



Le BaromEX

Le baromètre de l'expérience collaborateur

2026

Édition 2026

Focus : France et International



Edito

Toutes les grandes entreprises mesurent aujourd'hui l'engagement de leurs salariés.

Et pourtant, cette mesure n'a jamais aussi peu changé le cours des choses. Le BaromEX le montre sans détour : sur un panel indépendant de près de 4 200 salariés dans sept pays, l'engagement affiche 54%, un score élevé sur cette échelle. Pourtant, la volonté de recommander son entreprise s'effondre, elle, dans les sept pays. Les entreprises écoutent, restituent, commentent en comité de direction, et rien ne bouge vraiment pour les salariés concernés.

Le problème n'est plus la mesure. C'est ce qui se passe entre le moment où le résultat tombe et celui où une décision change le quotidien d'un salarié. Dans la plupart des organisations, ce trajet n'existe pas : le baromètre devient un rituel annuel, une case cochée avant de reprendre le travail comme avant.

Nous pensons que ce trajet, entre le résultat et la décision, est aujourd'hui le vrai terrain de jeu. Une organisation qui écoute sans jamais rien changer n'écoute pas, elle consigne. Celle qui sait quoi faire d'un résultat, vite et pour la bonne population, obtient un résultat qu'aucune autre méthode ne produit à ce coût.

Un baromètre sans suite coûte la confiance du prochain. C'est exactement ce pour quoi Zest a été conçu : réduire la distance entre ce que les collaborateurs expriment, ce que l'entreprise comprend et ce qu'elle décide de faire. Parce qu'au fond, écouter n'a de valeur que si cela permet d'agir.



Christophe Bergeon
CEO et cofondateur, Zest

Sommaire

Les tendances

Page 3

L'essentiel

Page 4

Tendance 1 : L'engagement ne se convertit pas en recommandation

Page 5

Tendance 2 : Le vrai clivage n'est pas géographique, il est hiérarchique

Page 8

Tendance 3 : Le levier le plus visible n'est pas le plus rentable

Page 10

Tendance 4 : Le terrain décroche, mais pas pour les raisons attendues

Page 12

Tendance 5 : La rupture se joue dans les deux premières années

Page 13

Tendance 6 : L'IA n'est pas une peur, c'est un écart d'exposition

Page 14

La contre-épreuve

Page 16

Nos clients face au panel

Page 17

Les leviers et l'évolution

Page 18

Zoom : le cas français

Page 19

Le cas français

Page 20

La France : l'engagement recule un peu. La recommandation s'effondre.

Page 22

Zoom : le poids du secteur

Page 24

La synthèse

Page 27

Et maintenant ?

Page 28

Les tendances

Les salariés interrogés se disent engagés : 7,3 sur 10 en moyenne, et 54% donnent 8 ou plus. Quand on leur demande s'ils recommanderaient leur entreprise pour y travailler, le tableau bascule : 46% de détracteurs, 21% de promoteurs, un eNPS de -25.

L'essentiel

Ce que les salariés du BaromEX® nous ont dit

54%

se déclarent engagés

-25

eNPS employeur,
négatif dans les 7 pays

74%

se projettent à deux
ans dans leur entreprise

5,2

stress ressenti sur 10

6 tendances phares identifiées

1

L'engagement ne se convertit pas en recommandation

15% des répondants sont à la fois engagés et détracteurs. Un détracteur a trois fois plus de risque perçu de départ qu'un promoteur, et l'engagement ne compense pas.

2

Le vrai clivage est hiérarchique, pas géographique

Un demi-point d'engagement sépare les pays. 46 points d'eNPS séparent les non-managers (-36) de la direction (+10) : le facteur le plus discriminant de l'étude.

3

Le levier le plus visible n'est pas le plus rentable

Rémunération : 6,1 sur 10, dernier des vingt items ; mais 9ème levier réel de la recommandation, une fois l'effet des autres facteurs neutralisé.

4

Le terrain décroche, mais pas pour les raisons qu'on croit

eNPS de -37 chez les cols bleus contre -19 chez les cols blancs. L'écart tient à l'accès au management et à quatre secteurs sous tension, pas au métier manuel.

5

La rupture se joue dans les deux premières années

eNPS de -48 chez les moins de deux ans d'expérience, -51 chez les non-managers de cette tranche : un effet propre, pas un effet de structure.

6

L'IA n'est pas une peur, c'est un écart d'exposition

58% des dirigeants voient un impact positif de l'IA, 22% des non-managers. La crainte pour son poste reste sous le milieu de l'échelle (4,8).

La contre-épreuve

Chez les clients Zest, l'eNPS est de +10 : 35 points au-dessus du panel. Mais la proportion d'engagés-détracteurs y est identique, 15 %. Le paradoxe n'est pas un défaut des entreprises qui n'écoutent pas ; il est structurel.

La lecture sectorielle

Commerce, hôtellerie, industrie et transport ferment le classement du panel (-32 à -33) ; technologie, conseil et construction le mènent. Le même ordre se retrouve chez nos clients, avec 30 points de niveau en plus.

Le fil rouge

Mesurer l'engagement moyen ne suffit plus. Ce qui compte en 2026, c'est de savoir quelle population décroche, sur quel levier, et à quel moment. Chacune de ces six tendances est invisible dans un score global ; chacune devient actionnable dès qu'on segmente.

Tendance 1 : L'engagement ne se convertit pas en recommandation



Premier signal, bon, voire très bon : les salariés se disent engagés. 7,3 sur 10 en moyenne, et 54% donnent 8 ou plus, une majorité franche. Le tableau s'inverse ensuite : quand on leur demande s'ils recommanderaient leur entreprise, 46% de détracteurs, 21% de promoteurs, un eNPS de -25.

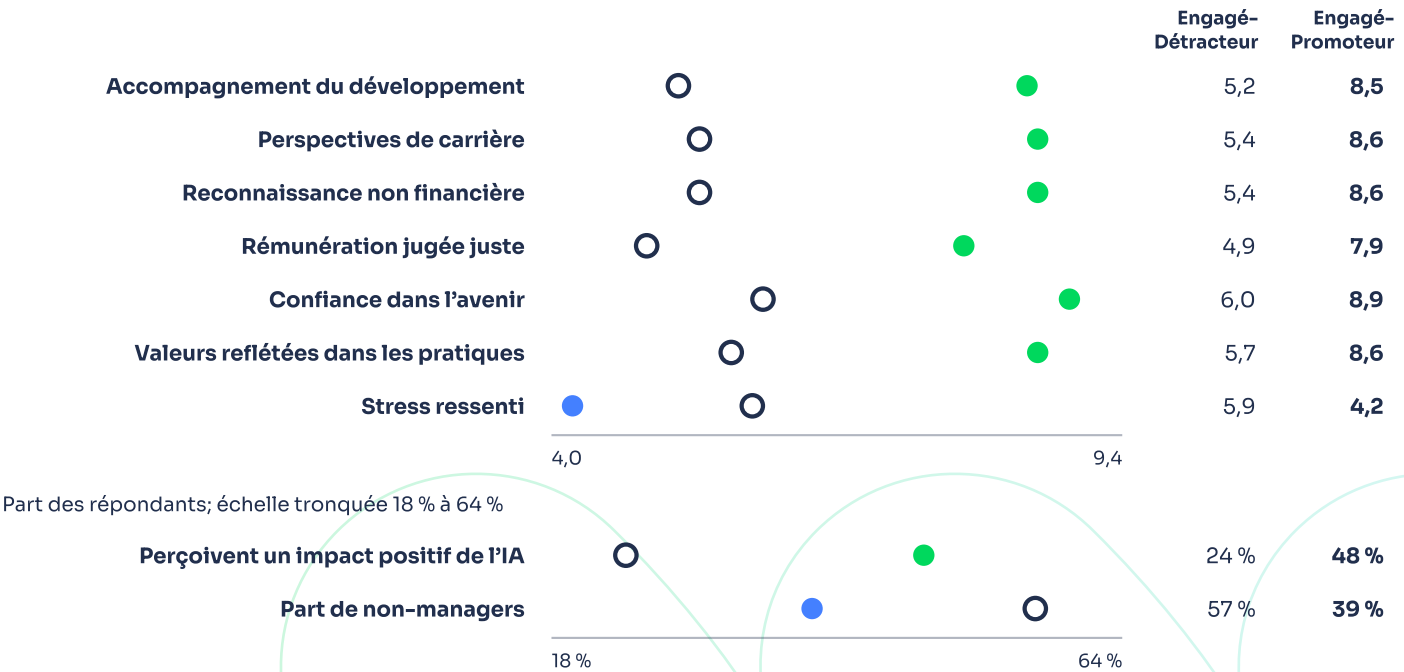
Le score est négatif dans les sept pays, de -10 aux États-Unis à -39 en France. L'écart entre pays reste faible sur l'engagement (un demi-point) et se creuse sur l'eNPS (29 points). Deux mesures, deux réalités : être engagé dans son travail et recommander son employeur ne se pilotent pas de la même façon.

La matrice le confirme : 15% des répondants sont à la fois engagés et détracteurs. Ils font leur travail, y trouvent du sens, et ne recommanderaient pas leur entreprise à un proche. La France concentre le taux d'engagés-détracteurs le plus élevé (20%) et, avec les Pays-Bas, le taux d'engagés-promoteurs le plus bas (13%).

	Promoteurs (9-10)	Passifs (7-8)	Détracteurs (0-6)
Engagés (8 et plus) · 54%	18%	21%	15%
Moins engagés (7 et moins) · 46%	3%	12%	31%

Ce qui distingue les deux profils

Notes moyennes sur 10



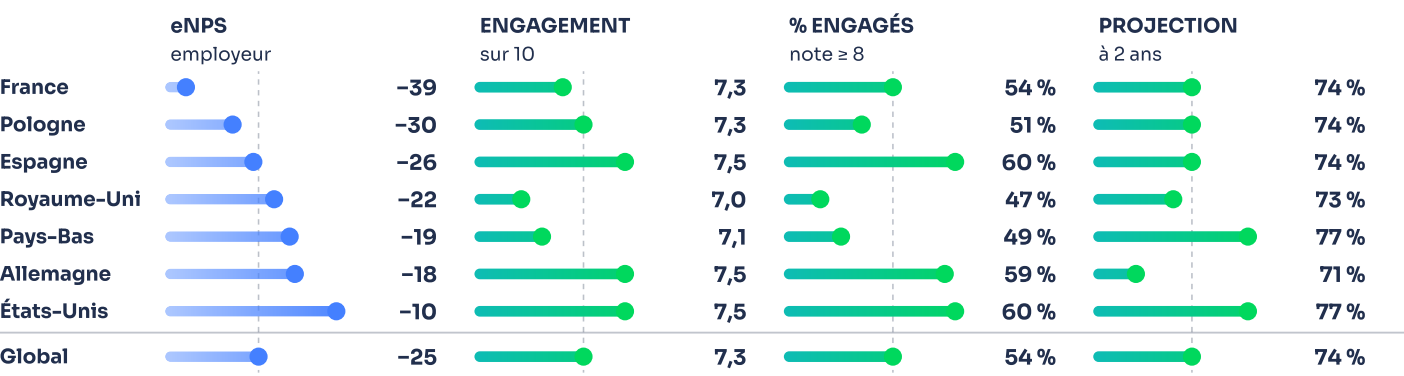
Échelle tronquée 4,0 à 9,4. Scores sur 10 sauf mention. L'engagé-détracteur aime son travail au quotidien mais ne voit ni carrière, ni reconnaissance ni juste rétribution : trois points d'écart sur chaque levier de développement, et une confiance institutionnelle nettement plus faible.

○ Cercle creux : engagé-détracteur. ● Point vert : engagé-promoteur, score plus élevé.
● Point bleu : engagé-promoteur, score plus bas que le détracteur - engagé ce qui est favorable ici (moins de stress, moins de non-managers)

L'engagement ne protège pas le détracteur.

61% des détracteurs se projettent encore à deux ans, mais leur risque perçu de départ est trois fois celui des promoteurs : 39% contre 12%. L'engagement le réduit sans le neutraliser : 32% chez les détracteurs engagés, 42% chez les détracteurs non engagés, 11% chez les promoteurs engagés. Être détracteur est un profil à risque, quel que soit le niveau d'engagement.

Être détracteur est un profil à risque, **quel que soit le niveau d'engagement.**



Pointillé : moyenne globale. Échelles tronquées. eNPS : plus la valeur est élevée, mieux c'est.

61%

des détracteurs se projettent encore à deux ans, mais leur risque perçu de départ est multiplié par trois comparé à celui des promoteurs



Regards croisés : deux mesures, un même paradoxe

Converge

Clients Zest, Engageomètre 2025 et 2026

Chez nos clients, l'eNPS est de +10 en 2025 et de +6 en 2026, l'engagement de 8,6 sur 10 : des organisations mieux portantes que le panel, et qui écoutent. Pourtant la proportion d'engagés-détracteurs y est exactement la même : 15% en 2025, 18% en 2026, contre 15% dans le panel.

Le découplage n'est pas le symptôme d'entreprises qui n'écoutent pas ; il existe au même degré chez celles qui écoutent.

Nuance

Gallup, State of the Global Workplace 2026

Gallup compte 20% de salariés engagés dans le monde, 12% en Europe et 8% en France (données 2025). Comment concilier ce 8 % avec nos 54% ? Par la définition : Gallup ne mesure pas un ressenti mais douze conditions de travail, et ne retient que ceux qui les valident toutes ; nous mesurons l'engagement déclaré.

Les deux lectures convergent sur l'essentiel : les conditions les plus dégradées chez Gallup, reconnaissance et développement, sont exactement nos scores les plus bas. Et ses 64% de « non engagés », présents sans s'investir, ressemblent beaucoup à notre rétention passive.

Idée reçue n°1

« Un salarié engagé est un salarié fidèle et ambassadeur »

L'étude montre trois états distincts : engagé dans son travail, attaché à son entreprise, prêt à la recommander. Ils ne se recouvrent pas, ils ne se pilotent pas avec le même levier, et l'engagement ne compense pas la recommandation en matière de rétention. Suivre un seul indicateur, c'est ignorer les deux autres.



Tendance 2 : Le vrai clivage n'est pas géographique, il est hiérarchique

-36

eNPS des non-managers

+10

eNPS de la direction

Entre les sept pays, l'engagement varie de 7,0 à 7,5. Entre les trois niveaux d'une même entreprise, l'eNPS passe de -36 chez les non-managers à -24 en management intermédiaire, puis à +10 en direction.

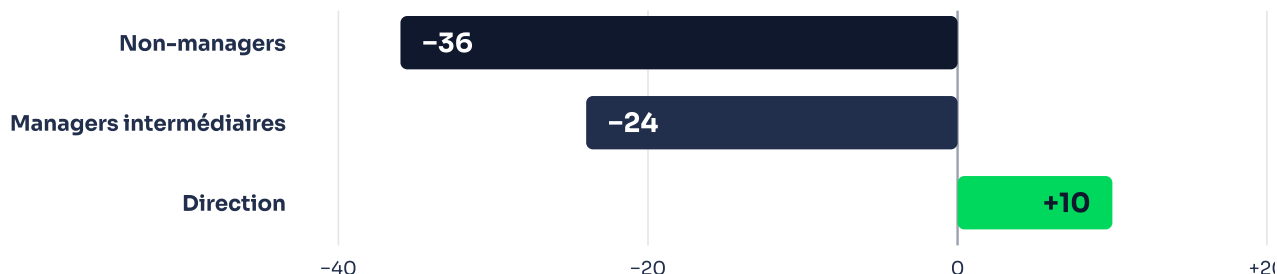
La direction est au-dessus de la base dans les sept pays, et le gradient est régulier dans six d'entre eux ; aux Pays-Bas, le management intermédiaire décroche légèrement sous les non-managers (-26 contre -19).

Les non-managers sont en territoire négatif partout, de -19 à -51. L'amplitude du clivage, 46 points, dépasse celle entre le meilleur et le pire pays, 29 points : le niveau de responsabilité est le facteur le plus discriminant de l'étude, devant le pays, le secteur et la fonction.

Les écarts les plus forts portent sur l'avenir et la confiance : perspectives de carrière (5,86 chez les non-managers contre 7,59 en direction), accompagnement du développement professionnel (5,84 contre 7,53), valeurs reflétées dans les pratiques (6,13 contre 7,75), reconnaissance non financière (5,98 contre 7,58). Sur les fondamentaux du poste, l'écart est deux fois moindre : la direction et la base ne divergent pas sur le travail, elles divergent sur l'avenir.

eNPS par niveau de responsabilité

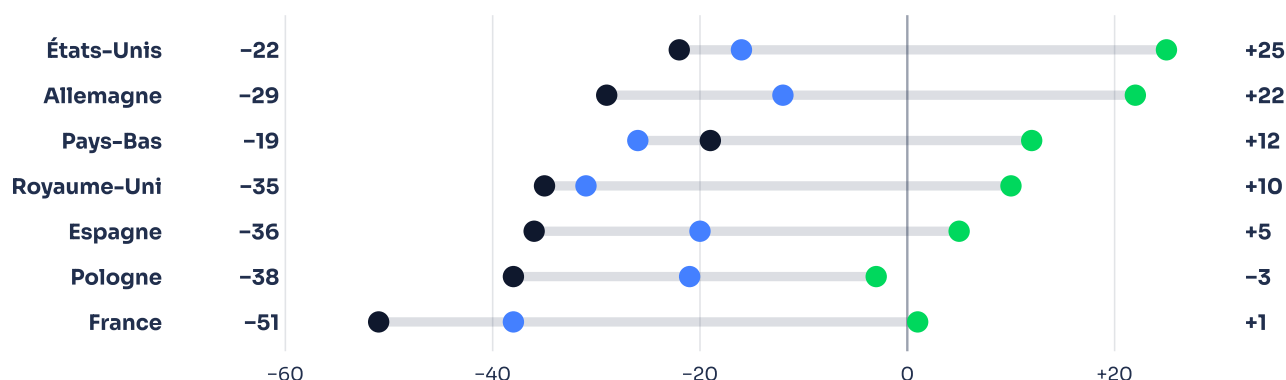
n = 4 139 répondants — échelle tronquée -42 à +16



Le management intermédiaire est plus proche de la base que du sommet : -24, à 12 points des non-managers et à 34 points de la direction.

eNPS par pays et par niveau de responsabilité

● Non-managers ● Management intermédiaire ● Direction



Colonnes de valeurs : non-managers à gauche, direction à droite. Les Pays-Bas sont le seul pays où le management intermédiaire passe sous les non-managers.

Regards croisés : un fossé que chacun mesure à sa façon

Nuance

Gallup, State of the Global Workplace 2026

Gallup mesure 22 % d'engagement chez les managers contre 19 % chez les contributeurs individuels. Les managers étaient à 31 % en 2022 : leur « prime d'engagement » a pratiquement disparu en trois ans.

Gallup voit les managers décrocher ; nous voyons surtout la direction décoller.

Les deux lectures sont compatibles : dans nos données, le management intermédiaire (-24) est bien plus proche des non-managers que de la direction.

C'est le maillon sous tension, pris entre une base qui doute et un sommet qui ne voit pas le doute.

Diverge

The Happiness Index, Global Workplace Happiness Report 2026

The Happiness Index mesure l'inverse sur son panel 2025-2026 : les managers intermédiaires y obtiennent les scores d'engagement les plus élevés de l'étude, devant la direction et devant les employés de terrain. Le rapport écarte même explicitement l'image du manager à bout de souffle. Les deux lectures ne mesurent pourtant pas la même chose : Gallup et le BaromEX comparent un eNPS par niveau hiérarchique précis, Happiness Index un score de "commitment" sur des catégories définies autrement.

Le signal n'est donc pas universel : selon la métrique retenue, le management intermédiaire apparaît soit comme le maillon sous tension, soit comme le point d'équilibre le mieux placé.



Idée reçue n°2

« Le pays explique les écarts »

Le pays explique un demi-point d'engagement. Le niveau hiérarchique explique 46 points d'eNPS. Un benchmark international qui ne segmente pas par niveau compare des moyennes qui n'existent nulle part : le même baromètre, lu au niveau de l'entreprise, produit un plan d'action calibré sur la population qui va bien.

Tendance 3 : Le levier le plus visible n'est pas le plus rentable

9^{ème}

rang réel de la rémunération parmi les vingt leviers de la recommandation, une fois l'effet des autres facteurs neutralisé ; c'est pourtant le score le plus bas

La rémunération jugée juste obtient le score le plus faible des vingt dimensions : 6,14 sur 10. Le réflexe est naturel : c'est là qu'il faut agir. Les données disent autre chose.

Prises ensemble, les vingt dimensions expliquent 45,5% de la recommandation, bien plus que de l'engagement (33%) ou de l'intention de rester (20%). Une fois l'effet des autres facteurs neutralisé, la rémunération n'est que le 9^{ème} levier sur vingt.

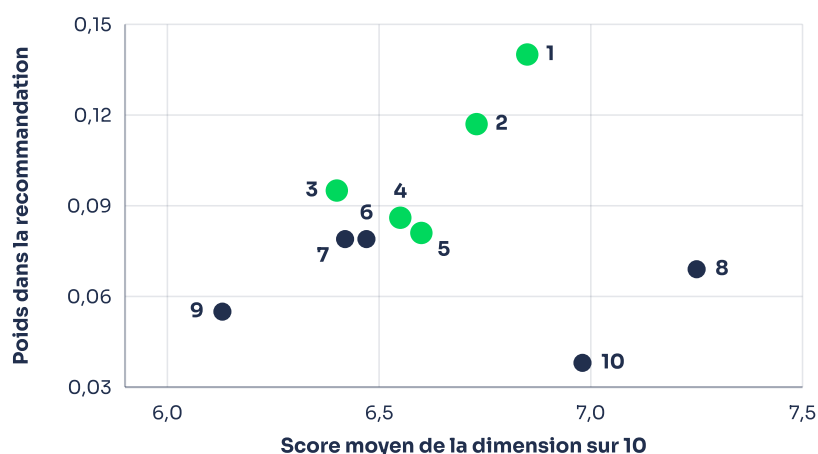
En tête : la confiance dans l'avenir de l'entreprise, la responsabilité sociétale perçue, l'accompagnement du développement professionnel, l'utilité des retours reçus et la réflexion des valeurs dans les pratiques de l'entreprise.

Parmi ces cinq leviers, un ordre se dessine. Recommander son employeur, c'est se porter garant de lui : avoir confiance dans son avenir, percevoir une responsabilité sociétale et environnementale réelle.

C'est aussi le fruit de ce que le salarié perçoit comme un investissement volontaire à son égard, discrétionnaire plutôt que financier. À l'inverse, les fondamentaux du poste (clarté du rôle, utilité, moyens, autonomie) ne pèsent presque plus : on ne recommande pas son entreprise parce qu'on sait ce qu'on a à faire, on la recommande parce qu'elle a fait quelque chose pour nous d'abord, et parce qu'on lui fait confiance.

Ce qui pèse le plus dans la recommandation

Poids dans la recommandation (régression) selon le score moyen de la dimension



Cinq leviers prioritaires

1. Confiance en l'avenir de l'entreprise
2. Responsabilité sociétale / environnementale
3. Accompagnement du développement
4. Retours utiles à la progression
5. Valeurs reflétées dans les pratiques
6. Reconnaissance non financière
7. Perspectives d'évolution de carrière
8. Utilité du travail pour l'entreprise
9. Rémunération juste
10. Entraide entre collègues

Points verts : les cinq dimensions au poids le plus élevé.

Le point le plus douloureux n'est pas le plus rentable à traiter.

Sans analyse des leviers, une DRH investit sur le score le plus rouge du baromètre, la rémunération, en pensant agir sur le principal frein à la recommandation.

Une fois l'effet des autres facteurs neutralisé, c'est le 9^{ème} levier sur vingt : un chantier coûteux, aux effets lents, pour un gain de recommandation nettement inférieur à celui obtenu en travaillant la confiance dans l'avenir ou l'accompagnement du développement.

Regards croisés : Les mêmes leviers, chez nos clients comme dans les études externes

Converge

Clients Zest, Engageomètre 2025

La synthèse Engageomètre mobilisée ici classe dix-huit leviers du travail, du management et de l'organisation, et la même méthode y donne le même résultat : les dix-huit leviers expliquent 66 % de la recommandation, et les premiers poids sont les valeurs de l'entreprise, sa stratégie, la reconnaissance, l'environnement de travail et l'accompagnement, l'exact pendant de la confiance dans l'avenir, de la responsabilité sociétale et de l'accompagnement du panel.

Les trois scores les plus bas sont l'évolution de carrière (6,11), l'accompagnement (6,38) et la formation (6,59). À l'autre bout, autonomie, collaboration, convivialité et entraide sont les mieux notés (8,0 à 8,5) et ne pèsent presque pas.

Converge

LinkedIn, Workplace Learning Report 2025

15 % des salariés disent que leur manager les a aidés à construire un plan de carrière au cours des six derniers mois, en recul de cinq points. 88 % des organisations citent pourtant la rétention comme préoccupation première. Notre premier levier, l'accompagnement du développement professionnel, est aussi notre troisième score le plus bas.

Nuance

ADP Research, People at Work 2025

27 % des salariés et 34 % des salariées dans le monde jugent leur salaire injuste, contre 31 % deux ans plus tôt : la perception d'injustice recule. Dans les données, la rémunération reste le score le plus bas sans être le levier le plus fort. Le salaire fonctionne comme un facteur d'hygiène : son absence blesse, sa présence ne convainc pas.

Idée reçue n°3

« C'est d'abord une question de salaire »

Le salaire est le point douloureux le plus visible et le plus coûteux. Ce n'est pas le levier le plus efficace : 9e sur vingt une fois les autres facteurs neutralisés. Les leviers qui font basculer la recommandation, confiance dans l'avenir, accompagnement, retours, les valeurs, se jouent dans la relation managériale et la crédibilité de la direction, à budget constant. Nos clients retrouvent exactement les mêmes.

Tendance 4 : Le terrain décroche, mais pas pour les raisons attendues

-37

eNPS des cols bleus

-19

eNPS des cols blancs

Les salariés de production, de terrain et d'atelier, un tiers de l'échantillon, affichent un eNPS de -37, contre -19 pour les fonctions de bureau. En France, l'écart va de -46 à -38. Même écart sur la rémunération perçue (5,90 contre 6,30) et les perspectives (6,14 contre 6,54).

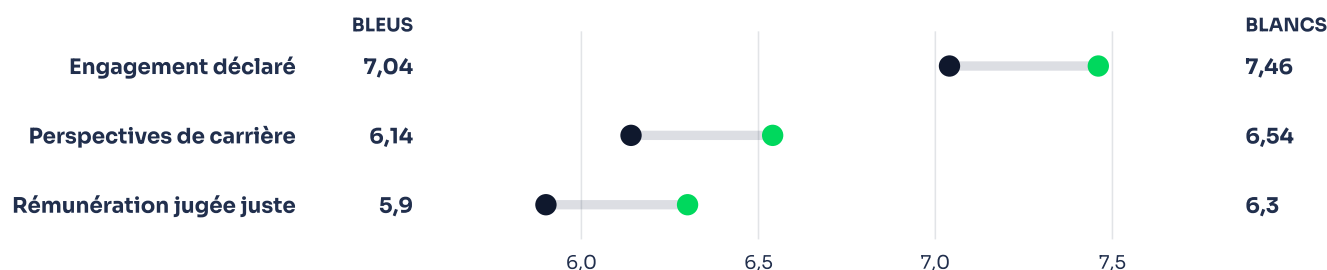
Mais cet écart s'explique en grande partie par l'accès à la hiérarchie, pas par l'environnement de travail en lui-

même 5,6 % des salariés de terrain accèdent à la direction contre 16 % des cols blancs, et 61,6 % restent non-managers contre 44,4 %. À niveau hiérarchique égal, parmi les non-managers, l'écart fond de 18 à 5 points (-38,5 contre -33,2) et cesse d'être significatif.

Cet effet hiérarchique ne suffit pourtant pas à tout expliquer : le secteur de la construction présente le même déficit d'accès au management que l'industrie ou le transport, et affiche pourtant le meilleur eNPS de l'étude (-7), y compris pour ses propres salariés de terrain (-5). Un facteur sectoriel, distinct de la hiérarchie, protège donc ce secteur. Les secteurs réellement dégradés sont quatre activités précises : commerce et distribution (-33), hôtellerie-restauration (-33), industrie (-32), transport-logistique (-32).

Populations de terrain et de bureau

● Populations terrain ● Populations de bureau



Scores sur 10, échelle tronquée. L'écart brut est constant, entre 0,4 et 0,5 point ; il se réduit fortement à niveau hiérarchique égal.

Idée reçue n°4

« Les cols bleus décrochent »

Ce n'est pas le statut de col bleu qui dégrade la recommandation, c'est le cumul de deux facteurs distincts et actionnables : l'absence d'accès au management, et des conditions sectorielles propres à quatre activités. La construction, tout aussi « terrain », prouve qu'aucune fatalité n'est attachée au métier manuel. L'enjeu n'est pas « vos cols bleus décrochent », mais « vos non-managers de terrain, dans un secteur sous tension, sont structurellement écartés du baromètre et du plan d'action ».

Tendance 5 : La rupture se joue dans les deux premières années

-48

eNPS des salariés ayant moins de deux ans d'expérience professionnelle totale ; le plus bas de toute l'étude

Les salariés en début de carrière sont le segment le plus négatif de l'étude, devant les cols bleus, devant les non-managers, devant la France : eNPS de -48, engagement de 5,97 sur 10 contre 7,31 en moyenne, 63 % seulement de projection à deux ans.

La courbe est nette : -48 avant deux ans, -31 entre deux et cinq ans, -25 entre six et dix ans, puis un plateau autour de -20. Le décrochage n'est pas lié à l'usure ; il est lié à l'arrivée. Et il ne tient pas à la

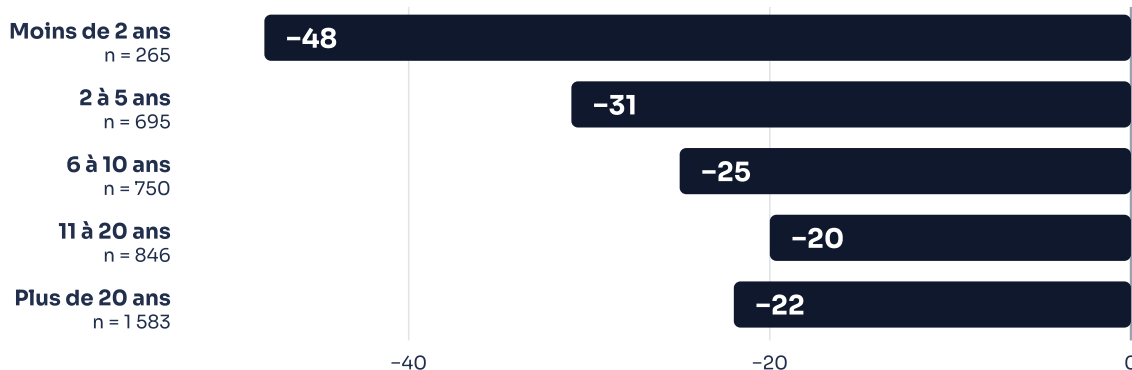
structure hiérarchique, il s'y renforce : parmi les seuls non-managers, l'eNPS des moins de deux ans tombe à -51, contre -33 à -39 pour toutes les autres tranches.

Les moins de deux ans sont à 75 % des 25-34 ans – la tentation est d'y voir un simple effet de génération. La donnée nuance cette interprétation. À âge strictement égal (25-34 ans), l'eNPS des moins de deux ans d'expérience reste à -48, contre -28 pour les 25-34 ans plus expérimentés. Ce n'est donc pas l'âge qui abaisse le score, c'est un choc d'entrée dans la vie professionnelle (décalage attentes/réalité, la découverte du monde du travail...).

Le paradoxe est coûteux : c'est la population sur laquelle on a le plus investi en recrutement, et celle qu'on écoute le moins une fois arrivée.

eNPS par durée d'expérience professionnelle

n = 4 139 répondants



Le plateau après dix ans se situe autour de -20. La différence avec les moins de deux ans est de 28 points.

Converge

Randstad, Workmonitor 2025 (volet France)

40 % des salariés français envisageraient de démissionner s'ils ne se sentaient pas intégrés à leur équipe, en hausse de 18 points en un an ; 22 % accepteraient un salaire moindre pour se sentir pleinement intégrés. L'intégration n'est plus une phase, c'est une condition de maintien.

Diverge

Boswell, Boudreau et Tichy, Journal of Applied Psychology, 2005

La recherche décrit un effet « lune de miel puis désillusion » : un pic de satisfaction dans la première année, suivi d'un déclin vers le niveau antérieur. Nos données ne montrent pas de lune de miel : les moins de deux ans sont d'emblée le segment le plus négatif. Hypothèse : la lune de miel existe, mais elle est courte, et c'est précisément à ce moment que le sondage d'intégration la mesure. À dix-huit mois, plus personne ne mesure.

Tendance 6 : L'IA n'est pas une peur, c'est un écart d'exposition

58%

Part des dirigeants qui perçoivent un impact positif de l'IA sur leur travail

22%

Part des des non-managers qui perçoivent un impact positif de l'IA sur leur travail

Pour la majorité des salariés, l'IA n'a pas encore d'impact sur leur travail : 53 % ne perçoivent aucun effet, 34 % un effet positif, 13 % un effet négatif. La crainte pour son poste s'établit à 4,81 sur 10, sous le milieu de l'échelle. Il n'y a pas d'anxiété collective.

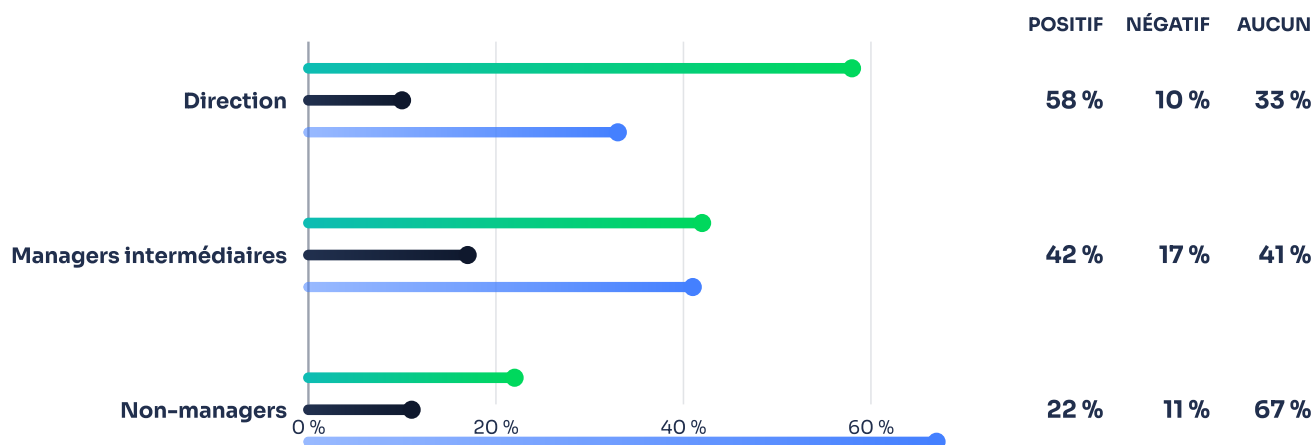
Il y a en revanche un écart considérable selon la place

dans l'organisation. 58 % des dirigeants perçoivent un impact positif ; 22 % des non-managers, dont 67 % ne perçoivent aucun impact. Cet écart n'est pas seulement un déficit d'information à combler par la pédagogie : les dirigeants ont un accès et un usage réellement différents de l'IA, outils, autonomie, marge d'expérimentation. C'est un écart d'exposition et d'accompagnement.

La crainte, elle, est concentrée là où l'usage commence : 5,27 chez les managers intermédiaires, 4,99 en direction, 4,43 chez les non-managers. Elle décroît fortement avec l'âge : 5,40 chez les 25-34 ans, 4,01 chez les 55-64 ans. Et l'accompagnement aux évolutions technologiques n'obtient que 6,59 sur 10, l'un des scores les plus bas de l'étude.

IMPACT PERÇU DE L'IA, PAR NIVEAU DE RESPONSABILITÉ

● Impact positif ● Impact négatif ● Aucun impact perçu



Le sujet n'est pas la peur, c'est l'exposition.

Ceux qui pratiquent l'IA sont en haut de l'organisation ; ceux qui en auront besoin sont en bas. Entre les deux, un management intermédiaire qui commence à l'utiliser, et qui est le seul à s'en inquiéter vraiment. La crainte n'est pas une résistance au changement : elle apparaît avec l'usage, et se résorbe avec l'accompagnement.

34%

Des salariés considèrent que l'IA a un impact positif



Regards croisés : Un écart que toutes les études de 2025 mesurent, sous des angles différents

Converge

BCG, AI at Work 2025

Plus des trois quarts des dirigeants et managers utilisent l'IA générative plusieurs fois par semaine ; l'usage régulier des salariés de terrain stagne à 51 %.

Surtout : 55 % des salariés de terrain sont optimistes vis-à-vis de l'IA quand ils bénéficient d'un soutien fort de leur hiérarchie, 15 % sans ce soutien. Un quart seulement en bénéficie. Et la crainte de perdre son emploi est plus forte chez les managers (43 %) que sur le terrain (36 %), exactement comme dans nos données.

Converge

Gallup, usage de l'IA au travail 2025 (États-Unis)

L'usage fréquent de l'IA a presque doublé en deux ans, de 11 % à 19 %, mais de façon très inégale : 33 % chez les managers de managers contre 16 % chez les contributeurs individuels, 27 % chez les cols blancs contre 9 % dans la production. 22 % des salariés disent que leur organisation a communiqué un plan clair sur l'IA. Quand c'est le cas, ils se sentent trois fois plus prêts.

Nuance

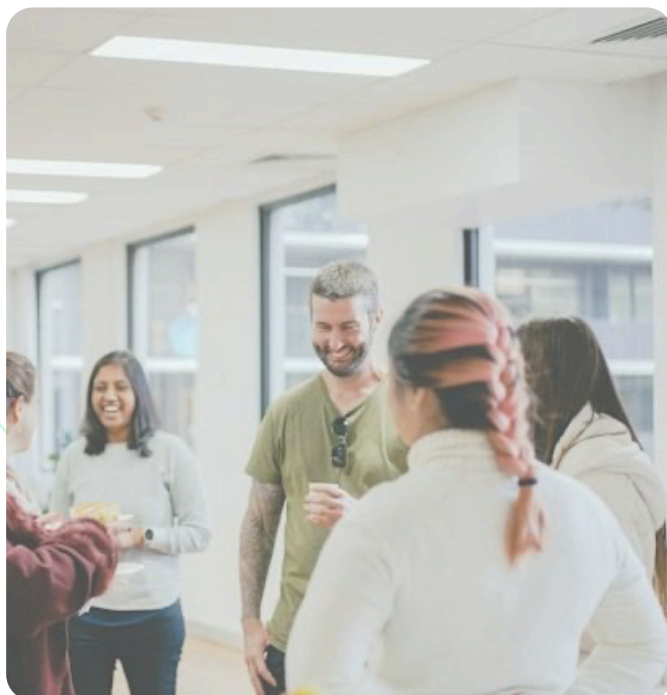
Pew Research Center, février 2025 (États-Unis)

52 % des actifs américains se disent inquiets de l'impact futur de l'IA sur leur travail, contre 36 % optimistes. Cela semble contredire notre 4,81 de crainte, sous le milieu de l'échelle. La différence tient à la question : Pew interroge sur l'avenir du travail en général, nous sur son propre poste. L'inquiétude diffuse est réelle ; la crainte pour soi, aujourd'hui, reste minoritaire.

Idée reçue n°5

« Les salariés ont peur de l'IA »

La majorité ne la voit pas encore. Ceux qui la pratiquent sont en haut ; ceux qui en auront besoin sont en bas ; ceux qui s'en inquiètent sont au milieu, parce qu'ils commencent à l'utiliser sans être accompagnés. Le sujet n'est pas la peur, c'est l'écart d'exposition et d'accompagnement, et il se mesure.



La contre- épreuve

Le panel dresse un constat. Reste à savoir s'il tient chez des entreprises qui écoutent déjà leurs salariés. Nous avons confronté ces résultats à ceux de nos propres clients, mesurés avec l'Engageomètre sur la même période et la même échelle. Le niveau change nettement. Le paradoxe, non.

Nos clients face au panel

Chez les entreprises qui écoutent, l'engagement grimpe. Le paradoxe, lui, reste entier.

+10

eNPS des organisations
clientes de Zest en 2025

-25

eNPS du panel
indépendant

Le premier constat est encourageant : écouter ses salariés change la donne. L'engagement déclaré grimpe à 8,6 sur 10 chez nos clients, contre 7,3 dans le panel.

La part de salariés engagés (8 ou plus) passe de 54% à 82%, soit 28 points de plus. Sur la recommandation, l'écart est encore plus marqué : eNPS de +10 en 2025

et +6 en 2026, contre -25 dans le panel, soit 35 points d'écart. Ces organisations écoutent, restituent, agissent ; elles ont aussi choisi d'écouter, et les deux effets se mêlent sans qu'on puisse les séparer.

Le paradoxe, lui, ne bouge pas. Malgré ces 35 points d'écart, la proportion d'engagés-détracteurs reste identique : 15,2% en 2025, 17,5% en 2026, 15% dans le panel. Même corrélation entre engagement et recommandation, 0,52 contre 0,55. Écouter relève le niveau ; cela ne referme pas le découplage.

Une moyenne à +10 cache une dispersion de 134 points.

D'une organisation cliente à l'autre, l'eNPS 2025 va de -55 à +79 ; 28% sont en territoire négatif. Aucune ne descend au niveau du panel, mais une sur quatre a plus de détracteurs que de promoteurs tout en écoutant ses salariés.

Écouter ses salariés fait grimper l'engagement, mais ne réduit pas la proportion de **salariés à la fois engagés et détracteurs.**



Les leviers et l'évolution

Les mêmes leviers, dans le même ordre

Le panel et l'Engageomètre n'ont pas les mêmes libellés, mais ils mesurent les mêmes dimensions. Mis côte à côte, les classements se superposent.

Dans les deux jeux de données, les scores les plus élevés sont les fondamentaux relationnels et opérationnels : autonomie, entraide, collaboration, clarté du rôle. Dans les deux, les scores les plus bas sont les leviers de développement : évolution de carrière, accompagnement, formation, reconnaissance. Et dans les deux, ce sont ces leviers bas qui pèsent le plus sur la recommandation, quand les fondamentaux, pourtant bien notés, pèsent le moins.

Deux nuances : Chez nos clients, les valeurs de l'entreprise et sa stratégie dominent nettement : la confiance dans la direction est, dans une entreprise qui écoute, le premier ressort de la recommandation, comme la confiance dans l'avenir l'est dans le panel. Et les priorités qui ressortent chez nos clients sont toutes managériales et institutionnelles : la confirmation que le salaire n'était pas le facteur décisif du panel.

Rang	Panel indépendant poids dans l'eNPS (régression, R² 0,46)	Clients Zest 2025 poids dans l'eNPS (régression, R² 0,66)
1	Confiance dans l'avenir	Valeurs de l'entreprise
2	Responsabilité sociétale	Stratégie
3	Accompagnement dév. pro	Reconnaissance
4	Utilité des retours reçus	Environnement de travail
5	Valeurs reflétées dans les pratiques	Accompagnement
Les trois scores les plus bas		
	Rémunération	Évolution de carrière
	Entretien annuel	Accompagnement
	Accompagnement	Formation
Les trois scores les plus hauts		
	Clarté du rôle	Autonomie
	Utilité	Feedback
	Moyens	Collaboration

Dans les deux jeux de données, les leviers les mieux notés (autonomie, entraide, collaboration, convivialité) sont ceux qui pèsent le moins ; la rémunération, absente de l'Engageomètre, est 9^e sur vingt dans le panel.

D'une année sur l'autre : stable, et un seul levier qui recule

Sur le périmètre constant des organisations ayant mesuré en 2025 et en 2026, l'eNPS progresse de +11,5 à +14,8 et l'engagement de 8,62 à 8,67. Les dix-huit leviers bougent de moins de 0,1 point, à une exception : la stratégie gagne 0,12, et la reconnaissance est le seul levier qui recule (-0,03). Un quart des organisations recule ; les progressions les plus fortes vont de +9 à +25 points d'eNPS.

Précautions de lecture. Il s'agit de réponses à des campagnes, non de répondants distincts ; certaines personnes ont été interrogées à plusieurs reprises. Le périmètre 2026 est partiel et diffère de 2025. Ces chiffres décrivent la base clients Zest, pas le marché.

À suivre

Cette contre-épreuve porte sur la synthèse agrégée de l'Engageomètre : engagement, recommandation et dix-huit leviers. La déclinaison par population, niveau de responsabilité, ancienneté, environnement de travail, et la perception de l'IA feront l'objet des prochaines lectures croisées entre le Baromex® et les baromètres clients complets.

Zoom : Le cas français

La France affiche l'eNPS le plus bas des sept pays, -39, alors que son engagement (7,3) reste dans la moyenne. Ce n'est pas un accident de 2026 : entre 2024 et 2026, l'engagement français baisse à peine (-0,4 point) tandis que la recommandation s'effondre (-22 points). Le décrochage a des causes précises, pas culturelles : la rémunération la plus faible du panel, l'écart hiérarchique le plus marqué, un terrain particulièrement dégradé.

Zoom : le cas français

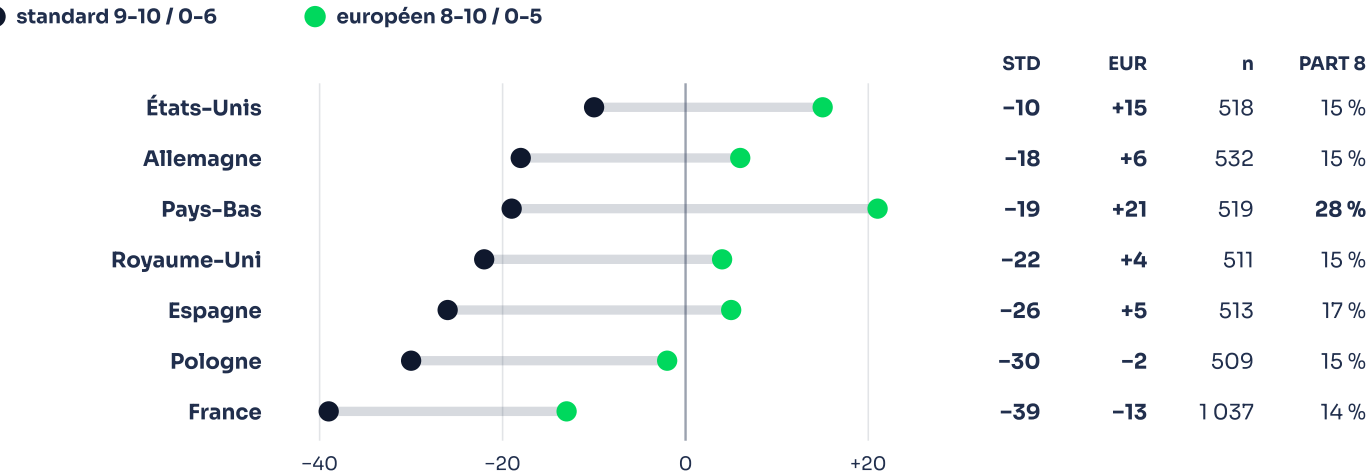
La France : dernière, même après correction du biais de notation

La France affiche l'eNPS le plus bas de l'étude, -39, alors que son engagement (7,3) et son contentement quotidien (60 %) sont dans la moyenne. Ce sont les détracteurs qui pèsent : 54 % de notes inférieures ou égales à 6, contre 42 % aux États-Unis.

L'objection vient toujours : les Français notent bas, un 8 signifie déjà « très satisfait ». C'est exact, et nos propres données le montrent. Nous avons donc recalculé l'étude avec le barème européen, qui compte les 8 comme promoteurs et les 6 comme passifs. Les Pays-Bas, où 28 % des salariés donnent un 8 et 9 % seulement un 10, passent du troisième au premier rang : cas d'école de biais de notation. La France, elle, reste dernière dans les deux méthodes : -39 en standard, -13 en européen. Le décrochage français n'est pas un artefact culturel.

Il a des causes identifiées : la rémunération perçue la plus faible des sept pays (5,58), l'écart hiérarchique le plus violent (-51 chez les non-managers, +1 en direction) et un terrain particulièrement dégradé (-46 chez les cols bleus).

Le biais de notation mis à l'épreuve, pays par pays



STD : eNPS barème standard (9-10 promoteurs, 0-6 détracteurs). EUR : eNPS barème européen (8-10 promoteurs, 0-5 détracteurs). n : taille d'échantillon. PART 8 : part des répondants ayant noté 8/10, le point pivot entre les deux barèmes.

Converge

Gallup 2026, Malakoff Humanis 2026

8 % de salariés engagés en France selon Gallup, 37e sur 38 pays européens. 32 % des salariés du privé arrêtés au moins une fois en 2025 selon Malakoff Humanis. Le signal est cohérent d'une source à l'autre.

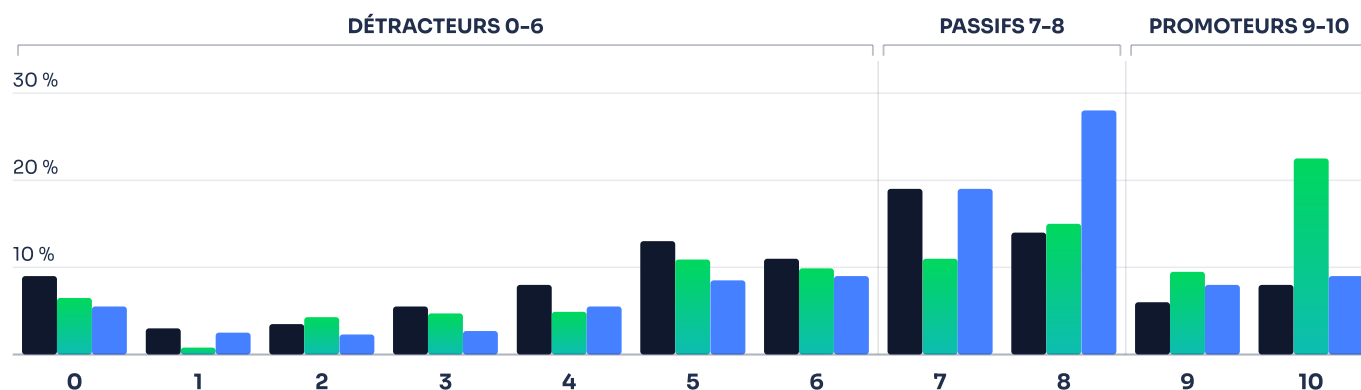
Nuance

Clients Zest, Engageomètre

Les organisations clientes de Zest affichent un eNPS de +10 : le décrochage du panel n'est pas une fatalité. Il décrit des entreprises qui n'écoutent pas, ou pas encore, et il se corrige : parmi les organisations suivies sur deux ans, les progressions atteignent +25 points.

Notes de recommandations, % des répondants

■ France ■ États-Unis ■ Pays-Bas



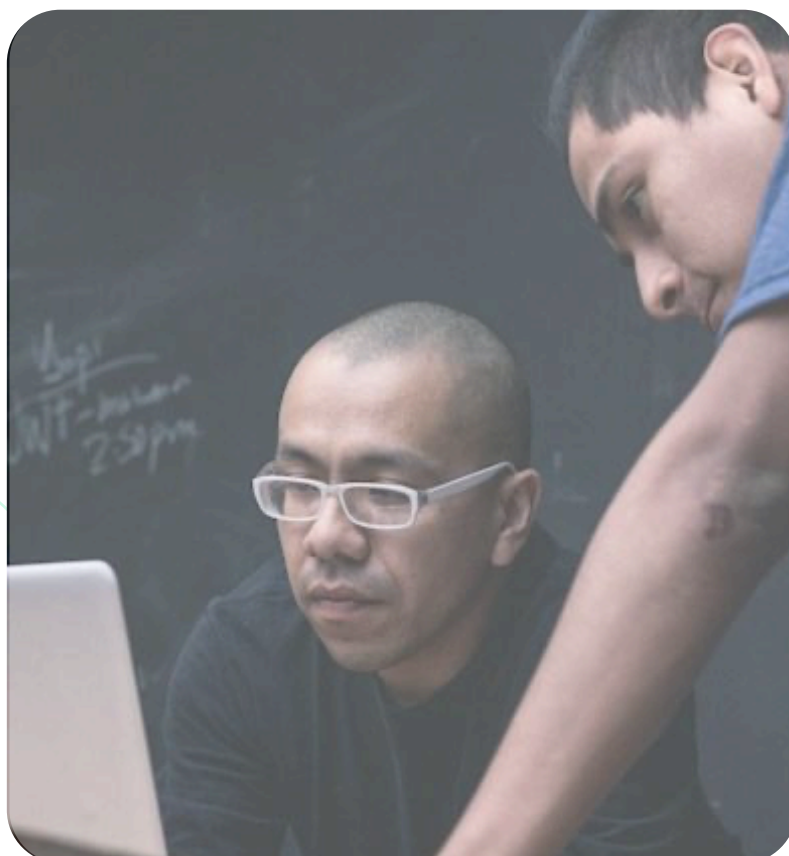
La France concentre ses réponses sur 5 à 8 ; les Pays-Bas culminent à 8, les États-Unis à 10.

La distribution des notes diffère nettement selon les pays. Les Français concentrent leurs réponses entre 5 et 8, avec peu de notes extrêmes : une notation prudente, ni franchement négative ni franchement positive. Ils sont pourtant 54% à donner une note de détracteur (0 à 6), contre 42% aux Américains : la prudence de la notation française n'empêche pas la sévérité du jugement. Les Néerlandais culminent à 8 (28%), le point pivot entre passif et promoteur selon le barème retenu, ce qui explique leur bond au classement une fois corrigés. Les Américains, eux, plébiscitent le 10 (22,5%), la note la plus polarisée des trois pays.

Trois cultures de notation, trois formes de courbe, pour un même exercice de recommandation. Et cet écart change le classement : en méthode standard, les Pays-Bas sont troisièmes ; en barème européen, qui requalifie une partie de leurs notes de 8, ils passent premiers, un gain de 40 points d'eNPS. La France, elle, reste dernière dans les deux méthodes, à -39 en standard comme à -13 en européen : son décrochage n'est donc pas un artefact de notation, il résiste à la correction du biais culturel

+10

Les organisations clientes de Zest affichent un eNPS de +10 : le décrochage du panel n'est pas une fatalité.



La France : l’engagement recule un peu. La recommandation s’effondre.



Le BaromEX 2024, mené uniquement en France sur 1207 répondants, permet de vérifier une chose : l'écart entre engagement et recommandation n'est pas propre à 2026. Il était déjà là deux ans plus tôt, sur un échantillon comparable et avec la même méthode. Cette double lecture donne de la profondeur à la tendance 1 : ce n'est pas un accident de calendrier, c'est une dynamique qui s'installe.

Entre les deux vagues, l'engagement des salariés français recule légèrement (7,7 - 7,3, soit -0,4 points), quand la recommandation de l'entreprise s'effondre

(-17 / -39 points, soit -22 points).

Ce n'est pas un effondrement généralisé des scores : la reconnaissance progresse (+0,5 points, la plus forte hausse du baromètre), tandis que l'autonomie, la confiance dans l'avenir et l'intention de rester ne reculent que modérément. Le signal reste net : le lien entre « je suis engagé dans mon travail » et « je recommande mon entreprise » continue de se distendre, année après année.

Ce recul du NPS français s'explique par une polarisation d'ensemble plutôt que par un basculement isolé : +16 points de détracteurs, alimentés pour l'essentiel depuis les passifs (-9 points) mais aussi, fait notable, depuis les rangs des promoteurs eux-mêmes (-7 points). La part de salariés prêts à recommander leur entreprise s'est ainsi réduite d'un tiers en deux ans, la photographie 2026 est structurellement plus polarisée vers le négatif que celle de 2024.

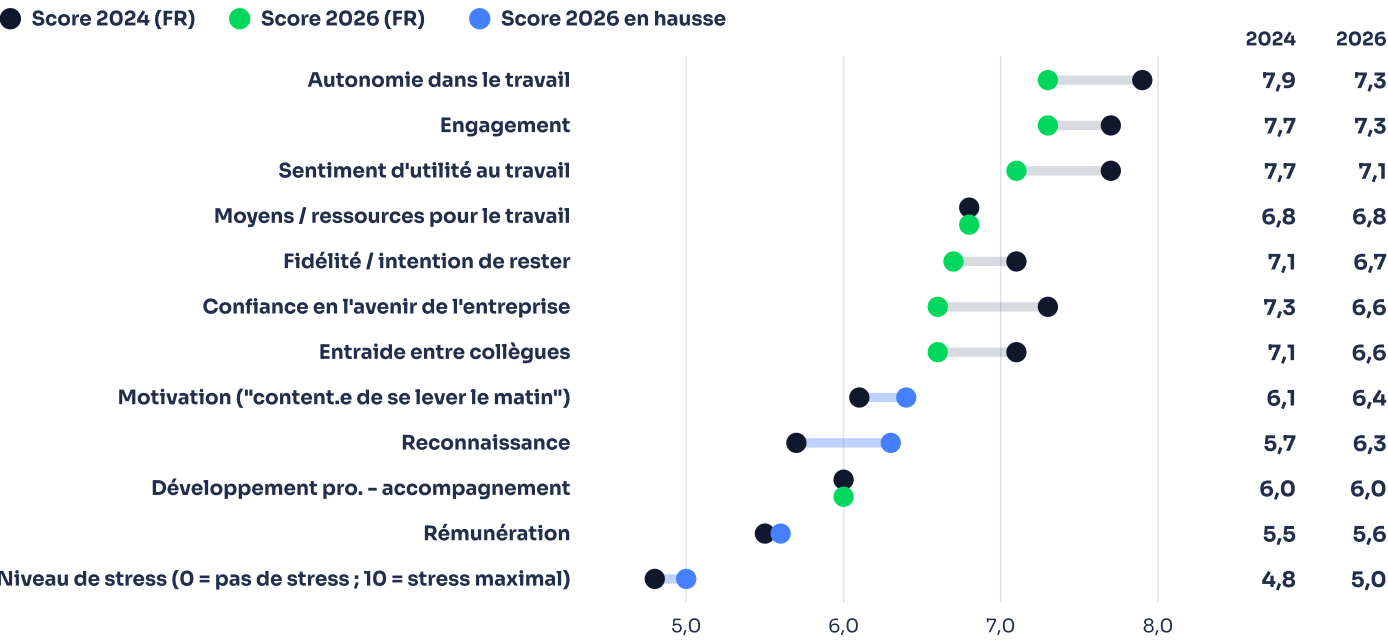


Répartition des répondants, % du total
Échelles tronquées, propres à chaque groupe



En deux ans, la France perd 7 points de promoteurs et gagne 16 points de détracteurs.

Évolution des scores en France, 2024 → 2026



Note méthodologique : les deux vagues reposent sur des échantillons indépendants (2024 : N=1207 ; 2026 : N=1037), non sur un panel suivi dans le temps : l'évolution porte sur la structure d'ensemble de la population, pas sur un parcours individuel.

Le mouvement est net : les scores déjà hauts reculent, ceux qui étaient bas progressent. L'autonomie, la confiance dans l'avenir et le sentiment d'utilité perdent chacun 0,6 à 0,7 point, la confiance dans l'avenir étant le repli le plus marqué. À l'inverse, la reconnaissance gagne 0,6 point, la plus forte progression du baromètre, et la motivation progresse aussi. Le niveau de stress, lui, augmente légèrement (4,8 à 5,0). Le baromètre 2026 dessine donc moins un effondrement généralisé qu'un resserrement des scores vers le centre de l'échelle.

Idée reçue n°6

« Les salariés ont décroché depuis 2024 »

Pas tout à fait. L'engagement recule à peine (-0,4 point, un écart néanmoins significatif) et la reconnaissance progresse. Ce qui s'est vraiment effondré, c'est la recommandation: la part de salariés prêts à recommander leur entreprise a chuté d'un tiers en deux ans, dans une population 2026 nettement plus polarisée vers le négatif. Le problème n'est pas que les salariés se sont désengagés, c'est que rester engagé ne suffit plus à vouloir recommander son entreprise.



Zoom : le poids du secteur

Le pays et le niveau hiérarchique ne racontent pas tout. Le secteur pèse aussi. Dans le panel indépendant, 11 secteurs séparent le meilleur du pire par 26 points, avec souvent le même point faible. Chez nos clients, le même classement se retrouve, mais trente points plus haut.

Le panel indépendant

11 secteurs, 26 points d'écart, et le même point faible presque partout

Les clients nous le demandent à chaque restitution : « et par rapport à mon secteur ? ». Le panel permet de répondre sur onze secteurs identifiés.

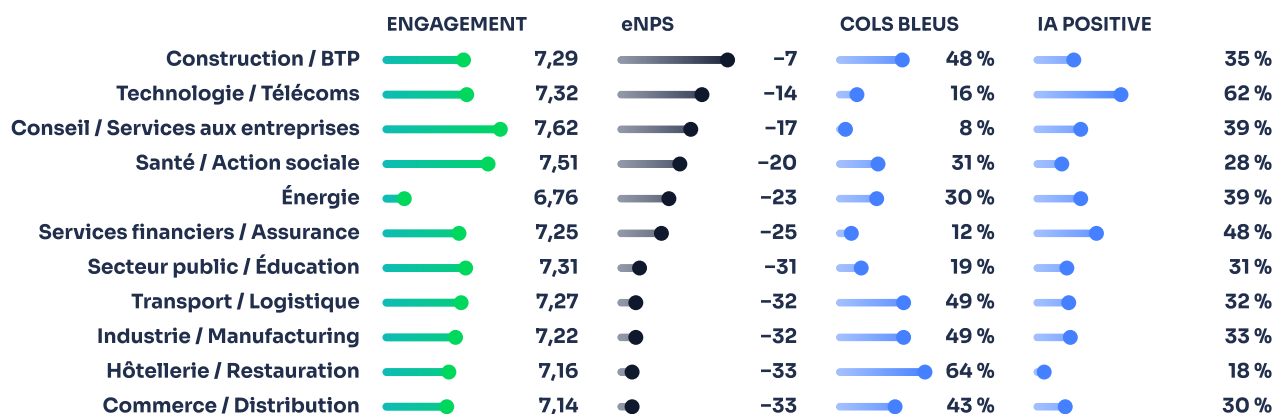
Quatre secteurs ferment le classement à -32 ou -33 : commerce et distribution, hôtellerie-restauration, industrie, transport et logistique. Ils ont un point commun : entre 43 % et 64 % de cols bleus. Trois secteurs le mènent : la construction (-7), la technologie (-14) et le conseil (-17).

La construction mérite l'attention : 48 % de cols bleus, le stress le plus bas de l'étude (4,71) et le meilleur eNPS. Le terrain n'est donc pas une fatalité ; c'est l'organisation du terrain qui compte. La technologie, elle, cumule le meilleur regard sur l'IA (62 % d'impact positif) et la rémunération la mieux notée (6,79). Le secteur public affiche la rémunération la plus mal perçue (5,72) et les services financiers la plus faible part d'engagés-détracteurs (10 %).

Le point faible est presque toujours le même : la rémunération dans huit secteurs sur onze, l'entretien annuel dans les trois autres.

Portrait par secteur, panel (7 pays)

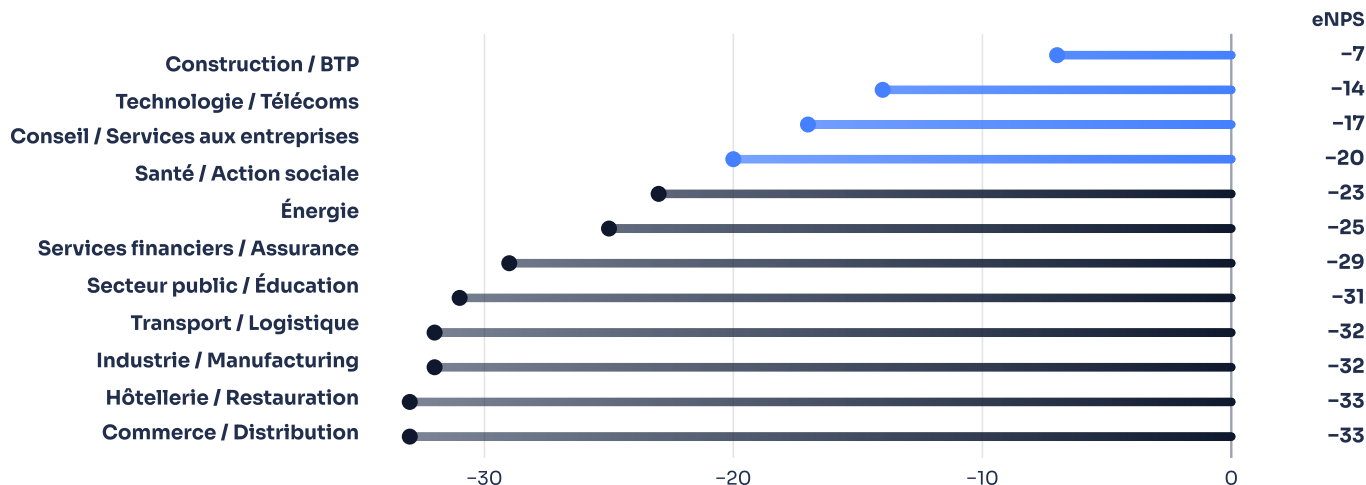
Une échelle tronquée par indicateur, bornes sous chaque colonne



Score le plus bas du secteur : rémunération partout, sauf construction, transport et hôtellerie, où c'est l'entretien annuel.

eNPS par secteur, panel (7 pays)

Du moins au plus négatif, échelle tronquée -36 à 0



● Bleu : les quatre secteurs à -20 ou mieux. Aucun secteur n'atteint un eNPS positif.

La synthèse

Sept idées reçues sur l'engagement, mises à l'épreuve des données. Certaines résistent. La plupart se nuancent ou se contredisent. Verdict, idée par idée.

Sept idées reçues mises à l'épreuve

Ce que l'étude confirme, nuance ou contredit

L'idée reçue	Ce que disent nos données	Verdict
Un salarié engagé est un salarié ambassadeur.	15 % d'engagés-détracteurs dans le panel ; 15 % chez nos clients malgré un eNPS de +10 ; un détracteur engagé reste trois fois plus à risque de départ qu'un promoteur engagé (32 % contre 11 %).	Contredite
Le pays explique les écarts.	Un demi-point d'engagement entre pays ; 46 points d'eNPS entre non-managers et direction. Le niveau hiérarchique est le facteur le plus discriminant, devant le pays, le secteur et la fonction.	Contredite
C'est d'abord une question de salaire.	Score le plus bas (6,14), mais 9 ^e levier sur 20 une fois les autres facteurs neutralisés. Chez nos clients, les mêmes priorités : valeurs, stratégie, reconnaissance, accompagnement.	Contredite
Les cols bleus décrochent.	L'écart brut est réel (-37 contre -19), mais à niveau hiérarchique égal il fond de 18 à 5 points. Ce sont l'accès au management et quatre secteurs sous tension qui pèsent, pas le métier manuel.	Nuancée
Le décrochage vient avec l'usure.	Il vient avec l'arrivée : -48 avant deux ans, -51 chez les non-managers de cette tranche, plateau à -20 après dix ans. Pas de lune de miel dans nos données.	Contredite
Les salariés ont peur de l'IA.	Crainte à 4,81 sur 10 ; 53 % ne perçoivent aucun impact. Le vrai sujet : un écart d'exposition, 58 % d'impact positif perçu en direction contre 22 % chez les non-managers.	Nuancée
Les Français notent bas, c'est culturel.	Le biais existe : les Pays-Bas gagnent 40 points en barème européen. Mais la France reste dernière dans les deux méthodes, et nos clients français sont à +10.	Nuancée

Ce que nous confirmons

Le paradoxe, en chiffres

7,3 sur 10 d'engagement déclaré, 54% de salariés engagés. Et pourtant : un eNPS de -25, 46% de détracteurs, 21% de promoteurs seulement. 15% des répondants sont à la fois engagés et détracteurs, dans le panel comme chez nos clients qui écoutent déjà leurs salariés. Écouter relève le niveau (+35 points d'eNPS) mais ne referme pas cet écart.

Ce que nous mesurons de neuf

Les clivages, en chiffres

46 points d'eNPS entre non-managers (-36) et direction (+10) : le clivage le plus violent de l'étude, devant le pays. -48 chez les moins de deux ans d'expérience, le segment le plus fragile. -37 chez les cols bleus contre -19 chez les cols blancs. La France, dernière des sept pays (-39), même après correction du biais de notation. Et la rémunération, symbole du malaise, n'est que le 9^e levier réel sur vingt.

Et maintenant ?

Mesurer ne suffit pas. Ce baromètre a montré ce qui se cache derrière la moyenne : des populations qui décrochent, un paradoxe qui résiste, des leviers qu'on croit efficaces sans qu'ils le soient. Six réflexes, pour transformer ce diagnostic en plan d'action.

De la mesure à l'action

Six actions pour sortir du pilotage à la moyenne

1

Piloter trois indicateurs, pas un

Engagement, attachement et recommandation ne se recouvrent pas. Un baromètre qui ne mesure que l'engagement rassure ; un baromètre qui croise les trois révèle les 15 % d'engagés-détracteurs, présents même chez les entreprises qui écoutent.

2

Segmenter par niveau avant de segmenter par pays

Le score global d'une entreprise est une moyenne entre une direction à +10 et une base à -36. Lire les résultats par niveau de responsabilité, et donner au management intermédiaire sa propre restitution, change le plan d'action.

3

Analyser les drivers avant d'arbitrer le budget

Le score le plus bas n'est pas le levier le plus fort. Dans le panel comme chez nos clients, les leviers qui font basculer la recommandation sont managériaux et institutionnels : confiance dans l'avenir, accompagnement, retours, reconnaissance.

4

Aller chercher les non-managers de terrain

Comptes non nominatifs, accès mobile, QR code en atelier, questionnaires courts : les moyens existent pour écouter les populations sans e-mail professionnel. Et lire leurs résultats à niveau hiérarchique égal, pour distinguer l'effet du métier de l'effet de l'accès au management.

5

Écouter entre trois mois et deux ans

Le sondage d'intégration mesure la lune de miel ; le baromètre annuel arrive trop tard. Un pulse à 3, 6 ou 12 mois couvre la période où se joue le décrochage.

6

Se comparer à deux références

Son secteur dans le marché, pour savoir d'où l'on part ; son secteur chez les entreprises équipées, pour savoir où l'on peut aller.

Comparer aux deux à la fois évite deux pièges : viser une moyenne globale qui n'existe dans aucune entreprise, ou se satisfaire d'un score déjà meilleur que le marché sans savoir jusqu'où aller. L'écart entre les deux est de trente points.

Ce que la contre-épreuve du BaromEX® a montré

Écouter change le niveau, pas la structure.

Les entreprises qui écoutent obtiennent 35 points d'eNPS de plus que le marché, dans tous les secteurs. Mais elles ont la même proportion d'engagés-détracteurs, les mêmes leviers en tête et les mêmes en queue.

Autrement dit : le dispositif d'écoute est nécessaire, et il ne suffit pas. Ce qui fait la différence ensuite, c'est ce qu'on fait des résultats, population par population.

Le mot de l'autrice

Cette troisième édition du BaromEX marque un tournant : après deux vagues centrées sur la France, l'étude s'ouvre à l'international. 4 139 salariés interrogés dans sept pays – Allemagne, Espagne, États-Unis, France, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni – via un panel indépendant, recruté et administré par Heroiks et Toluna Harris Interactive.

Le questionnaire couvre l'expérience de travail dans sa diversité : les fondamentaux du poste, la dimension relationnelle et managériale, les perspectives de développement, la dimension institutionnelle, et le rapport à l'intelligence artificielle.

Une question reste au cœur de l'étude : que mesure-t-on quand on parle d'« engagement » ? Chez Zest, l'engagement se mesure par une question unique et déclarative – comment je me sens vis-à-vis de mon travail, ici et maintenant. Mais nous ne nous arrêtons pas là : nous le lisons toujours aux côtés de deux autres indicateurs distincts. La recommandation (eNPS) est un acte discrétionnaire, tourné vers l'extérieur, qui engage ma crédibilité.

La projection à deux ans répond à une question plus froide : vais-je rester ?

Ce sont trois mesures indépendantes, qui ne sont pas mues par les mêmes leviers, comme le révèle la première tendance de cette étude.

Ce choix explique aussi pourquoi nos chiffres peuvent surprendre : Gallup annonce 8 % de salariés engagés en France, nous mesurons 7,3 sur 10, soit 54 % à 8 ou plus. Pas une contradiction, une différence de règle du jeu – Gallup valide douze conditions de travail objectives, nous mesurons un ressenti déclaré. Deux mesures qui convergent pourtant sur l'essentiel : les mêmes leviers en tête, les mêmes en queue de classement.

C'est ce même principe qui doit guider l'action : arbitrer non pas sur un score isolé, mais sur ce qui se confirme d'une source à l'autre. Et un signal confirmé qui ne débouche sur aucune décision n'a pas plus de valeur qu'un score isolé.



Eleanor Francis
Head of Lab, Zest

Sources

- 1) **Gallup, State of the Global Workplace 2026**, données janvier-décembre 2025, publié en avril 2026 ; données globales et fiche France.
- 2) **Randstad, Workmonitor 2025**, 26 778 répondants, 35 marchés, terrain octobre-novembre 2024, publication janvier 2025 ; volet France.
- 3) **LinkedIn Learning**, Workplace Learning Report 2025.
- 4) **ADP Research**, People at Work 2025, publié mars 2025.
- 5) **BCG, AI at Work 2025: Momentum builds, but gaps remain**, juin 2025, plus de 10 600 répondants, 11 pays et régions.
- 6) **Gallup**, AI use at work has nearly doubled in two years, 2025, États-Unis.
- 7) **Pew Research Center**, U.S. workers are more worried than hopeful about future AI use in the workplace, février 2025, 5 273 actifs.
- 8) **Malakoff Humanis, Baromètre absentéisme**, édition 2026, données 2025, enquête Ifop auprès de 3 000 salariés.
- 9) **Boswell W., Boudreau J., Tichy J., The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect**, Journal of Applied Psychology, 90(5), 2005. Référence académique, retenue comme cadre théorique.
- 10) **The Happiness Index, Global Workplace Happiness Report 2026**
- 11) **Zest, Engageomètre** : synthèse agrégée des organisations clientes, année 2025 et janvier à septembre 2026. Engagement, recommandation et 18 leviers sur 10.
- 12) **Panel** : Heroiks & Toluna Harris Interactive



Du feedback RH à l'impact business.

Zest, la plateforme qui transforme la data RH en impact business



Vos collaborateurs parlent. Zest vous dit ce que ça signifie pour votre business.

Ce qui change quand on travaille avec Zest :

SCIENCE

Lab Zest

Chaque outil de mesure et d'analyse est développé par le Lab Zest, en collaboration avec des psychométriciens et psychologues du travail.

MANAGER-FIRST

Manager-first

Le manager passe de relais RH à pilote de la performance de son équipe : les bonnes informations, au bon moment, pour agir sur les bonnes personnes.

100% TERRAIN

100 % accessible terrain

Mobile-first, QR code, interface conversationnelle, 25 langues. Du siège à l'usine, aucune population n'est exclue.

ADOPTION

Facilité d'adoption

UX au niveau des meilleures apps grand public. Time to value : 21 jours.

SOUVERAINETÉ NUMÉRIQUE

Souveraineté numérique

Hébergé chez OVH, 100 % RGPD, made in France. Vos données RH restent en France et vous appartiennent.

Plus de **400 organisations** font confiance à Zest pour piloter la performance de leurs équipes et démontrer l'impact business de leurs actions RH.



**Calculez le ROI de votre
écoute collaborateur**