

opinionway,

POUR

andrh
Anticiper Partager Inspirer

workday®

ISG
RH
PROGRAMME

GenZ : quel est le profil des décideurs du futur ?

Rapport d'étude 2025



Les acteurs



Matthieu BAX
DRH Dior Parfum
VP de l'ANDRH



Quentin Henon-Hilaire
HRBP Amazon
Membre actif bureau national de l'ANDRH
Président du GL Lorraine Nord



Sophie Sureau
Directrice nationale des études
ISG RH



Hubert Cotté
Directeur Général
WorkDay



Pierre-Etienne Bost
Opinionway



Crédits : dev-asangbam

La méthodologie

La méthodologie

Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :
« **Sondage Opinionway pour ANDRH** »
et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé

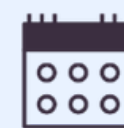


Echantillon national représentatif de 1 002 actifs dans des entreprises de 50 salariés ou plus, de moins de 30 ans, ayant au moins un Bac +5.

L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de **sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, et de région**. Les résultats ont été pondérés par ces mêmes critères.



L'échantillon a été interrogé par **questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI** (Computer Assisted Web Interview), sur panel.



Les interviews ont été réalisées **du 5 au 23 mai 2025.**



OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la **norme ISO 20252.**

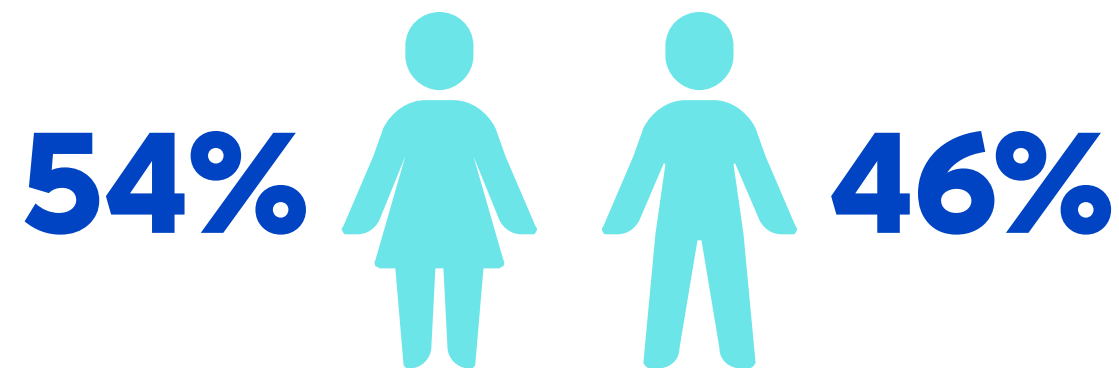


Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : 3,1 points au plus pour un échantillon de 1 000 répondants.



Le profil de l'échantillon

Le profil des répondants

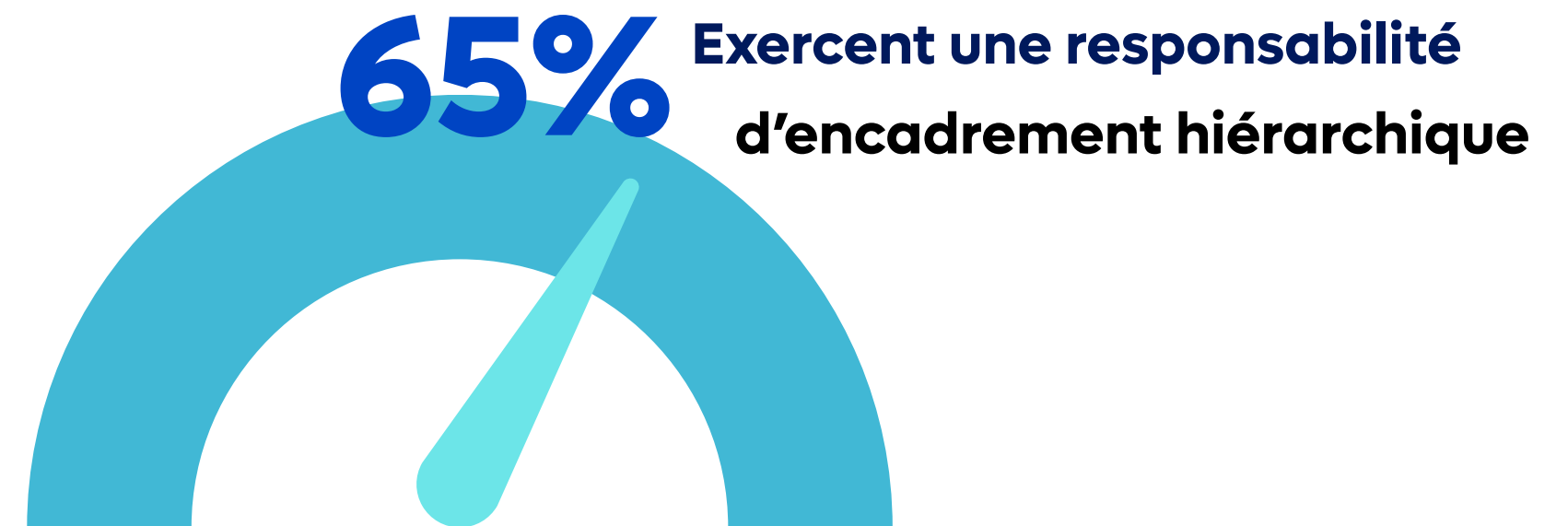


Age moyen : 26 ans

- 88% CSP +
- 12% CSP-

85% Master, Doctorat

15% Ecole d'ingénieur,
de commerce ou
de gestion



Ancienneté sur le poste

13% Moins de 1 an d'ancienneté

30% 1 à 2 ans d'ancienneté

40% 3 à 5 ans d'ancienneté

14% 6 à 10 ans d'ancienneté

3% + de 10 ans d'ancienneté

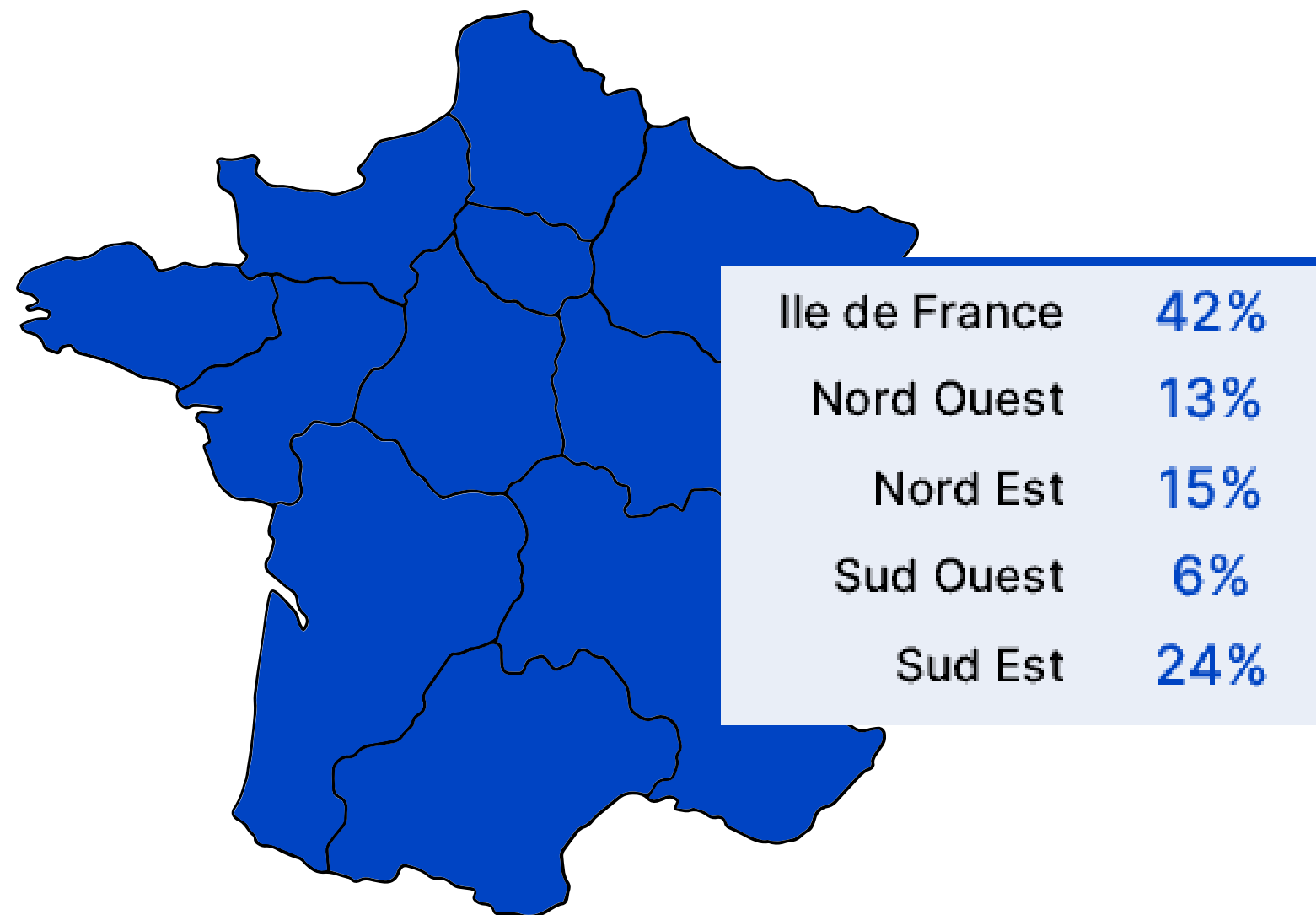
74% Au moins un jour de télétravail/ semaine

26% Aucun jour de télétravail

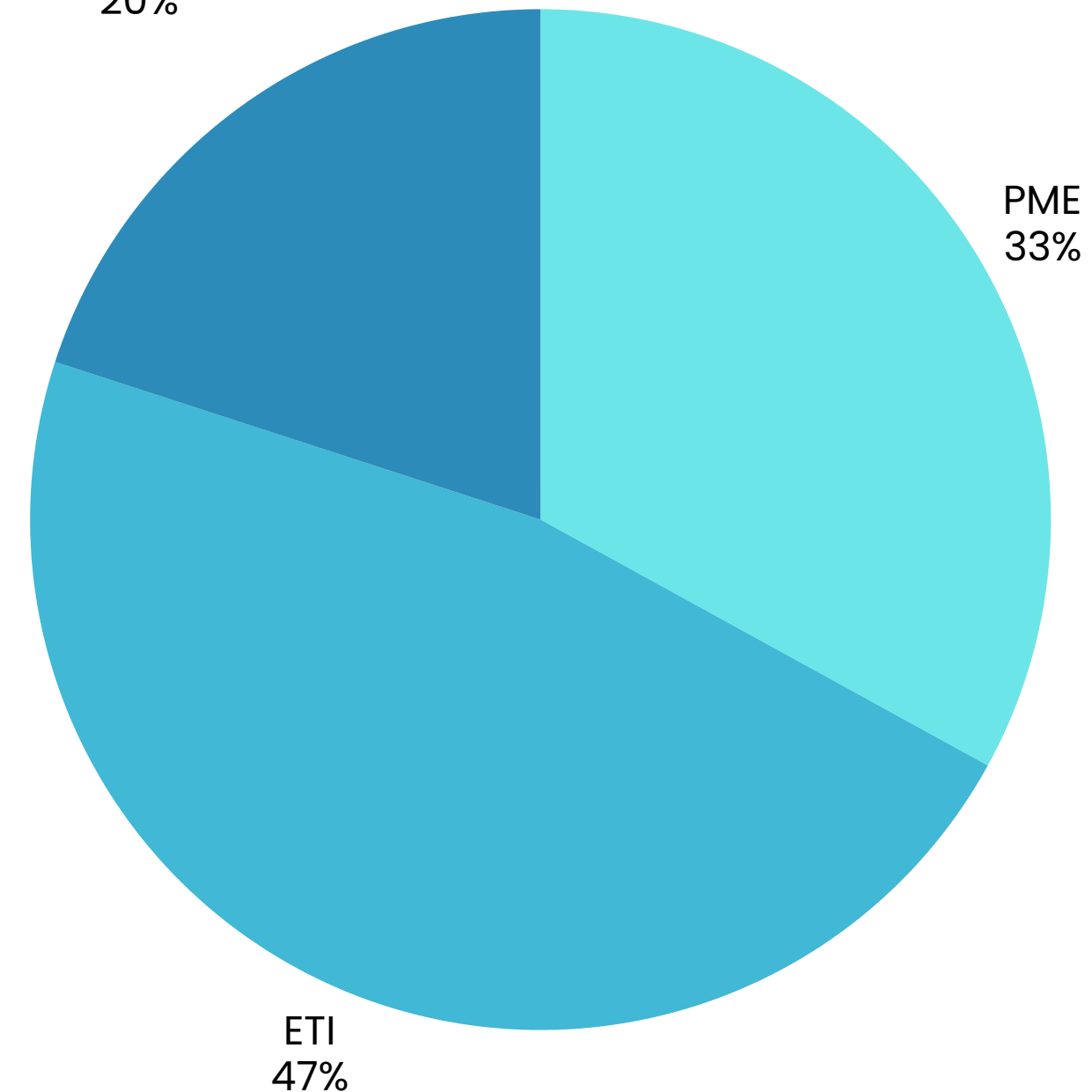
25% 1 jour

31% 2 jours

Le profil des répondants



(+5000 salariés et plus)
20%



9% Agriculture + Industrie

4% BTP

87% Services



Les résultats



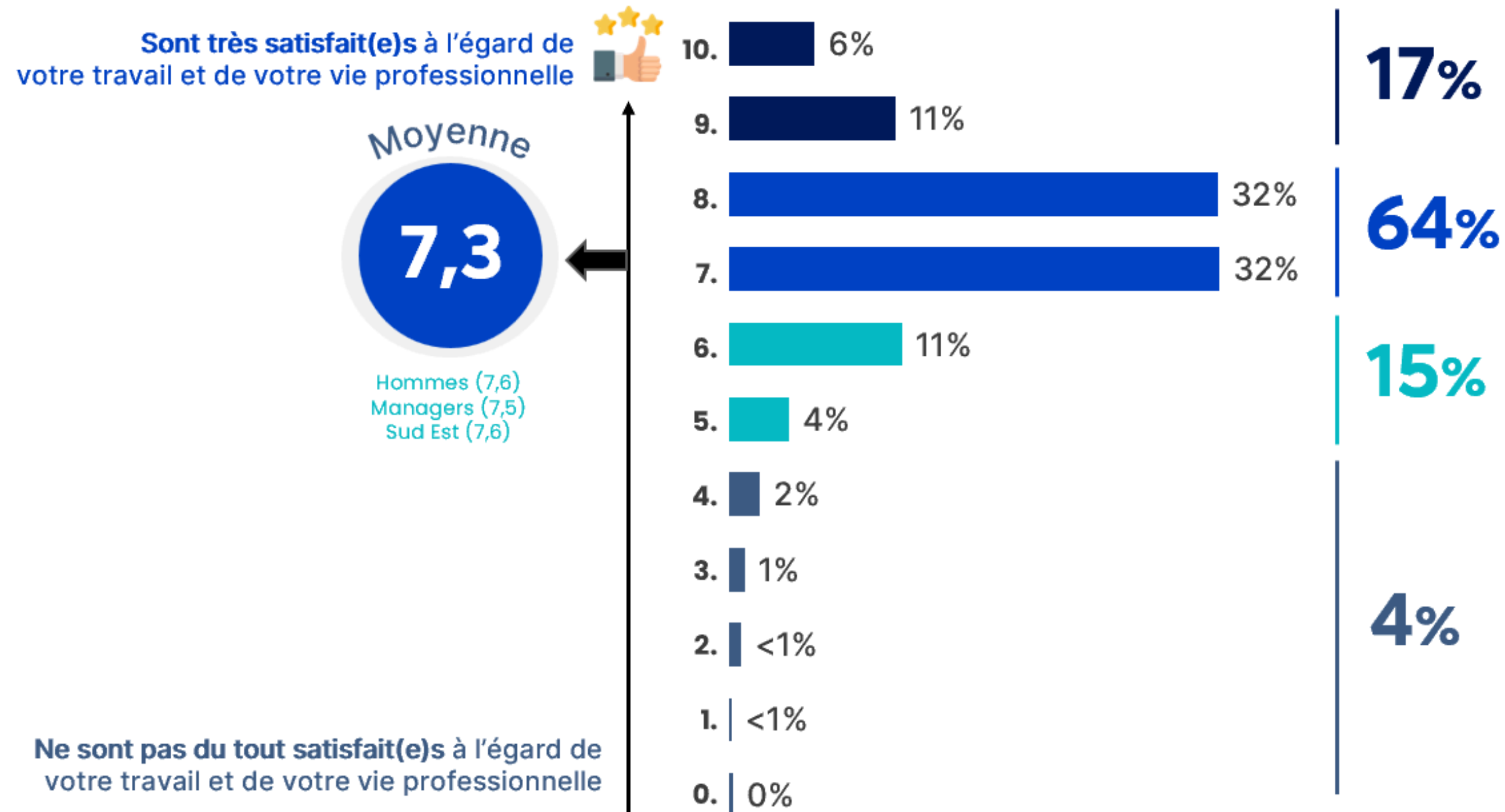
01

**Une jeune génération
satisfaite et investie
dans son travail**

” Pour ¾ des jeunes issus de la GenZ, la vie professionnelle est source de satisfaction

Q4 : Si vous deviez évaluer **votre satisfaction globale** à l'égard de votre travail et de votre vie professionnelle, quelle note donneriez-vous ?

Base : actifs (917)



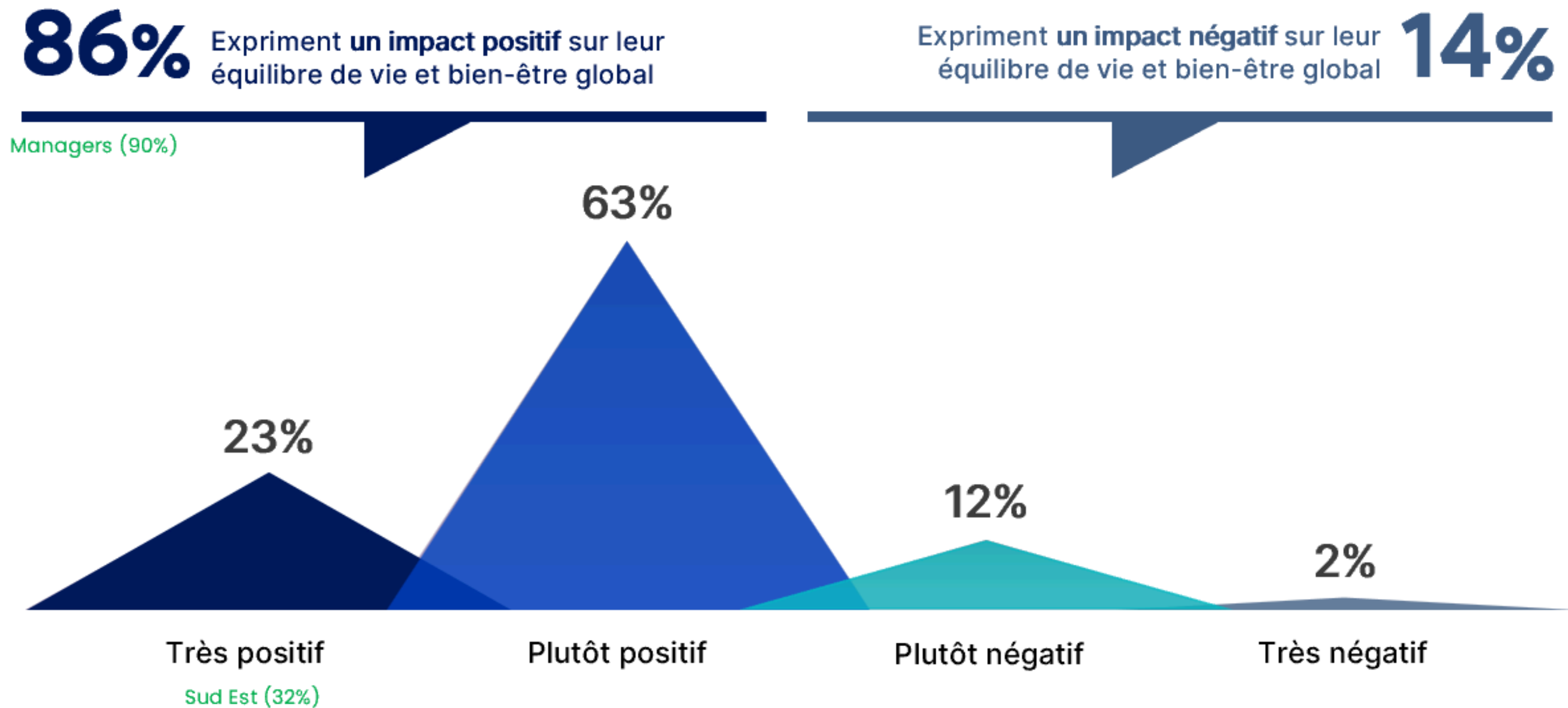
NB : dans notre enquête pour Ekilibre « Causes racines du mal-être au travail » récemment publiée, la satisfaction générale des salariés français (public et privé) est légèrement inférieure avec une note moyenne de 6,9 et 2/3 de notes de 7 à 10 (vs 81% ici)



D'ailleurs, 9 sur 10 estiment que leur travail a un impact positif sur leur bien-être au global

Q5 : A propos du travail, quel est son impact sur votre équilibre de vie et votre bien-être global ?

Base : ensemble (1002)

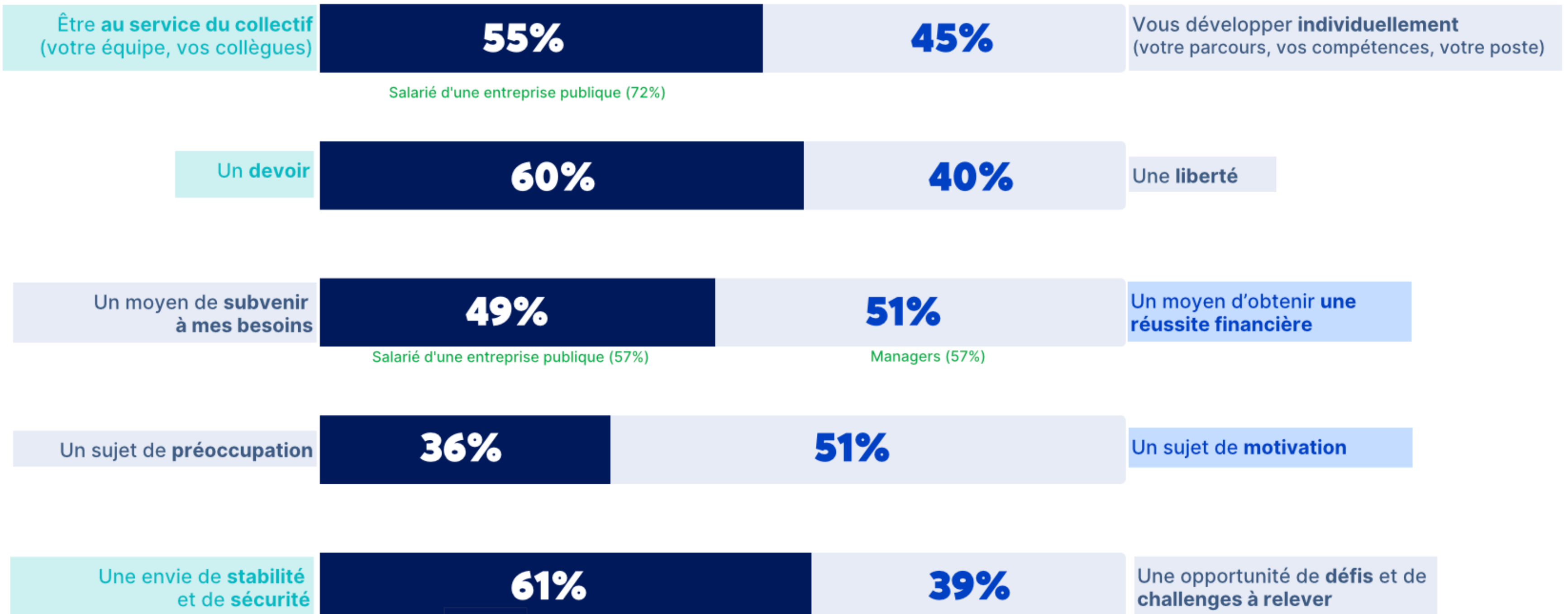




C'est une génération qui cherche à concilier le collectif dans un objectif de performance individuel

Q1 : Concernant le travail en général : parmi les deux affirmations suivantes, merci de nous indiquer celle dont vous vous sentez le plus proche ? Pour vous le travail, c'est plutôt...

Base : ensemble (1002)

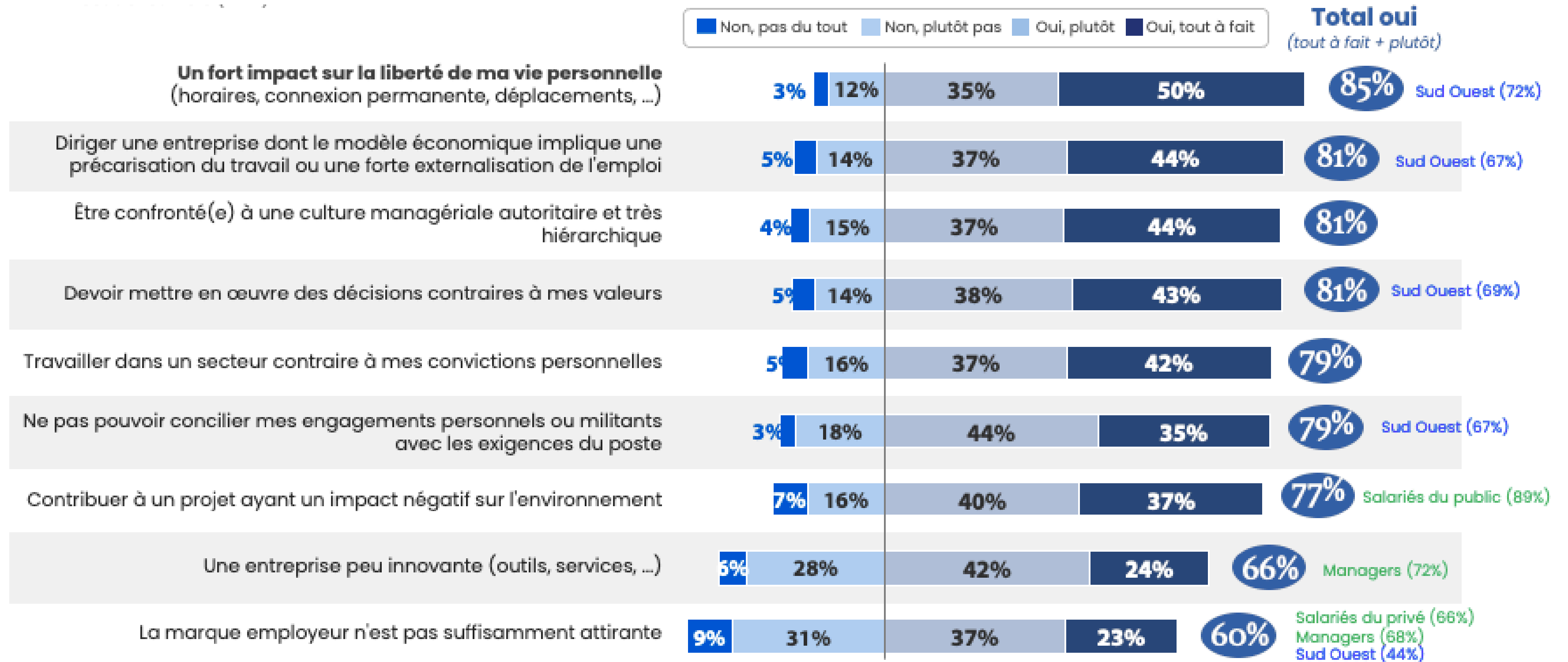




Pour eux, l'impact de la vie personnelle est prioritaire devant les considérations plus générales (valeurs, environnement)

Q18 : Et quelles seraient les situations qui vous amèneraient à refuser de travailler pour une entreprise, hors rémunération ?

Base : ensemble (1002)

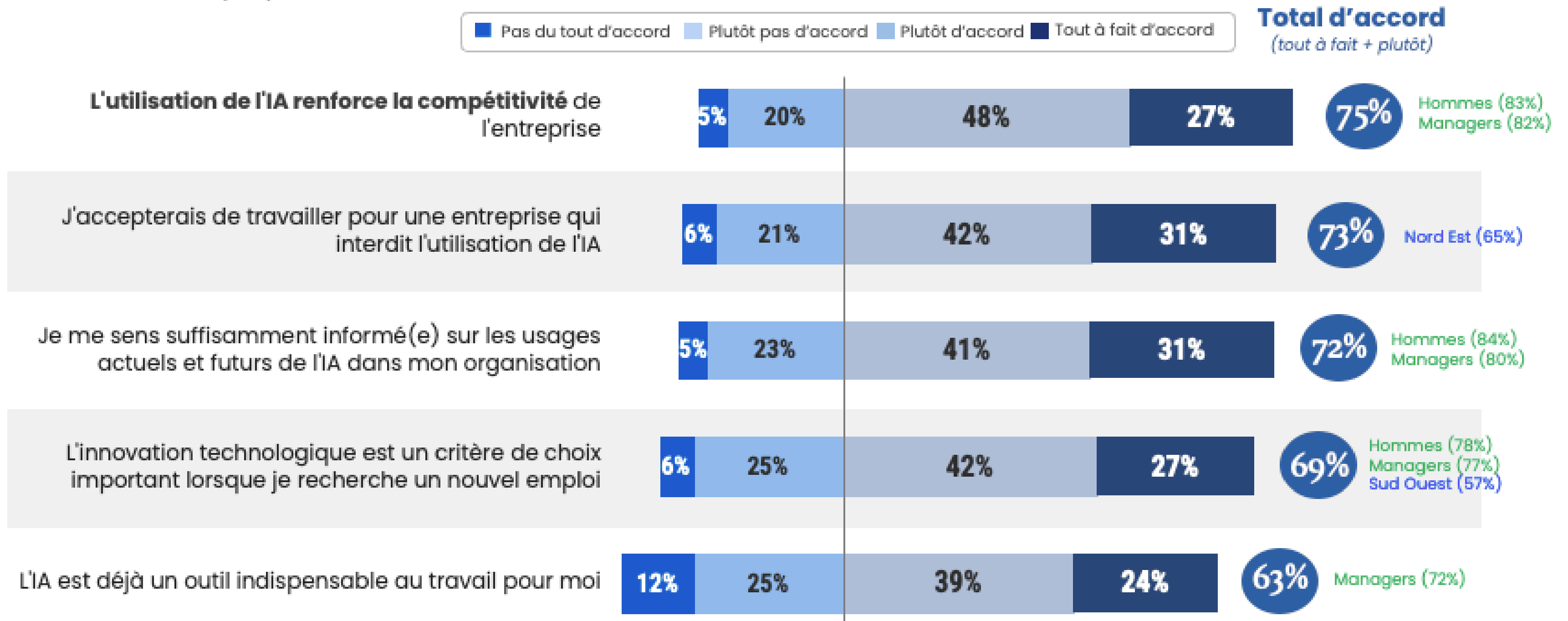




L'IA rentre désormais en compte dans le choix de l'employeur pour la jeune génération mais sans être un critère indispensable pour tous

Q19 : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes sur l'utilisation de l'intelligence artificielle générative (IA) et chatbots (ChatGPT, ...) en entreprise ?

Base : ensemble (1002)



02



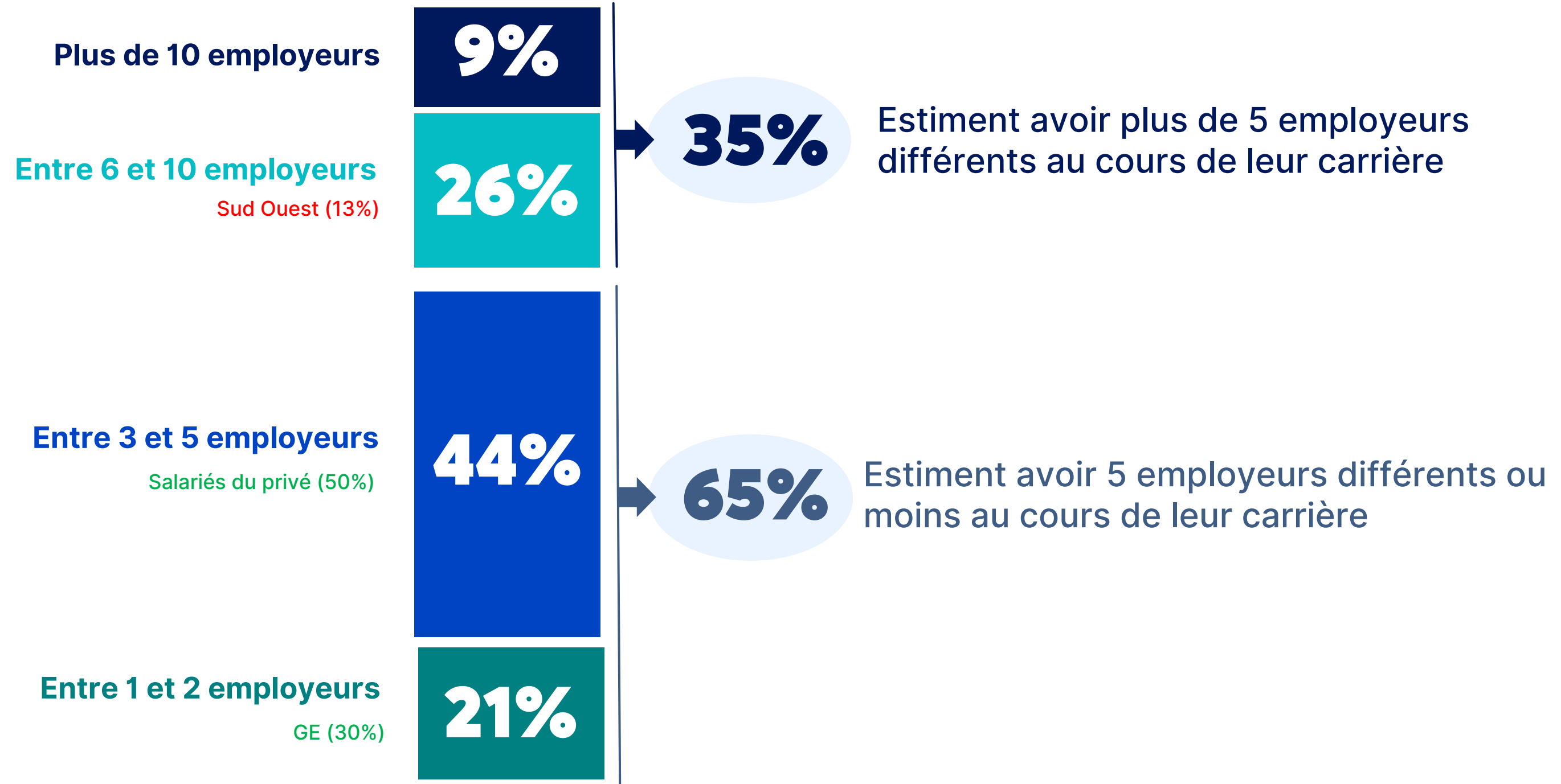
**Une fidélité sous
condition**



Plus d'2/3 des jeunes pensent comptabiliser plus ou moins 5 employeurs au cours de leur carrière

Q2 : Combien d'employeurs différents pensez-vous avoir au cours de votre carrière ?

Base : ensemble (1002)

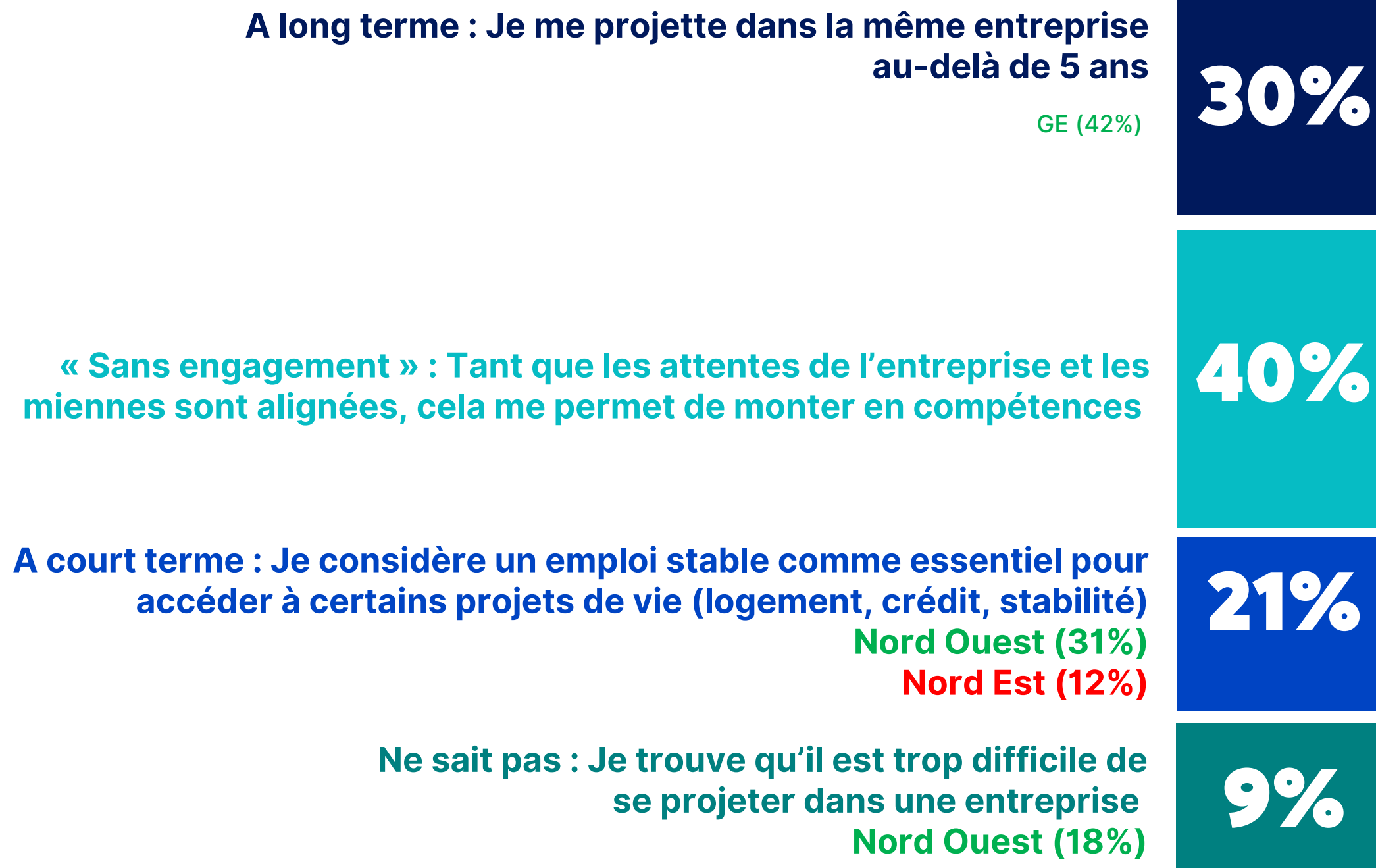




La projection dans le futur des jeunes tient principalement à un contrat tacite à propos de la réciprocité des attentes entre leur entreprise et eux

Q15 : Comment associez-vous l'expérience en entreprise et votre rapport au temps ?

Base : ensemble (1002)





Pour cette génération l'évolution de carrière est importante, avec une envie de bien gagner sa vie qui n'écrase pas d'autres aspirations de développement

Q9 : A quel point les affirmations ci-dessous correspondent à votre vision de l'évolution professionnelle ?

Base : ensemble (1002)

L'évolution de ma carrière ...

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Total d'accord
(tout à fait + plutôt)

est importante principalement pour améliorer ma rémunération et mon niveau de vie



est importante, et ce qui me motive le plus, ce sont les nouvelles missions, compétences et expériences



Hommes (90%)

est importante et j'aspire à prendre de plus en plus de responsabilités



Managers (88%)

n'est pas ma priorité, je préfère me concentrer sur d'autres aspects



Nord Est (66%)

03



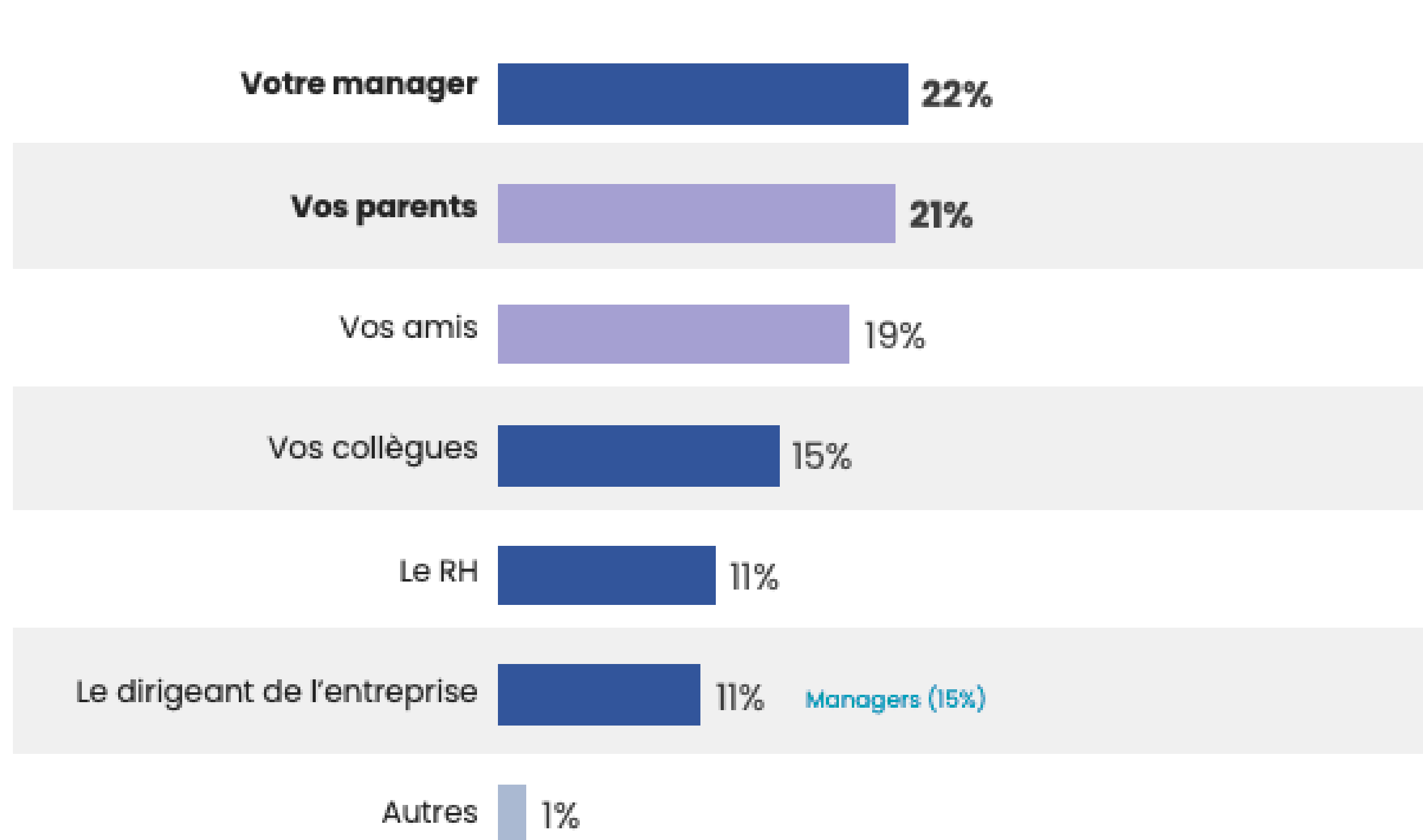
**Le management,
passage obligatoire
ou réelle envie
d'évolution ?**



Dans la réflexion sur l'évolution professionnelle, l'entourage professionnel (notamment manager) ressort autant que les proches

Q8 : Dans le cadre de vos choix en matière d'évolutions professionnelles, auprès de qui prendriez-vous conseil principalement ?

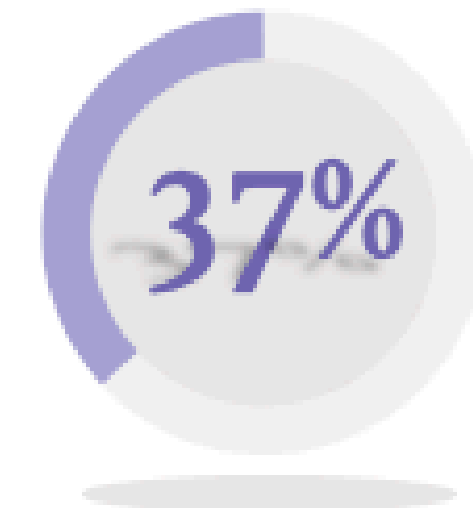
Base : ensemble (1002)



Environnement professionnel



Proches





¾ des jeunes estiment que les responsabilités managériales sont nécessaires pour une vie professionnelle réussie

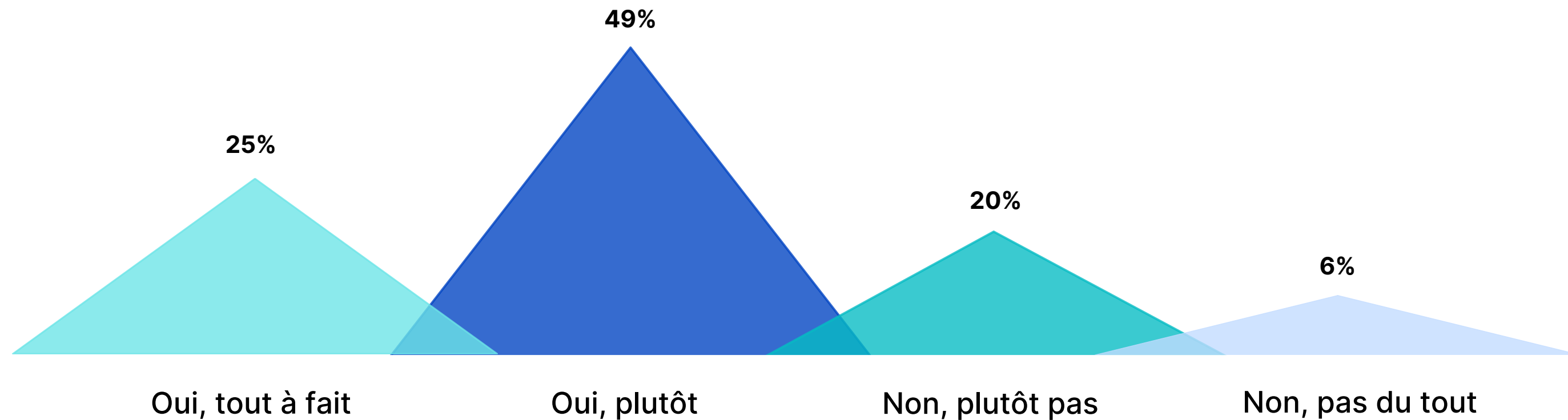
Q10 : Pensez-vous que la prise de responsabilités managériales est nécessaire pour une vie professionnelle réussie ?

Base : ensemble (1002)

74% Pensent que la prise de responsabilités managériales est nécessaire

Pensent que la prise de responsabilités managériales n'est pas nécessaire **26%**

Hommes (84%) (32%, tout à fait)
PME (81%)
Managers (83%)
Sud Ouest (55%)

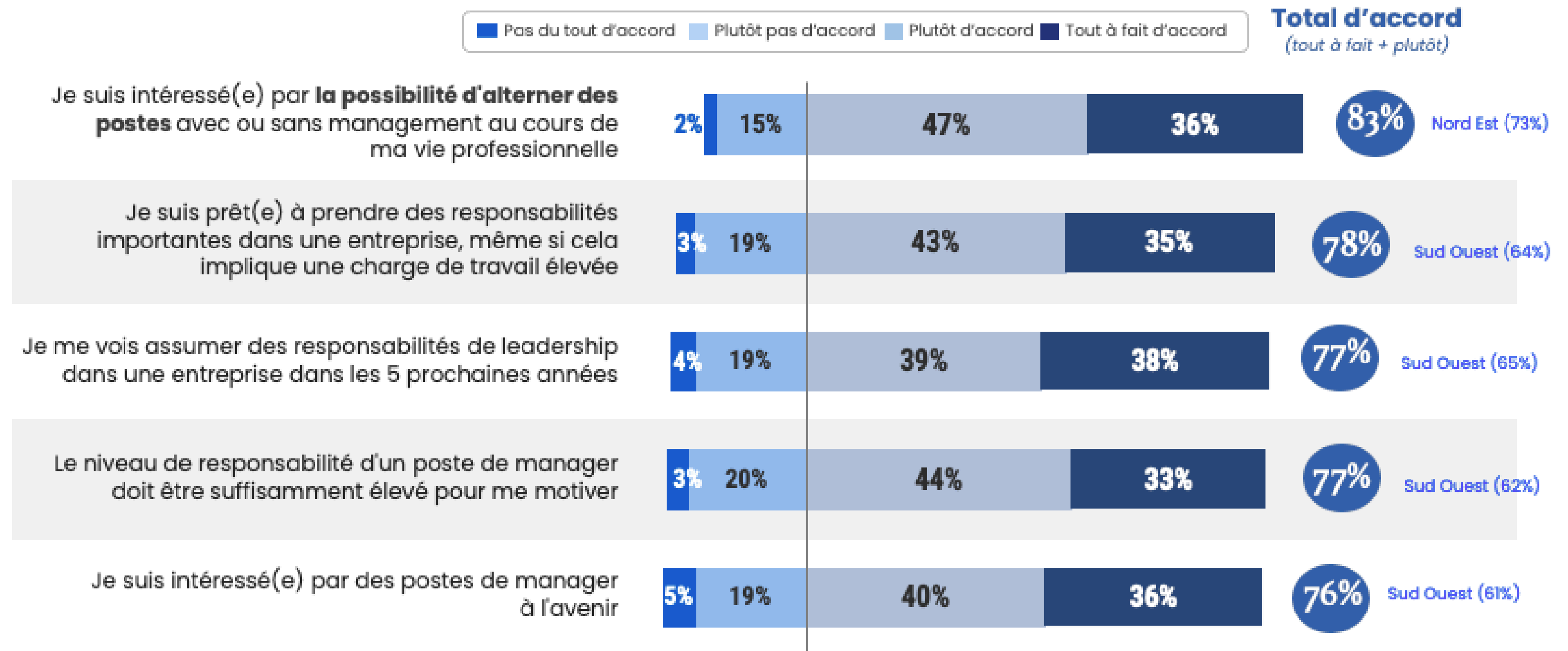




Si une forte part des jeunes est prête à prendre des responsabilités managériales, cela ne signifie pas l'irréversibilité d'une telle expérience managériale (notamment chez les hommes et les salariés de PME)...

Q11 : Êtes-vous **d'accord** avec les propositions suivantes concernant les responsabilités managériales ?

Base : ensemble (1002)

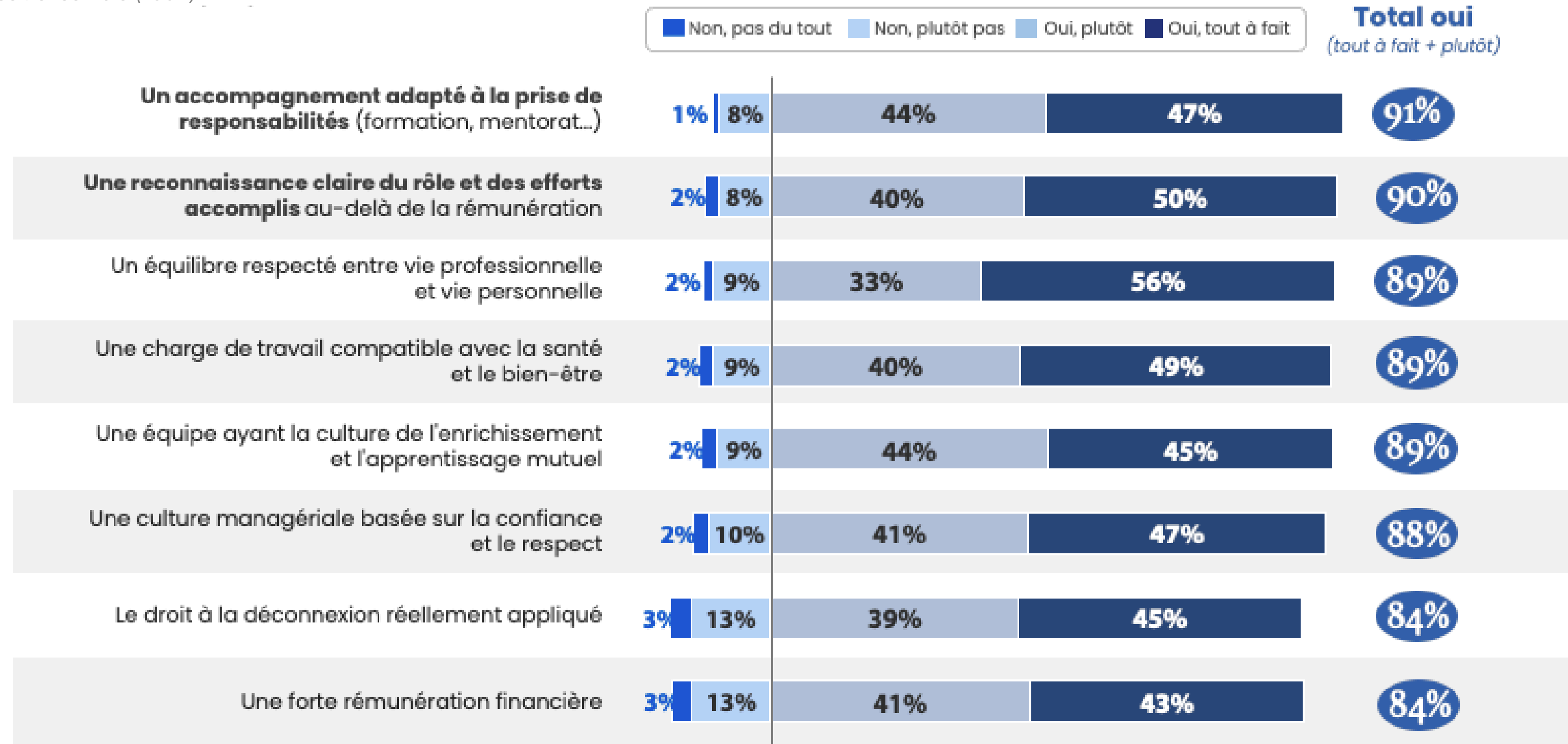




...qui implique de nombreuses conditions, notamment autour de l'accompagnement et du respect de l'équilibre de vie

Q20 : Quelles sont les conditions de travail qui favoriseraient votre envie d'être manager, voire dirigeant dans le futur ?

Base : ensemble (1002)

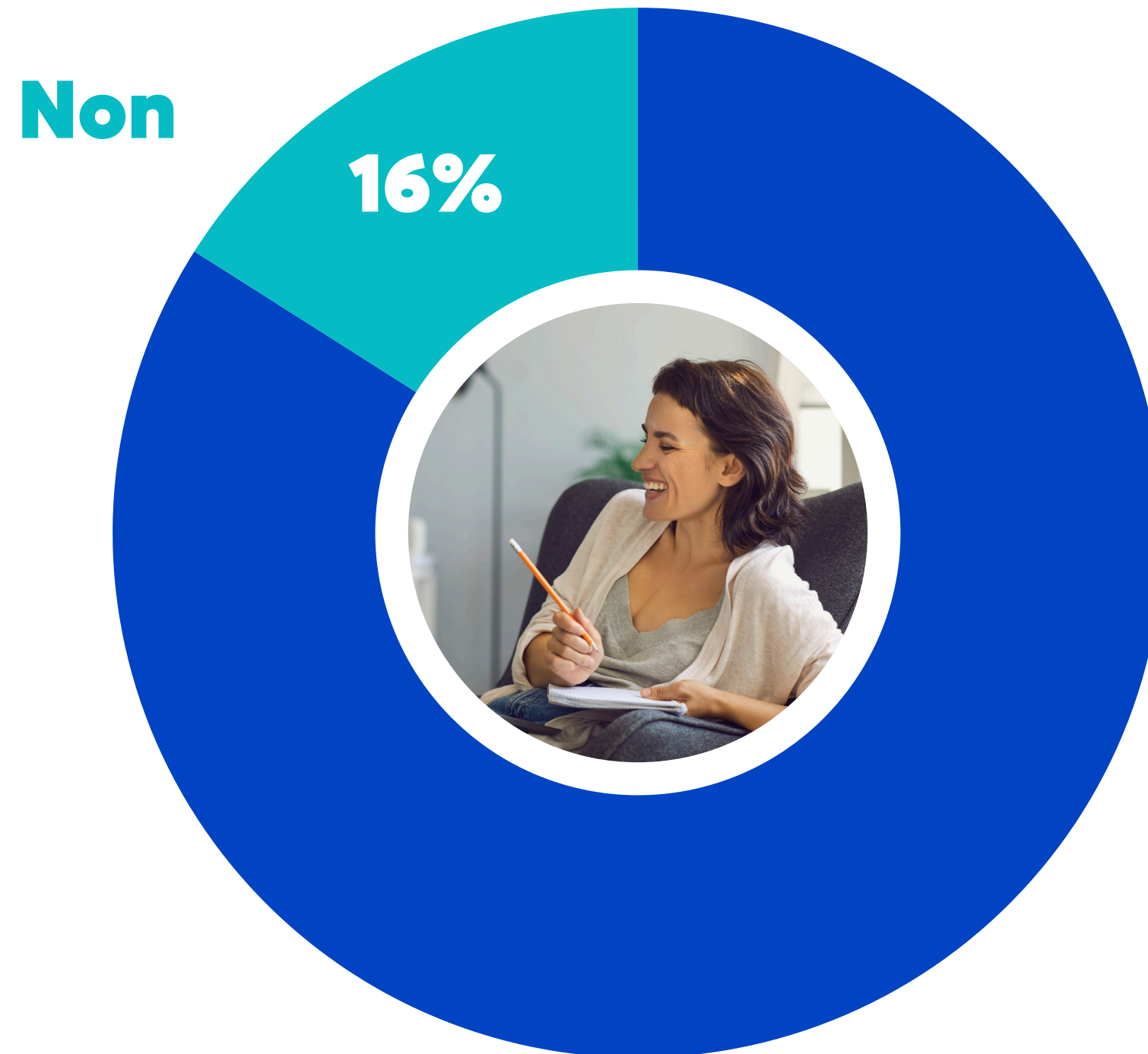




Selon 8 jeunes sur 10, la fonction managériale est en train d'évoluer...

Q12 : Pensez-vous que la fonction de manager est en train d'évoluer ?

Base : ensemble (1002)



84%

pensent que la fonction de manager est en train d'évoluer

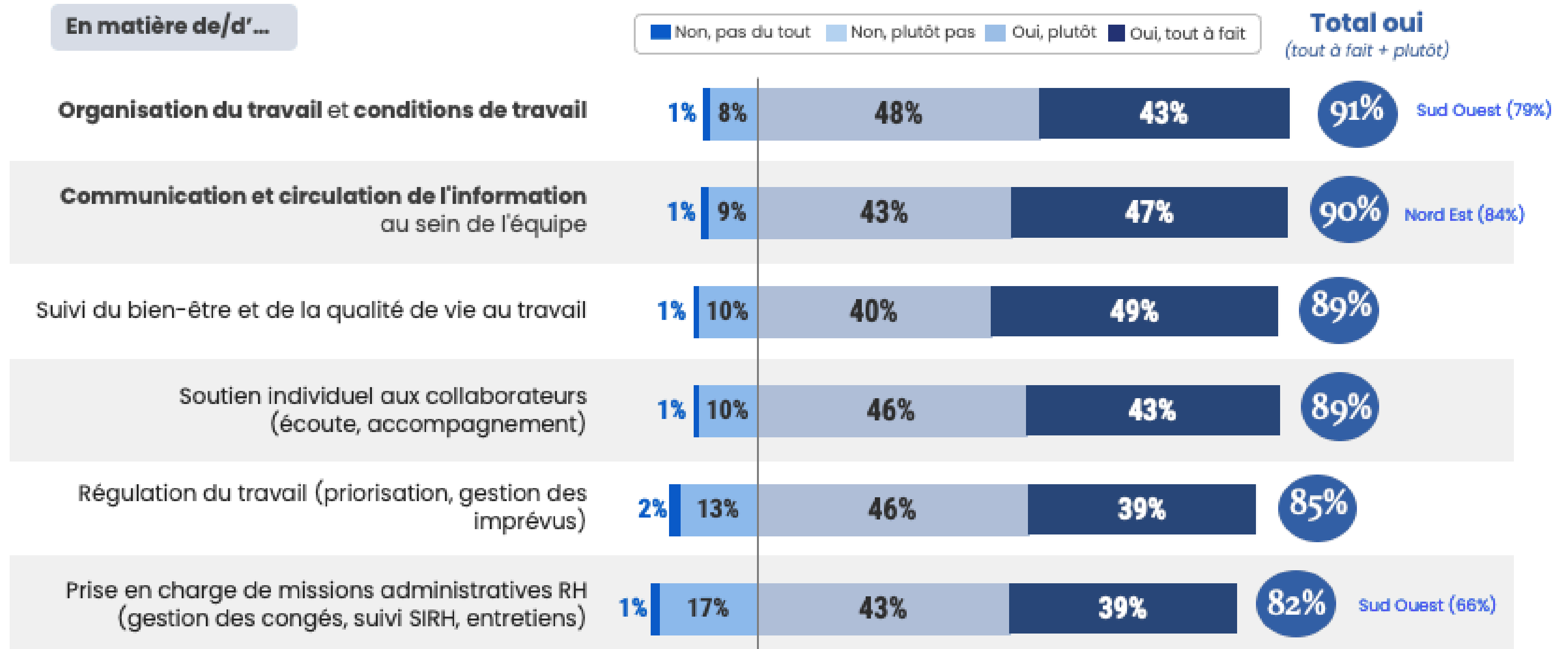
Managers (90%)
Nord Ouest (75%)



... sur des aspects divers, l'organisation du travail et la communication étant citées en premier lieu

Q13 : Dans quelle mesure pensez-vous que la fonction de manager est en train d'évoluer ?

Base : estiment que la fonction de manager est en train d'évoluer (846)





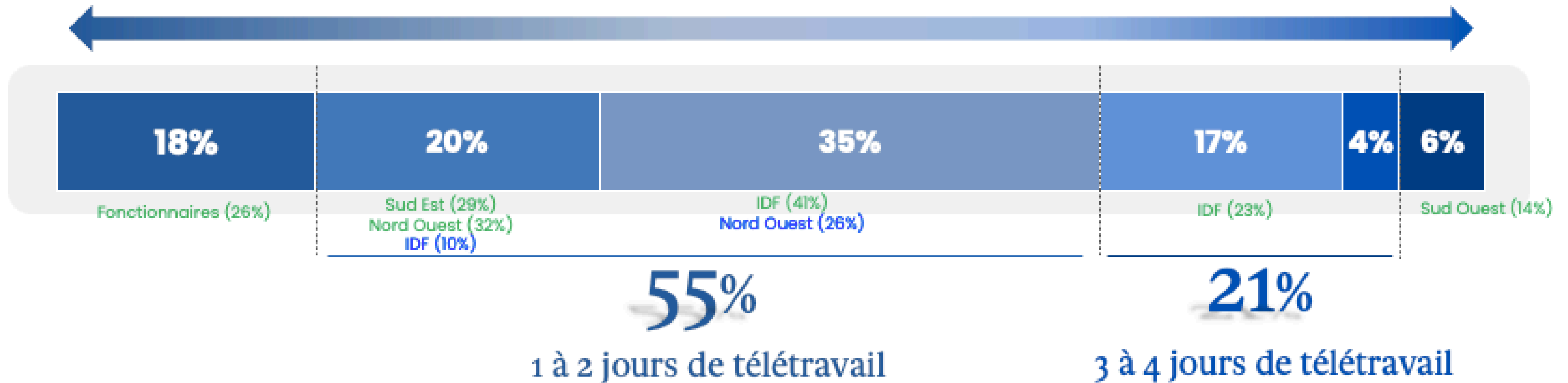
Concernant l'organisation du travail, le mode hybride est largement plébiscité

Q3 : Quel est votre mode de travail idéal ?

Base : ensemble (1002)

Au moins un jour de télétravail : **82%**

■ 100% présentiel ■ 1 jour de télétravail ■ 2 jours de télétravail ■ 3 jours de télétravail ■ 4 jours de télétravail ■ 100% télétravail



04



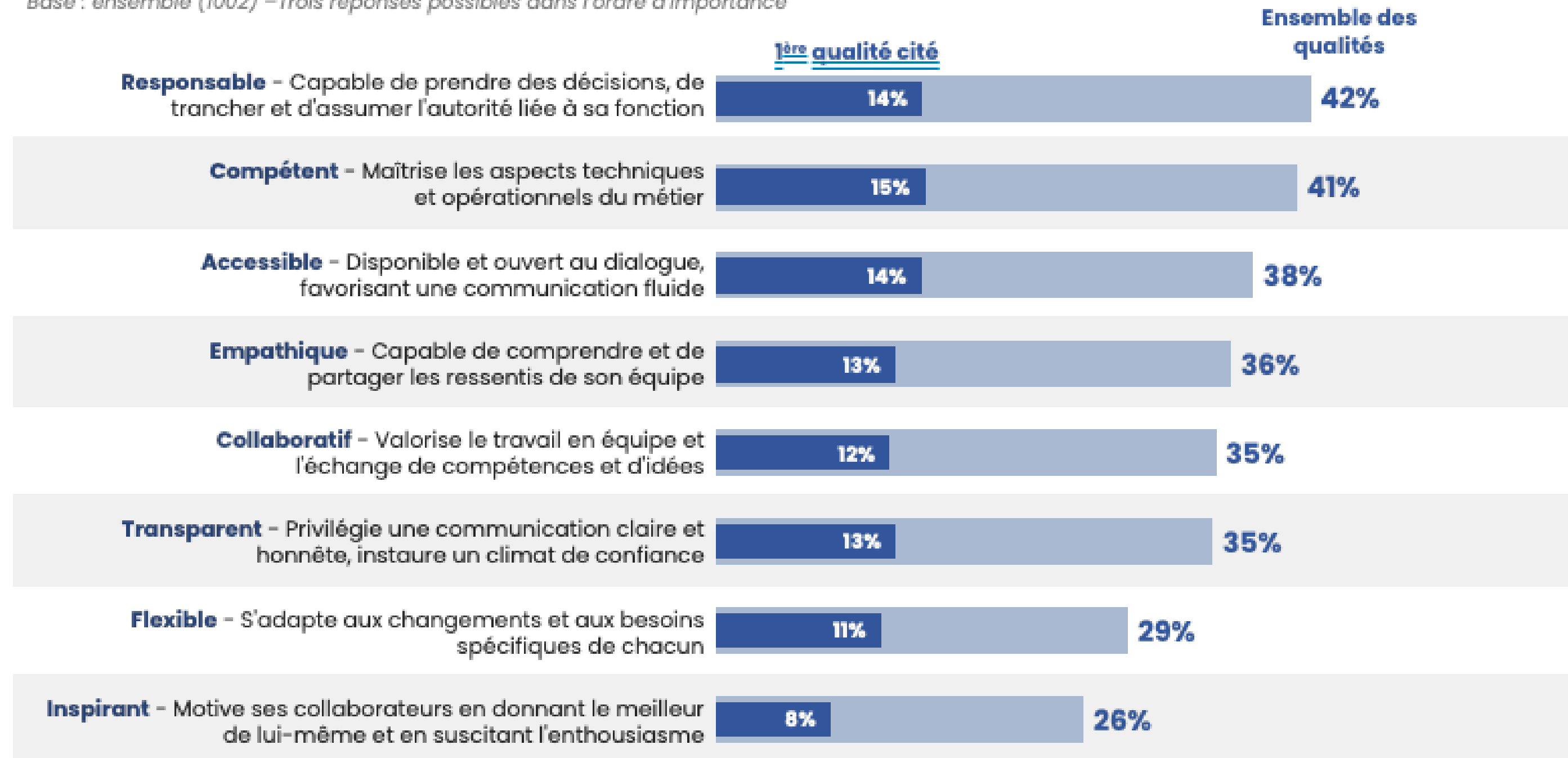
**Le bien-être au
cœur de la vision
managériale**



Les qualités essentielles d'un bon manager se diffusent dans de nombreuses dimensions pour la GenZ, la responsabilité et la compétence en étant les plus saillantes

Q6 : Selon vous, quelles sont les **qualités essentielles d'un bon manager** ?

Base : ensemble (1002) – Trois réponses possibles dans l'ordre d'importance

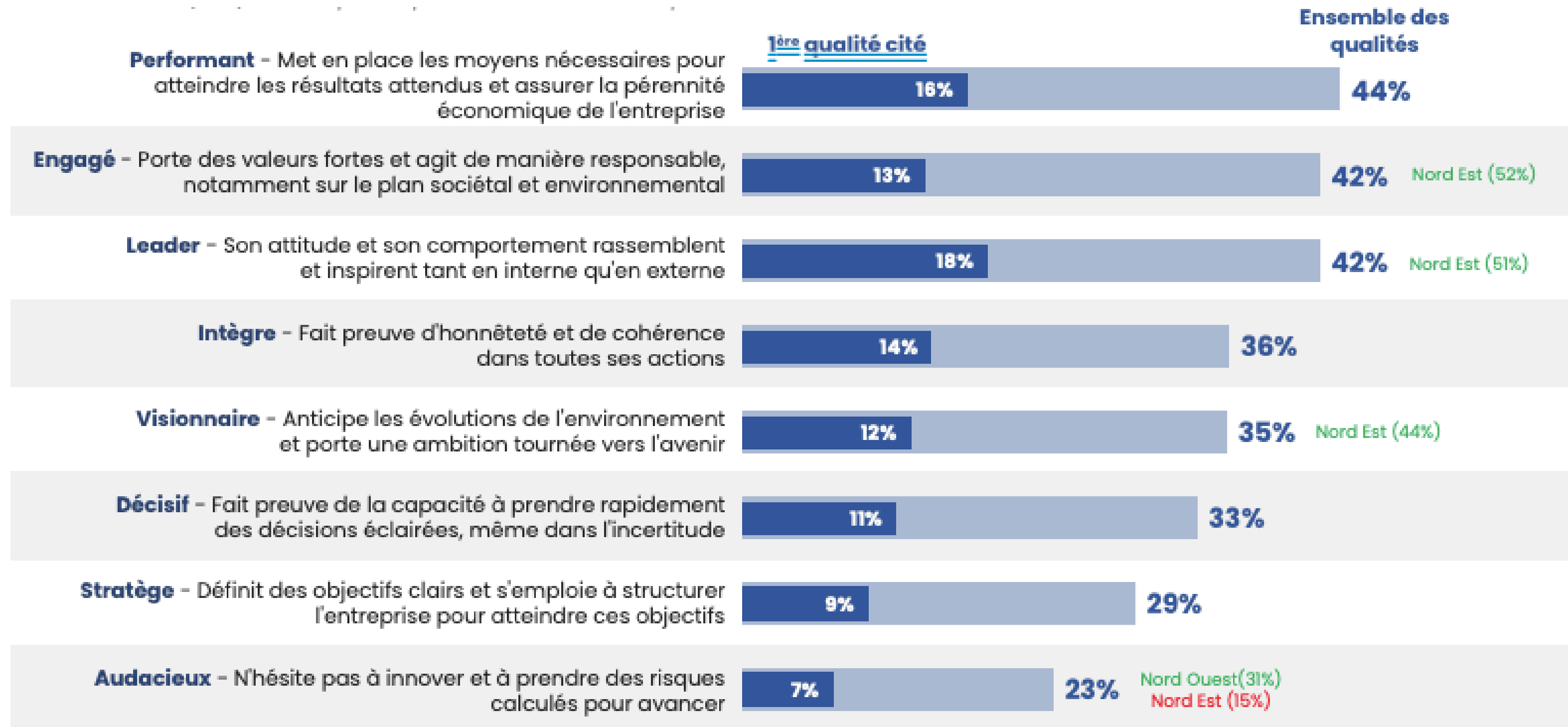




Concernant les qualités attendues des dirigeants, le leadership et la performance sont citées en premier

Q7 : Et quelles sont les qualités essentielles d'un bon dirigeant d'entreprise spécifiquement, toujours selon vous ?

Base : ensemble (1002) - Trois réponses possibles dans l'ordre d'importance



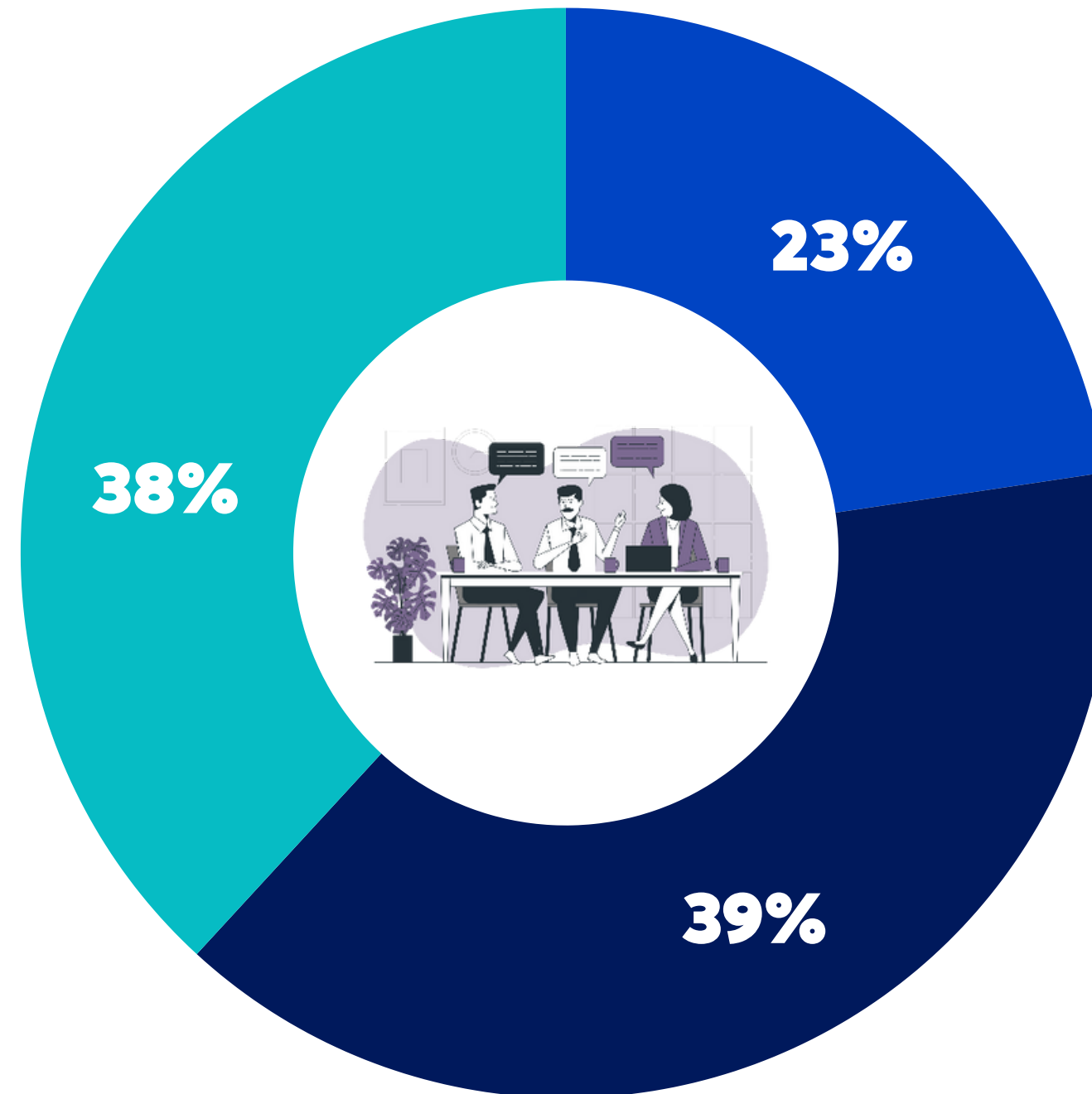


Pour autant, les répondants sont très partagés dans leur préférence de culture managériale, notamment entre modes collaboratif et consultatif

Q14 : Quand vous pensez à la manière de prendre les décisions en général en entreprise, quel mode dominant vous correspond le plus parmi les propositions suivantes ?

Base : ensemble (1002)

Collaboratif
(les décisions sont prises au niveau des personnes compétentes et concernées par leur impact, sans que la direction soit toujours impliquée)
GE (49%)



Directif

(des décisions prises centralement par la direction et qui se diffusent verticalement)

Hommes (34%)
Managers (28%)

Consultatif

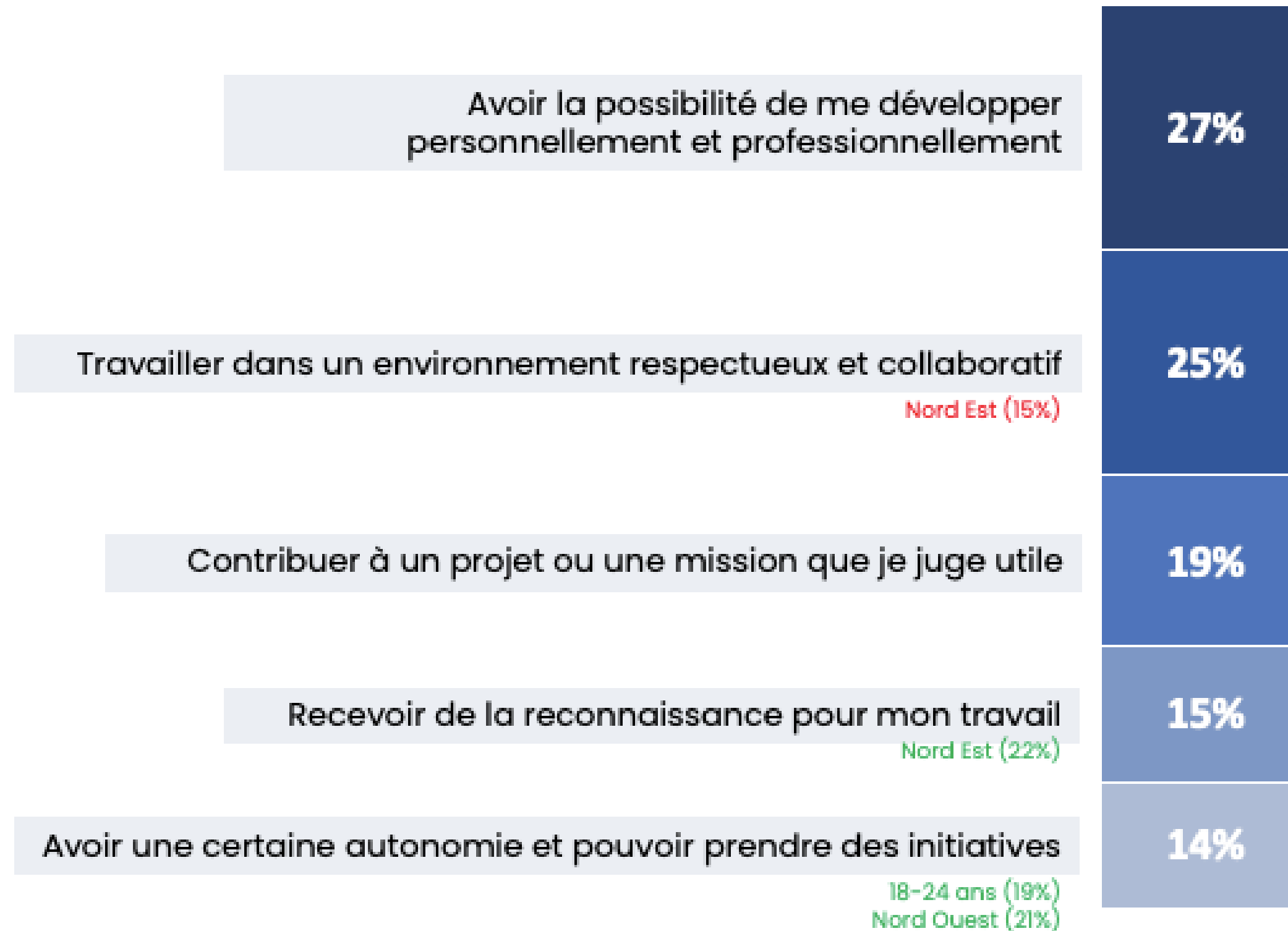
(certains collaborateurs sont consultés pour avis avant prise de décision centralement)



Pour eux, un travail qui fait du sens est avant tout centré sur l'épanouissement et le bien-être personnel

Q16 : Selon vous, qu'est-ce qu'un travail qui fait du sens ?

Base : ensemble (1002)





Ainsi, le bien-être des employés est cité comme l'action la plus importante pour guider les actions d'une entreprise, nettement devant la réussite économique

Q17 : Parmi les initiatives que peut prendre une entreprise pour guider le sens de son action, lesquelles trouvez-vous les plus importantes ?

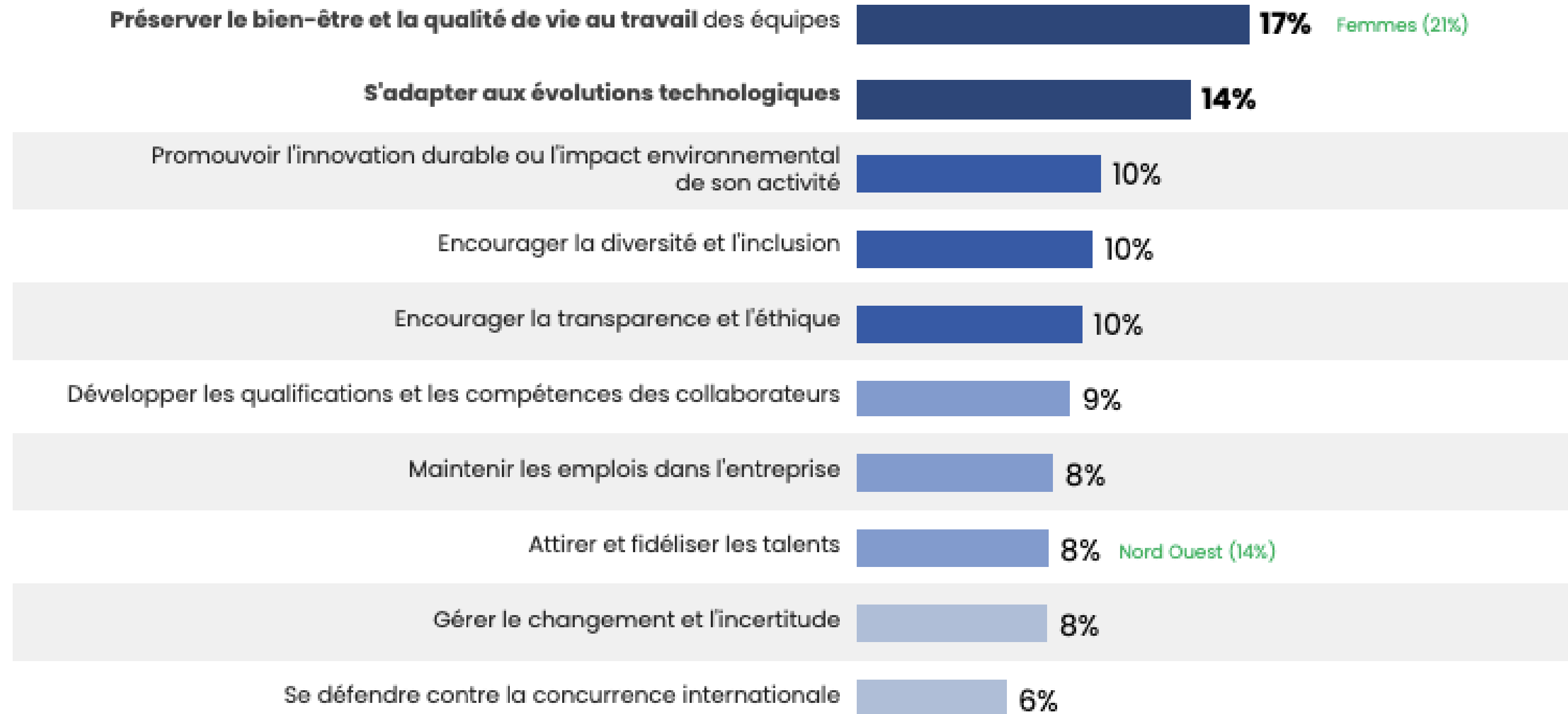
Base : ensemble (1002)





La GenZ identifie d'ailleurs le bien-être au travail comme le principal défi à relever pour les dirigeants d'entreprise sur le long terme

Q21 : Si vous vous projetez à 5 ou 10 ans, quel sera le défi principal à relever pour les dirigeants d'entreprise selon vous ?
Base : ensemble (1002)





Crédits : steven-wright

La synthèse



Synthèse 1/2

Une jeune génération satisfaite et investie dans son travail

- **¾ des jeunes de la GenZ se déclarent satisfaits de leur vie professionnelle.**
- C'est une génération qui cherche à concilier le collectif dans un objectif de performance individuel :
 - Ils sont plus nombreux à considérer le travail comme un devoir, tout en y cherchant de la stabilité et de la sécurité.
- 9 jeunes sur 10 estiment que leur travail a un impact positif sur leur bien-être global.
- Les situations ayant un impact sur leur vie personnelle sont plus susceptibles de les amener à refuser un travail que les considérations plus générales (environnement par exemple).
- Dans le processus de choix d'un employeur, **l'innovation est secondaire**. Et si L'IA est désormais un critère dans le choix de l'employeur, elle n'est pas un indispensable pour beaucoup.

Un engagement dans la durée sous condition

- Plus d'un tiers des jeunes anticipent de travailler pour plus de cinq employeurs au cours de leur carrière.
- Leur fidélité repose sur un **contrat tacite de réciprocité entre leurs attentes et celles de l'entreprise**.
 - Pour eux, La grande entreprise renvoie une image rassurante et stable, garante d'un contrat long terme et minimisant les changements d'entreprises au cours de leur carrière.
- **L'évolution de parcours est un enjeu majeur**, avec une forte attente d'augmenter leurs revenus.

Le management, passage obligatoire ou réelle envie d'évolution ?

- Les jeunes s'appuient **autant sur l'avis de leur entourage professionnel que sur leurs proches pour évoluer**.
- **¾ des jeunes considèrent les responsabilités managériales comme nécessaires pour réussir leur vie professionnelle.**
 - Beaucoup sont prêts à manager sans vouloir un parcours strictement managérial, surtout les hommes et les salariés des PME.



Synthèse 2/2

- Leur engagement dans le management est conditionné par un **accompagnement solide et le respect de la charge de travail**.
- 8 jeunes sur 10 perçoivent une évolution de la fonction managériale, en particulier sur **l'organisation du travail et la communication**.
- Et le mode de travail hybride, mêlant télétravail et présentiel, est largement plébiscité par cette génération, avec une moyenne de 2 jours par semaine souhaitée.

Le bien-être au cœur de la vision managériale

- Les jeunes identifient **la responsabilité et la compétence** comme les qualités clés d'un bon manager.
- Quand, pour les dirigeants, les attentes se concentrent sur le leadership et la performance.
 - Ainsi, ils distinguent des attentes de proximité incarnées par le manager, des attentes de performance liées au dirigeant.
- Pour la jeune génération, les décisions doivent être partagées entre **collaboration et consultation**, alors que le modèle directif est moins plébiscité sans toutefois être rejeté (davantage pour les managers et les hommes).
- Finalement, pour eux, un travail qui a du sens est **centré sur l'épanouissement et le bien-être personnel**.
- Ils considèrent le bien-être au travail comme l'action la plus importante à mener et comme le principal défi pour les dirigeants à long terme.

La GenZ, investie et épanouie dans son travail, conditionne sa fidélité et son engagement managérial à un environnement qui favorise tant le bien-être que l'évolution de carrière.



Crédits : steven-wright

À propos



PARIS BORDEAUX VARSOVIE CASABLANCA ABIDJAN

Fondé en 2000 sur cette idée radicalement innovante pour l'époque, OpinionWay a été précurseur dans le renouvellement des pratiques de la profession des études marketing et d'opinion.

Forte d'une croissance continue depuis sa création, l'entreprise n'a eu de cesse de s'ouvrir vers de nouveaux horizons pour mieux adresser toutes les problématiques marketing et sociétales, en intégrant à ses méthodologies le Social Média Intelligence, l'exploitation de la smart data, les dynamiques créatives de co-construction, les approches communautaires et le storytelling.

Aujourd'hui OpinionWay poursuit sa dynamique de croissance en s'implantant géographiquement sur des zones à fort potentiel que sont l'Europe de l'Est et l'Afrique.

C'est la mission qui anime les collaborateurs d'OpinionWay et qui fonde la relation qu'ils tissent avec leurs clients.

Le plaisir ressenti à apporter les réponses aux questions qu'ils se posent, à réduire l'incertitude sur les décisions à prendre, à tracker les insights pertinents et à co-construire les solutions d'avenir, nourrit tous les projets sur lesquels ils interviennent. Cet enthousiasme associé à un véritable goût pour l'innovation et la transmission expliquent que nos clients expriment une haute satisfaction après chaque collaboration - 8,9/10, et un fort taux

de recommandation – 3,88/4. Le plaisir, l'engagement et la stimulation intellectuelle sont les trois mantras de nos interventions.

Restons connectés !



Recevez chaque semaine nos derniers résultats d'études dans votre boîte mail en vous abonnant à notre newsletter !

Je m'abonne

Vos contacts OpinionWay

Stéphane Lefebvre-Mazurel

Directeur Général Adjoint

Tel. +33 1 81 81 83 48

slefebvre@opinion-way.com

ESOMAR²⁵
Corporate





L'ANDRH, acteur de référence dans le débat RH, créée en 1947, l'ANDRH est une association de loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationale. Avec plus de 6 250 membres, organisée en 63 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France.

Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.

Restons connectés !



Vos contacts ANDRH

FABIEN CONTINO

Fondateur
Entourage

fabien@entourages.agency
+33 6 63 97 75 12

MOHAMMED AZZAOU

Conseiller relations presse et
affaires publiques Entourage
mohammed@entourages.agency
+33 7 68 41 94 76



Descriptif de votre entité

Restons connectés !



Recevez chaque semaine nos derniers résultats d'études dans votre boîte mail en vous abonnant à notre newsletter !

Je m'abonne

Vos contacts Workday

PRÉNOM NOM

Poste
mail
tél



L'ISG RH est le programme de l'ISG entièrement dédié à la formation des professionnels des métiers ressources humaines jusqu'à Bac+5 (Titres certifiés par l'État niveau 6 et 7). Situé dans 3 grandes villes de France (Paris, Lille et Lyon), l'ISG RH forme les futurs acteurs stratégiques de l'entreprise, de la mobilité internationale au recrutement en passant par la fonction juridique.

Grâce à une pédagogie renouvelée chaque année et adaptée au marché de l'emploi, l'ISG RH accompagne chaque profil vers un métier expert et la réussite professionnelle.

Restons connectés !



Découvrez notre école, nos parcours et notre pédagogie innovante sur notre site web :

isg-rh.com

Vos contacts ISG RH

SOPHIE SUREAU

Directrice nationale des études
sophie.sureau@isg-rh.com
+33 6 63 95 81 39

SOPHIE LEYBROS

Responsable communication
sophie.leybros@isg-rh.com
+33 6 31 06 25 47