

BILAN SOCIAL EUROPÉEN 2025



RESSOURCES HUMAINES GROUPE



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

Note d'introduction	3
Glossaire	4

01 | EFFECTIFS

- Effectif en ETP par domaine d'activité et par genre	6
- Effectif physique par domaine d'activité et par genre	7
- Effectif en ETP par pays et par genre	8
- Effectif physique par pays et par genre	9
- Effectif en ETP par domaine d'activité et par pays	10
- Répartition par genre des effectifs en ETP, par domaine d'activité et par pays	11
- Effectif en ETP par contrat, par domaine d'activité et par genre	12
- Effectif en ETP par contrat, par pays et par genre	13
- Pyramide des âges - effectifs physiques	14
- Effectif physique par âge et par pays	15
- Âge moyen par pays et par genre	16
- Pyramide des anciennetés - effectifs physiques	17
- Effectif physique par ancienneté et par pays	18
- Ancienneté moyenne par pays et par genre	19
- Effectif en ETP par domaine professionnel, par pays et par genre	20

02 | TEMPS DE TRAVAIL

- Effectif physique à temps partiel par pays et par genre	22
- Effectif physique à temps partiel selon la durée par pays et par genre	23
- Effectif physique à temps partiel par pays et par âge	24

03 | MOUVEMENTS

- Recrutements en CDI par genre	26
- Variation des CDD en effectif physique	26
- Recrutements en CDI par pays et par genre	27
- Départs des CDI par motifs et par genre	28
- Effets périmètres en effectif ETP	28
- Taux de départ par motifs et par pays	29

04 | MOBILITÉS

- Nombre et taux de mobilité par pays et par genre	31
- Mobilités transverses (inter-entités et inter-métiers) par pays et par genre	32

05 | ABSENTÉISME

- Taux d'absentéisme par pays	34
-------------------------------	----

06 | DIVERSITÉ

- Part des femmes Senior Management Positions par pays	36
- Nombre de nationalités par pays	37
- Nombre de collaborateurs reconnus en situation de handicap par pays	38
- Âge moyen de départ des salariés de 55 ans et plus par pays	39

07 | FORMATION

- Taux et nombre d'heures moyen de formations suivies par collaborateur, par pays	41
- Formations suivies : focus par matière et par pays	42
- Pourcentage de collaborateurs ayant suivi une formation en management par pays et par genre	43

NOTE D'INTRODUCTION

Le Bilan Social Européen constitue un outil de connaissance de la réalité sociale dans les différents pays européens où opère le Groupe et contribue à nourrir les échanges menés au sein de son Comité de Groupe Européen.

À noter : le présent document n'intègre pas les collaborateurs AXA IM qui ont rejoint le groupe au 1^{er} juillet 2025 en cohérence avec les indicateurs remontés pour la CSRD 2025.



PÉRIMÈTRE DU COMITÉ EUROPÉEN : il comprend 22 pays au 31 décembre 2025.

EFFECTIF PRIS EN COMPTE : salariés rémunérés (CDI / CDD) au 31 décembre de l'année considérée. Les contrats en alternance, les stagiaires, les VIE, les auxiliaires de vacances, les intérimaires, les intermittents, les assistants extérieurs et les contrats CIFRE* ne sont pas pris en compte.

- Effectif Physique : chaque salarié compte pour 1.
- Effectif Équivalent Temps Plein : chaque salarié est comptabilisé pour son temps de travail contractuel (exemple : 0,8 pour un salarié travaillant 4 jours sur 5).

* CIFRE (France) : Convention Industrielle de Formation par la Recherche.

DOMAINES D'ACTIVITÉ :

- Commercial, Personal Banking & Services (CPBS) :

Banques Commerciales : Banque Commerciale en France (BCEF), Banque Commerciale en Italie (BNL bc), Banque Commerciale en Belgique (BCEB), Banque Commerciale au Luxembourg (BCEL), Europe-Méditerranée.

Métiers Spécialisés : BNP Paribas Personal Finance (Personal Finance), Arval, BNP Paribas Leasing Solutions (Leasing Solutions), BNP Paribas Personal Investors (Personal Investors), Nouveaux Métiers Digitaux (Nickel, Floa, Kantox, Lyf).

- Investment and Protection Services (IPS) :

BNP Paribas Cardif (Cardif), BNP Paribas Real Estate (Real Estate), BNP Paribas Asset Management (Asset Management), BNP Paribas Wealth Management (Wealth Management), IPS Investments.

- Corporate & Institutional Banking (CIB) :

FIC, Fonctions CIB-ITO & other, Global Banking, Global Markets, Securities Services

- Fonctions Groupe :

Activités Sociales, BNP Paribas Consulting & Transformation, Company Engagement (Communication Groupe, Transversal Company Engagement), Compliance,, Direction Générale, Finance & Strategy, Gestion Collective, Group Data Office, Inspection Générale, ITG, Legal, Procurement & Performance, Ressources Humaines Groupe, Risk, TOPS (Business Partner Group, Group Corporate Insurance, Imex, People and Property Security), Transversal Projects & Steering

- Autres activités :

ALM Trésorerie, Autres Filiales Fonctions Groupe, Bivwak, Cash Management & Trade Services, IPS transverse, PACE.


DOMAINE PROFESSIONNEL : fait référence au Répertoire des Emplois, référentiel mondial du Groupe, structuré selon 4 niveaux : poste, emploi, famille et domaine professionnel. Le Répertoire des Emplois donne une vision des activités principales exercées dans le Groupe, indépendamment des positionnements hiérarchiques et des structures juridiques et organisationnelles.

SENIOR MANAGEMENT POSITION :

Les SMP sont les postes clés du Groupe contribuant :

- à la définition et l'implémentation de la stratégie du Groupe, de ses domaines d'activité (Pôles, métiers ou Fonctions Groupe), et/ou ;
- au développement de l'activité et des résultats commerciaux, et/ou ;
- à la création d'un haut niveau d'expertise des cœurs de métiers tels que définis par la stratégie du Groupe et de ses entités/Fonctions Groupe.

Ils sont identifiés et validés par les comités exécutifs du Groupe, des Pôles, des métiers et/ou des Fonctions Groupe.

TAUX DE COMPLÉTUDE : À chaque tableau, peut être associé un taux de complétude indiquant le pourcentage de couverture du périmètre du Comité Européen. Ce dernier est affiché seulement si le taux de complétude global est strictement inférieur à 97%. Il est affiché alors de la manière suivante : 

01 | EFFECTIFS

- Effectif en ETP par domaine d'activité et par genre
- Effectif physique par domaine d'activité et par genre
- Effectif en ETP par pays et par genre
- Effectif physique par pays et par genre
- Effectif en ETP par domaine d'activité et par pays
- Répartition par genre des effectifs en ETP, par domaine d'activité et par pays
- Effectif en ETP par contrat, par domaine d'activité et par genre
- Effectif en ETP par contrat, par pays et par genre
- Pyramide des âges - effectifs physiques
- Effectif physique par âge et par pays
- Âge moyen par pays et par genre
- Pyramide des anciennetés - effectifs physiques
- Effectif physique par ancienneté et par pays
- Ancienneté moyenne par pays et par genre
- Effectif en ETP par domaine professionnel, par pays et par genre



2024					2025					
Hommes		Femmes		TOTAL	DOMAINE D'ACTIVITÉ	Hommes		Femmes		TOTAL
ETP	%	ETP	%			ETP	%	ETP	%	
9 093	39,8%	13 731	60,2%	22 824	BCEF	9 122	40,6%	13 367	59,4%	22 489
4 818	50,7%	4 689	49,3%	9 507	BNL bc	4 627	50,2%	4 592	49,8%	9 219
4 753	48,5%	5 049	51,5%	9 802	BCEB	4 704	48,8%	4 943	51,2%	9 646
819	51,5%	772	48,5%	1 591	BCEL	804	50,7%	783	49,3%	1 587
2 193	36,0%	3 893	64,0%	6 087	Europe-Méditerranée	2 140	36,5%	3 722	63,5%	5 862
6 144	45,4%	7 376	54,6%	13 520	Personal Finance	5 518	45,0%	6 737	55,0%	12 255
3 773	49,2%	3 897	50,8%	7 670	Arval	3 853	49,2%	3 976	50,8%	7 828
1 479	47,6%	1 631	52,4%	3 110	Leasing Solutions	1 486	47,8%	1 621	52,2%	3 107
696	60,8%	448	39,2%	1 144	Personal Investors	701	60,5%	458	39,5%	1 159
514	49,8%	518	50,2%	1 033	Nouveaux Métiers Digitaux	548	51,8%	509	48,2%	1 058
2 836	47,0%	3 196	53,0%	6 032	Cardif	2 870	46,9%	3 254	53,1%	6 124
2 069	51,7%	1 930	48,3%	3 999	Real Estate	2 048	51,5%	1 929	48,5%	3 976
1 018	61,7%	633	38,3%	1 651	Asset Management	1 043	61,8%	645	38,2%	1 689
695	49,5%	709	50,5%	1 404	Wealth Management	794	49,6%	807	50,4%	1 601
7	71,4%	3	28,6%	10	IPS Investments	8	70,2%	3	29,8%	11
12 126	57,2%	9 066	42,8%	21 191	CIB	12 543	57,3%	9 346	42,7%	21 888
8 922	52,1%	8 210	47,9%	17 132	Fonctions Groupe	9 099	52,1%	8 369	47,9%	17 468
691	51,9%	640	48,1%	1 331	Autres activités	731	53,0%	647	47,0%	1 378
62 646	48,5%	66 392	51,5%	129 037	TOTAL	62 636	48,8%	65 710	51,2%	128 346

2024					2025					
Hommes		Femmes		TOTAL	DOMAINE D'ACTIVITÉ	Hommes		Femmes		TOTAL
Effectif	%	Effectif	%			Effectif	%	Effectif	%	
9 137	39,0%	14 274	61,0%	23 411	BCEF	9 170	39,8%	13 888	60,2%	23 058
4 854	50,0%	4 852	50,0%	9 706	BNL bc	4 660	49,5%	4 746	50,5%	9 406
4 882	46,8%	5 539	53,2%	10 421	BCEB	4 826	47,1%	5 423	52,9%	10 249
840	49,2%	868	50,8%	1 708	BCEL	828	48,4%	883	51,6%	1 711
2 199	36,0%	3 906	64,0%	6 105	Europe-Méditerranée	2 143	36,5%	3 730	63,5%	5 873
6 206	44,4%	7 783	55,6%	13 989	Personal Finance	5 577	43,9%	7 133	56,1%	12 710
3 800	48,3%	4 064	51,7%	7 864	Arval	3 881	48,4%	4 140	51,6%	8 021
1 486	46,6%	1 700	53,4%	3 186	Leasing Solutions	1 494	46,9%	1 690	53,1%	3 184
710	57,7%	520	42,3%	1 230	Personal Investors	715	57,7%	525	42,3%	1 240
516	49,6%	524	50,4%	1 040	Nouveaux Métiers Digitaux	473	49,8%	476	50,2%	949
2 973	46,6%	3 403	53,4%	6 376	Cardif	3 003	46,4%	3 465	53,6%	6 468
2 092	50,8%	2 028	49,2%	4 120	Real Estate	2 070	50,6%	2 020	49,4%	4 090
1 024	61,1%	653	38,9%	1 677	Asset Management	1 052	61,2%	667	38,8%	1 719
696	49,0%	724	51,0%	1 420	Wealth Management	797	49,1%	826	50,9%	1 623
7	70,0%	3	30,0%	10	IPS Investments	8	66,7%	4	33,3%	12
12 251	56,9%	9 287	43,1%	21 538	CIB	12 676	57,0%	9 562	43,0%	22 238
8 971	51,6%	8 417	48,4%	17 388	Fonctions Groupe	9 154	51,6%	8 573	48,4%	17 727
694	51,6%	650	48,4%	1 344	Autres activités	733	52,7%	657	47,3%	1 390
63 338	47,8%	69 195	52,2%	132 533	TOTAL	63 260	48,0%	68 408	52,0%	131 668

2024					2025					
Hommes		Femmes		TOTAL	PAYS	Hommes		Femmes		TOTAL
ETP	%	ETP	%			ETP	%	ETP	%	
3 320	55,8%	2 632	44,2%	5 951	Allemagne	3 189	56,1%	2 491	43,9%	5 680
110	51,7%	103	48,3%	212	Autriche	84	57,3%	62	42,7%	146
6 227	50,0%	6 227	50,0%	12 454	Belgique	6 184	50,4%	6 093	49,6%	12 278
40	41,2%	58	58,8%	98	Bulgarie	38	38,1%	61	61,9%	99
175	56,9%	133	43,1%	308	Danemark	150	58,3%	107	41,7%	257
2 553	50,9%	2 467	49,1%	5 019	Espagne	2 637	50,9%	2 540	49,1%	5 177
27	58,8%	19	41,2%	46	Finlande	31	63,5%	18	36,5%	49
25 474	46,3%	29 571	53,7%	55 046	France	25 691	46,7%	29 294	53,3%	54 984
44	51,2%	42	48,8%	86	Grèce	47	52,2%	43	47,8%	90
85	43,9%	108	56,1%	193	Hongrie	89	44,9%	109	55,1%	198
290	54,6%	241	45,4%	531	Irlande	305	56,1%	239	43,9%	544
7 854	50,2%	7 800	49,8%	15 654	Italie	7 624	49,8%	7 681	50,2%	15 305
1 891	52,8%	1 689	47,2%	3 579	Luxembourg	1 875	53,0%	1 665	47,0%	3 540
104	57,9%	76	42,1%	180	Norvège	102	57,2%	76	42,8%	178
806	68,3%	375	31,7%	1 181	Pays-Bas	778	67,9%	368	32,1%	1 145
3 793	38,8%	5 994	61,2%	9 787	Pologne	3 964	40,0%	5 953	60,0%	9 917
4 513	48,7%	4 747	51,3%	9 259	Portugal	4 785	49,0%	4 983	51,0%	9 767
217	51,6%	203	48,4%	420	République Tchèque	214	50,9%	206	49,1%	421
305	44,2%	385	55,8%	689	Roumanie	338	46,3%	391	53,7%	729
4 422	58,8%	3 099	41,2%	7 521	Royaume-Uni	4 123	58,9%	2 881	41,1%	7 004
210	44,9%	257	55,1%	467	Slovaquie	212	43,8%	273	56,2%	485
189	53,0%	167	47,0%	355	Suède	179	50,3%	176	49,7%	355
62 646	48,5%	66 392	51,5%	129 037	TOTAL	62 636	48,8%	65 710	51,2%	128 346

2024					2025					
Hommes		Femmes		TOTAL	PAYS	Hommes		Femmes		TOTAL
Effectif	%	Effectif	%			Effectif	%	Effectif	%	
3 365	53,6%	2 914	46,4%	6 279	Allemagne	3 235	53,8%	2 773	46,2%	6 008
110	50,7%	107	49,3%	217	Autriche	84	56,0%	66	44,0%	150
6 390	48,5%	6 783	51,5%	13 173	Belgique	6 344	48,9%	6 640	51,1%	12 984
43	42,6%	58	57,4%	101	Bulgarie	41	40,2%	61	59,8%	102
177	56,0%	139	44,0%	316	Danemark	151	57,6%	111	42,4%	262
2 634	50,4%	2 591	49,6%	5 225	Espagne	2 649	50,2%	2 625	49,8%	5 274
27	58,7%	19	41,3%	46	Finlande	31	63,3%	18	36,7%	49
25 587	45,6%	30 539	54,4%	56 126	France	25 816	46,1%	30 238	53,9%	56 054
44	51,2%	42	48,8%	86	Grèce	47	52,2%	43	47,8%	90
86	43,7%	111	56,3%	197	Hongrie	90	44,6%	112	55,4%	202
290	54,2%	245	45,8%	535	Irlande	305	55,7%	243	44,3%	548
7 925	49,3%	8 165	50,7%	16 090	Italie	7 692	48,9%	8 032	51,1%	15 724
1 935	51,0%	1 861	49,0%	3 796	Luxembourg	1 922	51,1%	1 836	48,9%	3 758
104	57,8%	76	42,2%	180	Norvège	102	57,0%	77	43,0%	179
840	66,2%	429	33,8%	1 269	Pays-Bas	810	65,7%	422	34,3%	1 232
3 887	38,9%	6 096	61,1%	9 983	Pologne	4 059	40,2%	6 041	59,8%	10 100
4 514	48,7%	4 752	51,3%	9 266	Portugal	4 785	49,0%	4 987	51,0%	9 772
227	50,7%	221	49,3%	448	République Tchèque	222	49,6%	226	50,4%	448
307	44,2%	388	55,8%	695	Roumanie	339	46,1%	396	53,9%	735
4 443	57,9%	3 228	42,1%	7 671	Royaume-Uni	4 142	58,0%	3 004	42,0%	7 146
213	44,9%	261	55,1%	474	Slovaquie	215	43,6%	278	56,4%	493
190	52,8%	170	47,2%	360	Suède	179	50,0%	179	50,0%	358
63 338	47,8%	69 195	52,2%	132 533	TOTAL	63 260	48,0%	68 408	52,0%	131 668

2025

PAYS	BCEF	BNL bc	BCEB	BCEL	Europe-Méd.	Personal Finance	Arval	Leasing Solutions	Personal Investors	Nvx. Métiers Digitaux	Cardif	Real Estate	Asset Mgmt.	Wealth Mgmt.	IPS Invest.	CIB	Fonctions Groupe	Autres activités	TOTAL
Allemagne			62			1 371	475	265	1 122	33	145	625	22	170		957	423	10	5 680
Autriche						6	76	18			11		5			24	7		146
Belgique			9 519			471	421	120		27	90	95	291			279	826	137	12 278
Bulgarie											45					47	5	2	99
Danemark			22			96	49	1			4		34			36	15		257
Espagne	16					1 449	921	104		180	121	102	7	11		1 203	1 064		5 177
Finlande							41									8			49
France	22 411		0		188	3 803	2 080	1 322		790	3 613	1 630	858	757	11	5 710	10 678	1 133	54 984
Grèce							61									27	2		90
Hongrie							39				36					103	16	4	198
Irlande							40				1	30				435	38		544
Italie		9 219				2 270	1 138	449			565	153	48			624	835	5	15 305
Luxembourg				1 574			56	13			324	46	60	236		980	245	5	3 540
Norvège							33	38			2		56			35	14	1	178
Pays-Bas			10			64	429	85			64	46	106	6		277	60		1 145
Pologne					5 674	1 140	379	240	37		129	81	52			1 674	509	2	9 917
Portugal	63			13		536	93	32		28	573	4	1	420		6 214	1 733	58	9 767
R. Tchèque							141				242					23	13	1	421
Roumanie						366	108	61			23					23	147	1	729
Roy.-Uni			32			642	733	351				1 165	135			3 114	814	18	7 004
Slovaquie							445				37						4		485
Suède						41	70	9			101		14			96	22	1	355
TOTAL	22 489	9 219	9 646	1 587	5 862	12 255	7 828	3 107	1 159	1 058	6 124	3 976	1 689	1 601	11	21 888	17 468	1 378	128 346

BCEF hors France : Factor (y compris International Trade Partner).

BCEB hors Belgique : BNP Paribas Factor, BNP Paribas Commercial Finance, BNP Factoring Support.

2025

PAYS	BCEF	BNL bc	BCEB	BCEL	Europe-Méd.	Personal Finance	Arval	Leasing Solutions	Personal Investors	Nvx. Métiers Digitaux	Cardif	Real Estate	Asset Mgmt.	Wealth Mgmt.	IPS Invest.	CIB	Fonctions Groupe	Autres activités
	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F	H/F
Allemagne			51 %			51 %	56 %	51 %	61 %	55 %	55 %	58 %	72 %	57 %		57 %	62 %	90 %
Autriche						ns	58 %	50 %			53 %		ns			67 %	ns	
Belgique			51 %			50 %	54 %	52 %		63 %	50 %	61 %	70 %			65 %	52 %	65 %
Bulgarie											70 %					55 %	ns	ns
Danemark			59 %			50 %	51 %	ns			ns		74 %			75 %	80 %	
Espagne	77 %					54 %	60 %	56 %		57 %	65 %	53 %	ns	55 %		61 %	56 %	
Finlande							69 %									ns		
France	59 %		ns		59 %	60 %	51 %	51 %	50 %		53 %	51 %	59 %	54 %	70 %	60 %	52 %	51 %
Grèce							51 %									59 %	ns	
Hongrie							61 %				61 %					61 %	52 %	ns
Irlande							63 %				ns	67 %				55 %	53 %	
Italie		50 %				50 %	55 %	52 %			53 %	54 %	54 %			52 %	53 %	ns
Luxembourg				51 %			56 %	52 %			54 %	51 %	52 %	56 %		58 %	56 %	ns
Norvège							73 %	55 %			ns		73 %			60 %	63 %	ns
Pays-Bas			76 %			57 %	70 %	57 %			59 %	67 %	71 %	ns		70 %	68 %	
Pologne					64 %	64 %	51 %	61 %	57 %		52 %	77 %	50 %			52 %	53 %	ns
Portugal	52 %			77 %		58 %	56 %	63 %			64 %	ns	ns	51 %		51 %	53 %	57 %
R. Tchèque							53 %				54 %					53 %	61 %	ns
Roumanie						55 %	52 %	72 %			67 %					78 %	62 %	ns
Roy.-Uni			50 %			57 %	55 %	58 %				52 %	62 %			66 %	61 %	61 %
Slovaquie							55 %				68 %						ns	
Suède						51 %	55 %	ns			60 %		71 %			53 %	60 %	ns
TOTAL	59 %	50 %	51 %	51 %	63 %	55 %	51 %	52 %	60 %	52 %	53 %	51 %	62 %	50 %	70 %	57 %	52 %	53 %

% Majorité d'hommes % Majorité de femmes ns : non significatif

2024						2025						
CDD		TOTAL	CDI		TOTAL	DOMAINE D'ACTIVITÉ	CDD		TOTAL	CDI		TOTAL
Hommes	Femmes		Hommes	Femmes			Hommes	Femmes		Hommes	Femmes	
55	93	148	9 038	13 638	22 676	BCEF	109	166	275	9 013	13 202	22 214
97	97	194	4 721	4 592	9 313	BNL bc	55	65	120	4 572	4 527	9 099
3	5	8	4 750	5 044	9 794	BCEB	2	4	6	4 702	4 939	9 641
23	35	58	796	737	1 533	BCEL	25	35	60	779	749	1 528
241	480	721	1 953	3 413	5 366	Europe-Méditerranée	224	435	659	1 915	3 287	5 203
232	317	548	5 913	7 059	12 972	Personal Finance	163	228	391	5 355	6 509	11 864
87	74	161	3 686	3 823	7 509	Arval	111	85	196	3 742	3 891	7 632
12	24	36	1 467	1 607	3 074	Leasing Solutions	11	21	32	1 475	1 600	3 075
5	4	9	691	444	1 135	Personal Investors	9	4	13	692	454	1 146
11	12	23	503	507	1 010	Nvx. Métiers Digitaux	3	3	6	546	506	1 052
25	44	69	2 811	3 152	5 964	Cardif	25	46	70	2 845	3 209	6 054
29	47	77	2 040	1 883	3 923	Real Estate	26	47	73	2 021	1 882	3 903
20	14	34	998	619	1 617	Asset Mgmt.	37	22	59	1 006	624	1 630
7	5	12	688	704	1 392	Wealth Mgmt.	9	6	15	785	801	1 586
			7	3	10	IPS Investments				8	3	11
295	259	554	11 830	8 807	20 637	CIB	294	278	571	12 249	9 068	21 317
63	73	136	8 859	8 137	16 996	Fonctions Groupe	55	69	124	9 045	8 300	17 345
1	1	2	690	639	1 329	Autres activités		2	2	731	645	1 376
1 206	1 582	2 788	61 440	64 809	126 249	TOTAL	1 157	1 514	2 671	61 479	64 196	125 675

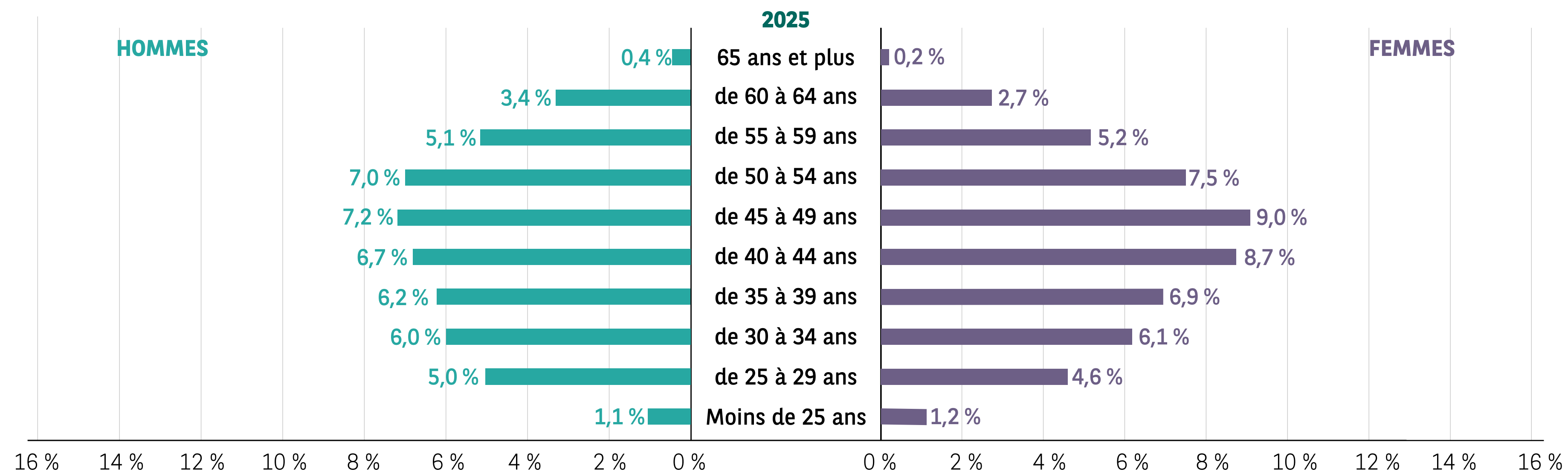
2024

2025

CDD		TOTAL	CDI		TOTAL	PAYS	CDD		TOTAL	CDI		TOTAL
Hommes	Femmes		Hommes	Femmes			Hommes	Femmes		Hommes	Femmes	
23	36	59	3 297	2 595	5 892	Allemagne	34	43	76	3 155	2 448	5 604
	1	1	110	102	211	Autriche	2	1	3	82	61	143
10	5	15	6 217	6 222	12 439	Belgique	11	10	21	6 173	6 083	12 257
1	3	4	39	55	94	Bulgarie		4	4	38	57	95
3	3	6	172	130	302	Danemark	4	6	10	145	101	247
7	11	18	2 546	2 456	5 002	Espagne	8	13	21	2 630	2 527	5 156
			27	19	46	Finlande	1		1	30	18	48
182	301	483	25 292	29 271	54 563	France	209	342	551	25 482	28 952	54 433
			44	42	86	Grèce				47	43	90
2	5	7	83	103	186	Hongrie	1	2	3	88	107	195
4	7	11	286	234	520	Irlande	7	5	12	298	234	532
216	216	433	7 638	7 583	15 221	Italie	142	145	287	7 482	7 537	15 018
41	54	94	1 850	1 635	3 485	Luxembourg	41	51	92	1 834	1 614	3 448
			104	76	180	Norvège	1	1	2	101	75	176
64	33	97	742	341	1 083	Pays-Bas	71	39	111	707	328	1 035
547	800	1 348	3 245	5 194	8 439	Pologne	566	757	1 324	3 397	5 196	8 593
38	32	70	4 475	4 715	9 189	Portugal	22	38	60	4 763	4 945	9 707
3	7	10	214	196	410	République Tchèque	3	10	13	211	196	407
2	4	6	303	381	683	Roumanie		5	5	338	386	724
51	53	104	4 371	3 046	7 417	Royaume-Uni	25	35	61	4 098	2 845	6 944
3	1	4	207	256	464	Slovaquie				212	273	485
9	9	19	179	158	337	Suède	8	7	15	171	170	340
1 206	1 582	2 788	61 440	64 809	126 249	TOTAL	1 157	1 514	2 671	61 479	64 196	125 675

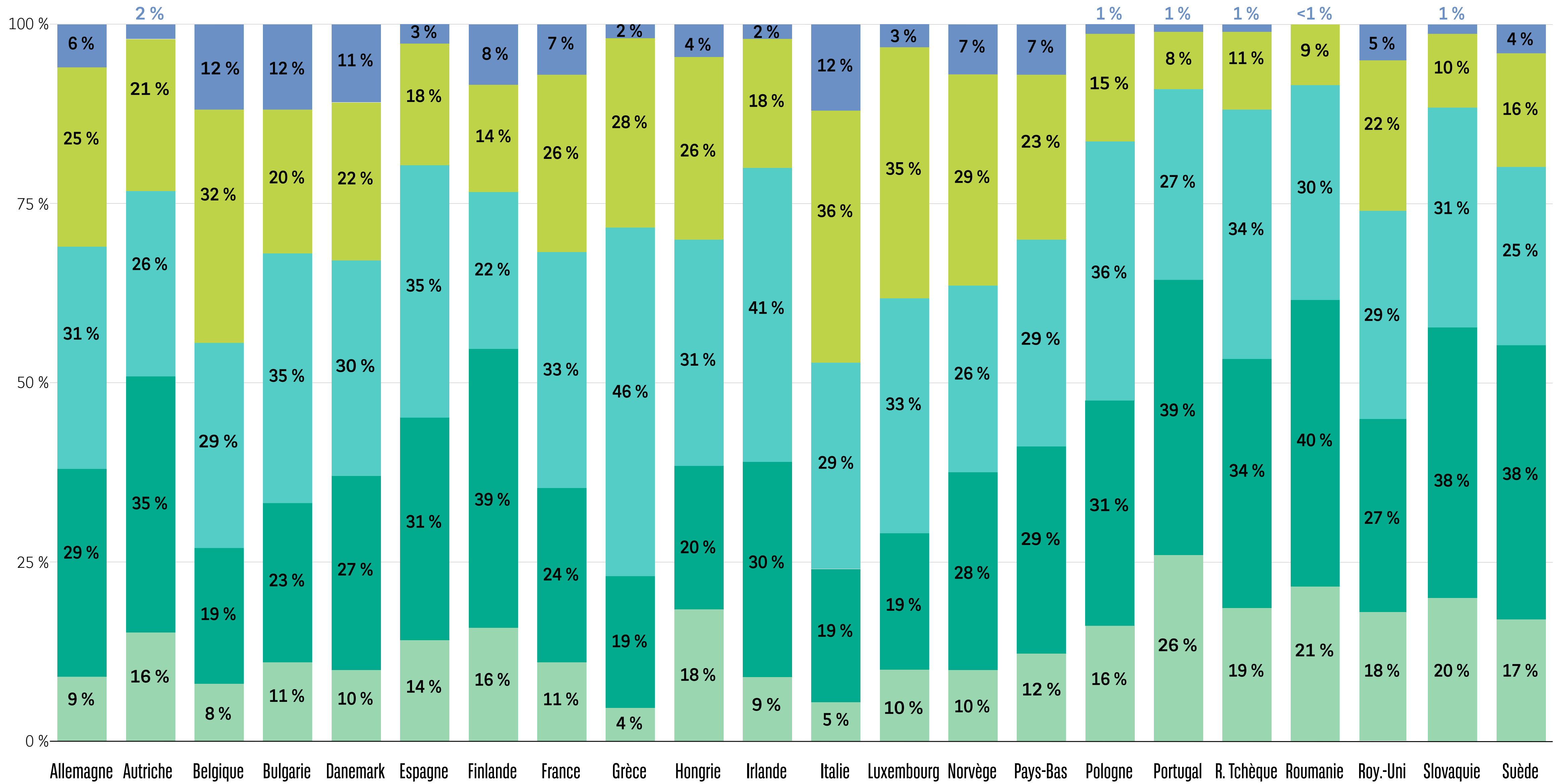
2024			TRANCHE D'ÂGE	2025		
GLOBAL	Répartition			GLOBAL	Répartition	
	Hommes	Femmes		Hommes	Femmes	
0,5%	67,8%	32,2%	65 ans et plus	0,6%	65,3%	34,7%
5,9%	55,5%	44,5%	de 60 à 64 ans	6,1%	55,3%	44,7%
10,1%	49,7%	50,3%	de 55 à 59 ans	10,2%	49,5%	50,5%
13,7%	48,8%	51,2%	de 50 à 54 ans	14,5%	48,3%	51,7%
16,1%	45,0%	55,0%	de 45 à 49 ans	16,2%	44,7%	55,3%
16,1%	43,3%	56,7%	de 40 à 44 ans	15,3%	43,5%	56,5%
13,2%	46,4%	53,6%	de 35 à 39 ans	13,1%	47,5%	52,5%
12,4%	48,5%	51,5%	de 30 à 34 ans	12,1%	49,4%	50,6%
9,7%	51,2%	48,8%	de 25 à 29 ans	9,6%	52,2%	47,8%
2,3%	49,0%	51,0%	Moins de 25 ans	2,2%	48,8%	51,2%
100,0%	47,8%	52,2%	TOTAL	100%	48,1%	51,9%

Les pourcentages par genre sont calculés par rapport à l'effectif de chaque tranche d'âge.
 Les pourcentages de la colonne Global sont calculés par rapport à l'effectif global.



2025

Moins de 30 ans De 30 et 39 ans De 40 et 49 ans De 50 et 59 ans 60 ans et plus



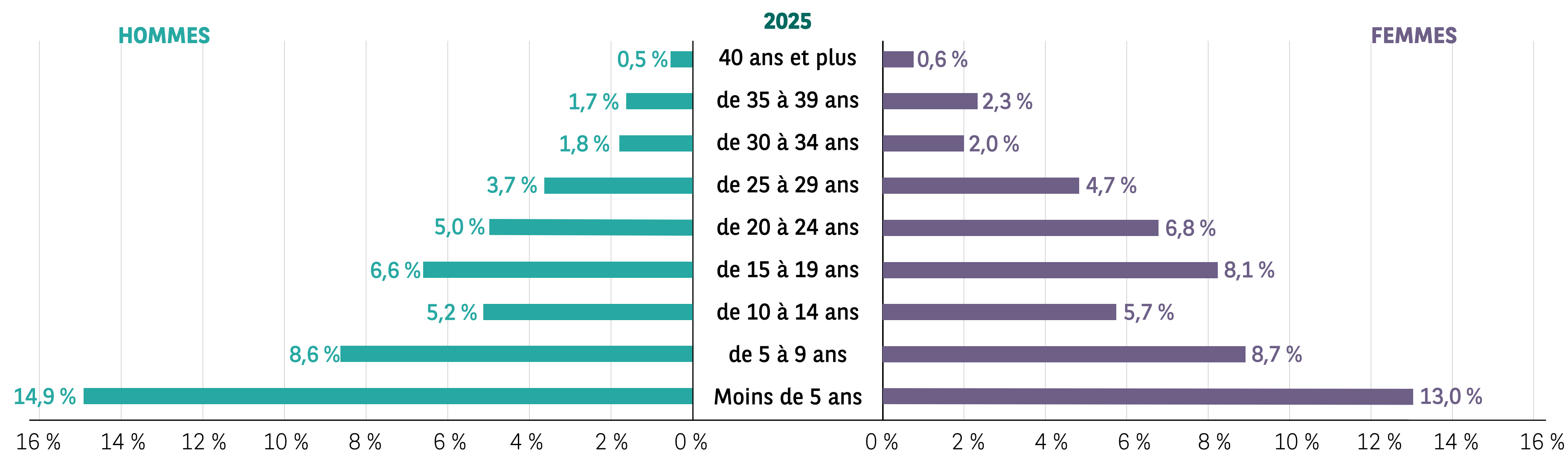
2024			2025			
GLOBAL	Répartition		PAYS	GLOBAL	Répartition	
	Hommes	Femmes			Hommes	Femmes
43,7	44,2	43,2	Allemagne	44,1	44,5	43,6
41,3	42,6	40,0	Autriche	41,0	41,2	40,7
46,7	46,5	46,9	Belgique	47,0	46,7	47,3
43,6	42,0	44,7	Bulgarie	44,8	43,5	45,6
43,5	43,6	43,4	Danemark	44,5	44,2	44,9
41,0	40,5	41,5	Espagne	41,4	40,9	41,9
40,5	38,3	43,5	Finlande	40,5	38,5	43,9
44,2	44,4	44,1	France	44,5	44,6	44,5
45,3	46,3	44,3	Grèce	45,8	46,5	44,9
42,6	43,0	42,4	Hongrie	42,7	42,7	42,8
41,9	42,7	41,0	Irlande	42,6	43,1	41,9
47,6	48,7	46,6	Italie	47,8	48,7	47,0
45,2	45,2	45,2	Luxembourg	45,3	45,4	45,3
44,1	43,4	44,9	Norvège	44,5	43,9	45,4
43,0	43,4	42,0	Pays-Bas	43,6	43,9	43,0
40,3	39,5	40,7	Pologne	40,5	39,7	41,1
36,5	36,3	36,8	Portugal	36,9	36,6	37,3
39,0	38,6	39,4	République Tchèque	39,1	38,9	39,2
37,3	37,2	37,4	Roumanie	37,9	37,8	37,9
41,6	42,2	40,7	Royaume-Uni	42,0	42,7	41,1
39,1	39,0	39,1	Slovaquie	38,6	38,5	38,8
39,4	38,3	40,7	Suède	39,9	39,0	40,8
43,7	43,8	43,5	ÂGE MOYEN	43,9	44,0	43,8

2024			TRANCHE D'ANCIENNETÉ	2025		
GLOBAL	Répartition			GLOBAL	Répartition	
	Hommes	Femmes			Hommes	Femmes
1,3%	41,6%	58,4%	40 ans et plus	1,1%	44,3%	55,7%
3,9%	45,4%	54,6%	de 35 à 39 ans	4,0%	43,5%	56,5%
4,1%	46,2%	53,8%	de 30 à 34 ans	3,8%	47,0%	53,0%
7,0%	45,1%	54,9%	de 25 à 29 ans	8,5%	44,2%	55,8%
12,0%	42,4%	57,6%	de 20 à 24 ans	11,9%	42,4%	57,6%
15,0%	44,3%	55,7%	de 15 à 19 ans	14,6%	44,8%	55,2%
11,5%	47,9%	52,1%	de 10 à 14 ans	10,9%	48,0%	52,0%
18,0%	48,9%	51,1%	de 5 à 9 ans	17,3%	49,5%	50,5%
27,2%	52,8%	47,2%	Moins de 5 ans	27,9%	53,4%	46,6%
100%	47,8%	52,2%	TOTAL	100%	48,1%	51,9%

Les pourcentages par genre sont calculés par rapport à l'effectif de chaque tranche d'ancienneté.

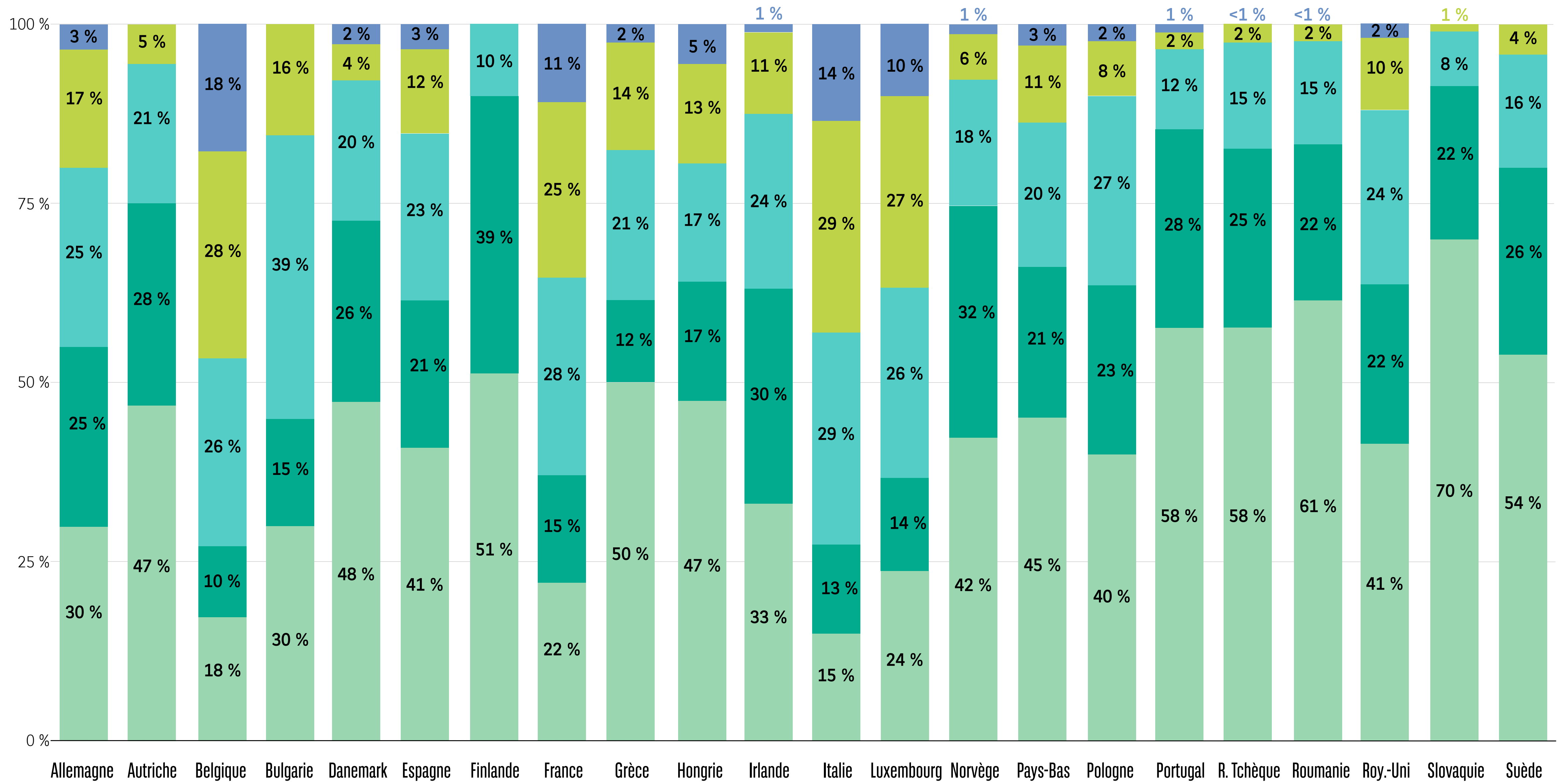
Les pourcentages de la colonne Global sont calculés par rapport à l'effectif global.

Lors d'acquisition de sociétés par le groupe BNP Paribas, l'ancienneté prise en compte est celle de l'entrée dans la société initiale.



2025

Moins de 5 ans Entre 5 et 9 ans Entre 10 et 19 ans Entre 20 et 29 ans 30 ans et plus



2024			PAYS	2025		
GLOBAL	Répartition			GLOBAL	Répartition	
	Hommes	Femmes			Hommes	Femmes
11,1	10,9	11,3	Allemagne	11,5	11,2	11,7
7,0	6,9	7,0	Autriche	7,1	6,7	7,8
18,8	17,9	19,6	Belgique	19,0	18,0	19,9
11,3	11,6	11,1	Bulgarie	12,2	12,8	11,8
8,0	6,7	9,6	Danemark	7,9	6,9	9,3
9,9	8,8	11,0	Espagne	10,1	9,1	11,2
5,5	5,6	5,5	Finlande	5,5	5,3	5,8
15,8	14,7	16,6	France	15,9	14,8	16,8
10,2	11,2	9,2	Grèce	9,9	10,7	9,0
9,5	9,6	9,4	Hongrie	10,2	9,6	10,6
9,3	9,0	9,7	Irlande	9,7	9,4	10,1
18,0	18,0	17,9	Italie	18,1	17,9	18,2
16,1	15,1	17,1	Luxembourg	16,0	15,1	16,9
8,1	7,4	9,0	Norvège	8,3	8,0	8,6
8,6	8,6	8,7	Pays-Bas	9,3	9,3	9,5
9,0	8,2	9,5	Pologne	9,2	8,3	9,8
5,4	5,2	5,7	Portugal	5,8	5,5	6,0
5,9	5,7	6,1	République Tchèque	6,0	6,0	6,0
5,4	4,8	5,8	Roumanie	5,6	4,9	6,2
9,2	9,5	8,8	Royaume-Uni	9,5	9,8	9,1
4,3	4,7	4,0	Slovaquie	4,3	4,7	3,9
6,1	5,9	6,3	Suède	6,5	6,1	6,9
14,0	13,3	14,6	ANCIENNETÉ MOYENNE	14,1	13,3	14,8

Lors d'acquisition de sociétés par le groupe BNP Paribas, l'ancienneté prise en compte est celle de l'entrée dans la société initiale.

2024

2025

Commerciaux			Opérations			Fonctions et Pilotage			PAYS	Commerciaux			Opérations			Fonctions et Pilotage		
GLOBAL	H.	F.	GLOBAL	H.	F.	GLOBAL	H.	F.		GLOBAL	H.	F.	GLOBAL	H.	F.	GLOBAL	H.	F.
40%	59%	41%	18%	44%	56%	42%	58%	42%	Allemagne	46%	56%	44%	13%	50%	50%	41%	58%	42%
52%	66%	34%	21%	47%	53%	28%	35%	65%	Autriche	49%	69%	31%	21%	58%	42%	30%	37%	63%
57%	47%	53%	6%	45%	55%	36%	56%	44%	Belgique	59%	47%	53%	5%	48%	52%	36%	56%	44%
17%	47%	53%	34%	30%	70%	49%	47%	53%	Bulgarie	18%	44%	56%	34%	27%	73%	48%	43%	57%
43%	50%	50%	8%	51%	49%	48%	65%	35%	Danemark	40%	58%	42%	11%	44%	56%	49%	61%	39%
38%	46%	54%	13%	40%	60%	49%	57%	43%	Espagne	38%	47%	53%	13%	41%	59%	50%	56%	44%
48%	60%	40%	30%	71%	29%	22%	40%	60%	Finlande	50%	63%	37%	27%	77%	23%	23%	45%	55%
48%	43%	57%	9%	33%	67%	43%	53%	47%	France	47%	44%	56%	9%	34%	66%	43%	53%	47%
33%	46%	54%	40%	56%	44%	28%	50%	50%	Grèce	36%	53%	47%	39%	54%	46%	25%	45%	55%
30%	50%	50%	26%	30%	70%	44%	47%	53%	Hongrie	32%	48%	52%	26%	33%	67%	41%	50%	50%
15%	70%	30%	33%	41%	59%	52%	59%	41%	Irlande	16%	73%	27%	34%	49%	51%	50%	55%	45%
56%	49%	51%	13%	48%	52%	31%	54%	46%	Italie	56%	48%	52%	13%	47%	53%	31%	54%	46%
31%	52%	48%	25%	47%	53%	44%	57%	43%	Luxembourg	28%	50%	50%	27%	47%	53%	44%	59%	41%
51%	62%	38%	9%	75%	25%	40%	49%	51%	Norvège	43%	71%	29%	17%	47%	53%	40%	47%	53%
49%	74%	26%	18%	58%	42%	33%	64%	36%	Pays-Bas	43%	73%	27%	20%	61%	39%	37%	65%	35%
45%	32%	68%	20%	37%	63%	35%	49%	51%	Pologne	50%	32%	68%	20%	40%	60%	30%	52%	48%
10%	50%	50%	33%	46%	54%	57%	50%	50%	Portugal	10%	51%	49%	32%	47%	53%	58%	50%	50%
32%	50%	50%	20%	40%	60%	48%	58%	42%	République Tchèque	35%	46%	54%	22%	36%	64%	43%	63%	37%
20%	30%	70%	18%	31%	69%	62%	53%	47%	Roumanie	30%	31%	69%	8%	37%	63%	63%	55%	45%
45%	62%	38%	14%	47%	53%	42%	60%	40%	Royaume-Uni	48%	62%	38%	10%	43%	57%	42%	60%	40%
11%	52%	48%	55%	43%	57%	35%	45%	55%	Slovaquie	8%	57%	43%	53%	42%	58%	39%	43%	57%
46%	65%	35%	14%	34%	66%	39%	45%	55%	Suède	44%	64%	36%	15%	36%	64%	40%	40%	60%
45%	46%	54%	14%	41%	59%	41%	54%	46%	TOTAL	45%	46%	54%	13%	42%	58%	42%	54%	46%

02 | TEMPS DE TRAVAIL

- Effectif physique à temps partiel par pays et par genre
- Effectif physique à temps partiel selon la durée par pays et par genre
- Effectif physique à temps partiel par pays et par âge



2024						2025						
Hommes		Femmes		TOTAL		PAYS	Hommes		Femmes		TOTAL	
Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
184	5,9%	948	35,2%	1 132	19,5%	Allemagne	194	6,0%	975	35,2%	1 169	19,5%
		13	18,1%	13	8,6%	Autriche	1	1,2%	10	15,2%	11	7,3%
603	9,5%	2 243	33,4%	2 846	21,8%	Belgique	595	9,5%	2 165	32,9%	2 760	21,5%
1	2,3%	1	1,7%	2	2,0%	Bulgarie	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
4	2,3%	22	15,8%	26	8,2%	Danemark	3	2,0%	16	14,4%	19	7,3%
57	2,2%	417	16,4%	474	9,3%	Espagne	56	2,1%	400	15,2%	456	8,6%
1	3,7%	1	5,3%	2	4,3%	Finlande	-	0,0%	1	5,6%	1	2,0%
371	1,5%	4 194	13,9%	4 565	8,2%	France	393	1,5%	4 068	13,6%	4 461	8,0%
				0	0%	Grèce	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
1	1,2%	9	8,1%	10	5,1%	Hongrie	-	0,0%	9	8,0%	9	4,5%
1	0,3%	14	5,7%	15	2,8%	Irlande	1	0,3%	13	5,3%	14	2,6%
101	1,3%	1 441	17,7%	1 542	9,6%	Italie	104	1,4%	1 401	17,5%	1 505	9,6%
163	8,4%	664	35,7%	827	21,8%	Luxembourg	156	8,1%	641	34,9%	797	21,2%
		2	2,6%	2	1,1%	Norvège	-	0,0%	3	3,9%	3	1,7%
149	17,7%	215	50,1%	364	28,7%	Pays-Bas	136	16,8%	217	51,4%	353	28,7%
26	0,7%	86	1,4%	112	1,1%	Pologne	15	0,4%	65	1,1%	80	0,8%
5	0,1%	20	0,4%	25	0,3%	Portugal	2	0,0%	16	0,3%	18	0,2%
8	3,5%	39	17,6%	47	10,5%	République Tchèque	6	2,7%	38	16,8%	44	9,8%
1	0,3%	5	1,3%	6	0,9%	Roumanie	-	0,0%	8	2,0%	8	1,1%
67	1,6%	458	15,2%	525	7,3%	Royaume-Uni	63	1,5%	453	15,1%	516	7,2%
3	1,4%	8	3,1%	11	2,3%	Slovaquie	3	1,4%	13	4,7%	16	3,2%
4	2,1%	11	6,5%	15	4,2%	Suède	1	0,6%	12	6,7%	13	3,6%
1 750	2,8%	10 811	15,8%	12 561	9,6%	TOTAL	1 729	2,7%	10 524	15,5%	12 253	9,3%

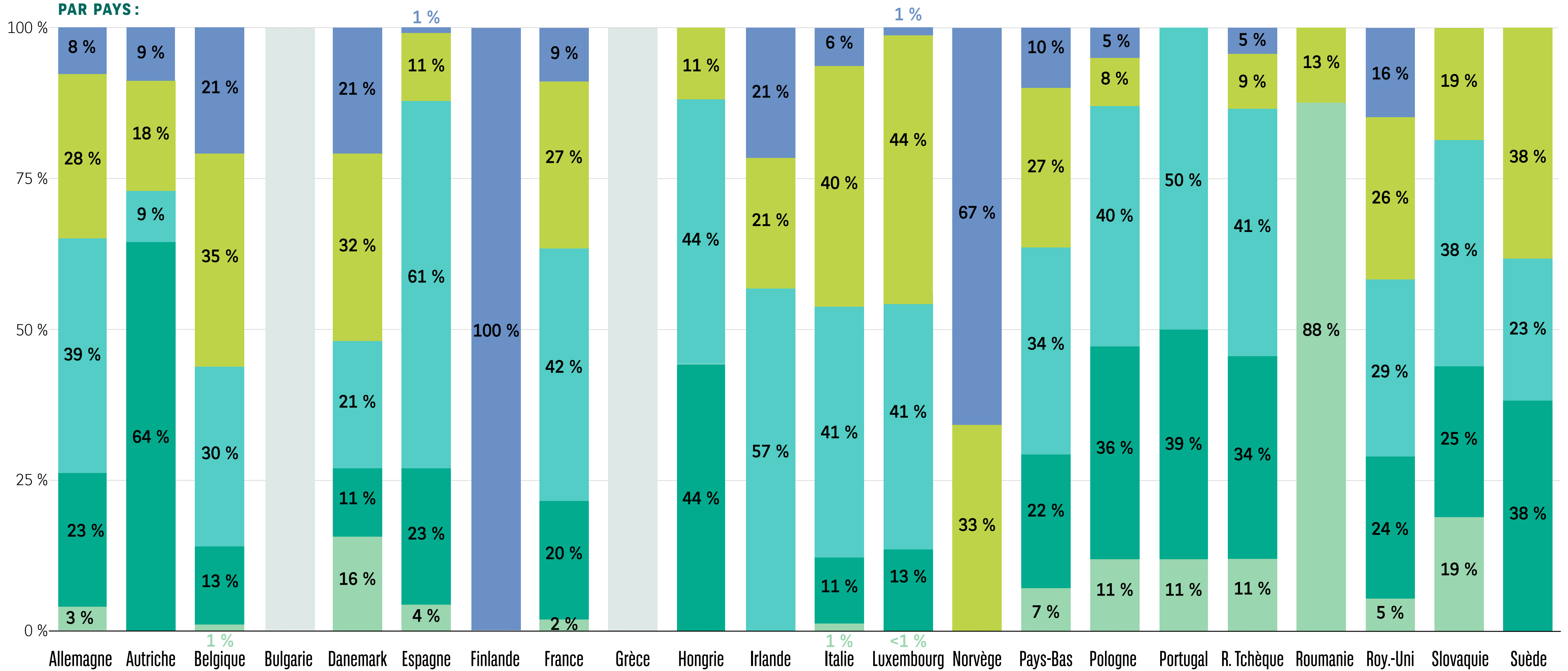
Les pourcentages par genre sont calculés par rapport à l'effectif total par genre du pays (temps partiel et temps plein).
 Les pourcentages de la colonne Total sont calculés par rapport à l'effectif de chaque pays (temps partiel et temps plein).

2024							2025							
< 80 %			≥ 80 %			EFFECTIF TOTAL	PAYS	< 80 %			≥ 80 %			EFFECTIF TOTAL
GLOBAL	Hommes	Femmes	GLOBAL	Hommes	Femmes			GLOBAL	Hommes	Femmes	GLOBAL	Hommes	Femmes	
63,7%	6,2%	57,5%	36,3%	10,1%	26,2%	1 132	Allemagne	57,7%	6,0%	51,7%	42,3%	10,6%	31,7%	1 169
92,3%		92,3%	7,7%		7,7%	13	Autriche	81,8%	9,1%	72,7%	18,2%		18,2%	11
21,5%	4,7%	16,8%	78,5%	16,5%	62,0%	2 846	Belgique	22,5%	4,6%	18,0%	77,5%	17,0%	60,5%	2 760
100,0%	50,0%	50,0%				2	Bulgarie							
42,3%	11,5%	30,8%	57,7%	3,8%	53,8%	26	Danemark	31,6%	10,5%	21,1%	68,4%	5,3%	63,2%	19
53,0%	4,9%	48,1%	47,0%	7,2%	39,9%	474	Espagne	48,9%	4,4%	44,5%	51,1%	7,9%	43,2%	456
			100,0%	50,0%	50,0%	2	Finlande				100,0%		100,0%	1
21,0%	3,3%	17,6%	79,0%	4,8%	74,2%	4 565	France	21,9%	4,0%	17,9%	78,1%	4,8%	73,3%	4 461
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-	Grèce	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-
100,0%	10,0%	90,0%				10	Hongrie	88,9%		88,9%	11,1%		11,1%	9
40,0%		40,0%	60,0%	6,7%	53,3%	15	Irlande	42,9%		42,9%	57,1%	7,1%	50,0%	14
39,9%	2,8%	37,1%	60,1%	3,8%	56,4%	1 542	Italie	40,0%	3,3%	36,7%	60,0%	3,7%	56,3%	1 505
29,0%	3,9%	25,2%	71,0%	15,8%	55,1%	827	Luxembourg	29,6%	4,1%	25,5%	70,4%	15,4%	55,0%	797
50,0%		50,0%	50,0%		50,0%	2	Norvège	33,3%		33,3%	66,7%		66,7%	3
20,9%	0,8%	20,1%	79,1%	40,1%	39,0%	364	Pays-Bas	20,1%	0,8%	19,3%	79,9%	37,7%	42,2%	353
62,5%	19,6%	42,9%	37,5%	3,6%	33,9%	112	Pologne	56,3%	13,8%	42,5%	43,8%	5,0%	38,8%	80
44,0%	12,0%	32,0%	56,0%	8,0%	48,0%	25	Portugal	44,4%	5,6%	38,9%	55,6%	5,6%	50,0%	18
63,8%	6,4%	57,4%	36,2%	10,6%	25,5%	47	République Tchèque	68,2%	4,5%	63,6%	31,8%	9,1%	22,7%	44
100,0%	16,7%	83,3%				6	Roumanie	100,0%		100,0%				8
49,0%	6,3%	42,7%	51,0%	6,5%	44,6%	525	Royaume-Uni	45,9%	5,4%	40,5%	54,1%	6,8%	47,3%	516
90,9%	27,3%	63,6%	9,1%		9,1%	11	Slovaquie	93,8%	18,8%	75,0%	6,3%		6,3%	16
40,0%	13,3%	26,7%	60,0%	13,3%	46,7%	15	Suède	23,1%	7,7%	15,4%	76,9%		76,9%	13
32,2%	5,2%	27,0%	67,8%	9,6%	58,2%	12 561	TOTAL	30,8%	4,3%	26,5%	69,2%	9,8%	59,3%	12 253

Les pourcentages sont calculés par rapport à l'effectif à temps partiel de chaque pays.

2025

Moins de 30 ans De 30 et 39 ans De 40 et 49 ans De 50 et 59 ans 60 ans et plus



Les pourcentages sont calculés par rapport à l'effectif à temps partiel de chaque pays.

PAR ÂGE :



Les pourcentages sont calculés par rapport à l'effectif total à temps partiel.



03 | MOUVEMENTS

- Recrutements en CDI par genre
- Variation des CDD en effectif physique
- Recrutements en CDI par pays et par genre
- Départs des CDI par motifs et par genre
- Effets périmètres en effectif ETP
- Taux de départ par motifs et par pays



2024			EMBAUCHES	2025		
Effectif				Effectif		
Hommes ¹	Femmes ¹	TOTAL		Hommes	Femmes	TOTAL
3 939	3 263	7 202	CDI	4 171	3 173	7 346
1 049	1 189	2 238	Transformation CDD / CDI	1 051	1 095	2 146
4 988	4 452	9 440	TOTAL	5 222	4 268	9 492

¹ Cette répartition prend en compte les collaborateurs dont le genre homme ou femme a été renseigné dans les outils RH.

2024			EMBAUCHES	2025		
Répartition				Répartition		
Hommes	Femmes	GLOBAL		Hommes	Femmes	GLOBAL
54,7%	45,3%	76,3%	CDI	56,8%	43,2%	77,4%
46,9%	53,1%	23,7%	Transformation CDD / CDI	49,0%	51,0%	22,6%
52,8%	47,2%	100,0%	TOTAL	55,0%	45,0%	100,0%

Les pourcentages par genre sont calculés par rapport à l'effectif de chaque ligne.
Les pourcentages de la colonne Global sont calculés par rapport à l'effectif total.

VARIATION DES CDD EN EFFECTIF PHYSIQUE



La variation des effectifs CDD est la différence entre les effectifs CDD au 31/12/N contre ceux au 31/12/N-1.

2024			2025			
NOMBRE DE RECRUTEMENTS	Répartition		PAYS	NOMBRE DE RECRUTEMENTS	Répartition	
	Hommes	Femmes			Hommes	Femmes
405	51,9%	48,1%	Allemagne	478	58,6%	41,4%
26	34,6%	65,4%	Autriche	28	60,7%	35,7%
621	55,9%	44,1%	Belgique	582	58,1%	41,9%
9	11,1%	88,9%	Bulgarie	7	14,3%	85,7%
21	52,4%	47,6%	Danemark	27	44,4%	55,6%
610	56,6%	43,4%	Espagne	545	55,8%	44,2%
5	40,0%	60,0%	Finlande	8	75,0%	25,0%
2 967	53,5%	46,5%	France	3 102	56,6%	43,4%
13	38,5%	61,5%	Grèce	12	75,0%	25,0%
50	34,0%	66,0%	Hongrie	23	56,5%	43,5%
38	55,3%	44,7%	Irlande	42	64,3%	33,3%
609	58,9%	41,1%	Italie	560	57,9%	42,1%
221	59,7%	40,3%	Luxembourg	219	54,3%	45,7%
19	68,4%	31,6%	Norvège	10	60,0%	40,0%
135	60,7%	39,3%	Pays-Bas	62	61,3%	38,7%
1 001	44,1%	55,9%	Pologne	968	48,2%	51,8%
1 483	51,4%	48,6%	Portugal	1 631	53,0%	47,0%
83	44,6%	55,4%	République Tchèque	71	52,1%	47,9%
165	57,6%	42,4%	Roumanie	129	56,6%	43,4%
812	54,8%	45,2%	Royaume-Uni	828	55,7%	44,3%
107	41,1%	58,9%	Slovaquie	113	40,7%	59,3%
40	55,0%	45,0%	Suède	47	46,8%	53,2%
9 440	52,8%	47,2%	TOTAL	9 492	55,0%	45,0%

Les transformations CDD / CDI sont comprises.

Les pourcentages par genre sont calculés par rapport au nombre de recrutements CDI du pays.

2024			MOTIFS DE DÉPART	2025		
Effectif				Effectif		
Hommes ¹	Femmes ¹	TOTAL		Hommes ¹	Femmes ¹	TOTAL
719	797	1 516	Retraite / Pré retraite	794	811	1 605
2 348	2 051	4 399	Démission	2 152	1 833	3 985
332	336	668	Licenciement	339	309	648
445	401	846	Rupture conventionnelle	313	288	601
1 157	1 284	2 441	Autres*	951	874	1 826
5 001	4 869	9 870	TOTAL	4 549	4 115	8 665

¹ Cette répartition prend en compte les collaborateurs dont le genre homme ou femme a été renseigné dans les outils RH.

2024			MOTIFS DE DÉPART	2025		
Effectif				Effectif		
Hommes	Femmes	GLOBAL		Hommes	Femmes	GLOBAL
47,4%	52,6%	15,4%	Retraite / Pré retraite	49,5%	50,5%	18,5%
53,4%	46,6%	44,6%	Démission	54,0%	46,0%	46,0%
49,7%	50,3%	6,8%	Licenciement	52,3%	47,7%	7,5%
52,6%	47,4%	8,6%	Rupture conventionnelle	52,1%	47,9%	6,9%
47,4%	52,6%	24,7%	Autres*	52,1%	47,9%	21,1%
50,7%	49,3%	100,0%	TOTAL	52,5%	47,5%	100,0%

Les pourcentages par genre sont calculés par rapport à l'effectif de chaque motif.

Les pourcentages de la colonne Global sont calculés par rapport à l'effectif global.

* Autres : plans de départs aidés, décès, fins de période d'essai, motifs de départ non spécifiés.

EFFETS PÉRIMÈTRES EN EFFECTIF ETP

2023/2024		Effets périmètres	2024/2025	
Effectif ETP	TAUX		Effectif ETP	TAUX
-219	-0,2%		-885	-0,7%

							2025	
PAYS	Retraite / Préretraite	Démission	Licenciement	Rupture Conventionnelle	Autres ¹	TOTAL	NOMBRE DE DÉPARTS	
Allemagne	0,3%	3,2%	0,2%	1,2%	1,8%	6,6%	386	
Autriche	0,7%	10,1%	1,4%	0,7%	7,4%	20,3%	30	
Belgique	1,4%	2,1%	0,7%	0,4%	0,5%	5,1%	664	
Bulgarie	0,0%	0,0%	0,0%	8,2%	1,0%	9,2%	9	
Danemark	0,4%	6,4%	0,4%	1,1%	18,1%	26,3%	74	
Espagne	0,1%	3,8%	1,6%	0,2%	0,7%	6,4%	338	
Finlande	0,0%	6,2%	0,0%	4,1%	0,0%	10,3%	5	
France	1,6%	1,9%	0,5%	0,2%	1,2%	5,4%	2 997	
Grèce	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	2,2%	9,0%	8	
Hongrie	0,0%	1,5%	0,5%	1,0%	5,5%	8,6%	17	
Irlande	0,2%	4,9%	0,4%	0,2%	1,1%	6,7%	36	
Italie	2,7%	1,5%	0,1%	0,3%	0,4%	5,1%	783	
Luxembourg	2,4%	2,8%	0,8%	0,1%	0,9%	6,9%	254	
Norvège	0,6%	2,8%	0,0%	0,0%	3,9%	7,3%	13	
Pays-Bas	0,4%	2,3%	0,0%	0,7%	6,9%	10,2%	116	
Pologne	0,1%	4,6%	0,3%	1,5%	2,4%	8,9%	779	
Portugal	0,1%	7,9%	0,6%	0,3%	1,8%	10,7%	1 022	
République Tchèque	0,0%	6,5%	0,5%	3,7%	3,0%	13,6%	59	
Roumanie	0,0%	7,1%	0,0%	2,9%	2,2%	12,3%	88	
Royaume-Uni	0,1%	8,2%	0,5%	0,4%	3,2%	12,4%	877	
Slovaquie	0,0%	4,8%	0,2%	6,9%	2,9%	14,9%	71	
Suède	0,0%	4,1%	0,0%	1,4%	5,8%	11,3%	39	
TOTAL	1,2%	3,1%	0,5%	0,5%	1,4%	6,7%	8 665	

Taux de départ, basé sur les effectifs en CDI : (Nombre de départs sur l'année N)/(Effectif moyen de l'année N).

¹ Autres : plans de départs aidés, décès, fins de période d'essai, motifs de départ non spécifiés.

04 | MOBILITÉ

- Nombre et taux de mobilité par pays et par genre
- Mobilités transverses (inter-entités et inter-métiers) par pays et par genre



2024						2025						
Nombre de mobilités			Taux de mobilité			PAYS	Nombre de mobilités			Taux de mobilité		
Hommes	Femmes	TOTAL	Hommes	Femmes	GLOBAL		Hommes	Femmes	TOTAL	Hommes	Femmes	GLOBAL
340	265	605	11%	10%	11%	Allemagne	349	265	614	12%	10%	11%
8	12	20	11%	19%	14%	Autriche	10	17	27	14%	25%	19%
947	831	1 778	15%	13%	14%	Belgique	894	883	1 777	15%	14%	14%
4	12	16	11%	26%	19%	Bulgarie	-	1	1	0%	2%	1%
20	17	37	10%	11%	11%	Danemark	14	15	29	9%	13%	10%
266	250	516	12%	11%	11%	Espagne	326	308	634	14%	13%	13%
3	1	4	13%	6%	10%	Finlande	4	2	6	15%	11%	14%
3 396	4 327	7 723	14%	14%	14%	France	3 497	4 158	7 655	14%	14%	14%
4	8	12	10%	22%	16%	Grèce	3	5	8	7%	12%	10%
5	3	8	3%	1%	2%	Hongrie	15	9	24	19%	9%	13%
11	12	23	4%	5%	4%	Irlande	20	9	30	7%	4%	6%
1 140	1 274	2 414	15%	16%	16%	Italie	1 027	973	2 000	14%	13%	13%
223	199	422	12%	11%	12%	Luxembourg	278	254	532	15%	14%	15%
10	8	18	10%	11%	10%	Norvège	12	21	33	12%	28%	19%
53	27	80	8%	8%	8%	Pays-Bas	45	25	70	6%	7%	6%
177	348	525	6%	7%	7%	Pologne	173	259	432	6%	5%	5%
557	663	1 220	14%	15%	15%	Portugal	362	479	841	8%	11%	10%
13	11	24	7%	7%	7%	République Tchèque	7	5	12	4%	3%	3%
31	43	74	13%	13%	13%	Roumanie	31	49	80	11%	13%	12%
366	338	704	9%	12%	10%	Royaume-Uni	322	285	607	8%	10%	9%
30	32	62	15%	12%	14%	Slovaquie	13	11	24	7%	4%	5%
19	16	35	10%	9%	10%	Suède	21	16	37	12%	10%	11%
7 623	8 697	16 320	13%	13%	13%	TOTAL	7 423	8 049	15 473	13%	13%	13%

Changements d'affectation et/ou de poste type de collaborateurs en CDI. Les changements liés à des réorganisations ne sont pas considérés comme des mobilités. Les pourcentages sont calculés par rapport à l'effectif CDI de référence de chaque pays.

2024

2025

Nombre de mobilités transverses			Part des mobilités transverses parmi les mobilités			PAYS	Nombre de mobilités transverses			Part des mobilités transverses parmi les mobilités		
Hommes	Femmes	TOTAL	Hommes	Femmes	GLOBAL		Hommes	Femmes	TOTAL	Hommes	Femmes	GLOBAL
83	38	121	24%	14%	20%	Allemagne	42	38	80	12%	14%	13%
2	3	5	25%	25%	25%	Autriche						
127	161	288	13%	19%	16%	Belgique	154	166	320	17%	19%	18%
	1	1		8%	6%	Bulgarie		1	1		100%	100%
3	2	5	15%	12%	14%	Danemark		3	3		20%	10%
80	45	125	30%	18%	24%	Espagne	60	62	122	18%	20%	19%
						Finlande	1		1	25%		17%
1 002	1 223	2 225	30%	28%	29%	France	856	1 046	1 902	24%	25%	25%
						Grèce						
1	1	2	20%	33%	25%	Hongrie	4	2	6	27%	22%	25%
5	5	10	45%	42%	43%	Irlande	13	3	17	65%	33%	57%
253	257	510	22%	20%	21%	Italie	202	204	406	20%	21%	20%
60	65	125	27%	33%	30%	Luxembourg	75	81	156	27%	32%	29%
1		1	10%		6%	Norvège	1	1	2	8%	5%	6%
6	6	12	11%	22%	15%	Pays-Bas	11	5	16	24%	20%	23%
63	185	248	36%	53%	47%	Pologne	33	54	87	19%	21%	20%
152	197	349	27%	30%	29%	Portugal	129	202	331	36%	42%	39%
	1	1		9%	4%	République Tchèque	2	1	3	29%	20%	25%
5	2	7	16%	5%	9%	Roumanie	7	6	13	23%	12%	16%
77	51	128	21%	15%	18%	Royaume-Uni	80	52	132	25%	18%	22%
2	1	3	7%	3%	5%	Slovaquie		1	1		9%	4%
	3	3		19%	9%	Suède	3	6	9	14%	38%	24%
1 922	2 247	4 169	25%	26%	26%	TOTAL	1 673	1 934	3 608	23%	24%	23%

Les mobilités transverses (inter-entités et inter-métiers) correspondent à un changement d'entité juridique et/ou de domaine d'activité (Pôles/Métiers/Fonctions).
Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre de mobilités CDI de chaque pays.



05 | ABSENTÉISME

- Taux d'absentéisme par pays



2025

PAYS	Maladie	Accidents du travail	Congé maternité, paternité, adoption, parental	TAUX DE SIGNIFICATIVITÉ
Allemagne	7,3%	<0,1 %	4,8%	98 %
Autriche	3,3%		2,3%	79 %
Belgique	8,1%	<0,1 %	0,6%	91 %
Bulgarie	0,6%		2,8%	100 %
Danemark	1,3%		2,4%	16 %
Espagne	2,1%	<0,1 %	1,4%	90 %
Finlande	1,7%		3,1%	100 %
France	4,5%	0,1%	1,7%	99 %
Grèce	1,1%		0,4%	100 %
Hongrie	1,5%		4,0%	80 %
Irlande	2,3%		3,1%	95 %
Italie	2,5%	<0,1 %	2,1%	97 %
Luxembourg	3,0%		0,9%	97 %
Norvège	2,8%		3,1%	24 %
Pays-Bas	6,1%		0,9%	78 %
Pologne	3,8%	<0,1 %	2,2%	96 %
Portugal	1,8%	<0,1 %	1,3%	98 %
République Tchèque	1,1%		9,6%	68 %
Roumanie	0,4%		0,3%	66 %
Royaume-Uni	2,2%		1,8%	97 %
Slovaquie	1,9%		4,3%	100 %
Suède	2,0%		3,1%	61 %
TOTAL	4,2%	<0,1 %	1,8%	96 %

% Taux de significativité de 30 à 50%. % Donnée non significative, inférieure à 30%.

06 | DIVERSITÉ

- Part des femmes Senior Management Positions par pays
- Nombre de nationalités par pays
- Nombre de collaborateurs reconnus en situation de handicap par pays
- Âge moyen de départ des salariés de 55 ans et plus par pays



2024		2025
Taux de femmes au sein de la population SMP	PAYS	Taux de femmes au sein de la population SMP
37,7 %	Allemagne	34,2 %
33,3 %	Autriche	33,3 %
33,3 %	Belgique	33,1 %
0,0 %	Bulgarie	0,0 %
0,0 %	Danemark	0,0 %
54,3 %	Espagne	59,2 %
50,0 %	Finlande	50,0 %
42,2 %	France	43,8 %
50,0 %	Grèce	50,0 %
33,3 %	Hongrie	33,3 %
28,6 %	Irlande	42,9 %
36,4 %	Italie	39,2 %
37,0 %	Luxembourg	36,1 %
25,0 %	Norvège	25,0 %
7,1 %	Pays-Bas	7,1 %
40,0 %	Pologne	45,3 %
30,0 %	Portugal	40,5 %
0,0 %	République Tchèque	0,0 %
60,0 %	Roumanie	80,0 %
32,3 %	Royaume-Uni	34,0 %
33,3 %	Slovaquie	33,3 %
28,6 %	Suède	33,3 %
39,8 %	TOTAL	41,5 %

En gras, les données statistiquement significatives (plus de 5 Senior Management Positions).

2024		PAYS	2025	
Nombre de nationalités	% de salariés concernés hors nationalité du pays		Nombre de nationalités	% de salariés concernés hors nationalité du pays
79	14,4%	Allemagne	78	14,4%
24	33,3%	Autriche	23	31,3%
63	6,6%	Belgique	60	6,6%
3	2,0%	Bulgarie	4	2,9%
22	23,5%	Danemark	22	25,7%
66	16,0%	Espagne	68	16,5%
4	6,5%	Finlande	4	6,3%
118	7,6%	France	122	7,8%
3	2,3%	Grèce	2	1,1%
10	5,6%	Hongrie	9	5,5%
37	25,4%	Irlande	37	26,7%
43	0,9%	Italie	40	0,9%
57	83,0%	Luxembourg	61	84,7%
20	24,0%	Norvège	19	21,3%
46	10,7%	Pays-Bas	49	11,0%
63	4,6%	Pologne	65	5,3%
92	16,0%	Portugal	93	16,7%
17	12,8%	République Tchèque	18	12,5%
8	2,3%	Roumanie	8	2,0%
94	29,1%	Royaume-Uni	97	29,4%
17	11,9%	Slovaquie	15	9,1%
22	16,4%	Suède	26	18,5%
166	11,3%	TOTAL	163	11,6%

Les pourcentages sont calculés par rapport à l'effectif physique total de chaque pays.

2024		PAYS	2025	
Nombre de personnes	Taux de significativité		Nombre de personnes	Taux de significativité
220	91 %	Allemagne	236	98 %
0	54 %	Autriche	1	79 %
130	91 %	Belgique	149	91 %
2	100 %	Bulgarie	2	100 %
0	13 %	Danemark	0	16 %
43	89 %	Espagne	44	90 %
0	100 %	Finlande	0	100 %
3 460	98 %	France	3 713	99 %
0	100 %	Grèce	0	100 %
0	80 %	Hongrie	0	80 %
0	90 %	Irlande	0	95 %
793	97 %	Italie	864	97 %
12	97 %	Luxembourg	14	97 %
0	25 %	Norvège	0	24 %
3	78 %	Pays-Bas	4	78 %
135	96 %	Pologne	146	96 %
89	97 %	Portugal	118	98 %
1	65 %	République Tchèque	1	68 %
2	62 %	Roumanie	3	66 %
51	91 %	Royaume-Uni	33	97 %
7	96 %	Slovaquie	1	100 %
0	58 %	Suède	0	61 %
4 948	95 %	TOTAL	5 329	96 %

% Taux de significativité de 30 à 50%. % Donnée non significative.

2024			2025	
Âge moyen	Nombre de départs	PAYS	Âge moyen	Nombre de départs
61,4	87	Allemagne	61,4	80
58,3	1	Autriche	58,5	3
63,4	271	Belgique	62,8	226
		Bulgarie	64,1	5
61,2	8	Danemark	61,6	11
61,0	34	Espagne	60,9	35
		Finlande		
62,0	1 359	France	62,3	1 053
58,4	1	Grèce	57,9	2
60,5	10	Hongrie	58,3	1
61,0	2	Irlande	61,1	2
63,5	507	Italie	63,4	528
59,7	78	Luxembourg	59,7	109
63,1	1	Norvège	65,6	1
61,8	30	Pays-Bas	62,6	23
59,4	59	Pologne	60,8	84
60,6	18	Portugal	61,2	17
61,4	12	République Tchèque	62,1	2
60,9	2	Roumanie	56,7	2
60,9	136	Royaume-Uni	61,0	146
56,0	2	Slovaquie	58,7	6
60,5	10	Suède	61,5	5
62,3	2 628	TOTAL	62,3	2 341



07 | FORMATION

- Taux et nombre d'heures moyen de formations suivies par collaborateur, par pays
- Formations suivies : focus par matière et par pays
- Pourcentage de collaborateurs ayant suivi une formation en management par pays et par genre



2024

2025

Taux de collaborateurs ayant suivi au moins une formation (y compris formations obligatoires)	Taux de collaborateurs ayant suivi au moins quatre formations (y compris formations obligatoires)	Nombre d'heures moyen par collaborateur (y compris formations obligatoires)	Nombre d'heures moyen par collaborateur (hors formations obligatoires)	PAYS	Taux de collaborateurs ayant suivi au moins une formation (y compris formations obligatoires)	Taux de collaborateurs ayant suivi au moins quatre formations (y compris formations obligatoires)	Nombre d'heures moyen par collaborateur (y compris formations obligatoires)	Nombre d'heures moyen par collaborateur (hors formations obligatoires)
99,7%	99,6%	17,0	13,3	Allemagne	99,5%	99,2%	17,8	14,2
100,0%	100,0%	25,9	21,9	Autriche	99,3%	99,3%	12,4	8,4
99,8%	99,6%	42,1	38,8	Belgique	99,8%	99,4%	37,4	29,1
99,0%	99,0%	15,3	12,2	Bulgarie	99,0%	98,0%	15,0	11,3
99,1%	97,5%	7,8	4,1	Danemark	99,6%	99,3%	9,6	6,0
99,6%	99,3%	23,5	19,3	Espagne	99,4%	98,8%	22,9	19,0
100,0%	100,0%	6,6	4,2	Finlande	100,0%	100,0%	7,7	3,5
98,6%	98,1%	31,4	24,5	France	98,6%	97,8%	27,7	20,7
95,7%	95,7%	10,7	6,5	Grèce	98,9%	98,9%	9,1	4,8
100,0%	100,0%	13,0	8,8	Hongrie	100,0%	100,0%	17,3	13,0
99,4%	98,7%	12,1	7,8	Irlande	99,3%	98,8%	12,5	8,2
99,4%	99,1%	30,5	26,7	Italie	99,3%	98,9%	32,3	28,8
98,6%	98,4%	23,2	19,0	Luxembourg	99,7%	99,2%	19,7	15,4
99,4%	99,4%	10,4	6,2	Norvège	100,0%	100,0%	11,5	7,5
99,1%	97,7%	17,8	15,2	Pays-Bas	99,3%	98,6%	17,3	13,9
99,1%	99,0%	35,5	31,9	Pologne	99,2%	99,0%	32,5	29,0
99,9%	99,7%	29,7	25,8	Portugal	99,9%	99,5%	36,5	31,7
100,0%	100,0%	9,4	11,4	République Tchèque	99,5%	99,1%	7,7	4,1
100,0%	99,4%	15,0	12,2	Roumanie	99,5%	98,9%	11,6	8,2
99,8%	99,8%	22,2	17,8	Royaume-Uni	99,6%	99,4%	18,6	15,3
99,4%	99,4%	5,7	1,9	Slovaquie	99,6%	99,0%	6,2	2,5
99,2%	98,6%	10,7	6,9	Suède	100,0%	98,9%	17,0	13,3
99,1%	98,8%	30,2	25,1	TOTAL	99,1%	98,6%	28,3	22,7

Source : My Development.

2024

2025

Hard skills	Risques & conformité	Culture & connaissance du Groupe	Soft Skills	PAYS	Hard skills	Risques & conformité	Culture & connaissance du Groupe	Soft Skills
45%	36%	13%	6%	Allemagne	41%	31%	20%	8%
43%	38%	9%	9%	Autriche	38%	35%	21%	6%
54%	28%	13%	5%	Belgique	54%	33%	6%	8%
37%	54%	6%	3%	Bulgarie	42%	41%	11%	6%
45%	49%	5%	1%	Danemark	36%	44%	19%	2%
46%	37%	7%	10%	Espagne	41%	38%	9%	11%
56%	39%	2%	3%	Finlande	41%	42%	12%	5%
66%	23%	6%	5%	France	69%	21%	6%	4%
41%	39%	15%	4%	Grèce	42%	42%	13%	3%
41%	50%	4%	5%	Hongrie	38%	43%	13%	6%
50%	40%	6%	5%	Irlande	41%	46%	10%	4%
57%	21%	19%	4%	Italie	66%	20%	11%	3%
43%	40%	12%	6%	Luxembourg	40%	45%	10%	5%
44%	37%	14%	4%	Norvège	38%	47%	9%	6%
45%	41%	11%	3%	Pays-Bas	46%	39%	9%	6%
56%	32%	7%	6%	Pologne	56%	33%	6%	5%
45%	32%	13%	10%	Portugal	41%	35%	14%	11%
49%	46%	2%	2%	République Tchèque	45%	42%	11%	2%
51%	44%	3%	3%	Roumanie	39%	45%	14%	3%
37%	48%	6%	9%	Royaume-Uni	32%	49%	11%	8%
46%	44%	8%	2%	Slovaquie	46%	43%	9%	1%
44%	42%	10%	3%	Suède	39%	42%	15%	4%
58%	27%	9%	5%	TOTAL	60%	27%	8%	5%

Proportion des actions de formation par matière rapportée à l'ensemble des formations suivies dans le Groupe (y compris les formations obligatoires). Un même collaborateur peut participer à plusieurs formations.

2024

2025

RÉPARTITION DES EFFECTIFS QUI ONT SUIVI UNE FORMATION EN MANAGEMENT		RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION EN MANAGEMENT		PAYS	RÉPARTITION DES EFFECTIFS QUI ONT SUIVI UNE FORMATION EN MANAGEMENT		RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION EN MANAGEMENT	
Hommes	Femmes	Hommes	Femmes		Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
51,2%	48,8%	56,8%	43,2%	Allemagne	60,9%	39,1%	59,8%	40,2%
65,6%	34,4%	70,1%	29,9%	Autriche	60,9%	39,1%	54,1%	45,9%
47,9%	52,1%	49,0%	51,0%	Belgique	50,7%	49,3%	53,0%	47,0%
25,0%	75,0%	19,9%	80,1%	Bulgarie	30,0%	70,0%	32,2%	67,8%
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	Danemark	55,6%	44,4%	74,0%	26,0%
48,1%	51,9%	50,9%	49,1%	Espagne	49,0%	51,0%	51,4%	48,6%
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	Finlande	66,7%	33,3%	78,6%	21,4%
51,1%	48,9%	47,6%	52,4%	France	47,7%	52,3%	46,3%	53,7%
14,3%	85,7%	2,6%	97,4%	Grèce	71,4%	28,6%	23,5%	76,5%
43,5%	56,5%	40,7%	59,3%	Hongrie	48,0%	52,0%	33,4%	66,6%
51,9%	48,2%	30,0%	70,0%	Irlande	51,4%	48,6%	35,6%	64,4%
52,9%	47,1%	56,8%	43,3%	Italie	54,5%	45,5%	54,7%	45,3%
52,1%	48,0%	50,3%	49,8%	Luxembourg	45,3%	54,7%	41,6%	58,4%
55,0%	45,0%	31,6%	68,4%	Norvège	42,9%	57,1%	59,4%	40,6%
77,2%	22,8%	73,0%	27,0%	Pays-Bas	64,5%	35,5%	62,3%	37,7%
42,2%	57,8%	43,7%	56,4%	Pologne	41,6%	58,4%	39,2%	60,8%
43,1%	56,9%	43,6%	56,4%	Portugal	48,9%	51,1%	50,1%	49,9%
63,2%	36,8%	73,4%	26,6%	République Tchèque	62,5%	37,5%	35,5%	64,5%
32,5%	67,5%	24,2%	75,8%	Roumanie	40,0%	60,0%	47,3%	52,7%
61,4%	38,6%	58,5%	41,5%	Royaume-Uni	62,7%	37,3%	55,8%	44,2%
31,0%	69,0%	5,8%	94,2%	Slovaquie	27,8%	72,2%	48,8%	51,2%
42,1%	57,9%	36,0%	64,0%	Suède	57,5%	42,5%	53,7%	46,3%
50,7%	49,3%	48,7%	51,3%	TOTAL	50,2%	49,8%	48,2%	51,8%

Source : My Development.

