

# BILAN SOCIAL EUROPÉEN 2024



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.





**PÉRIMÈTRE DU COMITÉ EUROPÉEN :** il comprend 22 pays au 31 décembre 2024.

**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 Finance (Personal Finance), Arval, BNP Paribas Leasing Solutions (Leasing Solutions), BNP Paribas Personal Investors (Personal Investors), Nouveaux Métiers Digitaux (Nickel, Floa, 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)**

– **Fonctions Groupe :** Activités Sociales, BNP Paribas Consulting & Transformation, Communication Groupe, Direction Générale, Engagement d’Entreprise, Compliance, Gestion Collective, Finance & Strategy, Legal, Group Data Office, Imex, Inspection Générale, ITG, People and Property Security, Procurement & Performance, Responsabilité Sociale et Environnementale, Ressources Humaines Groupe, Risk, Steering of Transversal Projects.

– **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 95%. Il est affiché alors de la manière suivante : **93%**

Le détail du taux de significativité par pays ou domaine d’activité ne sera détaillé que si ce taux de complétude global est strictement inférieur à 95%.



# 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





2023					2024					
Hommes		Femmes		TOTAL	DOMAINE D'ACTIVITÉ	Hommes		Femmes		TOTAL
ETP	%	ETP	%			ETP	%	ETP	%	
9 308	39,9 %	14 047	60,1 %	23 355	BCEF	9 093	39,8 %	13 731	60,2 %	22 824
4 915	50,7 %	4 786	49,3 %	9 702	BNL bc	4 818	50,7 %	4 689	49,3 %	9 507
4 903	48,6 %	5 181	51,4 %	10 084	BCEB	4 753	48,5 %	5 049	51,5 %	9 802
811	51,9 %	752	48,1 %	1 563	BCEL	819	51,5 %	772	48,5 %	1 591
2 259	35,3 %	4 147	64,7 %	6 406	Europe-Méditerranée	2 193	36,0 %	3 893	64,0 %	6 087
6 615	45,3 %	7 999	54,7 %	14 614	Personal Finance	6 144	45,4 %	7 376	54,6 %	13 520
3 735	49,8 %	3 770	50,2 %	7 505	Arval	3 773	49,2 %	3 897	50,8 %	7 670
1 548	47,5 %	1 708	52,5 %	3 256	Leasing Solutions	1 479	47,6 %	1 631	52,4 %	3 110
697	60,8 %	449	39,2 %	1 146	Personal Investors	696	60,8 %	448	39,2 %	1 144
537	54,8 %	444	45,2 %	981	Nouveaux Métiers Digitaux	514	49,8 %	518	50,2 %	1 033
2 704	46,5 %	3 108	53,5 %	5 811	Cardif	2 836	47,0 %	3 196	53,0 %	6 032
2 264	51,9 %	2 100	48,1 %	4 364	Real Estate	2 069	51,7 %	1 930	48,3 %	3 999
983	61,2 %	624	38,8 %	1 607	Asset Management	1 018	61,7 %	633	38,3 %	1 651
681	49,3 %	701	50,7 %	1 382	Wealth Management	695	49,5 %	709	50,5 %	1 404
6	68,2 %	3	31,8 %	9	IPS Investments	7	71,4 %	3	28,6 %	10
11 878	57,5 %	8 779	42,5 %	20 656	CIB	12 126	57,2 %	9 066	42,8 %	21 191
8 508	51,0 %	8 167	49,0 %	16 675	Fonctions Groupe	8 922	52,1 %	8 210	47,9 %	17 132
683	53,2 %	601	46,8 %	1 284	Autres activités	691	51,9 %	640	48,1 %	1 331
63 033	48,3 %	67 365	51,7 %	130 398	TOTAL	62 646	48,5 %	66 392	51,5 %	129 037



2023					2024					
Hommes		Femmes		TOTAL	DOMAINE D'ACTIVITÉ	Hommes		Femmes		TOTAL
Effectif	%	Effectif	%			Effectif	%	Effectif	%	
9 360	39,0 %	14 610	61,0 %	23 970	BCEF	9 137	39,0 %	14 274	61,0 %	23 411
4 951	50,0 %	4 951	50,0 %	9 902	BNL bc	4 854	50,0 %	4 852	50,0 %	9 706
5 020	46,9 %	5 683	53,1 %	10 703	BCEB	4 882	46,8 %	5 539	53,2 %	10 421
831	49,3 %	855	50,7 %	1 686	BCEL	840	49,2 %	868	50,8 %	1 708
2 265	35,2 %	4 162	64,8 %	6 427	Europe-Méditerranée	2 199	36,0 %	3 906	64,0 %	6 105
6 681	44,2 %	8 445	55,8 %	15 126	Personal Finance	6 206	44,4 %	7 783	55,6 %	13 989
3 758	48,9 %	3 931	51,1 %	7 689	Arval	3 800	48,3 %	4 064	51,7 %	7 864
1 555	46,6 %	1 783	53,4 %	3 338	Leasing Solutions	1 486	46,6 %	1 700	53,4 %	3 186
711	57,7 %	522	42,3 %	1 233	Personal Investors	710	57,7 %	520	42,3 %	1 230
539	54,7 %	446	45,3 %	985	Nouveaux Métiers Digitaux	516	49,6 %	524	50,4 %	1 040
2 840	46,2 %	3 311	53,8 %	6 151	Cardif	2 973	46,6 %	3 403	53,4 %	6 376
2 284	51,4 %	2 163	48,6 %	4 447	Real Estate	2 092	50,8 %	2 028	49,2 %	4 120
988	60,5 %	644	39,5 %	1 632	Asset Management	1 024	61,1 %	653	38,9 %	1 677
683	48,8 %	716	51,2 %	1 399	Wealth Management	696	49,0 %	724	51,0 %	1 420
6	66,7 %	3	33,3 %	9	IPS Investments	7	70,0 %	3	30,0 %	10
11 933	57,1 %	8 974	42,9 %	20 907	CIB	12 251	56,9 %	9 287	43,1 %	21 538
8 557	50,5 %	8 373	49,5 %	16 930	Fonctions Groupe	8 971	51,6 %	8 417	48,4 %	17 388
686	52,9 %	611	47,1 %	1 297	Autres activités	694	51,6 %	650	48,4 %	1 344
63 648	47,6 %	70 183	52,4 %	133 831	TOTAL	63 338	47,8 %	69 195	52,2 %	132 533



2023					2024					
Hommes		Femmes		TOTAL	PAYS	Hommes		Femmes		TOTAL
ETP	%	ETP	%			ETP	%	ETP	%	
3 392	55,5 %	2 715	44,5 %	6 107	Allemagne	3 320	55,8 %	2 632	44,2 %	5 951
112	54,5 %	94	45,5 %	206	Autriche	110	51,7 %	103	48,3 %	212
6 363	50,0 %	6 369	50,0 %	12 732	Belgique	6 227	50,0 %	6 227	50,0 %	12 454
43	47,7 %	48	52,3 %	91	Bulgarie	40	41,2 %	58	58,8 %	98
198	57,1 %	149	42,9 %	347	Danemark	175	56,9 %	133	43,1 %	308
2 302	50,2 %	2 285	49,8 %	4 587	Espagne	2 553	50,9 %	2 467	49,1 %	5 019
24	54,8 %	20	45,2 %	44	Finlande	27	58,8 %	19	41,2 %	46
25 670	45,9 %	30 220	54,1 %	55 890	France	25 474	46,3 %	29 571	53,7 %	55 046
47	54,8 %	39	45,2 %	86	Grèce	44	51,2 %	42	48,8 %	86
197	39,7 %	298	60,3 %	495	Hongrie	85	43,9 %	108	56,1 %	193
287	54,7 %	237	45,3 %	524	Irlande	290	54,6 %	241	45,4 %	531
8 008	50,3 %	7 923	49,7 %	15 931	Italie	7 854	50,2 %	7 800	49,8 %	15 654
1 881	53,0 %	1 671	47,0 %	3 552	Luxembourg	1 891	52,8 %	1 689	47,2 %	3 579
101	55,5 %	81	44,5 %	181	Norvège	104	57,9 %	76	42,1 %	180
860	68,2 %	401	31,8 %	1 261	Pays-Bas	806	68,3 %	375	31,7 %	1 181
3 679	37,7 %	6 068	62,3 %	9 746	Pologne	3 793	38,8 %	5 994	61,2 %	9 787
4 221	48,1 %	4 557	51,9 %	8 778	Portugal	4 513	48,7 %	4 747	51,3 %	9 259
294	56,3 %	228	43,7 %	521	République Tchèque	217	51,6 %	203	48,4 %	420
245	40,2 %	363	59,8 %	608	Roumanie	305	44,2 %	385	55,8 %	689
4 694	59,9 %	3 141	40,1 %	7 835	Royaume-Uni	4 422	58,8 %	3 099	41,2 %	7 521
207	42,8 %	277	57,2 %	483	Slovaquie	210	44,9 %	257	55,1 %	467
210	53,5 %	183	46,5 %	393	Suède	189	53,0 %	167	47,0 %	355
63 033	48,3 %	67 365	51,7 %	130 398	TOTAL	62 646	48,5 %	66 392	51,5 %	129 037





2023					2024					
Hommes		Femmes		TOTAL	PAYS	Hommes		Femmes		TOTAL
Effectif	%	Effectif	%			Effectif	%	Effectif	%	
3 437	53,5 %	2 984	46,5 %	6 421	Allemagne	3 365	53,6 %	2 914	46,4 %	6 279
113	53,3 %	99	46,7 %	212	Autriche	110	50,7 %	107	49,3 %	217
6 513	48,4 %	6 938	51,6 %	13 451	Belgique	6 390	48,5 %	6 783	51,5 %	13 173
47	49,5 %	48	50,5 %	95	Bulgarie	43	42,6 %	58	57,4 %	101
201	56,1 %	157	43,9 %	358	Danemark	177	56,0 %	139	44,0 %	316
2 314	49,3 %	2 381	50,7 %	4 695	Espagne	2 634	50,4 %	2 591	49,6 %	5 225
24	54,5 %	20	45,5 %	44	Finlande	27	58,7 %	19	41,3 %	46
25 796	45,2 %	31 222	54,8 %	57 018	France	25 587	45,6 %	30 539	54,4 %	56 126
47	54,7 %	39	45,3 %	86	Grèce	44	51,2 %	42	48,8 %	86
200	38,9 %	314	61,1 %	514	Hongrie	86	43,7 %	111	56,3 %	197
287	54,3 %	242	45,7 %	529	Irlande	290	54,2 %	245	45,8 %	535
8 080	49,4 %	8 291	50,6 %	16 371	Italie	7 925	49,3 %	8 165	50,7 %	16 090
1 927	51,0 %	1 855	49,0 %	3 782	Luxembourg	1 935	51,0 %	1 861	49,0 %	3 796
101	55,5 %	81	44,5 %	182	Norvège	104	57,8 %	76	42,2 %	180
886	66,4 %	449	33,6 %	1 335	Pays-Bas	840	66,2 %	429	33,8 %	1 269
3 770	38,0 %	6 157	62,0 %	9 927	Pologne	3 887	38,9 %	6 096	61,1 %	9 983
4 222	48,1 %	4 561	51,9 %	8 783	Portugal	4 514	48,7 %	4 752	51,3 %	9 266
302	55,3 %	244	44,7 %	546	République Tchèque	227	50,7 %	221	49,3 %	448
247	40,4 %	365	59,6 %	612	Roumanie	307	44,2 %	388	55,8 %	695
4 712	59,1 %	3 266	40,9 %	7 978	Royaume-Uni	4 443	57,9 %	3 228	42,1 %	7 671
209	42,6 %	282	57,4 %	491	Slovaquie	213	44,9 %	261	55,1 %	474
213	53,1 %	188	46,9 %	401	Suède	190	52,8 %	170	47,2 %	360
63 648	47,6 %	70 183	52,4 %	133 831	TOTAL	63 338	47,8 %	69 195	52,2 %	132 533





2024																			
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			58			1 762	441	274	1 129	25	144	643	21	74		961	409	9	5 951
Autriche						73	72	19			10		5			26	7		212
Belgique			9 683		1	469	412	121		23	86	93	290			303	836	138	12 454
Bulgarie											43					47	6	2	98
Danemark			20			153	45	3			2		33			37	15		308
Espagne	16					1 427	903	103		166	126	101	7	14		1 124	1 033		5 019
Finlande							39									7			46
France	22 741		1		201	3 876	2 089	1 277		793	3 619	1 629	838	722	10	5 566	10 592	1 091	55 046
Grèce							54									29	3		86
Hongrie							39				42					94	15	4	193
Irlande							38					30				425	37	1	531
Italie		9 507				2 335	1 132	461			540	145	50			652	826	6	15 654
Luxembourg				1 580			57	14			314	47	67	251		995	250	5	3 579
Norvège						2	31	40			2		54			37	12	2	180
Pays-Bas			10			67	451	85			65	44	112	7		279	61		1 181
Pologne					5 885	1 169	344	249	15		129	77	16			1 403	498	2	9 787
Portugal	67			11		551	90	30		26	523	3	1	336		6 005	1 564	52	9 259
R. Tchèque						18	137				229					23	12	1	420
Roumanie						356	108	60			21					19	124	1	689
Roy.-Uni			30			1 183	718	365				1 187	147			3 068	806	17	7 521
Slovaquie						16	409				38						4		467
Suède						64	60	7			100		11			91	23		355
TOTAL	22 824	9 507	9 802	1 591	6 087	13 520	7 670	3 110	1 144	1 033	6 032	3 999	1 651	1 404	10	21 191	17 132	1 331	129 037

BCEF hors France : Factor (y compris International Trade Partner).  
BCEB hors Belgique : BNP Paribas Factor, BNP Paribas Commercial Finance, BNP Factoring Support.





2024																		
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 %	54 %	61 %	52 %	50 %	58 %	71 %	55 %		59 %	61 %	ns
Autriche						52 %	54 %	52 %			62 %		ns			58 %	ns	
Belgique			52 %		ns	52 %	54 %	53 %		52 %	53 %	61 %	70 %			65 %	52 %	66 %
Bulgarie											64 %					53 %	ns	ns
Danemark			63 %			54 %	58 %	ns			ns		79 %			78 %	80 %	
Espagne	77 %					54 %	58 %	57 %		53 %	62 %	51 %	ns	50 %		60 %	57 %	
Finlande							64 %									ns		
France	60 %		ns		59 %	60 %	52 %	51 %		50 %	53 %	51 %	59 %	54 %	71 %	60 %	52 %	50 %
Grèce							52 %									59 %	ns	
Hongrie							57 %				57 %					62 %	59 %	ns
Irlande							66 %					67 %				54 %	54 %	ns
Italie		51 %				50 %	55 %	51 %			52 %	55 %	52 %			52 %	52 %	ns
Luxembourg				52 %			52 %	52 %			55 %	52 %	51 %	57 %		56 %	58 %	ns
Norvège						ns	72 %	50 %			ns		72 %			59 %	67 %	ns
Pays-Bas			74 %			62 %	71 %	54 %			60 %	73 %	71 %	ns		70 %	70 %	
Pologne					65 %	65 %	51 %	60 %	60 %		53 %	78 %	56 %			51 %	54 %	ns
Portugal	54 %			64 %		59 %	53 %	60 %		50 %	65 %	ns	ns	50 %		51 %	51 %	60 %
R. Tchèque						67 %	52 %				54 %					57 %	68 %	ns
Roumanie						56 %	56 %	72 %			57 %					84 %	56 %	ns
Roy.-Uni			53 %			55 %	53 %	57 %				52 %	60 %			67 %	61 %	76 %
Slovaquie						50 %	54 %				69 %						ns	
Suède						54 %	56 %	ns			60 %		64 %			63 %	52 %	
TOTAL	60 %	51 %	52 %	51 %	64 %	55 %	51 %	52 %	61 %	50 %	53 %	52 %	62 %	51 %	71 %	57 %	52 %	52 %

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





2023

2024

CDD		TOTAL	CDI		TOTAL	DOMAINE D'ACTIVITÉ	CDD		TOTAL	CDI		TOTAL
Hommes	Femmes		Hommes	Femmes			Hommes	Femmes		Hommes	Femmes	
70	119	189	9 238	13 929	23 167	BCEF	55	93	148	9 038	13 638	22 676
73	92	165	4 842	4 694	9 537	BNL bc	97	97	194	4 721	4 592	9 313
10	26	36	4 893	5 155	10 048	BCEB	3	5	8	4 750	5 044	9 794
13	11	24	798	741	1 539	BCEL	23	35	58	796	737	1 533
294	576	870	1 965	3 571	5 536	Europe-Méditerranée	241	480	721	1 953	3 413	5 366
262	350	612	6 353	7 649	14 002	Personal Finance	232	317	548	5 913	7 059	12 972
144	109	253	3 591	3 661	7 252	Arval	87	74	161	3 686	3 823	7 509
29	29	57	1 519	1 680	3 198	Leasing Solutions	12	24	36	1 467	1 607	3 074
			697	449	1 146	Personal Investors	5	4	9	691	444	1 135
7	17	24	530	427	957	Nvx. Métiers Digitaux	11	12	23	503	507	1 010
32	41	72	2 672	3 067	5 739	Cardif	25	44	69	2 811	3 152	5 964
23	43	66	2 241	2 057	4 299	Real Estate	29	47	77	2 040	1 883	3 923
8	5	13	975	619	1 594	Asset Mgmt.	20	14	34	998	619	1 617
4	3	7	677	698	1 375	Wealth Mgmt.	7	5	12	688	704	1 392
			6	3	9	IPS Investments				7	3	10
288	287	575	11 590	8 492	20 082	CIB	295	259	554	11 830	8 807	20 637
50	86	137	8 457	8 081	16 538	Fonctions Groupe	63	73	136	8 859	8 137	16 996
	2	2	683	599	1 282	Autres activités	1	1	2	690	639	1 329
1 307	1 795	3 101	61 727	65 570	127 297	TOTAL	1 206	1 582	2 788	61 440	64 809	126 249





2023

2024

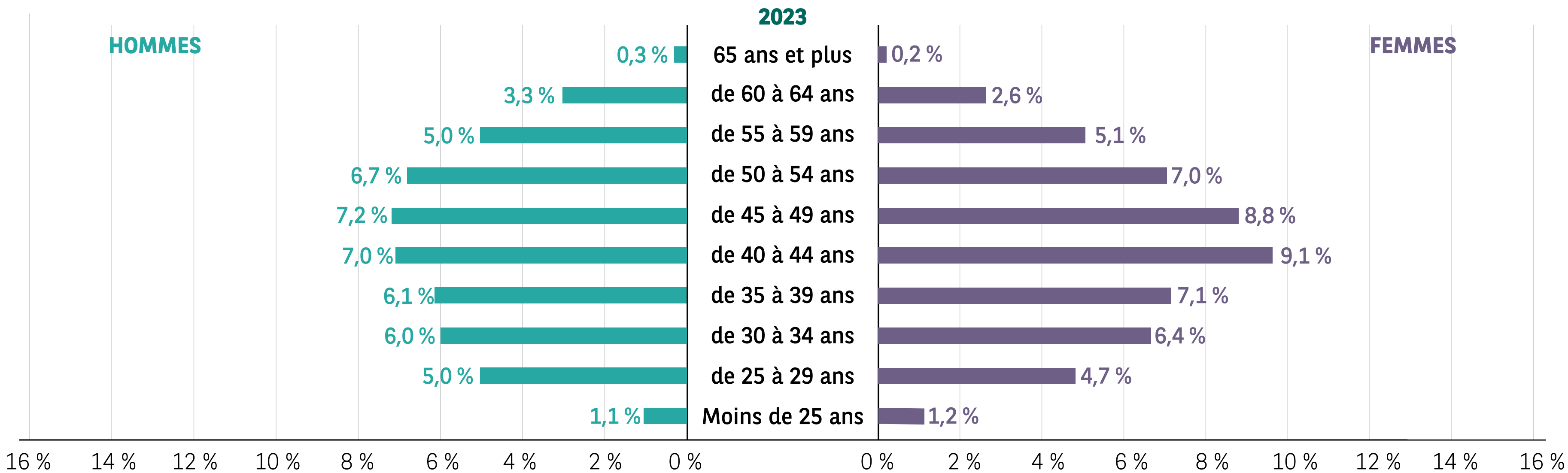
CDD		TOTAL	CDI		TOTAL	PAYS	CDD		TOTAL	CDI		TOTAL
Hommes	Femmes		Hommes	Femmes			Hommes	Femmes		Hommes	Femmes	
33	42	74	3 359	2 673	6 033	Allemagne	23	36	59	3 297	2 595	5 892
2	3	5	110	91	201	Autriche		1	1	110	102	211
16	30	46	6 347	6 338	12 686	Belgique	10	5	15	6 217	6 222	12 439
3	2	5	40	46	86	Bulgarie	1	3	4	39	55	94
1	2	3	197	148	345	Danemark	3	3	6	172	130	302
20	23	43	2 282	2 262	4 544	Espagne	7	11	18	2 546	2 456	5 002
			24	20	44	Finlande				27	19	46
156	318	474	25 515	29 901	55 416	France	182	301	483	25 292	29 271	54 563
4	2	6	43	37	80	Grèce				44	42	86
3	4	7	194	294	488	Hongrie	2	5	7	83	103	186
5	6	11	282	231	513	Irlande	4	7	11	286	234	520
240	238	478	7 768	7 685	15 453	Italie	216	216	433	7 638	7 583	15 221
32	37	69	1 849	1 634	3 483	Luxembourg	41	54	94	1 850	1 635	3 485
	2	2	101	79	179	Norvège				104	76	180
112	54	166	748	347	1 095	Pays-Bas	64	33	97	742	341	1 083
599	921	1 520	3 080	5 147	8 227	Pologne	547	800	1 348	3 245	5 194	8 439
24	33	57	4 197	4 524	8 721	Portugal	38	32	70	4 475	4 715	9 189
6	10	16	288	218	506	République Tchèque	3	7	10	214	196	410
4	5	9	241	358	599	Roumanie	2	4	6	303	381	683
43	48	91	4 651	3 093	7 744	Royaume-Uni	51	53	104	4 371	3 046	7 417
	10	10	207	267	474	Slovaquie	3	1	4	207	256	464
6	4	10	205	179	384	Suède	9	9	19	179	158	337
1 307	1 795	3 101	61 727	65 570	127 297	TOTAL	1 206	1 582	2 788	61 440	64 809	126 249





2023				2024		
GLOBAL	Répartition		TRANCHE D'ÂGE	GLOBAL	Répartition	
	Hommes	Femmes			Hommes	Femmes
0,5 %	64,7 %	35,3 %	65 ans et plus	0,5 %	67,8 %	32,2 %
5,4 %	55,3 %	44,7 %	de 60 à 64 ans	5,9 %	55,5 %	44,5 %
10,1 %	49,6 %	50,4 %	de 55 à 59 ans	10,1 %	49,7 %	50,3 %
12,8 %	48,9 %	51,1 %	de 50 à 54 ans	13,7 %	48,8 %	51,2 %
16,0 %	45,7 %	54,3 %	de 45 à 49 ans	16,1 %	45,0 %	55,0 %
16,6 %	43,1 %	56,9 %	de 40 à 44 ans	16,1 %	43,3 %	56,7 %
13,8 %	45,3 %	54,7 %	de 35 à 39 ans	13,2 %	46,4 %	53,6 %
12,6 %	47,6 %	52,4 %	de 30 à 34 ans	12,4 %	48,5 %	51,5 %
9,8 %	50,3 %	49,7 %	de 25 à 29 ans	9,7 %	51,2 %	48,8 %
2,4 %	48,9 %	51,1 %	Moins de 25 ans	2,3 %	49,0 %	51,0 %
100,0 %	47,4 %	52,6 %	TOTAL	100,0 %	47,8 %	52,2 %

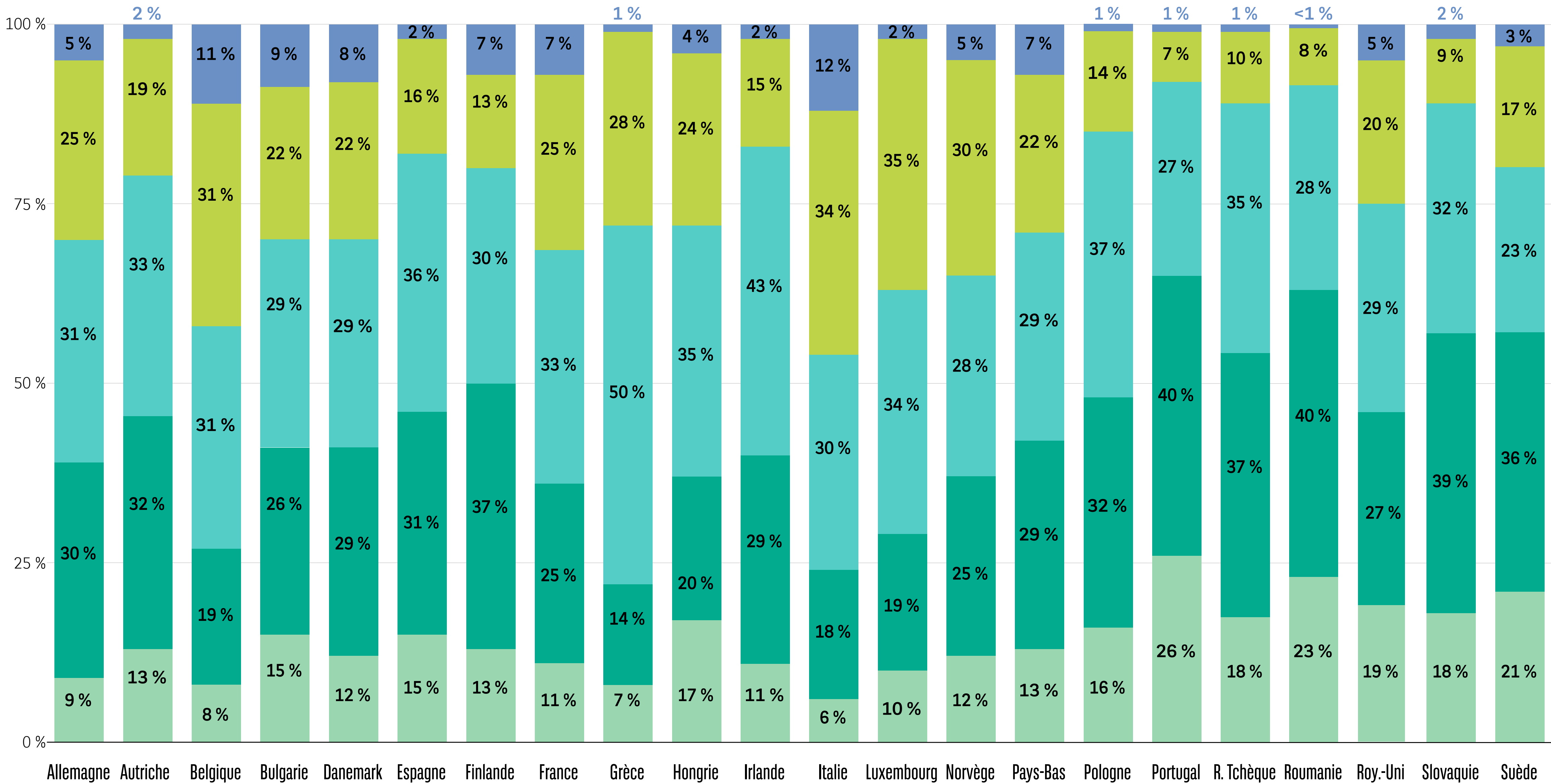
Les pourcentages par genre sont calculés par rapport à l'effectif de chaque tranche d'âge.  
Les pourcentages de la colonne Global sont calculés par rapport à l'effectif global.





2024

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



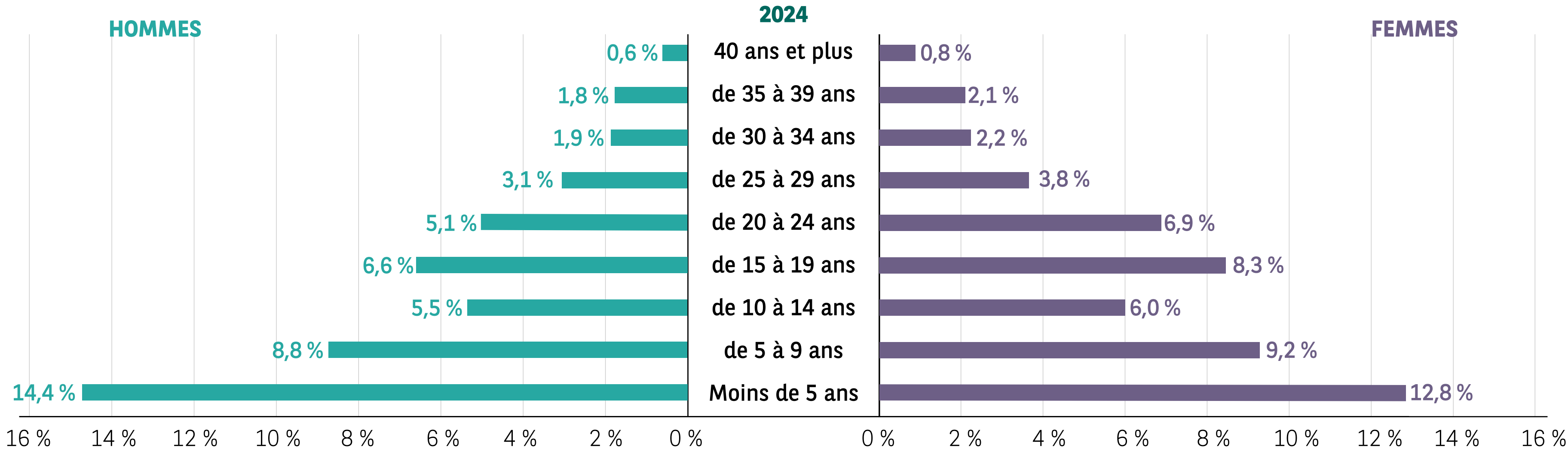


2023				2024		
GLOBAL	Répartition		PAYS	GLOBAL	Répartition	
	Hommes	Femmes			Hommes	Femmes
43,1	43,5	42,6	Allemagne	43,7	44,2	43,2
40,2	41,6	38,6	Autriche	41,3	42,6	40,0
46,4	46,3	46,4	Belgique	46,7	46,5	46,9
42,3	40,8	43,9	Bulgarie	43,6	42,0	44,7
43,1	43,2	42,8	Danemark	43,5	43,6	43,4
40,8	40,4	41,3	Espagne	41,0	40,5	41,5
40,1	38,3	42,2	Finlande	40,5	38,3	43,5
44,0	44,1	43,8	France	44,2	44,4	44,1
44,2	44,7	43,6	Grèce	45,3	46,3	44,3
43,8	42,9	44,3	Hongrie	42,6	43,0	42,4
41,0	41,7	40,3	Irlande	41,9	42,7	41,0
47,3	48,4	46,1	Italie	47,6	48,7	46,6
45,1	45,1	45,1	Luxembourg	45,2	45,2	45,2
43,6	43,0	44,4	Norvège	44,1	43,4	44,9
42,4	43,0	41,2	Pays-Bas	43,0	43,4	42,0
39,8	39,2	40,1	Pologne	40,3	39,5	40,7
36,1	35,8	36,4	Portugal	36,5	36,3	36,8
38,3	38,0	38,6	République Tchèque	39,0	38,6	39,4
36,8	36,8	36,8	Roumanie	37,3	37,2	37,4
41,3	41,9	40,5	Royaume-Uni	41,6	42,2	40,7
38,7	38,3	38,9	Slovaquie	39,1	39,0	39,1
39,1	38,5	39,8	Suède	39,4	38,3	40,7
43,4	43,6	43,2	ÂGE MOYEN	43,7	43,8	43,5



2023			TRANCHE D'ANCIENNETÉ	2024		
GLOBAL	Répartition			GLOBAL	Répartition	
	Hommes	Femmes			Hommes	Femmes
1,5 %	39,1 %	60,9 %	40 ans et plus	1,3 %	41,6 %	58,4 %
3,9 %	47,3 %	52,7 %	de 35 à 39 ans	3,9 %	45,4 %	54,6 %
4,5 %	45,4 %	54,6 %	de 30 à 34 ans	4,1 %	46,2 %	53,8 %
5,7 %	46,1 %	53,9 %	de 25 à 29 ans	7,0 %	45,1 %	54,9 %
12,2 %	42,6 %	57,4 %	de 20 à 24 ans	12,0 %	42,4 %	57,6 %
15,7 %	43,8 %	56,2 %	de 15 à 19 ans	15,0 %	44,3 %	55,7 %
11,7 %	47,3 %	52,7 %	de 10 à 14 ans	11,5 %	47,9 %	52,1 %
17,2 %	48,7 %	51,3 %	de 5 à 9 ans	18,0 %	48,9 %	51,1 %
27,7 %	51,8 %	48,2 %	Moins de 5 ans	27,2 %	52,8 %	47,2 %
100,0 %	47,4 %	52,6 %	TOTAL	100,0 %	47,8 %	52,2 %

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.





2024

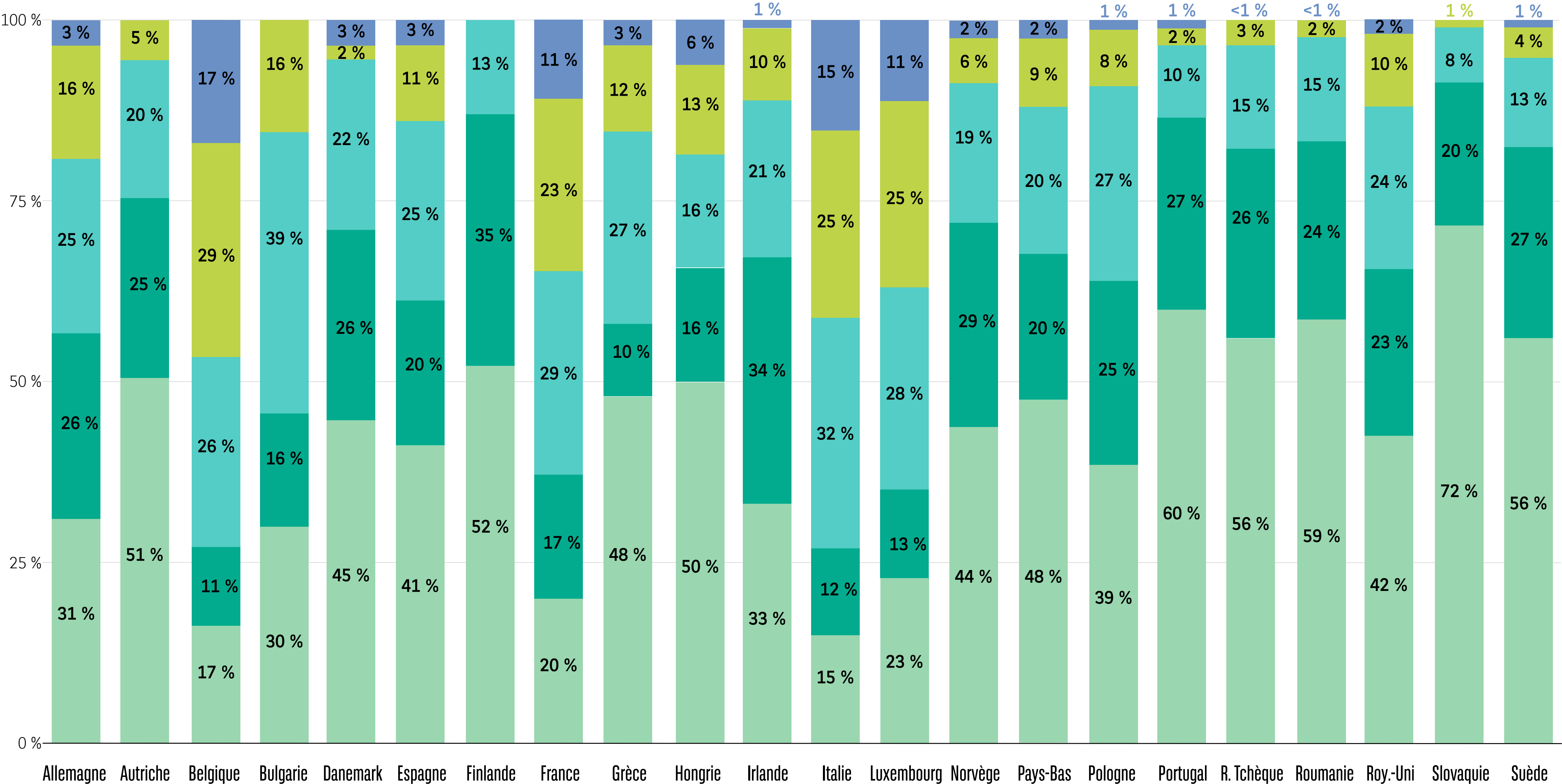
Moins de 5 ans

Entre 5 et 9 ans

Entre 10 et 19 ans

Entre 20 et 29 ans

30 ans et plus



2023				2024		
GLOBAL	Répartition		PAYS	GLOBAL	Répartition	
	Hommes	Femmes			Hommes	Femmes
10,4	10,2	10,6	Allemagne	11,1	10,9	11,3
6,3	6,0	6,6	Autriche	7,0	6,9	7,0
18,6	17,9	19,3	Belgique	18,8	17,9	19,6
10,5	10,1	10,9	Bulgarie	11,3	11,6	11,1
7,2	6,1	8,6	Danemark	8,0	6,7	9,6
10,0	9,0	11,0	Espagne	9,9	8,8	11,0
5,1	5,0	5,2	Finlande	5,5	5,6	5,5
15,7	14,7	16,5	France	15,8	14,7	16,6
10,3	10,4	10,1	Grèce	10,2	11,2	9,2
9,7	9,7	9,8	Hongrie	9,5	9,6	9,4
8,8	8,5	9,1	Irlande	9,3	9,0	9,7
17,8	18,0	17,6	Italie	18,0	18,0	17,9
16,1	15,1	17,1	Luxembourg	16,1	15,1	17,1
7,6	7,0	8,2	Norvège	8,1	7,4	9,0
8,9	8,9	9,0	Pays-Bas	8,6	8,6	8,7
8,6	7,9	9,0	Pologne	9,0	8,2	9,5
5,1	4,9	5,2	Portugal	5,4	5,2	5,7
5,4	5,2	5,5	République Tchèque	5,9	5,7	6,1
5,6	5,4	5,8	Roumanie	5,4	4,8	5,8
8,9	9,1	8,5	Royaume-Uni	9,2	9,5	8,8
4,6	4,4	4,7	Slovaquie	4,3	4,7	4,0
5,5	5,4	5,6	Suède	6,1	5,9	6,3
13,9	13,2	14,4	ANCIENNETÉ MOYENNE	14,0	13,3	14,6

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





2023									2024										
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.	
42 %	59 %	41 %	17 %	45 %	55 %	41 %	57 %	43 %	Allemagne	40 %	59 %	41 %	18 %	44 %	56 %	42 %	58 %	42 %	
57 %	61 %	39 %	15 %	67 %	33 %	28 %	40 %	60 %	Autriche	52 %	66 %	34 %	21 %	47 %	53 %	28 %	35 %	65 %	
57 %	46 %	54 %	6 %	46 %	54 %	37 %	56 %	44 %	Belgique	57 %	47 %	53 %	6 %	45 %	55 %	36 %	56 %	44 %	
13 %	58 %	42 %	35 %	36 %	64 %	52 %	52 %	48 %	Bulgarie	17 %	47 %	53 %	34 %	30 %	70 %	49 %	47 %	53 %	
47 %	51 %	49 %	8 %	46 %	54 %	45 %	67 %	33 %	Danemark	43 %	50 %	50 %	8 %	51 %	49 %	48 %	65 %	35 %	
39 %	45 %	55 %	13 %	40 %	60 %	49 %	57 %	43 %	Espagne	38 %	46 %	54 %	13 %	40 %	60 %	49 %	57 %	43 %	
57 %	60 %	40 %	23 %	70 %	30 %	21 %	22 %	78 %	Finlande	48 %	60 %	40 %	30 %	71 %	29 %	22 %	40 %	60 %	
49 %	43 %	57 %	9 %	33 %	67 %	42 %	52 %	48 %	France	48 %	43 %	57 %	9 %	33 %	67 %	43 %	53 %	47 %	
35 %	40 %	60 %	31 %	65 %	35 %	34 %	59 %	41 %	Grèce	33 %	46 %	54 %	40 %	56 %	44 %	28 %	50 %	50 %	
47 %	34 %	66 %	11 %	36 %	64 %	42 %	47 %	53 %	Hongrie	30 %	50 %	50 %	26 %	30 %	70 %	44 %	47 %	53 %	
12 %	69 %	31 %	35 %	42 %	58 %	52 %	59 %	41 %	Irlande	15 %	70 %	30 %	33 %	41 %	59 %	52 %	59 %	41 %	
57 %	49 %	51 %	10 %	44 %	56 %	33 %	55 %	45 %	Italie	56 %	49 %	51 %	13 %	48 %	52 %	31 %	54 %	46 %	
31 %	52 %	48 %	25 %	46 %	54 %	45 %	58 %	42 %	Luxembourg	31 %	52 %	48 %	25 %	47 %	53 %	44 %	57 %	43 %	
52 %	61 %	39 %	8 %	67 %	33 %	39 %	46 %	54 %	Norvège	51 %	62 %	38 %	9 %	75 %	25 %	40 %	49 %	51 %	
46 %	71 %	29 %	16 %	60 %	40 %	38 %	66 %	34 %	Pays-Bas	49 %	74 %	26 %	18 %	58 %	42 %	33 %	64 %	36 %	
49 %	31 %	69 %	18 %	36 %	64 %	33 %	48 %	52 %	Pologne	45 %	32 %	68 %	20 %	37 %	63 %	35 %	49 %	51 %	
11 %	51 %	49 %	36 %	45 %	55 %	53 %	49 %	51 %	Portugal	10 %	50 %	50 %	33 %	46 %	54 %	57 %	50 %	50 %	
29 %	54 %	46 %	22 %	40 %	60 %	49 %	57 %	43 %	République Tchèque	32 %	50 %	50 %	20 %	40 %	60 %	48 %	58 %	42 %	
25 %	28 %	72 %	14 %	25 %	75 %	61 %	48 %	52 %	Roumanie	20 %	30 %	70 %	18 %	31 %	69 %	62 %	53 %	47 %	
46 %	62 %	38 %	12 %	47 %	53 %	42 %	59 %	41 %	Royaume-Uni	45 %	62 %	38 %	14 %	47 %	53 %	42 %	60 %	40 %	
21 %	41 %	59 %	43 %	46 %	54 %	36 %	43 %	57 %	Slovaquie	11 %	52 %	48 %	55 %	43 %	57 %	35 %	45 %	55 %	
51 %	62 %	38 %	12 %	40 %	60 %	37 %	48 %	52 %	Suède	46 %	65 %	35 %	14 %	34 %	66 %	39 %	45 %	55 %	
46 %	46 %	54 %	13 %	40 %	60 %	41 %	53 %	47 %	TOTAL	45 %	46 %	54 %	14 %	41 %	59 %	41 %	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





2023						2024						
Hommes		Femmes		TOTAL		PAYS	Hommes		Femmes		TOTAL	
Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
182	5,7 %	900	32,6 %	1 082	18,2 %	Allemagne	184	5,9 %	948	35,2 %	1 132	19,5 %
1	1,2 %	13	18,3 %	14	9,0 %	Autriche			13	18,1 %	13	8,6 %
567	9,0 %	2 303	34,2 %	2 870	22,0 %	Belgique	603	9,5 %	2 243	33,4 %	2 846	21,8 %
2	4,3 %	1	2,1 %	3	3,2 %	Bulgarie	1	2,3 %	1	1,7 %	2	2,0 %
5	2,5 %	25	15,9 %	30	8,4 %	Danemark	4	2,3 %	22	15,8 %	26	8,2 %
56	2,4 %	440	18,5 %	496	10,6 %	Espagne	57	2,2 %	417	16,4 %	474	9,3 %
		1	5,0 %	1	2,3 %	Finlande	1	3,7 %	1	5,3 %	2	4,3 %
392	1,5 %	4 401	14,2 %	4 793	8,5 %	France	371	1,5 %	4 194	13,9 %	4 565	8,2 %
		1	2,6 %	1	1,2 %	Grèce					0	0 %
5	2,5 %	55	17,5 %	60	11,7 %	Hongrie	1	1,2 %	9	8,1 %	10	5,1 %
2	0,7 %	17	7,0 %	19	3,6 %	Irlande	1	0,3 %	14	5,7 %	15	2,8 %
115	1,4 %	1 467	17,7 %	1 582	9,7 %	Italie	101	1,3 %	1 441	17,7 %	1 542	9,6 %
156	8,1 %	701	37,8 %	857	22,7 %	Luxembourg	163	8,4 %	664	35,7 %	827	21,8 %
1	1,0 %	2	2,5 %	3	1,6 %	Norvège			2	2,6 %	2	1,1 %
100	13,1 %	196	48,3 %	296	25,4 %	Pays-Bas	149	17,7 %	215	50,1 %	364	28,7 %
28	0,7 %	77	1,3 %	105	1,1 %	Pologne	26	0,7 %	86	1,4 %	112	1,1 %
4	0,1 %	15	0,3 %	19	0,2 %	Portugal	5	0,1 %	20	0,4 %	25	0,3 %
7	3,3 %	32	16,2 %	39	9,5 %	République Tchèque	8	3,5 %	39	17,6 %	47	10,5 %
1	0,4 %	5	1,4 %	6	1,0 %	Roumanie	1	0,3 %	5	1,3 %	6	0,9 %
63	1,5 %	467	15,3 %	530	7,2 %	Royaume-Uni	67	1,6 %	458	15,2 %	525	7,3 %
1	0,5 %	15	5,3 %	16	3,3 %	Slovaquie	3	1,4 %	8	3,1 %	11	2,3 %
5	2,3 %	15	8,0 %	20	5,0 %	Suède	4	2,1 %	11	6,5 %	15	4,2 %
1 693	2,7 %	11 149	16,1 %	12 842	9,8 %	TOTAL	1 750	2,8 %	10 811	15,8 %	12 561	9,6 %

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).



2023							2024							
<80 %			≥ 80 %			EFFECTIF TOTAL	PAYS	<80 %			≥ 80 %			EFFECTIF TOTAL
GLOBAL	Hommes	Femmes	GLOBAL	Hommes	Femmes			GLOBAL	Hommes	Femmes	GLOBAL	Hommes	Femmes	
64,9 %	7,1 %	57,8 %	35,1 %	9,7 %	25,4 %	1 082	Allemagne	63,7 %	6,2 %	57,5 %	36,3 %	10,1 %	26,2 %	1 132
85,7 %		85,7 %	14,3 %	7,1 %	7,1 %	14	Autriche	92,3 %		92,3 %	7,7 %		7,7 %	13
20,8 %	3,7 %	17,1 %	79,2 %	16,0 %	63,1 %	2 870	Belgique	21,5 %	4,7 %	16,8 %	78,5 %	16,5 %	62,0 %	2 846
100,0 %	66,7 %	33,3 %				3	Bulgarie	100,0 %	50,0 %	50,0 %				2
53,3 %	13,3 %	40,0 %	46,7 %	3,3 %	43,3 %	30	Danemark	42,3 %	11,5 %	30,8 %	57,7 %	3,8 %	53,8 %	26
55,0 %	5,0 %	50,0 %	45,0 %	6,3 %	38,7 %	496	Espagne	53,0 %	4,9 %	48,1 %	47,0 %	7,2 %	39,9 %	474
			100,0 %		100,0 %	1	Finlande				100,0 %	50,0 %	50,0 %	2
19,7 %	3,4 %	16,2 %	80,3 %	4,7 %	75,6 %	4 793	France	21,0 %	3,3 %	17,6 %	79,0 %	4,8 %	74,2 %	4 565
			100,0 %		100,0 %	1	Grèce							0
88,3 %	8,3 %	80,0 %	11,7 %		11,7 %	60	Hongrie	100,0 %	10,0 %	90,0 %				10
31,6 %		31,6 %	68,4 %	10,5 %	57,9 %	19	Irlande	40,0 %		40,0 %	60,0 %	6,7 %	53,3 %	15
39,8 %	3,0 %	36,8 %	60,2 %	4,2 %	55,9 %	1 582	Italie	39,9 %	2,8 %	37,1 %	60,1 %	3,8 %	56,4 %	1 542
30,5 %	3,9 %	26,6 %	69,5 %	14,4 %	55,2 %	857	Luxembourg	29,0 %	3,9 %	25,2 %	71,0 %	15,8 %	55,1 %	827
66,7 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %		33,3 %	3	Norvège	50,0 %		50,0 %	50,0 %		50,0 %	2
24,0 %	1,7 %	22,3 %	76,0 %	32,1 %	43,9 %	296	Pays-Bas	20,9 %	0,8 %	20,1 %	79,1 %	40,1 %	39,0 %	364
62,9 %	21,0 %	41,9 %	37,1 %	5,7 %	31,4 %	105	Pologne	62,5 %	19,6 %	42,9 %	37,5 %	3,6 %	33,9 %	112
42,1 %	10,5 %	31,6 %	57,9 %	10,5 %	47,4 %	19	Portugal	44,0 %	12,0 %	32,0 %	56,0 %	8,0 %	48,0 %	25
71,8 %	7,7 %	64,1 %	28,2 %	10,3 %	17,9 %	39	République Tchèque	63,8 %	6,4 %	57,4 %	36,2 %	10,6 %	25,5 %	47
100,0 %	16,7 %	83,3 %				6	Roumanie	100,0 %	16,7 %	83,3 %				6
45,8 %	5,5 %	40,4 %	54,2 %	6,4 %	47,7 %	530	Royaume-Uni	49,0 %	6,3 %	42,7 %	51,0 %	6,5 %	44,6 %	525
75,0 %	6,3 %	68,8 %	25,0 %		25,0 %	16	Slovaquie	90,9 %	27,3 %	63,6 %	9,1 %		9,1 %	11
65,0 %	25,0 %	40,0 %	35,0 %		35,0 %	20	Suède	40,0 %	13,3 %	26,7 %	60,0 %	13,3 %	46,7 %	15
30,7 %	4,2 %	26,6 %	69,3 %	9,0 %	60,3 %	12 842	TOTAL	31,1 %	4,2 %	26,9 %	68,9 %	9,7 %	59,2 %	12 561

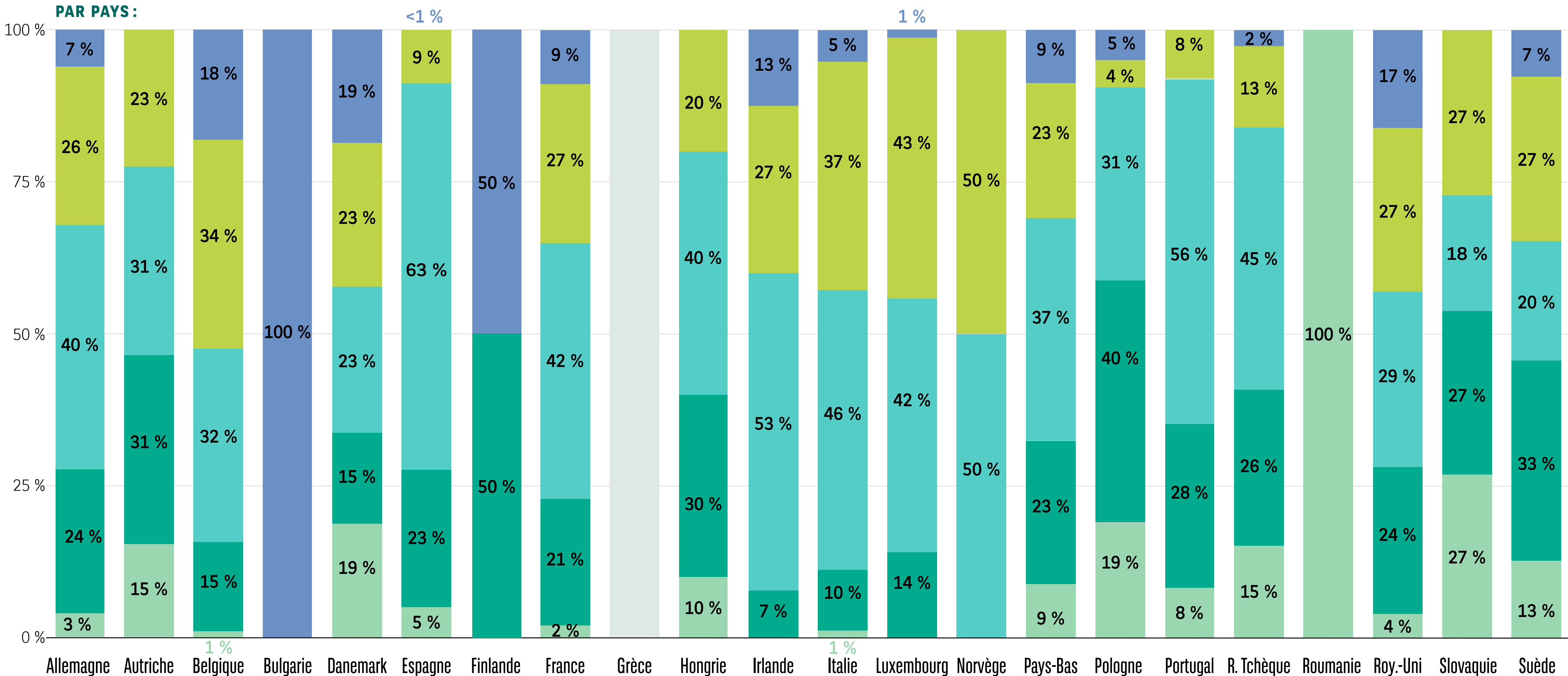
Les pourcentages sont calculés par rapport à l'effectif à temps partiel de chaque pays.





2024

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



PAR ÂGE :





# 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





2023			EMBAUCHES	2024		
Effectif				Effectif		
Hommes <sup>1</sup>	Femmes <sup>1</sup>	TOTAL		Hommes	Femmes	TOTAL
5 010	4 364	9 375	CDI	3 939	3 263	7 202
1 189	1 322	2 511	Transformation CDD / CDI	1 049	1 189	2 238
6 199	5 686	11 886	TOTAL	4 988	4 452	9 440

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

2022			EMBAUCHES	2023		
Répartition				Répartition		
Hommes	Femmes	GLOBAL		Hommes	Femmes	GLOBAL
53,4 %	46,5 %	78,9 %	CDI	54,7 %	45,3 %	76,3 %
47,4 %	52,6 %	21,1 %	Transformation CDD / CDI	46,9 %	53,1 %	23,7 %
52,2 %	47,8 %	100,0 %	TOTAL	52,8 %	47,2 %	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

2023	2024
-663	-334

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



2023			2024			
NOMBRE DE RECRUTEMENTS	Répartition		PAYS	NOMBRE DE RECRUTEMENTS	Répartition	
	Hommes	Femmes			Hommes	Femmes
561	50,6%	49,4%	Allemagne	405	51,9%	48,1%
33	57,6%	42,4%	Autriche	26	34,6%	65,4%
777	53,0%	47,0%	Belgique	621	55,9%	44,1%
68	22,1%	77,9%	Bulgarie	9	11,1%	88,9%
43	60,5%	39,5%	Danemark	21	52,4%	47,6%
573	54,5%	45,5%	Espagne	610	56,6%	43,4%
10	30,0%	70,0%	Finlande	5	40,0%	60,0%
4 130	53,2%	46,8%	France	2 967	53,5%	46,5%
12	33,3%	66,7%	Grèce	13	38,5%	61,5%
104	30,8%	69,2%	Hongrie	50	34,0%	66,0%
67	44,8%	55,2%	Irlande	38	55,3%	44,7%
663	58,7%	41,3%	Italie	609	58,9%	41,1%
253	50,2%	49,8%	Luxembourg	221	59,7%	40,3%
26	61,5%	38,5%	Norvège	19	68,4%	31,6%
104	64,4%	35,6%	Pays-Bas	135	60,7%	39,3%
1 070	42,4%	57,6%	Pologne	1 001	44,1%	55,9%
1 895	52,6%	47,4%	Portugal	1 483	51,4%	48,6%
92	57,6%	42,4%	République Tchèque	83	44,6%	55,4%
134	46,3%	53,7%	Roumanie	165	57,6%	42,4%
1 095	56,3%	43,7%	Royaume-Uni	812	54,8%	45,2%
123	43,1%	56,9%	Slovaquie	107	41,1%	58,9%
53	58,5%	41,5%	Suède	40	55,0%	45,0%
11 886	52,2%	47,8%	TOTAL	9 440	52,8%	47,2%

Les transformations CDD / CDI sont comprises.  
Les pourcentages par genre sont calculés par rapport au nombre de recrutements CDI du pays.



2023			MOTIFS DE DÉPART	2024		
Effectif				Effectif		
Hommes <sup>1</sup>	Femmes <sup>1</sup>	TOTAL		Hommes <sup>1</sup>	Femmes <sup>1</sup>	TOTAL
569	667	1 236	Retraite / Préretraite	719	797	1 516
2 712	2 514	5 226	Démission	2 348	2 051	4 399
313	332	645	Licenciement	332	336	668
407	590	997	Rupture conventionnelle	445	401	846
1 290	1 203	2 494	Autres*	1 157	1 284	2 441
5 291	5 306	10 598	TOTAL	5 001	4 869	9 870

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

2023			MOTIFS DE DÉPART	2024		
Effectif				Effectif		
Hommes	Femmes	GLOBAL		Hommes	Femmes	GLOBAL
46,0%	54,0%	11,7%	Retraite / Préretraite	47,4%	52,6%	15,4%
51,9%	48,1%	49,3%	Démission	53,4%	46,6%	44,6%
48,5%	51,5%	6,1%	Licenciement	49,7%	50,3%	6,8%
40,8%	59,2%	9,4%	Rupture conventionnelle	52,6%	47,4%	8,6%
51,7%	48,2%	23,5%	Autres*	47,4%	52,6%	24,7%
49,9%	50,1%	100,0%	TOTAL	50,7%	49,3%	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

2022/2023			2023/2024	
Effectif ETP	TAUX		Effectif ETP	TAUX
-442	-0,3%	Effets périmètres	-219	-0,2%



2024

PAYS	Retraite / Préretraite	Démission	Licenciement	Rupture Conventionnelle	Autres <sup>1</sup>	TOTAL	NOMBRE DE DÉPARTS
Allemagne	0,3%	3,7%	0,5%	1,3%	2,2%	8,0%	500
Autriche	0,0%	3,8%	0,0%	4,3%	6,2%	14,3%	30
Belgique	1,7%	2,2%	0,8%	0,5%	0,8%	6,0%	801
Bulgarie	0,0%	3,3%	0,0%	1,1%	0,0%	4,3%	4
Danemark	0,0%	7,8%	0,6%	1,2%	10,8%	20,4%	68
Espagne	0,3%	3,5%	1,4%	0,4%	0,6%	6,2%	310
Finlande	0,0%	4,4%	0,0%	0,0%	0,0%	4,4%	2
France	1,6%	2,3%	0,5%	0,2%	2,2%	6,8%	3 780
Grèce	1,2%	1,2%	4,8%	0,0%	0,0%	7,2%	6
Hongrie	0,0%	8,9%	1,5%	0,5%	21,4%	32,3%	67
Irlande	0,2%	6,5%	0,0%	0,0%	0,8%	7,4%	39
Italie	1,9%	2,3%	0,1%	0,6%	0,5%	5,2%	827
Luxembourg	1,7%	2,6%	0,7%	0,2%	0,5%	5,7%	211
Norvège	0,0%	3,9%	0,0%	1,1%	3,3%	8,3%	15
Pays-Bas	0,3%	2,5%	0,1%	1,5%	6,6%	10,9%	126
Pologne	0,1%	4,1%	0,3%	2,1%	2,5%	9,1%	776
Portugal	0,0%	7,7%	0,8%	0,2%	1,1%	9,7%	883
République Tchèque	0,0%	3,4%	0,0%	29,3%	5,5%	38,2%	180
Roumanie	0,0%	6,2%	0,0%	3,8%	1,8%	11,8%	78
Royaume-Uni	0,1%	8,4%	0,4%	0,5%	3,4%	12,8%	989
Slovaquie	0,0%	4,3%	0,2%	5,8%	13,9%	24,1%	113
Suède	0,6%	9,2%	0,0%	4,3%	4,6%	18,8%	65
TOTAL	1,2%	3,4%	0,5%	0,7%	1,9%	7,6%	9 870

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

<sup>1</sup> 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





2023						2024						
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
244	222	466	8 %	9 %	8 %	Allemagne	340	265	605	11 %	10 %	11 %
27	30	57	35 %	45 %	40 %	Autriche	8	12	20	11 %	19 %	14 %
1 223	953	2 176	20 %	14 %	17 %	Belgique	947	831	1 778	15 %	13 %	14 %
-	6	6	0 %	1 %	1 %	Bulgarie	4	12	16	11 %	26 %	19 %
27	16	43	16 %	11 %	14 %	Danemark	20	17	37	10 %	11 %	11 %
157	170	327	8 %	8 %	8 %	Espagne	266	250	516	12 %	11 %	11 %
6	4	10	27 %	29 %	28 %	Finlande	3	1	4	13 %	6 %	10 %
3 557	4 750	8 307	14 %	16 %	15 %	France	3 396	4 327	7 723	14 %	14 %	14 %
14	5	19	33 %	16 %	26 %	Grèce	4	8	12	10 %	22 %	16 %
20	21	41	11 %	8 %	9 %	Hongrie	5	3	8	3 %	1 %	2 %
8	11	19	3 %	5 %	4 %	Irlande	11	12	23	4 %	5 %	4 %
1 289	1 270	2 559	17 %	16 %	16 %	Italie	1 140	1 274	2 414	15 %	16 %	16 %
226	194	420	12 %	11 %	12 %	Luxembourg	223	199	422	12 %	11 %	12 %
17	8	25	18 %	10 %	15 %	Norvège	10	8	18	10 %	11 %	10 %
81	44	125	13 %	13 %	13 %	Pays-Bas	53	27	80	8 %	8 %	8 %
180	209	389	7 %	4 %	5 %	Pologne	177	348	525	6 %	7 %	7 %
577	644	1 221	16 %	17 %	16 %	Portugal	557	663	1 220	14 %	15 %	15 %
30	21	51	18 %	14 %	16 %	République Tchèque	13	11	24	7 %	7 %	7 %
43	51	94	16 %	9 %	11 %	Roumanie	31	43	74	13 %	13 %	13 %
505	379	884	12 %	13 %	13 %	Royaume-Uni	366	338	704	9 %	12 %	10 %
40	40	80	21 %	15 %	18 %	Slovaquie	30	32	62	15 %	12 %	14 %
26	20	46	13 %	11 %	12 %	Suède	19	16	35	10 %	9 %	10 %
8 297	9 068	17 365	14 %	14 %	14 %	TOTAL	7 623	8 697	16 320	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.





2023

2024

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
33	31	64	14 %	14 %	14 %	Allemagne	83	38	121	24 %	14 %	20 %
1		1	4 %		2 %	Autriche	2	3	5	25 %	25 %	25 %
193	197	390	16 %	21 %	18 %	Belgique	127	161	288	13 %	19 %	16 %
	1	1		17 %	17 %	Bulgarie		1	1		8 %	6 %
6	1	7	22 %	6 %	16 %	Danemark	3	2	5	15 %	12 %	14 %
26	29	55	17 %	17 %	17 %	Espagne	80	45	125	30 %	18 %	24 %
						Finlande						
921	1 183	2 104	26 %	25 %	25 %	France	1 002	1 223	2 225	30 %	28 %	29 %
2		2	14 %		11 %	Grèce						
3	5	8	15 %	24 %	20 %	Hongrie	1	1	2	20 %	33 %	25 %
3	4	7	38 %	36 %	37 %	Irlande	5	5	10	45 %	42 %	43 %
183	180	363	14 %	14 %	14 %	Italie	253	257	510	22 %	20 %	21 %
58	51	109	26 %	26 %	26 %	Luxembourg	60	65	125	27 %	33 %	30 %
3	1	4	18 %	13 %	16 %	Norvège	1		1	10 %		6 %
9	6	15	11 %	14 %	12 %	Pays-Bas	6	6	12	11 %	22 %	15 %
25	24	49	14 %	11 %	13 %	Pologne	63	185	248	36 %	53 %	47 %
149	167	316	26 %	26 %	26 %	Portugal	152	197	349	27 %	30 %	29 %
3	1	4	10 %	5 %	8 %	République Tchèque		1	1		9 %	4 %
4	8	12	9 %	16 %	13 %	Roumanie	5	2	7	16 %	5 %	9 %
82	52	134	16 %	14 %	15 %	Royaume-Uni	77	51	128	21 %	15 %	18 %
2		2	5 %		3 %	Slovaquie	2	1	3	7 %	3 %	5 %
3	1	4	12 %	5 %	9 %	Suède		3	3		19 %	9 %
1 709	1 942	3 651	21 %	21 %	21 %	TOTAL	1 922	2 247	4 169	25 %	26 %	26 %

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





2024				
PAYS	Maladie	Accidents du travail	Congé maternité, paternité, adoption, parental	TAUX DE SIGNIFICATIVITÉ
Allemagne	7,7 %	<0,1 %	4,4 %	91 %
Autriche	2,3 %		1,8 %	54 %
Belgique	8,2 %	<0,1 %	0,6 %	91 %
Bulgarie	1,2 %		11,7 %	100 %
Danemark	2,7 %		0,3 %	13 %
Espagne	2,2 %	<0,1 %	1,1 %	89 %
Finlande	1,9 %		0,8 %	100 %
France	4,4 %	0,1 %	1,7 %	98 %
Grèce	0,2 %		0,2 %	100 %
Hongrie	1,4 %	<0,1 %	4,2 %	80 %
Irlande	1,8 %		3,1 %	90 %
Italie	2,6 %	<0,1 %	2,1 %	97 %
Luxembourg	3,0 %		0,9 %	97 %
Norvège	5,0 %		3,6 %	25 %
Pays-Bas	4,8 %		1,1 %	78 %
Pologne	3,8 %	<0,1 %	2,3 %	96 %
Portugal	1,6 %	<0,1 %	1,1 %	97 %
République Tchèque	0,9 %		6,7 %	65 %
Roumanie	0,5 %		0,6 %	62 %
Royaume-Uni	2,2 %		1,9 %	91 %
Slovaquie	1,6 %		1,2 %	96 %
Suède	2,6 %		3,1 %	58 %
TOTAL	4,2 %	0,1 %	1,7 %	95 %

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





# 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





2023		2024	
Taux de femmes au sein de la population SMP	PAYS	Taux de femmes au sein de la population SMP	
32,0%	Allemagne	37,7%	
33,3%	Autriche	33,3%	
31,7%	Belgique	33,3%	
0,0%	Bulgarie	0,0%	
0,0%	Danemark	0,0%	
54,5%	Espagne	54,3%	
50,0%	Finlande	50,0%	
40,8%	France	42,2%	
50,0%	Grèce	50,0%	
0,0%	Hongrie	33,3%	
16,7%	Irlande	28,6%	
34,9%	Italie	36,4%	
33,9%	Luxembourg	37,0%	
50,0%	Norvège	25,0%	
9,1%	Pays-Bas	7,1%	
36,2%	Pologne	40,0%	
29,0%	Portugal	30,0%	
0,0%	République Tchèque	0,0%	
40,0%	Roumanie	60,0%	
31,8%	Royaume-Uni	32,3%	
25,0%	Slovaquie	33,3%	
20,0%	Suède	28,6%	
38,1%	TOTAL	39,8%	

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



2023			2024		
Nombre de nationalités	% de salariés concernés hors nationalité du pays	PAYS	Nombre de nationalités	% de salariés concernés hors nationalité du pays	
78	13,9 %	Allemagne	79	14,4 %	
23	33,3 %	Autriche	24	33,3 %	
61	6,2 %	Belgique	63	6,6 %	
3	2,1 %	Bulgarie	3	2,0 %	
23	19,0 %	Danemark	22	23,5 %	
49	12,0 %	Espagne	66	16,0 %	
4	6,8 %	Finlande	4	6,5 %	
113	6,9 %	France	118	7,6 %	
3	2,3 %	Grèce	3	2,3 %	
10	2,2 %	Hongrie	10	5,6 %	
35	23,8 %	Irlande	37	25,4 %	
42	0,9 %	Italie	43	0,9 %	
49	82,4 %	Luxembourg	57	83,0 %	
19	22,7 %	Norvège	20	24,0 %	
39	10,6 %	Pays-Bas	46	10,7 %	
59	4,2 %	Pologne	63	4,6 %	
87	15,6 %	Portugal	92	16,0 %	
17	13,9 %	République Tchèque	17	12,8 %	
8	2,8 %	Roumanie	8	2,3 %	
93	28,2 %	Royaume-Uni	94	29,1 %	
19	10,9 %	Slovaquie	17	11,9 %	
23	15,5 %	Suède	22	16,4 %	
157	10,5 %	TOTAL	166	11,3 %	

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





2023		PAYS	2024	
Nombre de personnes	Taux de significativité		Nombre de personnes	Taux de significativité
188	91 %	Allemagne	220	91 %
0	35 %	Autriche	0	54 %
99	88 %	Belgique	130	91 %
2	44 %	Bulgarie	2	100 %
1	60 %	Danemark	0	13 %
43	93 %	Espagne	43	89 %
0	82 %	Finlande	0	100 %
3 084 <sup>1</sup>	99 %	France	3 460 <sup>2</sup>	98 %
0	100 %	Grèce	0	100 %
0	20 %	Hongrie	0	80 %
0	100 %	Irlande	0	90 %
797	95 %	Italie	793	97 %
11	94 %	Luxembourg	12	97 %
0	26 %	Norvège	0	25 %
1	78 %	Pays-Bas	3	78 %
130	90 %	Pologne	135	96 %
79	65 %	Portugal	89	97 %
0	44 %	République Tchèque	1	65 %
1	42 %	Roumanie	2	62 %
42	89 %	Royaume-Uni	51	91 %
8	76 %	Slovaquie	7	96 %
0	27 %	Suède	0	58 %

<sup>1</sup> Pour la France, les résultats définitifs pour l’année 2023 connus en juin 2024 s’élèvent à 3 084 (3 106 renseignés l’an passé).

<sup>2</sup> Les données communiquées pour la France en 2024 ne sont pas définitives.

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



2023			2024	
Âge moyen	Nombre de départs	PAYS	Âge moyen	Nombre de départs
61,4	87	Allemagne	61,4	87
60,7	5	Autriche	58,3	1
63,2	219	Belgique	63,4	271
60,4	2	Bulgarie		
60,1	12	Danemark	61,2	8
59,6	34	Espagne	61,0	34
		Finlande		
62,0	1 156	France	62,0	1 359
		Grèce	58,4	1
59,3	4	Hongrie	60,5	10
58,3	2	Irlande	61,0	2
62,7	448	Italie	63,5	507
59,4	59	Luxembourg	59,7	78
60,2	2	Norvège	63,1	1
59,5	30	Pays-Bas	61,8	30
59,0	70	Pologne	59,4	59
60,6	13	Portugal	60,6	18
58,1	1	République Tchèque	61,4	12
58,4	19	Roumanie	60,9	2
60,3	134	Royaume-Uni	60,9	136
58,0	2	Slovaquie	56,0	2
60,0	5	Suède	60,5	10
62,0	2 304	TOTAL	62,3	2 628





# 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





2023				PAYS	2024			
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)		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 %	99,2 %	14,8	10,5	Allemagne	99,7 %	99,6 %	17,0	13,3
98,4 %	98,0 %	10,4	6,0	Autriche	100,0 %	100,0 %	25,9	21,9
99,4 %	98,9 %	26,7	22,7	Belgique	99,8 %	99,6 %	42,1	38,8
100,0 %	98,9 %	11,2	6,7	Bulgarie	99,0 %	99,0 %	15,3	12,2
91,8 %	90,7 %	5,6	3,0	Danemark	99,1 %	97,5 %	7,8	4,1
99,6 %	99,0 %	25,1	19,7	Espagne	99,6 %	99,3 %	23,5	19,3
100,0 %	100,0 %	6,3	1,9	Finlande	100,0 %	100,0 %	6,6	4,2
98,5 %	97,6 %	27,6	19,9	France	98,6 %	98,1 %	31,4	24,5
100,0 %	100,0 %	9,9	5,2	Grèce	95,7 %	95,7 %	10,7	6,5
99,6 %	98,4 %	6,5	4,3	Hongrie	100,0 %	100,0 %	13,0	8,8
98,9 %	98,3 %	9,9	5,4	Irlande	99,4 %	98,7 %	12,1	7,8
99,2 %	98,6 %	41,2	37,2	Italie	99,4 %	99,1 %	30,5	26,7
98,3 %	97,9 %	19,1	14,9	Luxembourg	98,6 %	98,4 %	23,2	19,0
98,3 %	97,2 %	9,0	5,3	Norvège	99,4 %	99,4 %	10,4	6,2
97,8 %	95,4 %	11,1	7,1	Pays-Bas	99,1 %	97,7 %	17,8	15,2
98,7 %	98,5 %	27,4	23,3	Pologne	99,1 %	99,0 %	35,5	31,9
99,9 %	99,5 %	23,4	19,3	Portugal	99,9 %	99,7 %	29,7	25,8
99,8 %	98,9 %	6,5	5,1	République Tchèque	100,0 %	100,0 %	9,4	11,4
100,0 %	99,3 %	10,2	7,7	Roumanie	100,0 %	99,4 %	15,0	12,2
99,7 %	99,5 %	19,2	14,7	Royaume-Uni	99,8 %	99,8 %	22,2	17,8
99,6 %	98,9 %	5,7	1,7	Slovaquie	99,4 %	99,4 %	5,7	1,9
99,2 %	99,2 %	8,5	6,5	Suède	99,2 %	98,6 %	10,7	6,9
98,9 %	98,3 %	26,8	21,2	TOTAL	99,1 %	98,8 %	30,2	25,1

Source : My Development.





2023				PAYS	2024			
Hard skills	Risques & conformité	Culture & connaissance du Groupe	Soft Skills		Hard skills	Risques & conformité	Culture & connaissance du Groupe	Soft Skills
39 %	47 %	10 %	4 %	Allemagne	45 %	36 %	13 %	6 %
30 %	43 %	10 %	17 %	Autriche	43 %	38 %	9 %	9 %
42 %	41 %	11 %	6 %	Belgique	54 %	28 %	13 %	5 %
39 %	54 %	4 %	3 %	Bulgarie	37 %	54 %	6 %	3 %
37 %	59 %	4 %	1 %	Danemark	45 %	49 %	5 %	1 %
43 %	42 %	6 %	10 %	Espagne	46 %	37 %	7 %	10 %
34 %	56 %	10 %	0 %	Finlande	56 %	39 %	2 %	3 %
60 %	28 %	8 %	4 %	France	66 %	23 %	6 %	5 %
37 %	52 %	9 %	2 %	Grèce	41 %	39 %	15 %	4 %
36 %	58 %	4 %	2 %	Hongrie	41 %	50 %	4 %	5 %
43 %	52 %	3 %	2 %	Irlande	50 %	40 %	6 %	5 %
54 %	29 %	13 %	4 %	Italie	57 %	21 %	19 %	4 %
42 %	39 %	15 %	4 %	Luxembourg	43 %	40 %	12 %	6 %
33 %	59 %	6 %	2 %	Norvège	44 %	37 %	14 %	4 %
39 %	53 %	7 %	1 %	Pays-Bas	45 %	41 %	11 %	3 %
46 %	41 %	7 %	5 %	Pologne	56 %	32 %	7 %	6 %
43 %	38 %	12 %	7 %	Portugal	45 %	32 %	13 %	10 %
37 %	58 %	3 %	1 %	République Tchèque	49 %	46 %	2 %	2 %
34 %	52 %	11 %	3 %	Roumanie	51 %	44 %	3 %	3 %
31 %	55 %	7 %	7 %	Royaume-Uni	37 %	48 %	6 %	9 %
34 %	56 %	8 %	1 %	Slovaquie	46 %	44 %	8 %	2 %
38 %	56 %	5 %	1 %	Suède	44 %	42 %	10 %	3 %
53 %	33 %	9 %	5 %	TOTAL	58 %	27 %	9 %	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.



2023				PAYS	2024			
RÉPARTITION DES EFFECTIFS QUI ONT SUIVI UNE FORMATION EN MANAGEMENT		RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION EN MANAGEMENT			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
52,2 %	47,8 %	48,7 %	51,3 %	Allemagne	51,2 %	48,8 %	56,8 %	43,2 %
50,0 %	50,0 %	76,3 %	23,7 %	Autriche	65,6 %	34,4 %	70,1 %	29,9 %
46,1 %	53,9 %	45,0 %	55,0 %	Belgique	47,9 %	52,1 %	49,0 %	51,0 %
40,0 %	60,0 %	90,0 %	10,0 %	Bulgarie	25,0 %	75,0 %	19,9 %	80,1 %
63,6 %	36,4 %	66,7 %	33,3 %	Danemark	100,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %
49,3 %	50,7 %	50,0 %	50,0 %	Espagne	48,1 %	51,9 %	50,9 %	49,1 %
				Finlande	100,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %
49,9 %	50,1 %	50,8 %	49,2 %	France	51,1 %	48,9 %	47,6 %	52,4 %
50,0 %	50,0 %	0,0 %	100,0 %	Grèce	14,3 %	85,7 %	2,6 %	97,4 %
43,5 %	56,5 %	77,1 %	22,9 %	Hongrie	43,5 %	56,5 %	40,7 %	59,3 %
42,4 %	57,6 %	45,2 %	54,8 %	Irlande	51,9 %	48,2 %	30,0 %	70,0 %
56,3 %	43,7 %	62,6 %	37,4 %	Italie	52,9 %	47,1 %	56,8 %	43,3 %
62,0 %	38,0 %	67,8 %	32,2 %	Luxembourg	52,1 %	48,0 %	50,3 %	49,8 %
20,0 %	80,0 %	0,0 %	100,0 %	Norvège	55,0 %	45,0 %	31,6 %	68,4 %
72,9 %	27,1 %	62,3 %	37,7 %	Pays-Bas	77,2 %	22,8 %	73,0 %	27,0 %
36,9 %	63,1 %	32,7 %	67,3 %	Pologne	42,2 %	57,8 %	43,7 %	56,4 %
45,3 %	54,7 %	47,0 %	53,0 %	Portugal	43,1 %	56,9 %	43,6 %	56,4 %
62,5 %	37,5 %	80,0 %	20,0 %	République Tchèque	63,2 %	36,8 %	73,4 %	26,6 %
29,4 %	70,6 %	36,9 %	63,1 %	Roumanie	32,5 %	67,5 %	24,2 %	75,8 %
63,1 %	36,9 %	53,5 %	46,5 %	Royaume-Uni	61,4 %	38,6 %	58,5 %	41,5 %
43,8 %	56,3 %	37,5 %	62,5 %	Slovaquie	31,0 %	69,0 %	5,8 %	94,2 %
42,1 %	57,9 %	40,0 %	60,0 %	Suède	42,1 %	57,9 %	36,0 %	64,0 %
50,9 %	49,1 %	49,8 %	50,2 %	TOTAL	50,7 %	49,3 %	48,7 %	51,3 %

Source : My Development.





