysant les changements de niveau et/ou de statut (taux d'évolution en déclaratif) dans le cadre de promotion, les cadres et les agents de maîtrise ont à la fois changé de niveau et changé de statut.

### Évolution selon le statut actuel – 667 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et 330 employés de niveau 3 ou 4

	Salariés ayant bénéficié d'une promotion depuis leur entrée dans la branche		
	Ont évolué	Ont changé de statut	Ont changé de niveau
Encadrement	<b>75%</b>	<b>65%</b>	<b>54%</b>
Cadres	69%	58%	49%
Agents de maîtrise	86%	80%	63%
Employés	77%	24%	73%





## À noter

Les employés de niveau 3 ou 4 répondants, qui décrivent une promotion avec un changement de statut sont, pour 1/3 d'entre eux des étudiants / apprentis / alternants. Les autres affichent une ancienneté importante (20 ans et plus).

### Évolution selon le statut actuel et le sexe – 667 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et 330 employés de niveau 3 ou 4

		Évolution des salariés depuis leur entrée dans la branche		
		Ont évolué	Ont changé de statut	Ont changé de niveau
Sexe	<b>Encadrement</b>	<b>75%</b>	<b>65%</b>	<b>54%</b>
	<b>dont Cadres</b>	<b>69%</b>	<b>58%</b>	<b>49%</b>
	Hommes	71%	59%	49%
	Femmes	67%	56%	49%
	<b>dont Agents de maîtrise</b>	<b>86%</b>	<b>80%</b>	<b>63%</b>
	Hommes	84%	78%	61%
	Femmes	88%	81%	65%
	<b>Employés</b>	<b>77%</b>	<b>24%</b>	<b>73%</b>
	Hommes	73%	21%	69%
	Femmes	79%	27%	75%

Les différences entre hommes et femmes ne sont pas significatives. Pour autant, pour les salariés cadres répondants, on remarque un taux d'évolution un peu moindre pour les femmes dû à un taux de changement de statut inférieur (56%) à celui des hommes (59%). A contrario, au sein des répondants agents de maîtrise et employés

de niveau 3 ou 4, les femmes ont été plus nombreuses à changer de niveau et de statut (respectivement 88% et 79%) depuis leur entrée dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

### Évolution selon le statut actuel et le diplôme – 667 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et 330 employés de niveau 3 ou 4

		Évolution des salariés depuis leur entrée dans la branche		
		Ont évolué	Ont changé de statut	Ont changé de niveau
Statut actuel et sexe	<b>Encadrement</b>	<b>75%</b>	<b>65%</b>	<b>54%</b>
	<b>dont Cadres</b>	<b>69%</b>	<b>58%</b>	<b>49%</b>
	Inférieur à Bac+3	77%	68%	54%
	Bac+3 et plus	60%	46%	44%
	<b>dont Agents de maîtrise</b>	<b>86%</b>	<b>80%</b>	<b>63%</b>
	Inférieur à Bac+3	92%	88%	66%
	Bac+3 et plus	80%	71%	60%
	<b>Employés</b>	<b>77%</b>	<b>24%</b>	<b>73%</b>
	Inférieur à Bac+3	73%	21%	67%
	Bac+3 et plus	81%	24%	78%

Le niveau de formation n'a pas été un frein à l'évolution dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

Parmi les répondants cadres avec un diplôme inférieur à Bac+3, 77% ont connu une évolution de carrière en changeant de statut (68%) et / ou de niveau (54%).

Parmi les répondants agents de maîtrise avec un diplôme Bac ou inférieur, 92% ont connu une évolution de carrière en changeant de statut (88%) et/ou de niveau (66%). Ces résultats mettent en lumière la capacité d'évolution de ces catégories de salariés, qui montent les échelons au sein de l'entreprise et arrivent à des postes d'encadrement.

A contrario, les cadres répondants avec un niveau de diplôme supérieur à Bac+3 affichent le taux d'évolution le plus bas étant

déjà entrés dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire sur un niveau ou avec un statut élevé. Les possibilités d'évolution sont alors plus limitées, ce qui est l'un des freins évoqués précédemment.

Concernant les employés de niveau 3 ou 4 répondants, on observe une logique inverse avec des salariés plus diplômés (Bac et plus) qui ont plus souvent évolué (81% d'entre eux) que ceux moins diplômés.

L'évolution professionnelle est relativement rapide et régulière dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire avec un délai moyen d'environ 7 ans pour changer de statut. Elle est d'autant plus rapide qu'entre les changements de statut, les salariés répondants ont pu connaître d'autres promotions par le biais des changements de niveau à l'intérieur des statuts.

### Durée moyenne pour passer d'un statut à un autre – 375 cadres et agents de maîtrise répondants ayant débuté comme employé et 193 cadres ayant connu le statut d'agent de maîtrise

**Durée moyenne pour passer d'employé à agent de maîtrise**  
Base : Cadres et agents de maîtrise ayant débuté comme employés (375)



**Durée moyenne pour passer d'agent de maîtrise à cadre**  
Base : Cadres ayant connu le statut d'agent de maîtrise (193)



Dans la branche, le passage du statut d'employé à agent de maîtrise a pris, en moyenne, 7 ans et le délai de passage du statut d'agent de maîtrise à celui de cadre est similaire. Cette transition

se réalise en effet au bout de 7 ans et demi en moyenne après avoir acquis le statut d'agent de maîtrise, soit près de 15 ans d'ancienneté au total.

### Délai moyen pour passer d'un statut à un autre selon la structure – 375 cadres et agents de maîtrise répondants ayant débuté comme employé et 193 cadres ayant connu le statut d'agent de maîtrise

		Délai moyen de promotion		
		Employé à agent de maîtrise	Agent de maîtrise à cadre	Employé à cadre
Type de structure	Moyenne	<b>7 ans</b>	<b>7,6 ans</b>	<b>14,6 ans</b>
	Hypermarché	6,9 ans	8,4 ans	<b>15,3 ans</b>
	Supermarché	6,1 ans	7,2 ans	<b>13,3 ans</b>
	Autres types de structures	8 ans	6,7 ans	<b>14,7 ans</b>

 **Délai moyen pour passer d'un statut à un autre selon la structure – 375 cadres et agents de maîtrise répondants ayant débuté comme employé et 193 cadres ayant connu le statut d'agent de maîtrise**

		Délai moyen de promotion		
		Employé à agent de maîtrise	Agent de maîtrise à cadre	Employé à cadre
Sexe	Moyenne	<b>7 ans</b>	<b>7,6 ans</b>	<b>14,6 ans</b>
	Hommes	6 ans	7,3 ans	<b>13,3 ans</b>
	Femmes	8 ans	8,2 ans	<b>16,2 ans</b>

Les salariés hommes répondants affichent un délai moyen de 6 ans pour la promotion d'employé à agent de maîtrise tandis que les femmes affichent un délai moyen de 8 ans.

Pour la promotion d'agent de maîtrise à cadre, les délais moyens sont légèrement plus équilibrés avec 7,3 ans pour les hommes et 8,2 ans pour les femmes, soit un écart d'un an contre 2 ans pour la promotion d'employé à agent de maîtrise. Ce constat suppose que **l'écart entre les hommes et les femmes se réduit à mesure que les salariés progressent dans la hiérarchie.**

Ces disparités statistiquement significatives soulèvent des questions quant aux facteurs qui influencent les opportunités de promotion.

Les femmes sont-elles confrontées à des obstacles particuliers lorsqu'il s'agit de passer au statut d'agent de maîtrise ? Obstacles qui seraient moins prégnants lorsqu'il s'agit d'accéder au statut de cadre ?

Dans une tentative d'expliquer ce point à travers les résultats de l'étude, si les femmes répondants, agents de maîtrise actuellement, affichent le même nombre moyen de freins et de difficultés dans leur évolution (environ 2), elles citent néanmoins plus souvent que les hommes l'équilibre avec leur vie personnelle (39% comme frein / 35% comme difficulté vs 28% / 21% pour les hommes) et l'insuffisance de la revalorisation salariale (39% comme frein / 43% comme difficulté vs 27% / 28% pour les hommes).

 **Délai moyen pour passer d'un statut à un autre selon le diplôme – 375 cadres et agents de maîtrise répondants ayant débuté comme employé et 193 cadres ayant connu le statut d'agent de maîtrise**

		Délai moyen de promotion		
		Employé à agent de maîtrise	Agent de maîtrise à cadre	Employé à cadre
Diplôme à l'entrée dans la branche	Moyenne	<b>7 ans</b>	<b>7,6 ans</b>	<b>14,6 ans</b>
	Sans diplôme ou inférieur au Bac	7,9 ans	9,1 ans	<b>17 ans</b>
	Bac à Bac+2	6,7 ans	7,4 ans	14,3 ans
	Bac+3 ou plus	n-c	7 ans	

Les employés à l'entrée dans la branche, sans diplôme ou avec un niveau inférieur au Bac, ont eu, en moyenne, besoin de plus de temps pour accéder au statut d'agent de maîtrise, comparativement à ceux ayant un niveau Bac à Bac+2. De même, ces derniers ont eu

besoin d'une durée plus longue que leurs collègues titulaires d'un Bac+3 ou plus. Les tendances sont identiques pour le passage du statut d'agent de maîtrise à celui de cadre.

 **Délai moyen pour passer d'un statut à un autre selon le type de carrière – 375 cadres et agents de maîtrise répondants ayant débuté comme employé et 193 cadres ayant connu le statut d'agent de maîtrise**

	Délai moyen de promotion		
	Employé à agent de maîtrise	Agent de maîtrise à cadre	Employé à cadre
<b>Ensemble</b>	<b>7 ans</b>	<b>7,6 ans</b>	<b>14,6 ans</b>
A travaillé dans d'autres secteurs d'activité	6,9 ans	7,5 ans	<b>14,4 ans</b>
A fait toute sa carrière dans la branche	7,1 ans	7,8 ans	<b>14,9 ans</b>
A travaillé dans une seule entreprise dans la branche	8,5 ans	7,9 ans	<b>16,4 ans</b>
A travaillé dans plusieurs entreprises de la branche	5,2 ans	7,3 ans	<b>12,5 ans</b>

**Faire toute sa carrière dans la branche ou avoir des expériences antérieures dans d'autres branches / secteurs d'activité a peu impacté le temps nécessaire aux changements de statut.** Les deux catégories de salariés ont mis un nombre d'années assez similaires avant de changer de statut.

En revanche, lorsqu'on **analyse les délais moyens de promotion en fonction du nombre d'entreprises dans lesquelles les salariés**

**répondants ont travaillé**, les salariés qui ont acquis des expériences dans différentes entreprises ont eu tendance à obtenir des promotions plus rapidement que ceux qui sont restés dans la même entreprise. Ainsi **près de 4 années distinguent les 2 échantillons de salariés** avec une différence qui se situe principalement dans le passage d'employé à agent de maîtrise.

## **b. Focus sur la dernière promotion obtenue par les cadres et agents de maîtrise**

Les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement attendent d'une promotion **une augmentation de salaire** (47%), **la reconnaissance de leur travail** (46%), une **évolution de carrière** (45% et en particulier pour les cadres répondants – 48%), **plus de responsabilité** (42%). 1/3 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement y ajoutent **la confiance et l'autonomie** (31%).

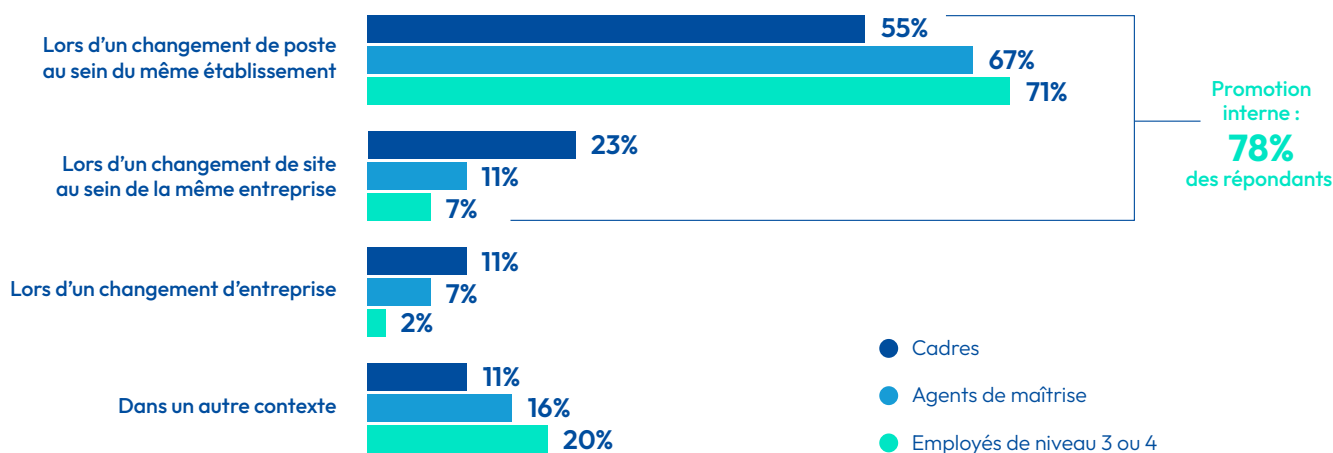
**Pour 78%** des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement, **la dernière promotion a été obtenue dans le cadre d'une mobilité interne**, et ce de manière transversale aux statuts – et majoritairement au sein du même établissement (60%).

Cependant, on observe une différence significative sur le type de mobilité selon les statuts : ainsi, 67% des agents de maîtrise répondants ont changé de poste au sein du même établissement contre 55% des cadres répondants. Ces derniers ont, en effet, aussi changé de site au sein de la même entreprise (23%).

Les cadres répondants citent significativement plus souvent le changement d'entreprise (11%) mais ce taux reste relativement bas et confirme l'attachement à l'entreprise observé au travers de l'ancienneté.



## Contexte de la dernière promotion selon le statut – 753 répondants ayant connu une promotion

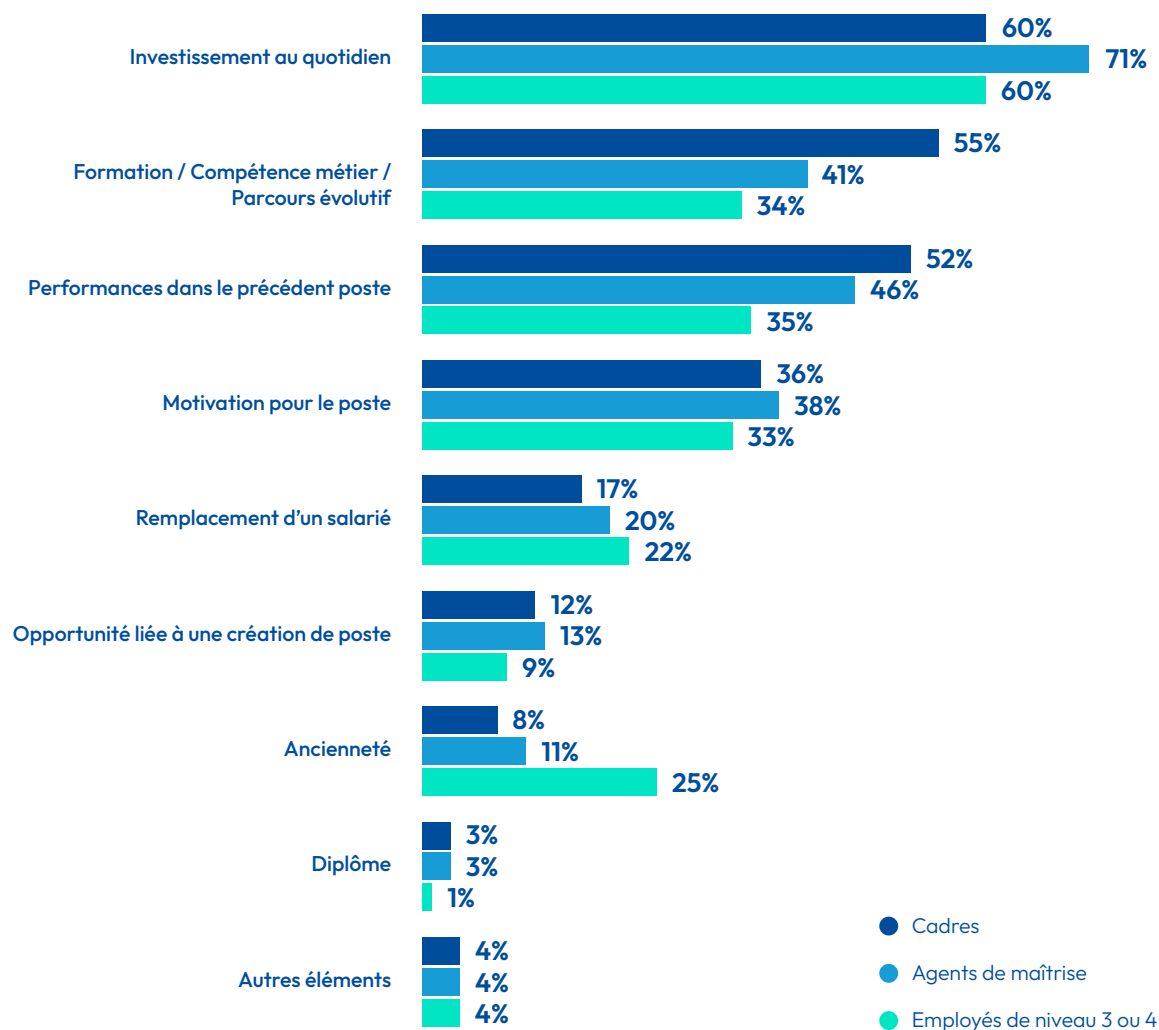


En moyenne, 17% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement ont dû changer de région pour bénéficier de leur dernière promotion. Ce sont surtout les cadres qui ont été concernés. En effet, 21% des cadres promus ont indiqué que leur

dernière promotion a nécessité une mobilité géographique. Parmi les cadres répondants, les régions quittées ont été plus souvent le Grand Est (22%) et l'Île-de-France (17%). La région d'arrivée est plus souvent l'Île-de-France (24%).



## Éléments ayant favorisé la promotion selon le statut – 753 répondants ayant connu une promotion



Les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement citent parmi les éléments ayant favorisé leur dernière promotion : **l'investissement au quotidien (64%)** – raison sur-représentée auprès des agents de maîtrise répondants (71%), **les performances dans le précédent poste (50%)** et **la formation / les compétences métier / le parcours évolutif (49%)**.

Les cadres répondants vont plus souvent citer la formation / les compétences métier / le parcours évolutif (55%) et les performances dans le précédent poste (52%).

**La motivation pour le poste est partagée par les 3 statuts et vient compléter ces éléments de légitimité à la promotion.**



### À noter

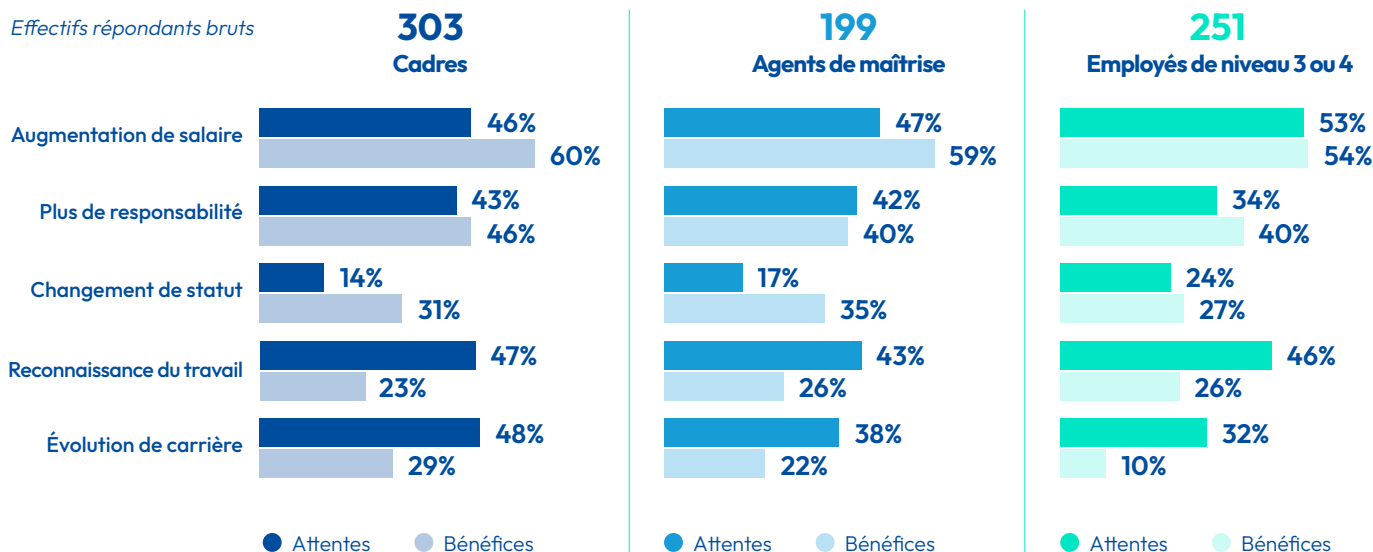
L'ancienneté est citée par **25% des employés de niveau 3 ou 4** répondants comme élément ayant favorisé leur promotion. C'est un élément moins significatif pour les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement. Le diplôme n'a pas été un facteur déterminant dans la promotion.

Parmi les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et ayant bénéficié d'une promotion, **une majorité (56%)** indique que leur dernière promotion leur a

**été proposée par leur entreprise.** La proposition a le plus souvent été faite **en dehors de leur entretien annuel ou professionnel.** Le rôle de ce dernier est limité puisque seul un salarié sur 5 mentionne ce moment pour la proposition / la demande de promotion.

Les bénéfices associés à la promotion s'avèrent parfois différents des caractéristiques anticipées par les salariés répondants.

## Caractéristiques et bénéfices d'une promotion selon le statut – 997 répondants / 753 répondants ayant connu une promotion



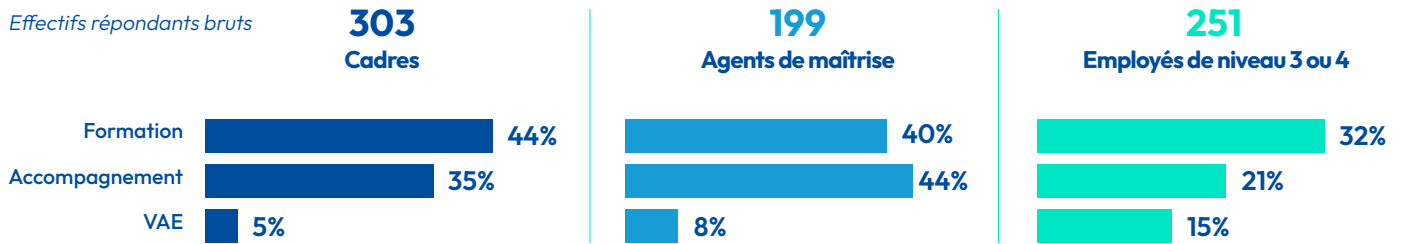
Ainsi, si l'augmentation de salaire, le niveau de responsabilité et le changement de statut sont au rendez-vous, **seuls 25% des promus ayant des fonctions d'encadrement disent avoir bénéficié d'une reconnaissance de leur travail alors que 46% estiment que c'est la seconde caractéristique d'une promotion après l'augmentation de salaire.**

De même, l'évolution de carrière envisagée ne semble pas être perçue post promotion : un déficit de 19 points est observé entre le bénéfice tiré de la promotion (26%) et l'attente exprimée (45%).

Côté employés répondants, ce même déficit de 22 points peut rejoindre, en écho, l'insatisfaction affichée à l'égard de l'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel.

## Accompagnement de la promotion selon le statut – 753 répondants ayant connu une promotion

Effectifs répondants bruts



Les dispositifs d'accompagnement lors d'une promotion sont des outils essentiels pour soutenir les salariés promus tout au long de leur parcours ; ce qui facilite leur adaptation à leurs nouvelles responsabilités et aux défis liés à la promotion.

Une part non négligeable des salariés ayant des fonctions d'encadrement promus ont bénéficié de ces dispositifs : 42% déclarent avoir bénéficié de formations, 38% d'un accompagnement et 6% d'une VAE.

On observe une différenciation de l'accompagnement dans la promotion : les formations sont plus souvent suivies par les cadres répondants (44%) et l'accompagnement est plus souvent cité par les agents de maîtrise répondants (44%).

Les employés de niveau 3 ou 4 répondant ont plus souvent bénéficié d'une validation des acquis (15%).

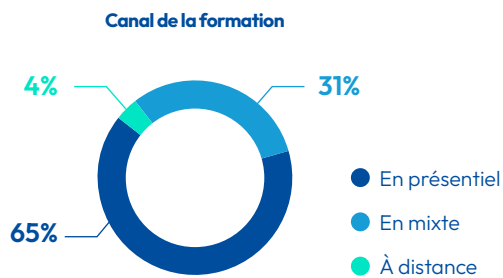


### À noter

Pour les employés de niveau 3 ou 4 et les agents de maîtrise répondants, la réalisation d'une formation dans le cadre de la promotion augmente la satisfaction vis-à-vis de l'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel de plus de 20 points sur un indicateur mal évalué à date (Pour rappel, au global, 47% des employés de niveau 3 ou 4 et 62% des agents de maîtrise répondants sont satisfaits de l'accompagnement).

Les formations dans le cadre professionnel, et plus particulièrement dans le cadre d'une promotion s'effectuent selon certaines modalités : le canal, le moment, le formateur, le financeur et la durée de la formation.

## Caractéristiques de la formation – 213 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et promus



65% des salariés, répondants ayant des fonctions d'encadrement et promus, déclarent ainsi avoir suivi leur formation exclusivement en présentiel et 31% de façon hybride, combinant à la fois des séances en présentiel et à distance (avec une sur-représentation des cadres répondants – formation hybride : 37%). Seuls 4% ont suivi leur formation exclusivement à distance. Les caractéristiques

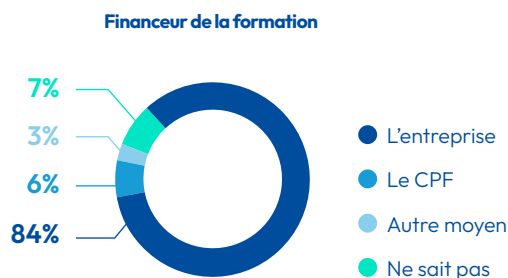
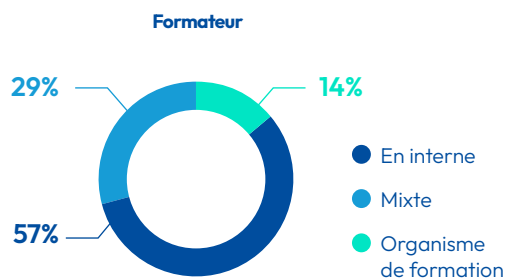


de la branche, peu compatibles avec du télétravail ou du travail à distance, sont à mettre en relation avec ce point.

La quasi-totalité des formations a été faite sur le temps de travail (90%).



## Caractéristiques de la formation – 213 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et promus



57% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement, promus et ayant bénéficié d'une formation déclarent l'avoir suivie au sein de leur entreprise. Seuls 14% ont suivi des cours exclusivement avec un organisme de formation externe. 22% ont suivi une formation sur un mode mixte interne et externe (avec une sur-représentation des cadres répondants – Formation mixte : 33%)

Pour 84% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement, promus et ayant bénéficié d'une formation, celle-ci a été financée par l'entreprise. Seuls 6% des salariés ont financé la formation avec leur compte personnel de formation (CPF).

## Durée de la formation selon le statut – 753 répondants ayant connu une promotion et ayant bénéficié d'une formation

Effectifs répondants bruts

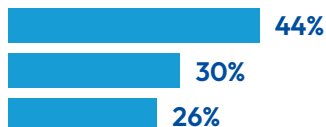
**133**  
Cadres



**4** mois de formation

**80**

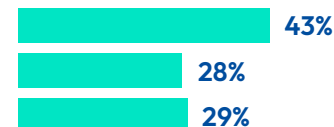
Agents de maîtrise



**3,4** mois de formation

**80**

Employés de niveau 3 ou 4



**2,9** mois de formation

Pour les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement, promus et ayant bénéficié d'une formation, la **durée moyenne de celle-ci est de 3,8 mois.**

réalisent une formation de moins d'un mois. A contrario, les cadres répondants réalisent plus souvent des formations plus longues de 6 mois ou plus.

**Des différences sont observées selon le statut.** Agents de maîtrise et employés de niveau 3 ou 4 répondants affichent des durées de formation quasiment identiques avec 4 salariés sur 10 qui

Les formations de longue durée (supérieure à un an) sont quasi-inexistantes.



## À retenir sur l'ascenseur social dans la branche

### Échantillon : salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement

75% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement déclarent avoir évolué depuis leur entrée dans la branche.

83% des agents de maîtrise et 45% des cadres ont commencé leur carrière dans la branche en tant qu'employés. 27% des cadres ont également franchi un palier en ayant démarré dans la branche en tant qu'agents de maîtrise.

Seuls 17% des agents de maîtrise et 28% des cadres sont arrivés dans la branche avec leur statut actuel.

En moyenne, les salariés répondants ont eu besoin de 7 ans pour passer d'employé à agent de maîtrise et de 7,6 ans d'agent de maîtrise à cadre.

Les promotions ont été obtenues, en premier lieu, en réponse à un investissement du salarié au quotidien.

Pour 78% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement, la dernière promotion a été obtenue dans le cadre d'une mobilité interne, et majoritairement au sein du même établissement (60%). La majorité des salariés ayant obtenu des promotions déclarent que la dernière fait suite, le plus souvent, à une proposition de leur entreprise en dehors de l'entretien annuel ou professionnel.

42% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et promus ont bénéficié de formation. Ces dernières sont le plus souvent en présentiel (65%), sur le temps de travail (90%), en interne (c'est dire sans recours à un organisme de formation extérieur : 57%) et avec un financement de l'entreprise (84%).

Ces formations durent en moyenne 3,8 mois mais avec des disparités : moins d'un mois pour 44% des agents de maîtrise répondants concernés et 6 mois et plus pour 40% des cadres répondants concernés.

# IV Les perspectives d'évolution professionnelle

Cette dernière partie est dédiée, dans un premier temps, à l'état d'esprit des salariés sur l'avenir de la branche et celui de leur entreprise ainsi que leur propre avenir professionnel. Dans un deuxième temps, elle examine leurs projections personnelles

c'est-à-dire la situation professionnelle envisagée dans deux ans. Enfin, elle mesure leurs souhaits d'évolution ainsi que les raisons évoquées et les efforts qu'ils sont prêts à consentir pour y parvenir.

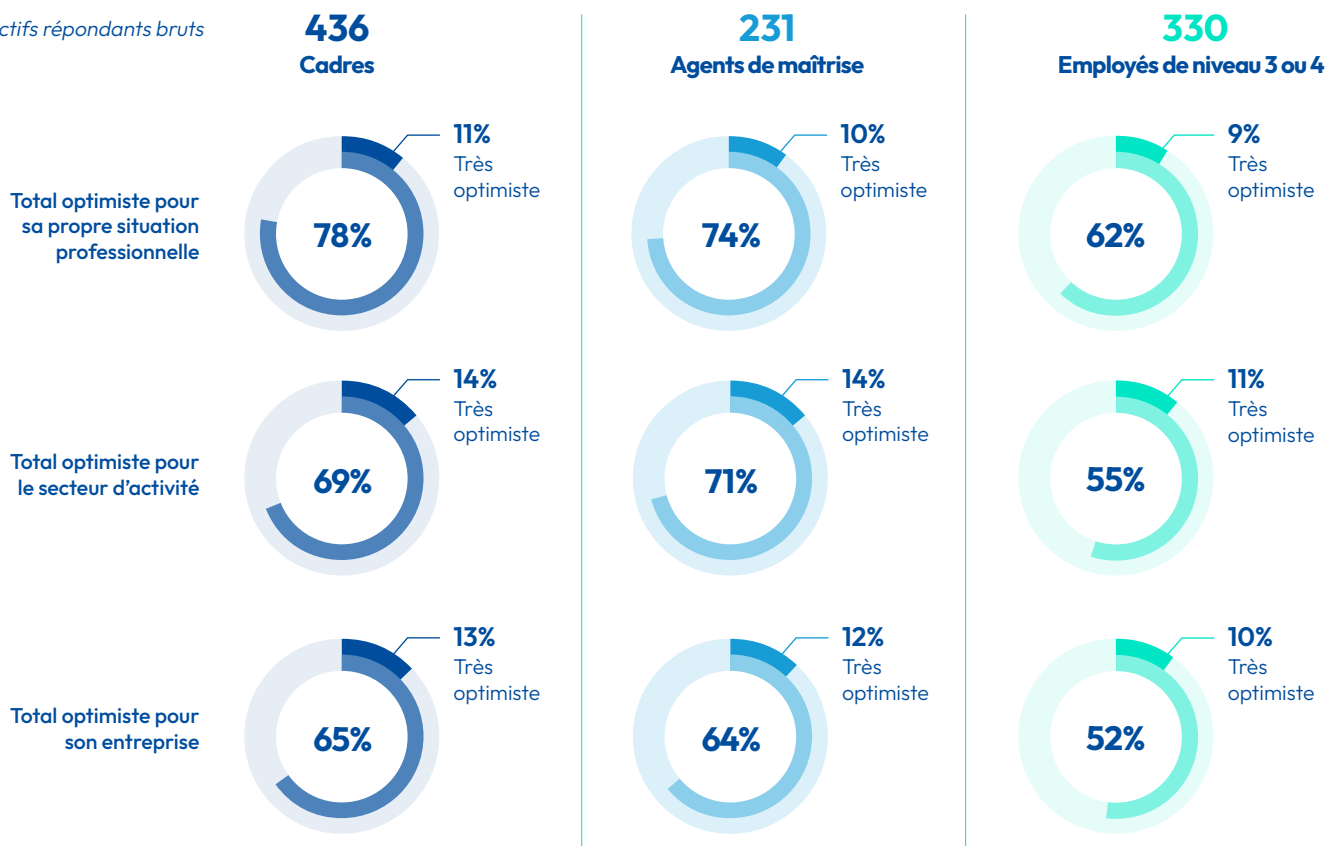
## a. L'état d'esprit des salariés sur l'avenir de la branche, de leur entreprise, et sur leur propre avenir professionnel

Les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement sont optimistes à 77% pour leur propre situation professionnelle (score équivalent à celui de la norme IFOP auprès des cadres et professions intellectuelles supérieures). Ils le sont à 69% pour leur secteur d'activité et à 64% pour leur entreprise (en deçà de respectivement 6 et 11 points par rapport à la norme IFOP).

Les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement sont moins optimistes pour leur entreprise que ne le sont les salariés du secteur du commerce (tous statuts confondus) interrogés dans le cadre de la norme IFOP, avec un déficit de 5 points.

### État d'esprit vis-à-vis de sa situation professionnelle, de celle de son entreprise et du secteur – 997 répondants

Effectifs répondants bruts



D'une manière transversale aux 3 statuts des répondants, les salariés de la branche sont d'abord optimistes pour leur propre situation professionnelle puis pour le secteur d'activité et enfin pour leur entreprise. Tous partagent un optimisme mesuré car on observe un taux de « très optimistes » plutôt bas (9% à 15%).

Cadres et agents de maîtrise affichent des résultats très proches alors que les employés de niveau 3 ou 4 répondants sont clairement en retrait sur les 3 dimensions. 16% d'entre eux sont même très pessimistes concernant leur entreprise.

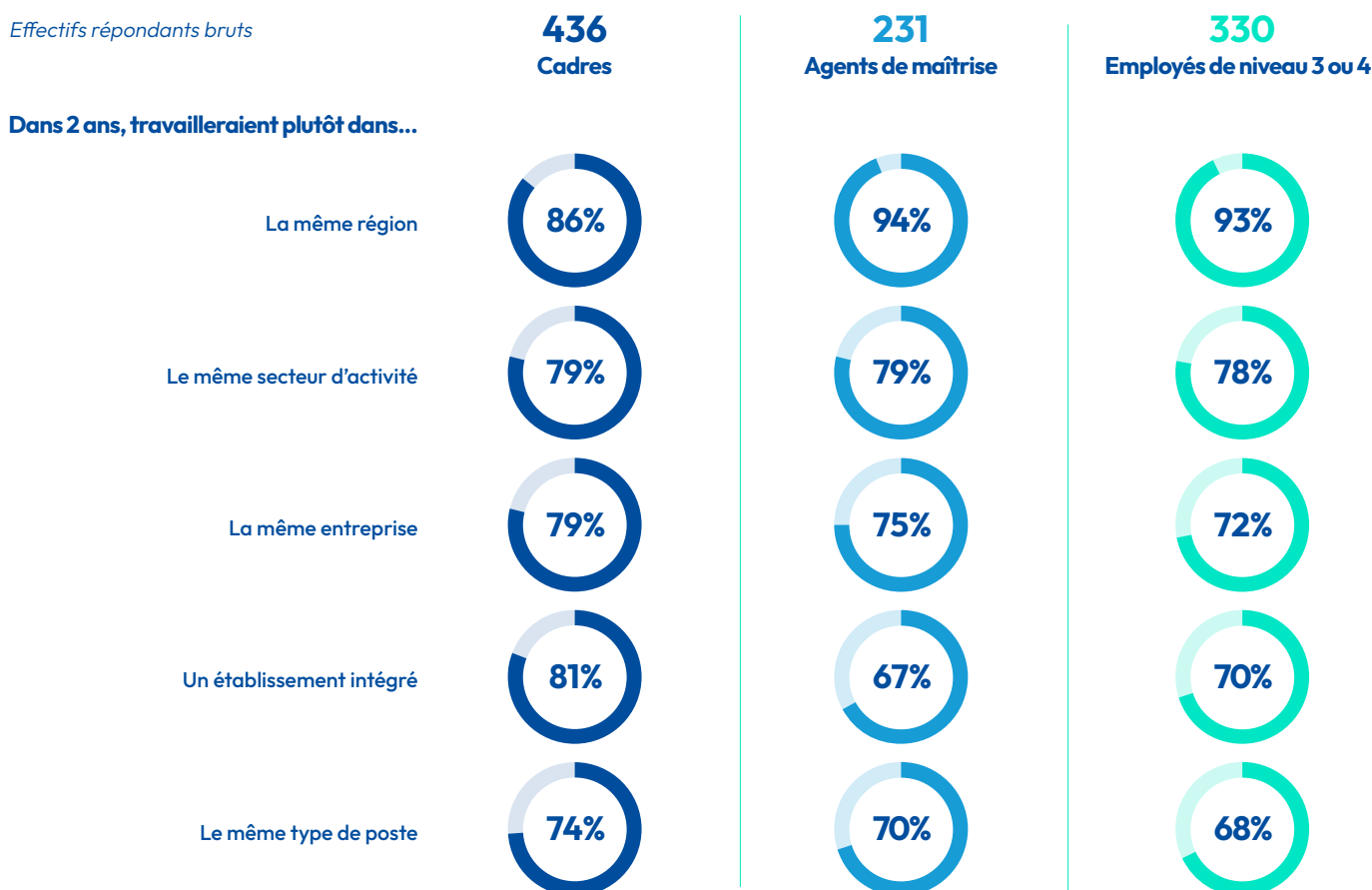
## b. Les projections personnelles des salariés

Dans les 2 ans, les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement sont enclins à rester dans la même région (88%) et dans le même secteur d'activité (79%) voire dans la même entreprise (78%).

Cela illustre un très fort attachement à leur environnement géographique et à la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

### Projections à 2 ans selon le statut – 997 répondants

Effectifs répondants bruts



Seuls les cadres répondants citent un peu moins souvent « La même région » même si le niveau reste particulièrement élevé quand on connaît le rôle de la mobilité géographique dans l'évolution de leur carrière.

Les agents de maîtrise sont les moins enclins à rester dans un établissement intégré et 33% d'entre eux se voit plutôt dans un établissement indépendant, franchise ou associé. A contrario, les cadres souhaitent principalement rester dans un établissement intégré.

En ce qui concerne le poste, **72% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement** se projettent sur le même type de poste. Il s'agit probablement d'une volonté de capitaliser sur leur expérience et leurs compétences acquises dans un poste spécifique, plutôt que de se lancer dans une nouvelle fonction.

Les salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement ont des souhaits de stabilité plus importants que les cadres et professions intellectuelles supérieures ou les salariés du secteur du commerce de la norme IFOP en particulier en ce qui concerne la région et l'entreprise. **Ainsi malgré un optimisme mesuré concernant leur entreprise, une grande majorité s'y projettent.**

## Souhait d'évolution professionnelle – 997 répondants

Effectifs répondants bruts



### c. Les souhaits d'évolution des salariés

**64% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement expriment le désir d'évoluer ou de continuer à évoluer dans leur parcours professionnel.** Étonnamment, ceux ayant déjà bénéficié de promotions sont moins enclins à continuer à évoluer (63%) que ceux n'ayant pas bénéficié d'une promotion (69%).

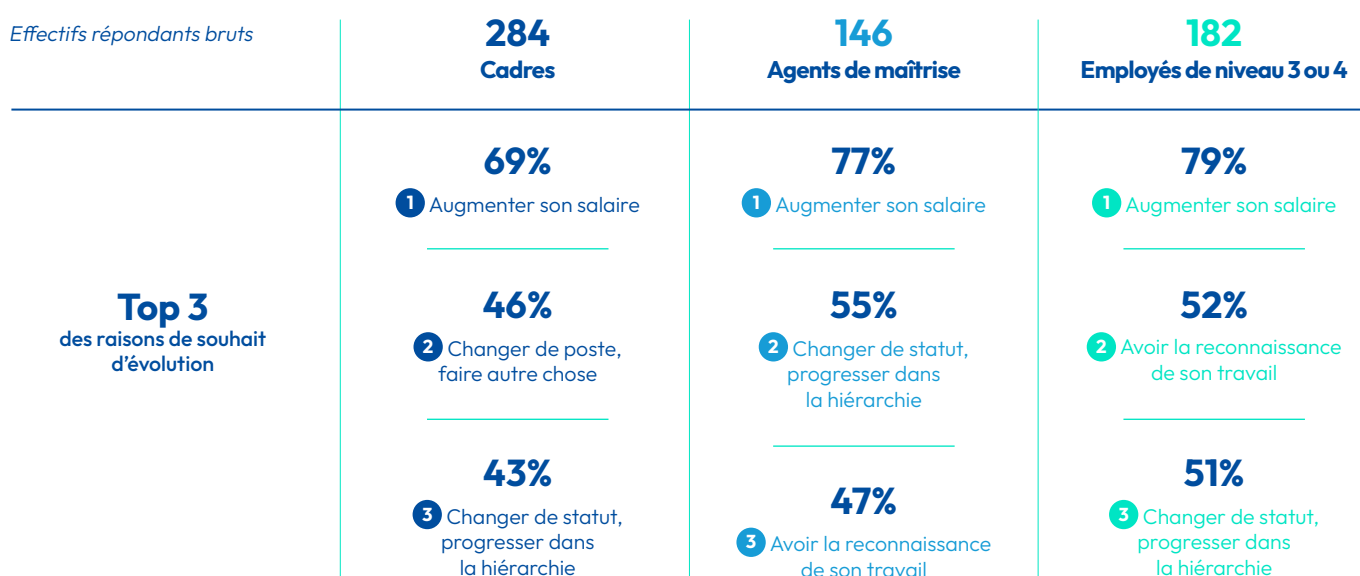
Les employés de niveau 3 ou 4 répondants, les plus à même d'évoluer dans l'entreprise, sont moins nombreux que les agents de maîtrise et les cadres répondants à souhaiter évoluer ou continuer d'évoluer. Parmi les employés de niveau 3 ou 4 répondants les plus réticents à évoluer, on retrouve des salariés âgés de 50 ans et plus

(65% vs 47% au global), des salariés avec un diplôme inférieur au Bac (51% vs 43% au global), des salariés avec une ancienneté dans la branche de 20 ans et plus (75% vs 59% au global). Ils sont plus satisfaits de leur situation professionnelle actuelle (59% vs 54%) et de leur évolution de carrière (66% vs 55%).

**La raison principale du souhait d'évolution, quel que soit le statut, est l'augmentation du salaire** – y compris pour les cadres répondants dont la satisfaction à ce sujet est mieux évaluée que par les autres statuts.

## Raisons du souhait d'évolution professionnelle – 612 répondants

Effectifs répondants bruts



Quand les cadres répondants évoquent une motivation d'évoluer liée au contenu d'un nouveau poste (« changer de poste, faire autre chose »), agents de maîtrise et employés de niveau 3 ou 4 répondants sont plus dans une projection statutaire : reconnaissance de leur travail et changement de statut.

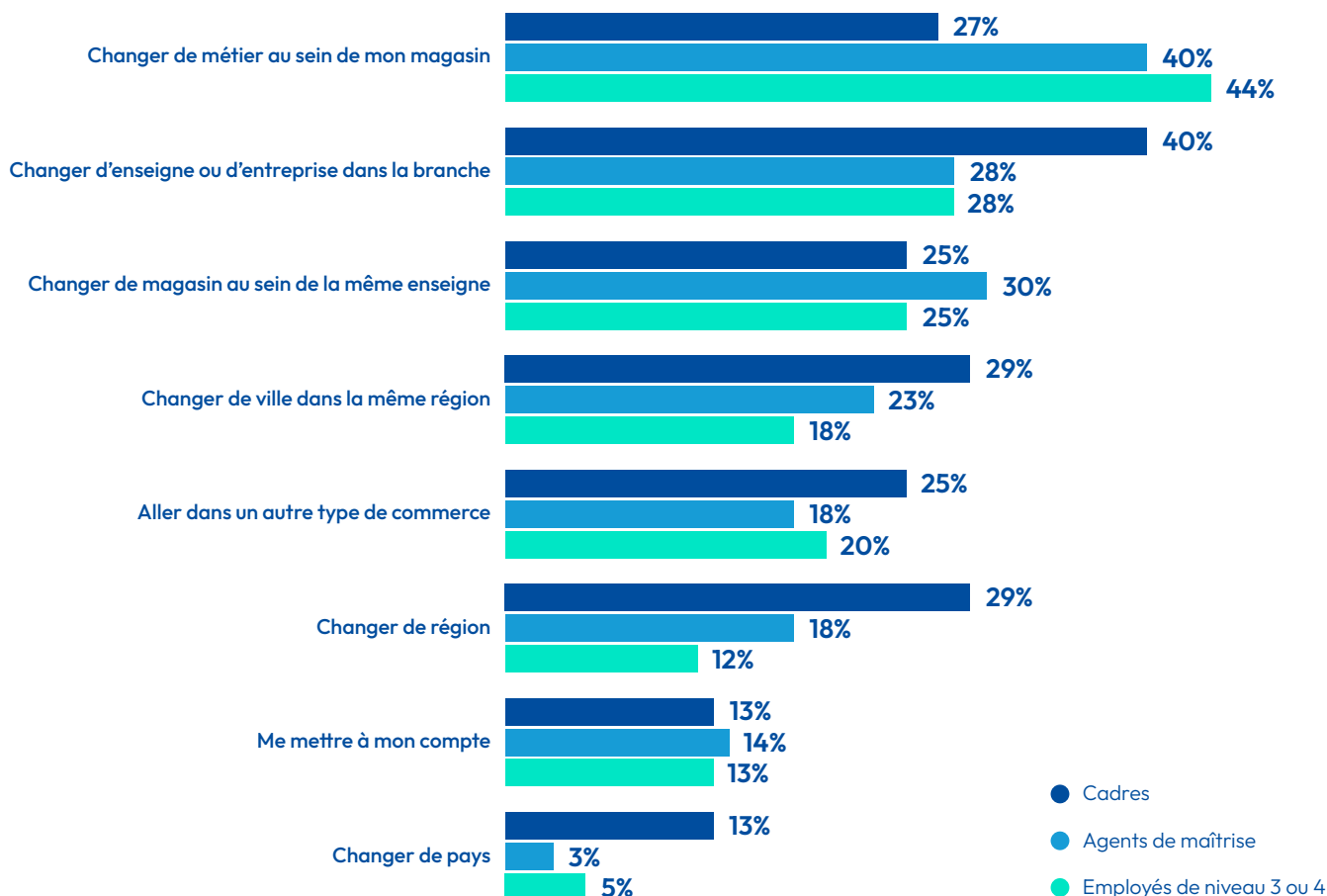
Parmi les autres raisons citées par les cadres répondants, le souhait d'exercer plus de responsabilités (37%).

Contrairement aux cadres et agents de maîtrise répondants très en retrait sur cet item avec respectivement 13% et 7% des citations, **le souhait de manager une équipe est cité par 50% des employés de niveau 3 ou 4 répondants.**

**86% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et souhaitant évoluer sont prêts à consentir des efforts pour poursuivre leur évolution professionnelle.** Ils sont partagés entre

une mobilité interne à l'entreprise (46%) en cohérence avec leur projection à 2 ans et une mobilité externe (44%).

### Efforts consentis pour l'évolution professionnelle selon le statut – 612 répondants



**D'une manière générale, les cadres répondants seraient prêts à consentir plus d'effort pour évoluer** (nombre plus élevé de citations). Ils se distinguent des autres statuts au travers de leur volonté de changer d'enseigne dans la branche (40%), de changer de ville dans la même région ou de région (29% chacun) voire même de pays (13%) ou d'aller dans un autre type de commerce (25%).

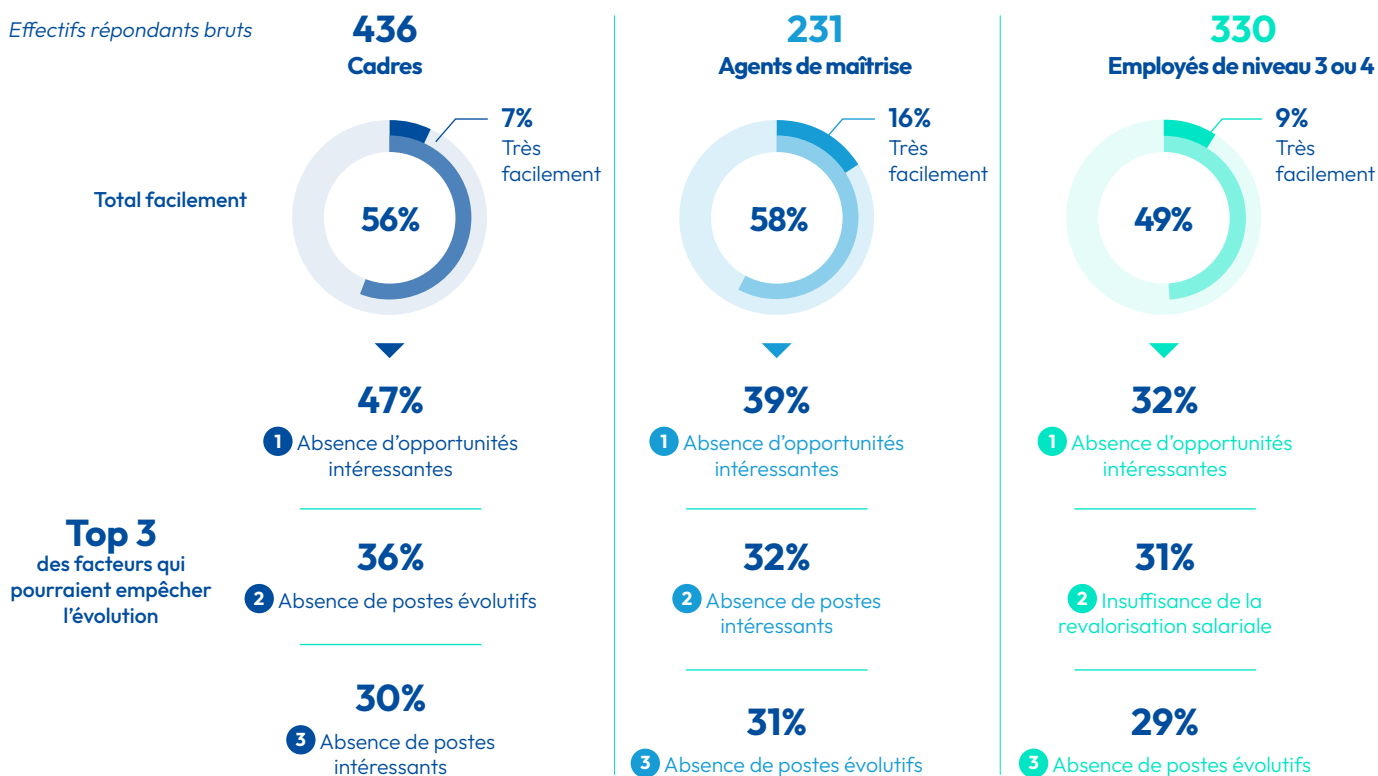
**Les agents de maîtrise s'affichent plus enclins à changer de métier au sein de leur magasin (40%) ou de magasin au sein de la même enseigne (30%).** À noter, 20% d'entre eux ne souhaitent faire aucun de ces efforts.

**Les employés de niveau 3 ou 4 répondants sont plus motivés à changer de métier au sein de leur magasin.**

Seuls 15% des salariés répondants envisagent de se lancer dans l'entrepreneuriat sans grande différence entre statut.

**La majorité des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et souhaitant évoluer ou continuer d'évoluer pensent pouvoir y parvenir facilement (57%)** mais seulement 10% avec certitude. Les cadres répondants ont moins de certitude à évoluer très facilement (7%) que les agents de maîtrise répondants (16%).

Effectifs répondants bruts



Les employés de niveau 3 ou 4 répondants (qui sont aussi les moins optimistes sur leur sort) sont très partagés : 1 sur 2 pensent pouvoir évoluer facilement mais seulement 9% très facilement contre 15% très difficilement.

Les **salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement** qui pensent évoluer difficilement évoquent plusieurs facteurs pouvant entraver leur évolution professionnelle. Les principaux facteurs évoqués sont transversaux aux statuts de cadres et d'agents de maîtrise et sont l'absence d'opportunités intéressantes (44%),

l'absence de postes évolutifs (34%) et l'absence de postes intéressants (31%). Ces facteurs bloquants exprimant **un même sentiment d'absence d'opportunités pour évoluer** peuvent être mis en regard avec l'ancienneté élevée des cadres et agents de maîtrise dans la branche et dans l'entreprise actuelle.

Ces facteurs sont loin devant l'équilibre vie personnelle / professionnelle (21%), l'insuffisance de la revalorisation salariale (18%) et la nécessité de déménager / d'être mobile géographiquement (16%).



### À retenir sur les perspectives d'évolution professionnelle des salariés de la branche

#### Échantillon : salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement

77% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement sont optimistes pour leur propre situation professionnelle future, 69% quant à l'avenir du secteur d'activité et 64% pour l'avenir de leur entreprise.

Pour les deux ans à venir, ils privilégient majoritairement une stabilité professionnelle, en se voyant rester dans la même région (88%), dans le même secteur d'activité (79%) et dans la même entreprise (78%).

64% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement souhaitent évoluer ou continuer d'évoluer, avec comme principale motivation la rémunération : 72% d'entre eux citent l'augmentation du salaire parmi les 3 premières motivations.

Progresser dans la hiérarchie (47%), avoir la reconnaissance de son travail (40%) et changer de poste, faire autre chose (40%) complètent la liste des motivations.

57% des salariés pensent pouvoir évoluer facilement contre 43% qui pensent le contraire. Ces derniers évoquent surtout l'absence d'opportunités pour évoluer.

86% des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement et souhaitant évoluer sont prêts à consentir des efforts pour favoriser l'évolution de manière assez partagée entre mobilité interne à l'entreprise (46%) et mobilité externe (44%). Parmi les efforts envisagés : 36% sont prêts à changer d'entreprise ou d'entreprise dans la branche et 26% sont prêts à changer de région.





Horizons  
prospective  
et métiers  
du commerce

Cette étude a été  
commandée par :



Et réalisée par :

