

opinionway'

— POUR —

andrh
Anticiper Partager Inspire

**ISG
RH
PROGRAMME**

workday®

GenZ : quel est le profil des décideurs du futur ?

Rapport d'étude – Juin 2025



A photograph of a person's hand holding a Rubik's cube. The cube is partially solved, with visible colors including white, red, green, yellow, and blue. The person is wearing a dark jacket and a light-colored shirt. The background is dark and out of focus.

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 **1002 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**.



Questionnaire
ANDRH - GenZ



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



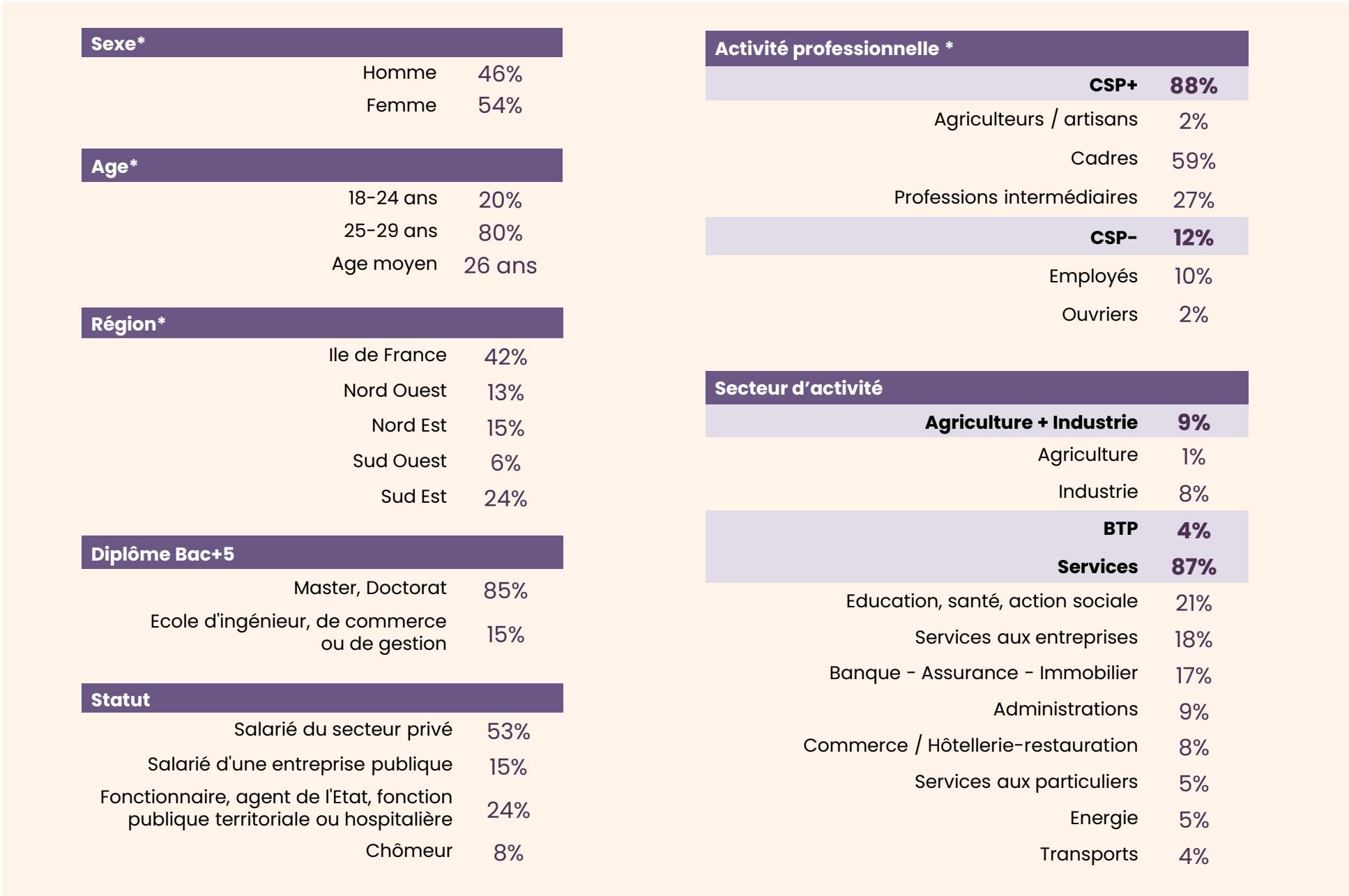
Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : 3,1 points au plus pour un échantillon de 1 000 répondants.



Le profil de l'échantillon

opinionway[®]

Le profil des répondants (1/2)



Le profil des répondants (2/2)

Taille salariale			Combien de jour(s) êtes-vous en télétravail par semaine ?	
	PME	33%		Aucun 26%
50 à 199 salariés		21%		Au moins un jour de télétravail 74%
200 à 249 salariés		12%		1 jour 25%
	ETI	47%		2 jours 31%
250 à 499 salariés		14%		3 jours 13%
500 à 999 salariés		14%		4 jours 3%
1 000 à 2 499 salariés		11%		5 jours 2%
2 500 à 4 999 salariés		8%		
GE : 5 000 salariés et plus		20%		
Exercez-vous une responsabilité d'encadrement hiérarchique d'autres collaborateurs ?			Revenu mensuel BRUT actuel	
	Oui	65%		Moins de 750 Euros par mois <1%
	Non	35%		De 750 à 999 Euros par mois 3%
Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre entreprise/groupe ?				De 1 000 à 1 499 Euros par mois 4%
	Moins de 1 an	13%		De 1 500 à 1 999 Euros par mois 12%
	1 à 2 ans	30%		De 2 000 à 2 999 Euros par mois 36%
	3 à 5 ans	40%		De 3 000 à 3 499 Euros par mois 19%
	6 à 10 ans	14%		De 3 500 à 4 999 Euros par mois 15%
	Plus de 10 ans	3%		5 000 Euros et plus par mois 10%
				Ne sait pas 1%



Les résultats

opinionway



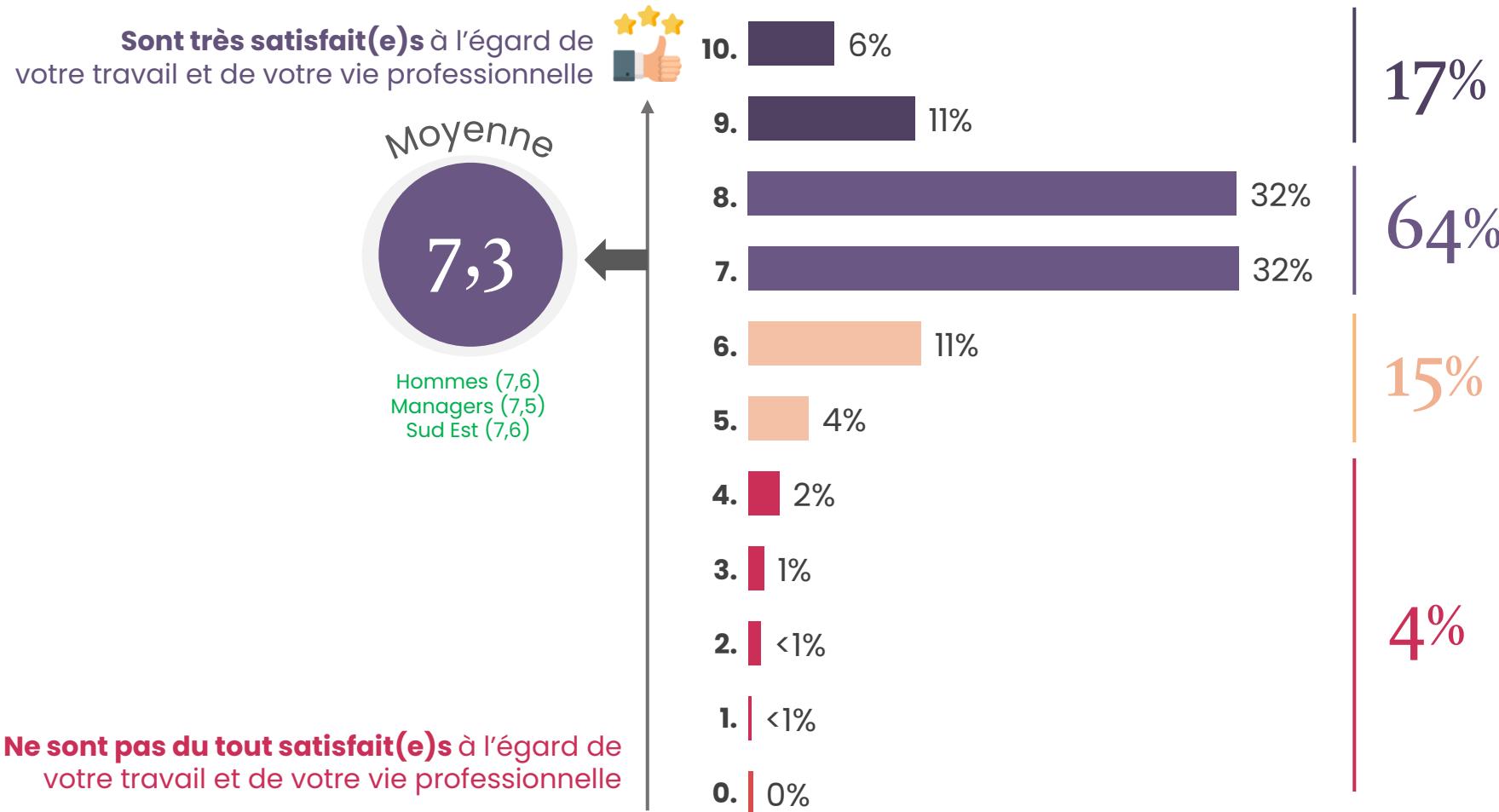
01

Une jeune
génération satisfaite
et investie dans son
travail



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

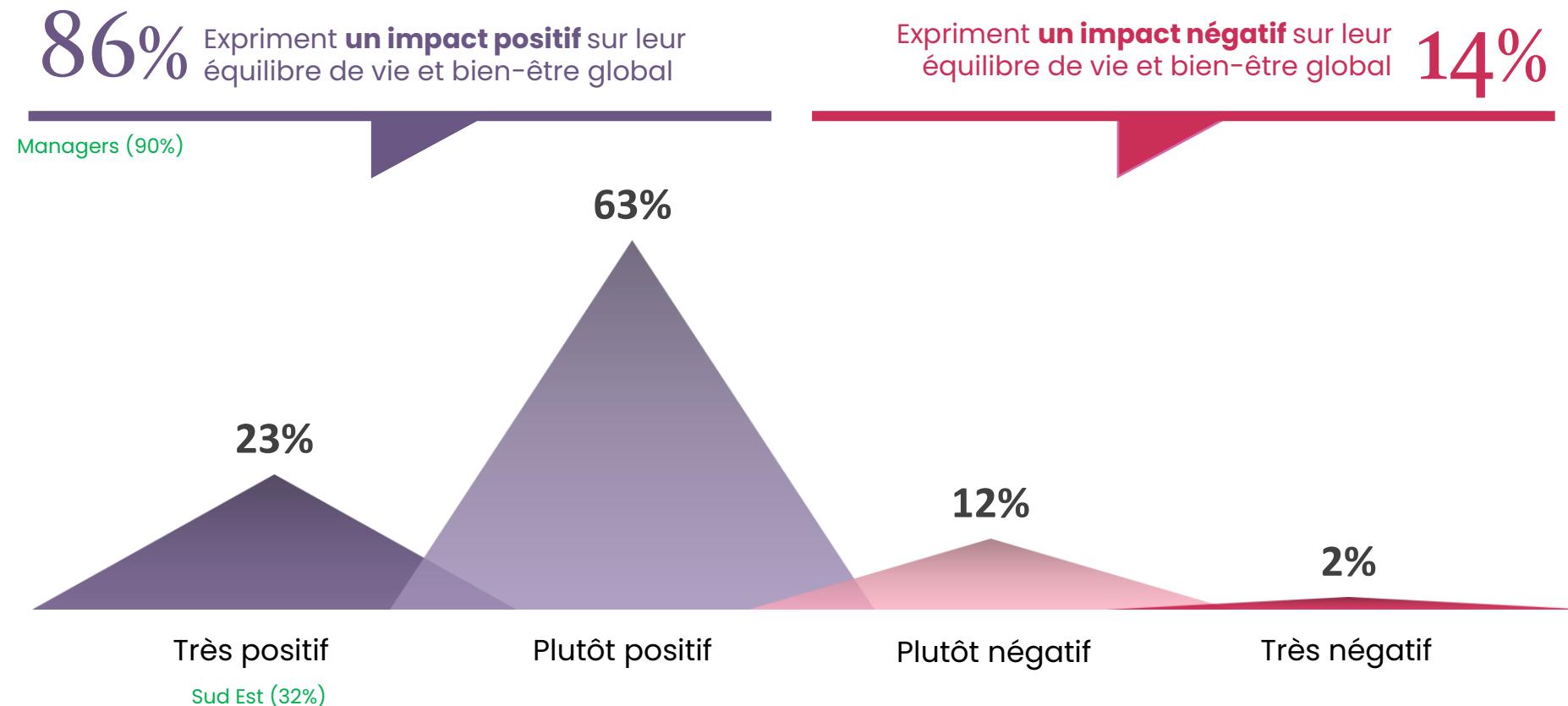
Q4 : Si vous deviez évaluer **votre satisfaction globale** à l'égard de votre travail et de votre vie professionnelle, quelle note donneriez-vous ?
Base : actifs (917)





D'ailleurs, 9 sur 10 estiment que leur travail a 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)

Être **au service du collectif**
(votre équipe, vos collègues)

55%

45%

Salarié d'une entreprise publique (72%)

Vous développer **individuellement**
(votre parcours, vos compétences,
votre poste)

Un **devoir**

60%

40%

Une **liberté**

Un moyen de **subvenir**
à mes besoins

49%

51%

Salarié d'une entreprise publique (57%)

Managers (57%)

Un moyen d'obtenir **une**
réussite financière

Un sujet de **préoccupation**

36%

64%

Un sujet de **motivation**

Une envie de **stabilité**
et de **sécurité**

61%

39%

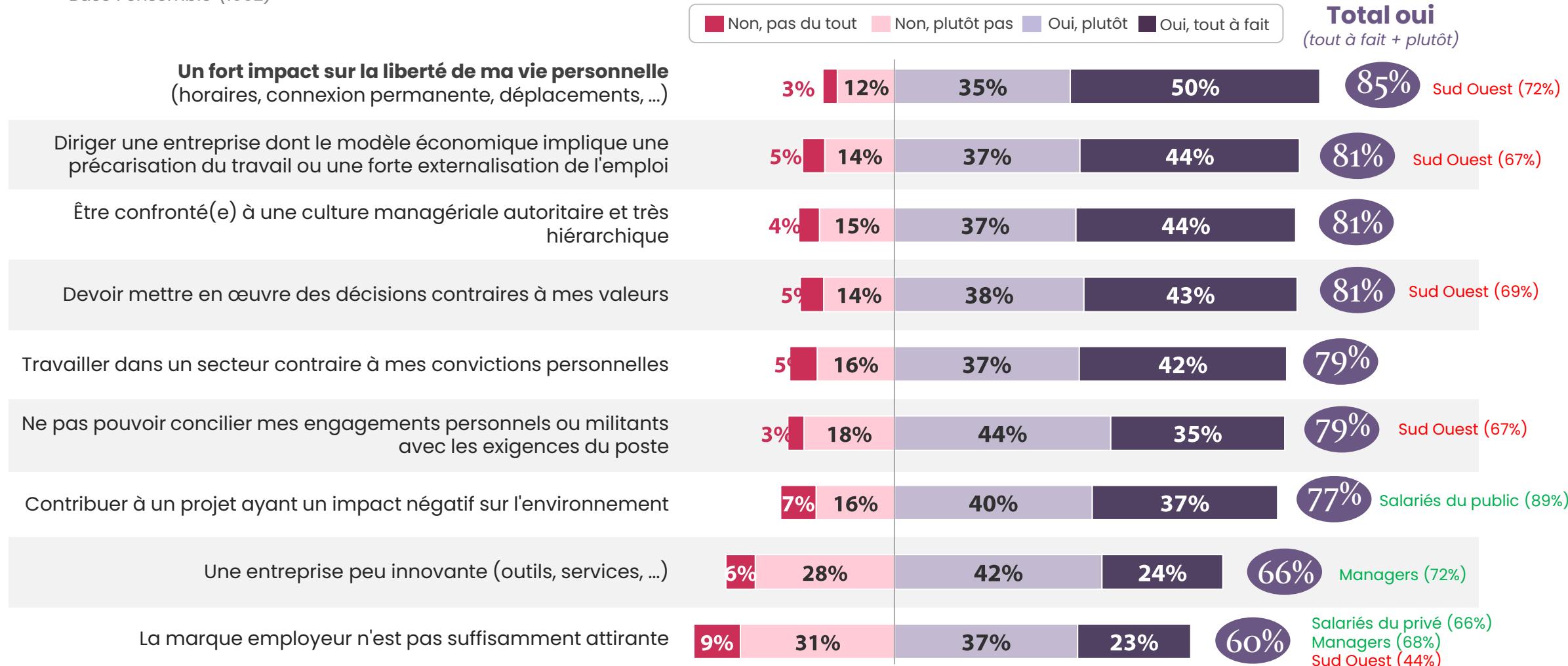
Une opportunité de **défis** et
de **challenges à relever**

Managers (44%)



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)

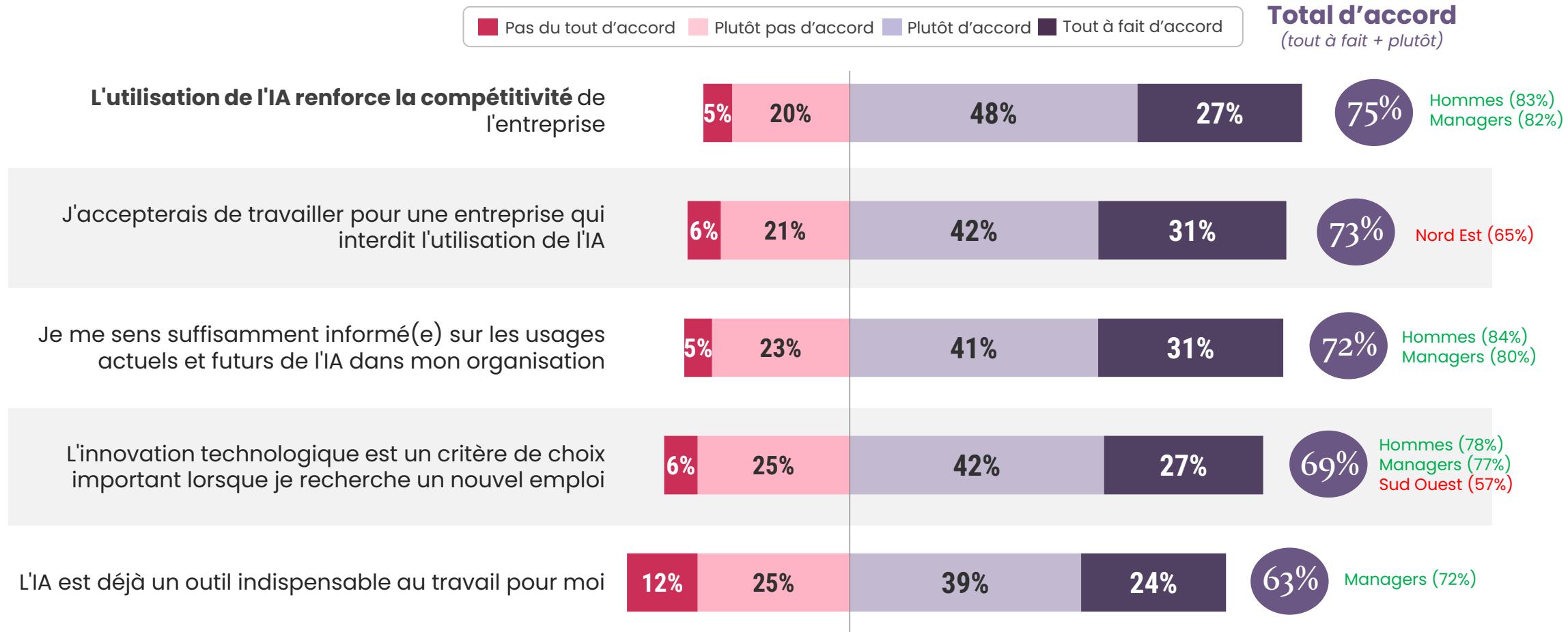




L'IA rentre désormais en compte dans le choix de l'employeur pour la jeune génération mais sans être un critère indispensable pour tous

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

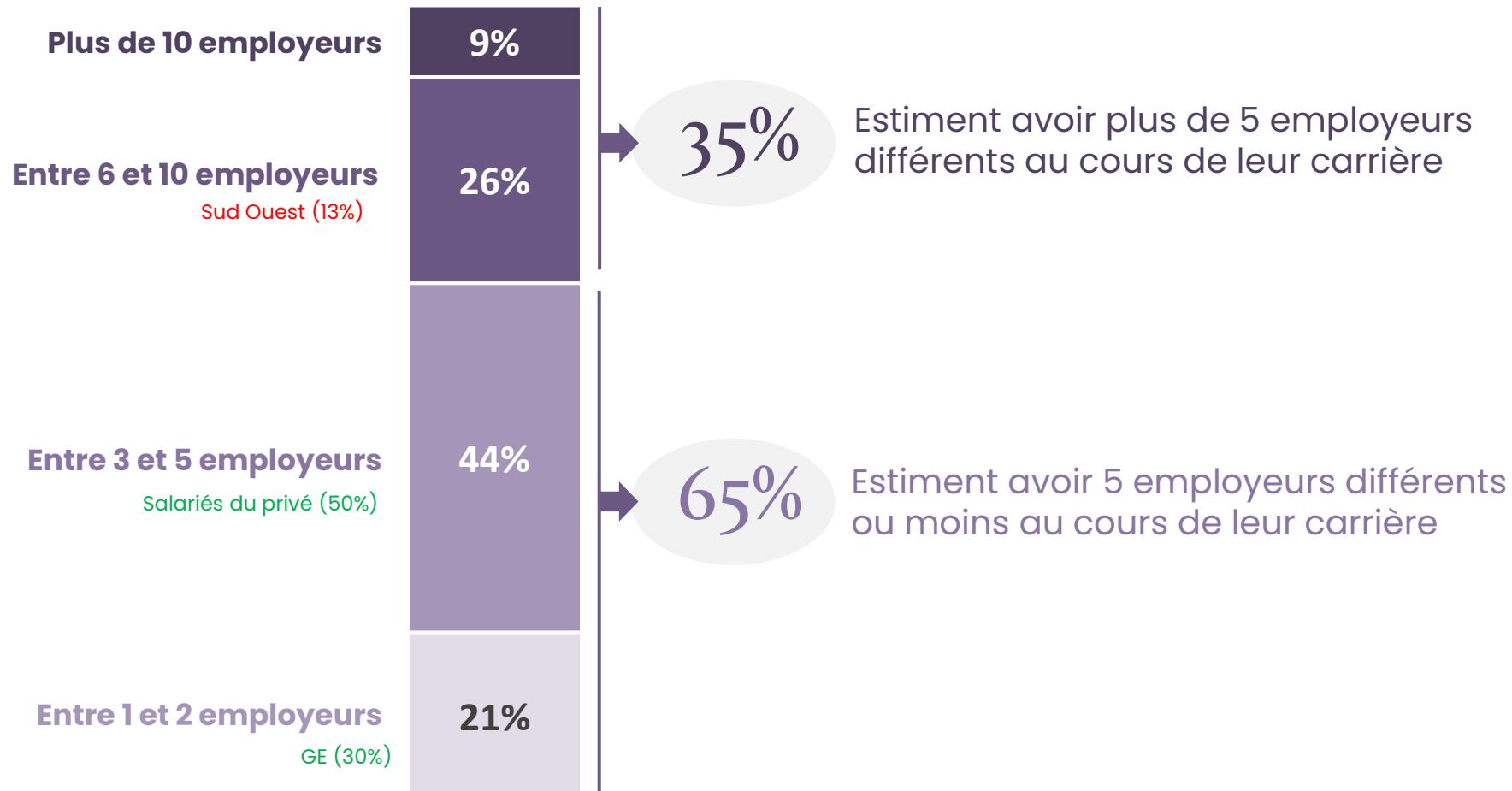
Une fidélité sous
condition



Plus d'1/3 des jeunes pensent comptabiliser plus de 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)

A long terme : Je me projette dans la même entreprise au-delà de 5 ans

GE (42%)

30%

« Sans engagement » : Tant que les attentes de l'entreprise et les miennes sont alignées, cela me permet de monter en compétences

40%

A court terme : Je considère un emploi stable comme essentiel pour accéder à certains projets de vie (logement, crédit, stabilité)

Nord Ouest (31%)
Nord Est (12%)

21%

Ne sait pas : Je trouve qu'il est trop difficile de se projeter dans une entreprise

Sud Ouest (18%)

9%

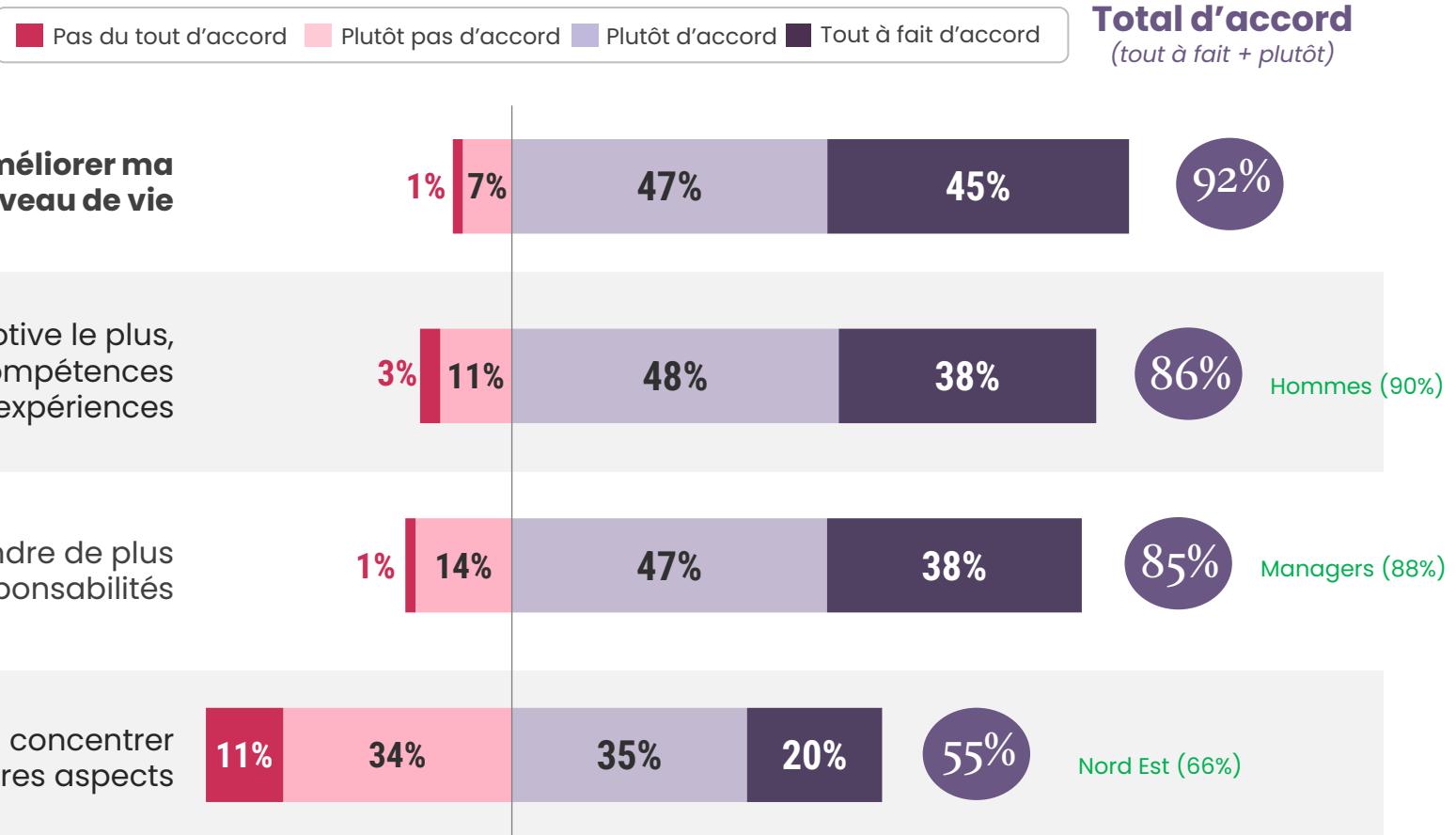


Pour cette génération l'évolution de carrière est importante, avec une envie de bien gagner sa vie qui n'écrase pas d'autres aspirations de développement

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

Base : ensemble (1002)

L'évolution de ma carrière ...





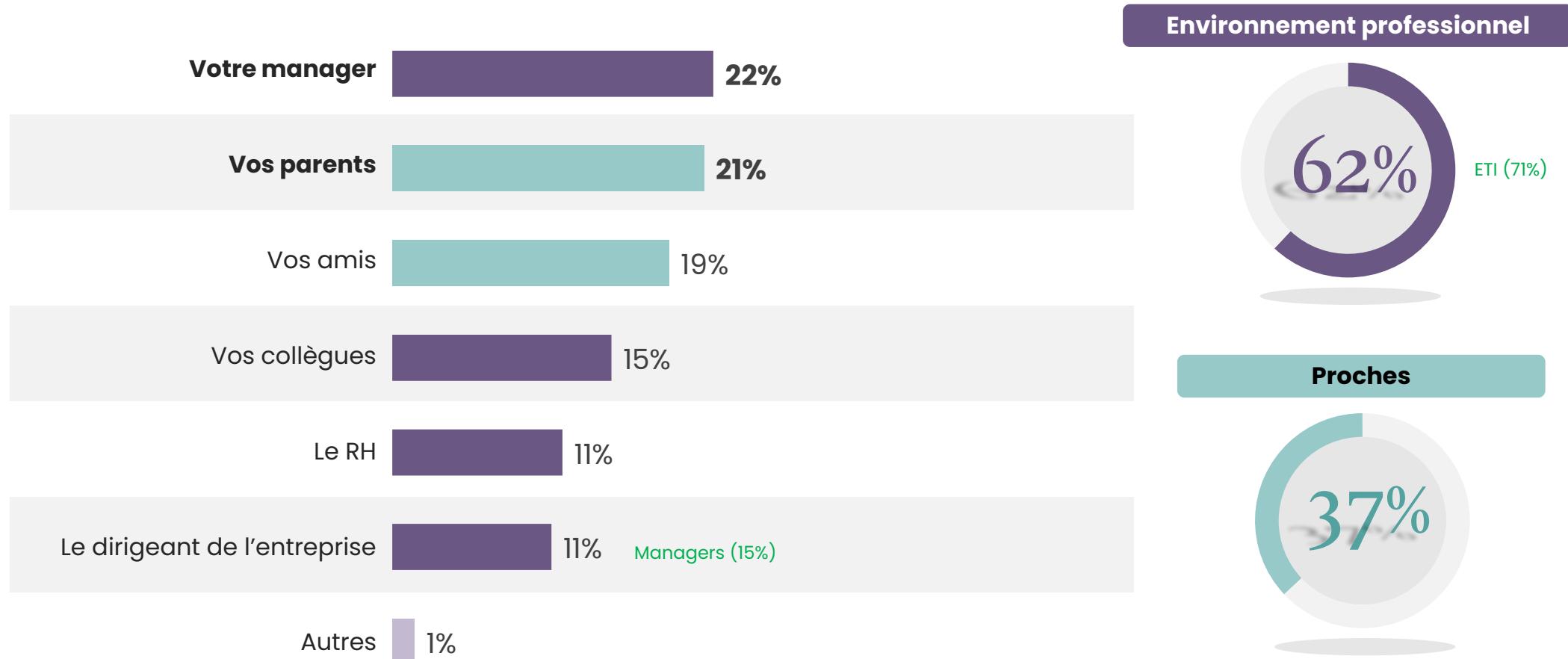
03

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

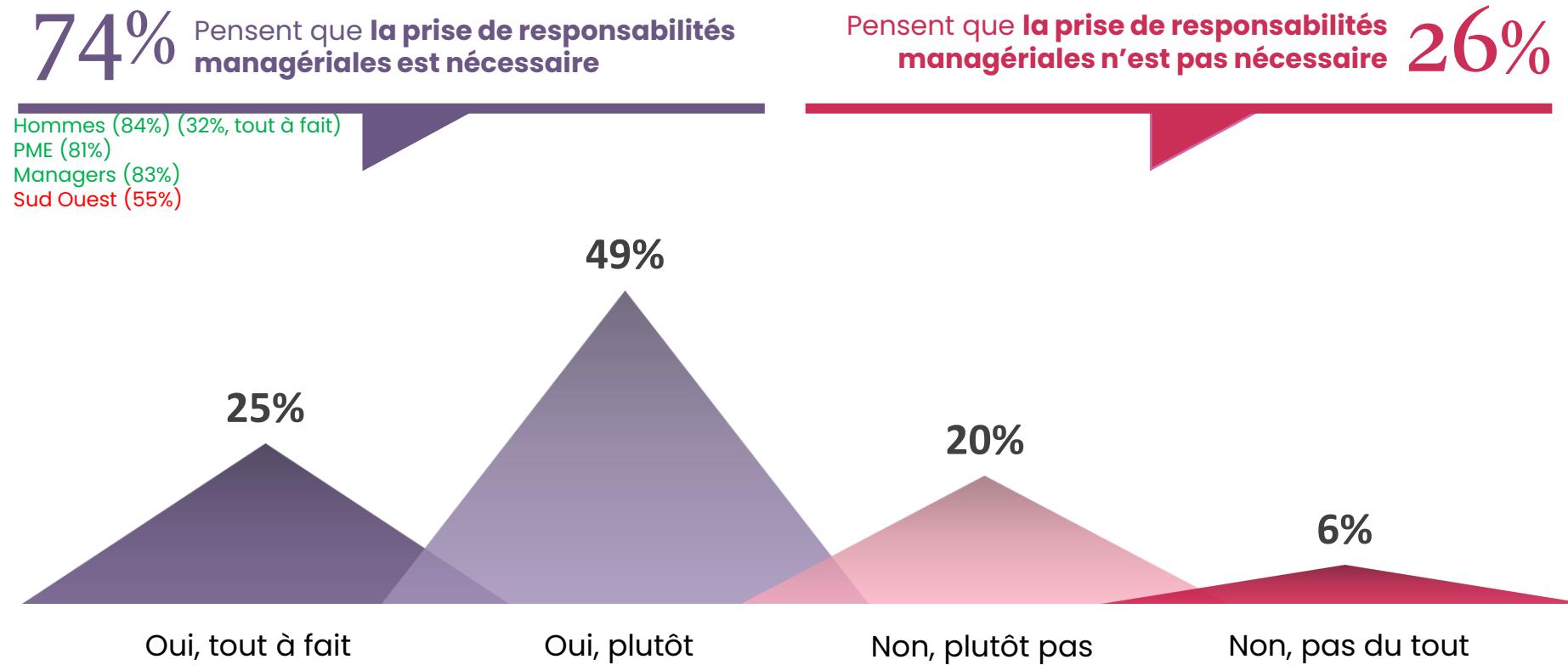
Q8 : Dans le cadre de vos choix en matière d'évolutions professionnelles, **auprès de qui prendriez-vous conseil** principalement ?
Base : ensemble (1002)





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)

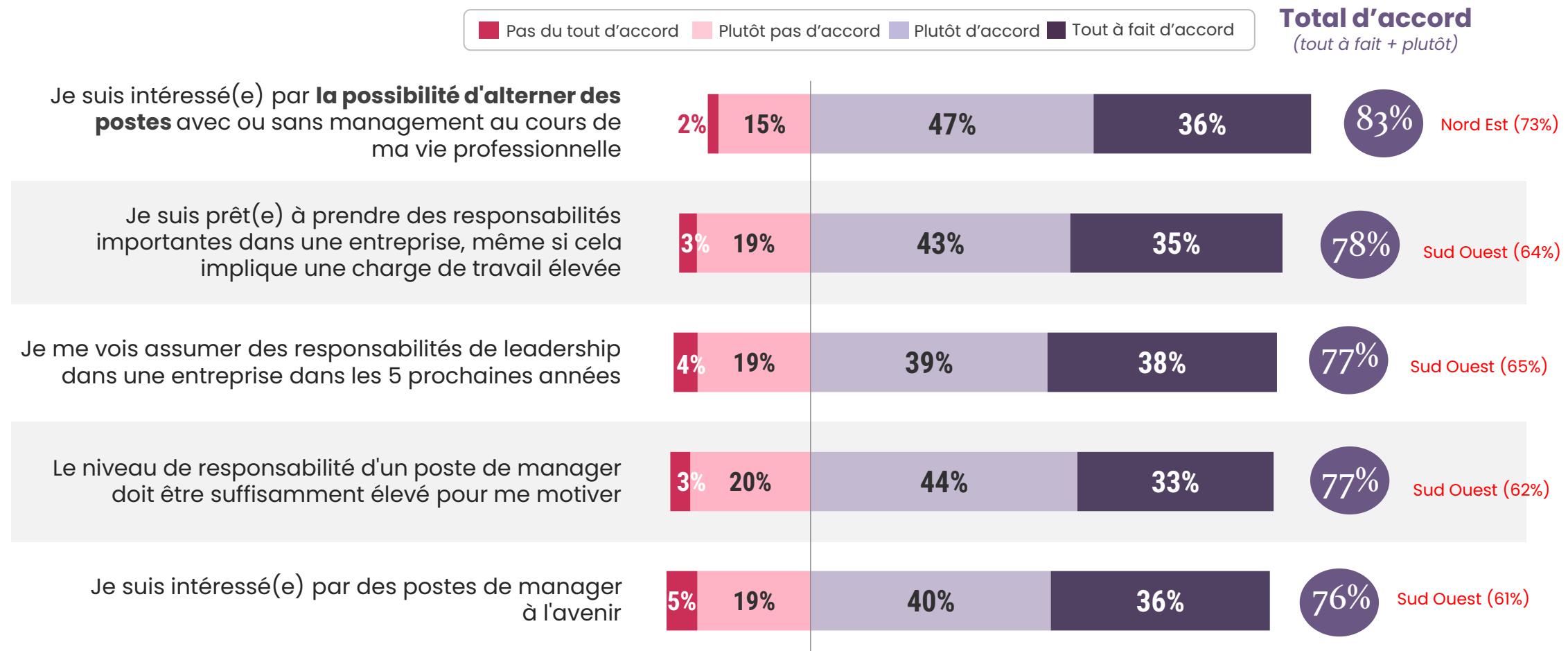




Si une forte part des jeunes est prête à prendre des responsabilités managériales, cela ne signifie pas l'irréversibilité d'une telle expérience managériale (notamment chez les hommes et les salariés de PME)...

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

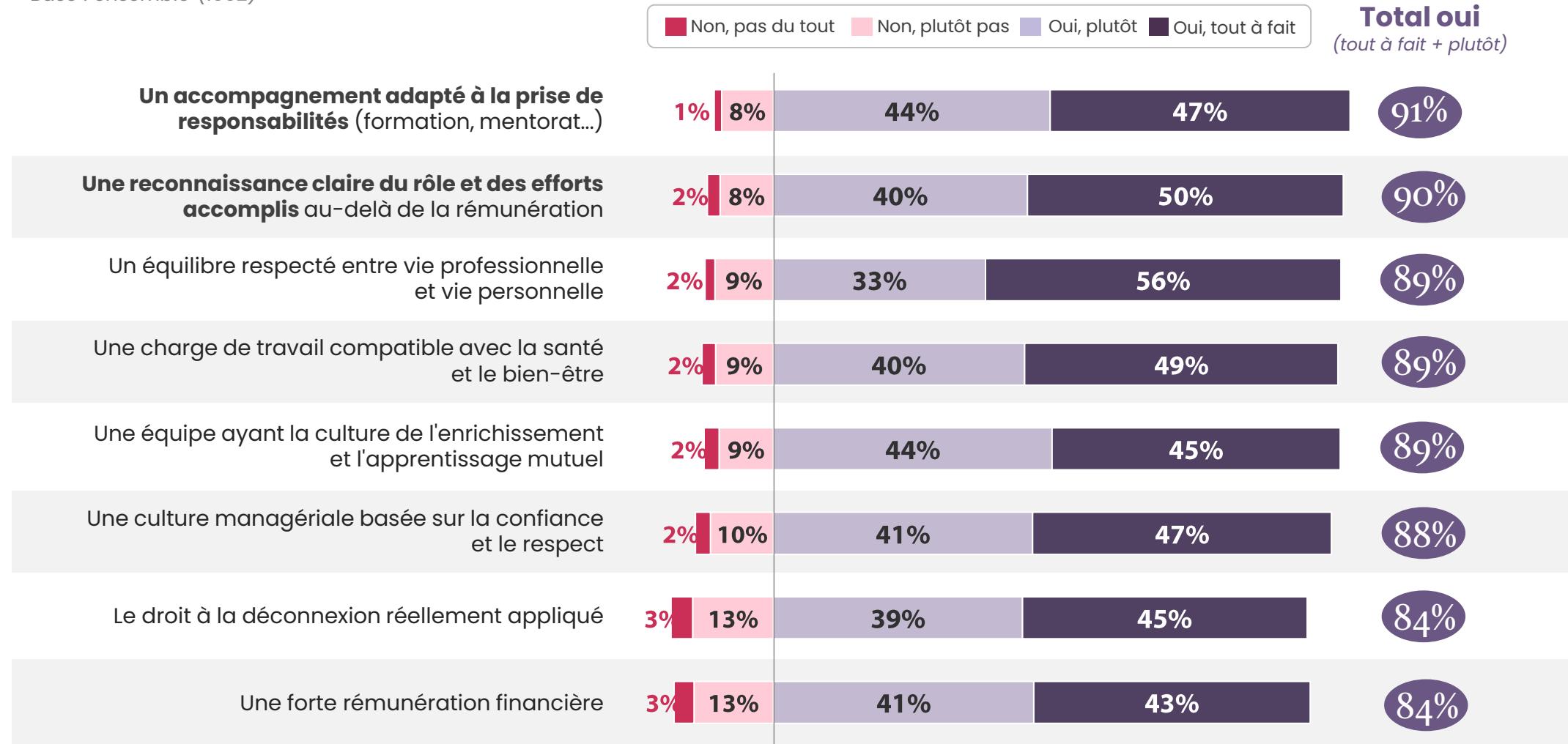
Base : ensemble (1002)





...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

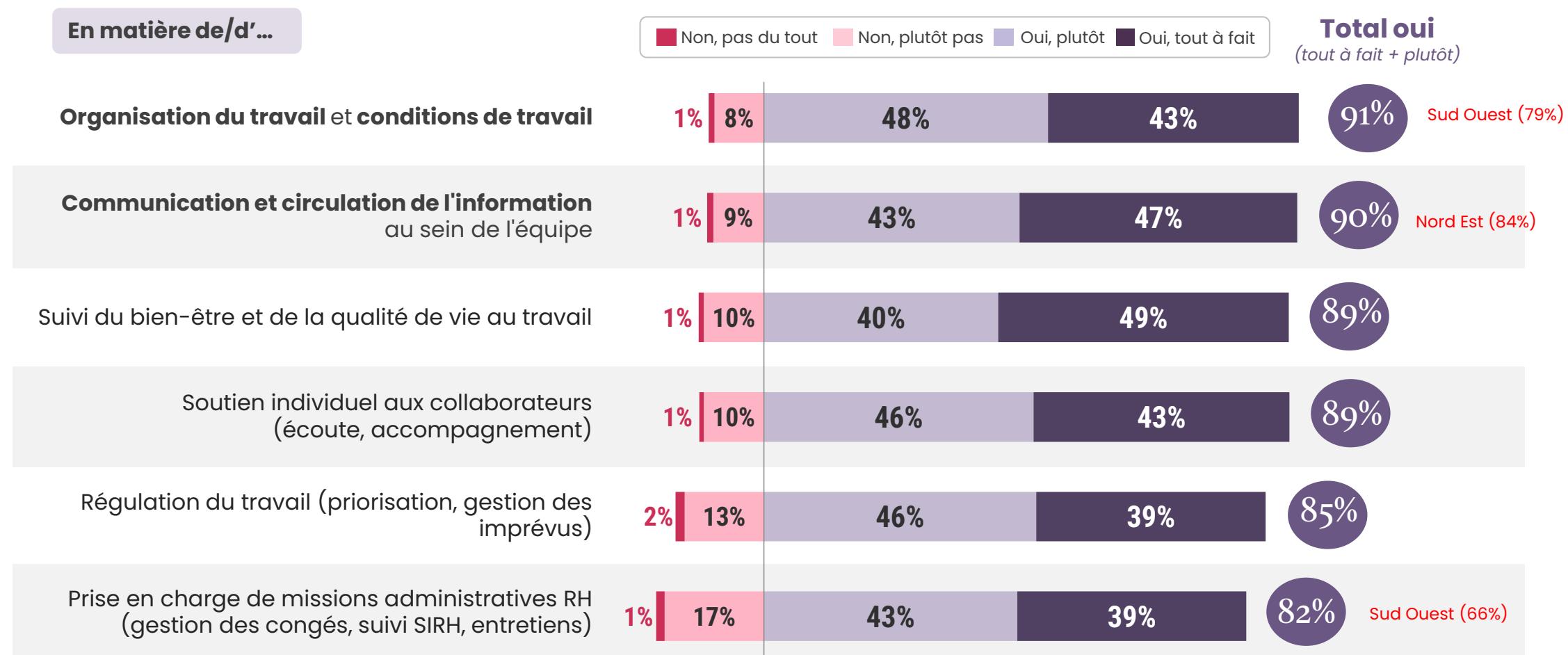
Managers (90%)
Nord Ouest (75%)



... 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)





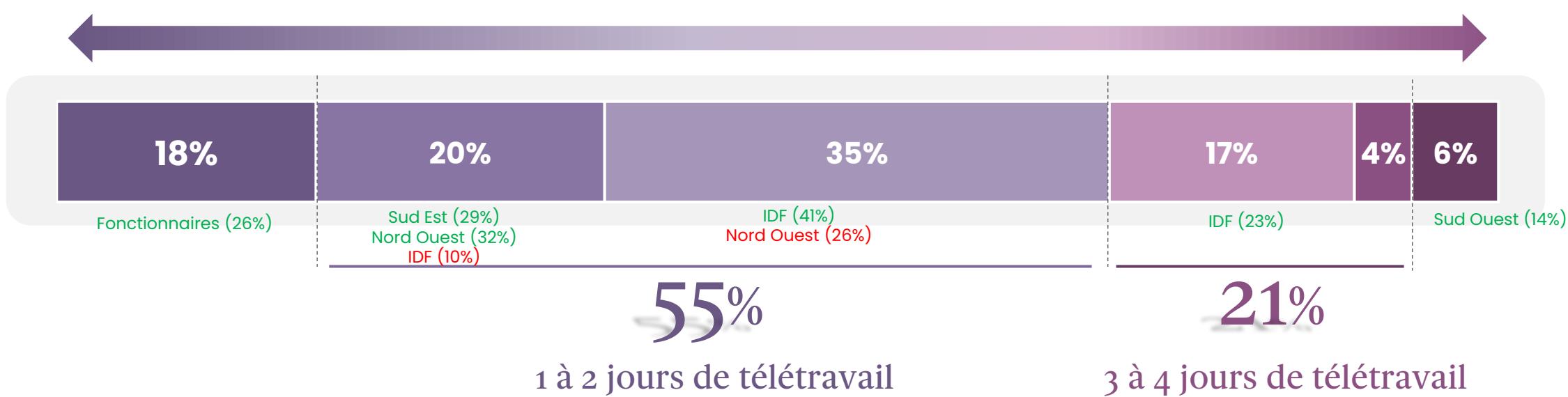
Concernant l'organisation du travail, le mode hybride est largement plébiscité

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

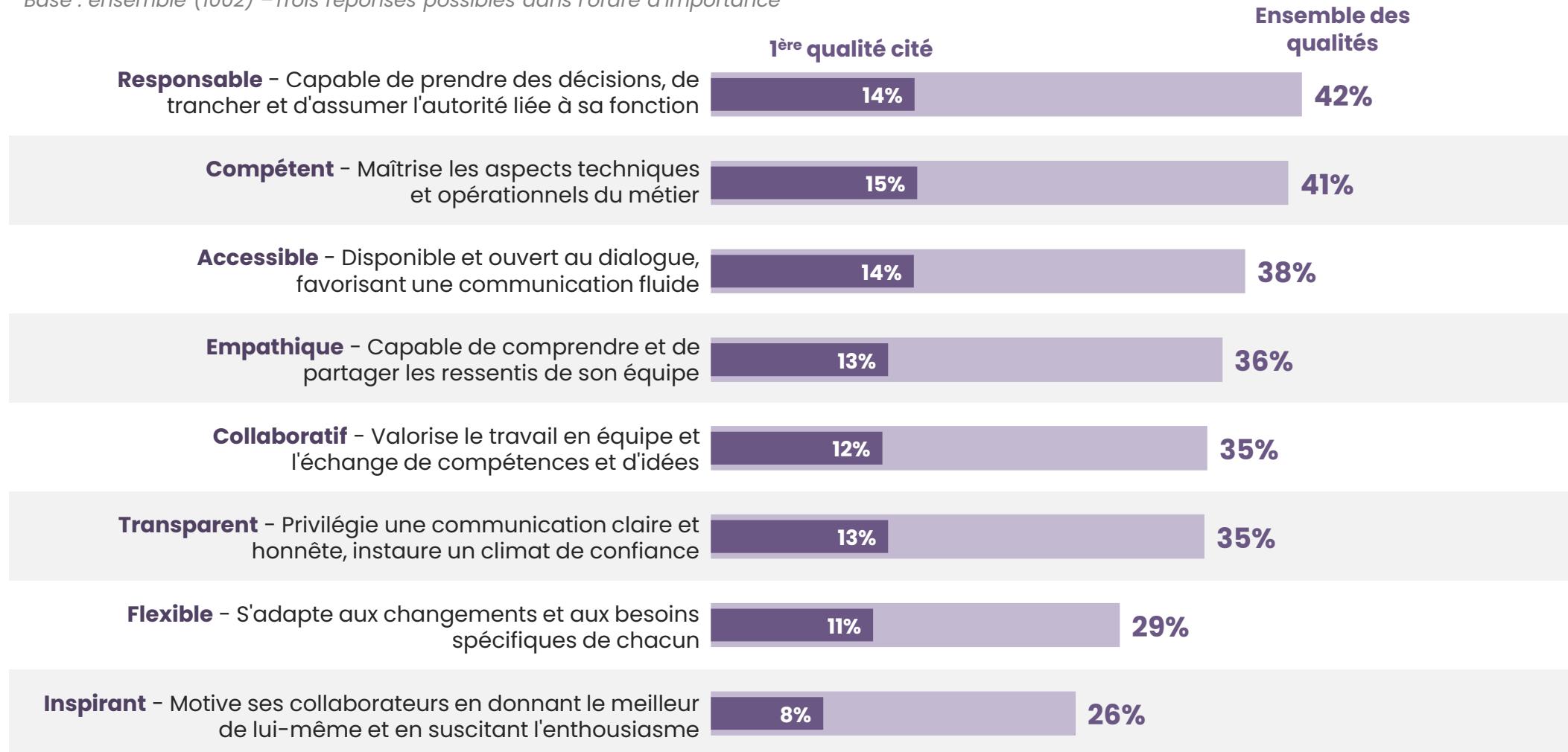
Le bien-être au cœur
de la vision
managériale



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

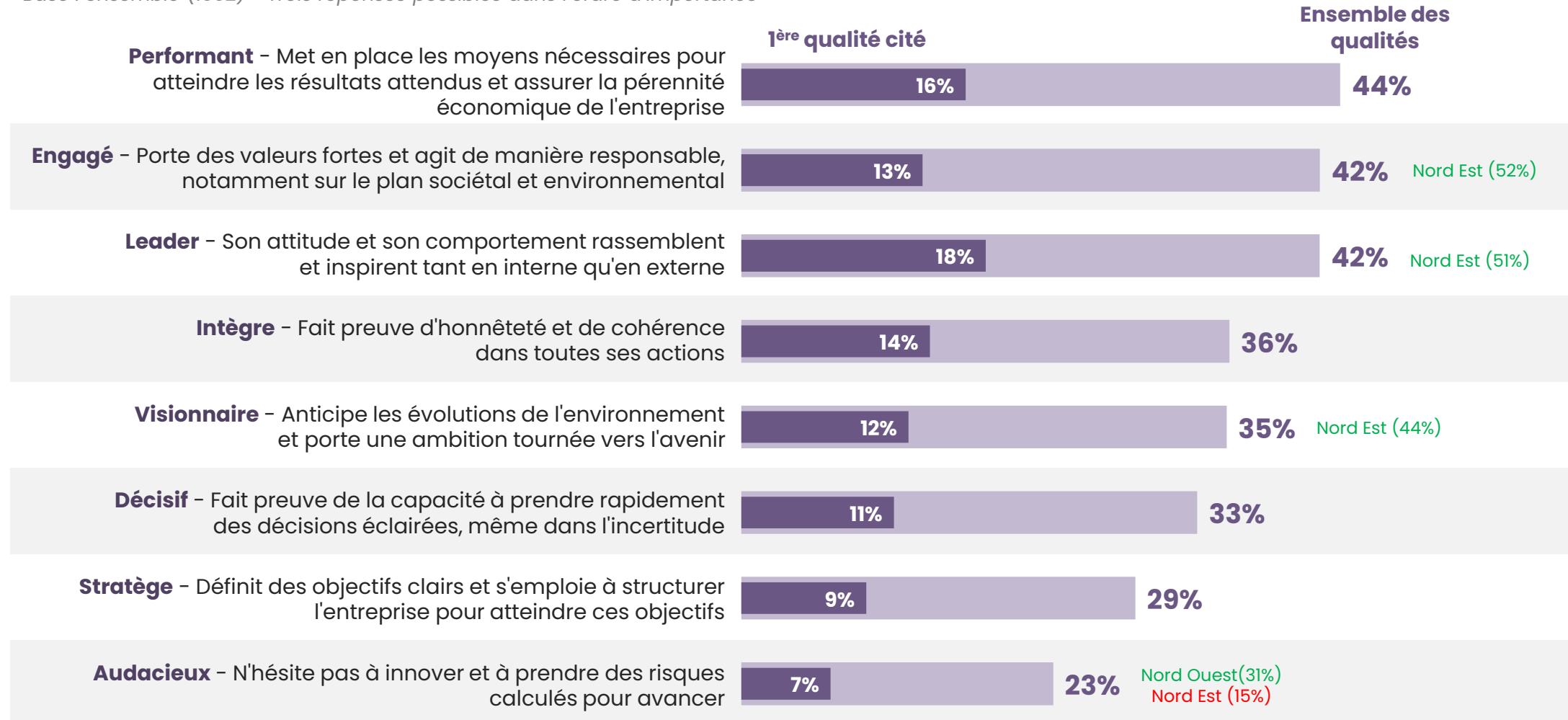




Concernant les qualités attendues des dirigeants, le leadership et la performance sont citées en premier

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





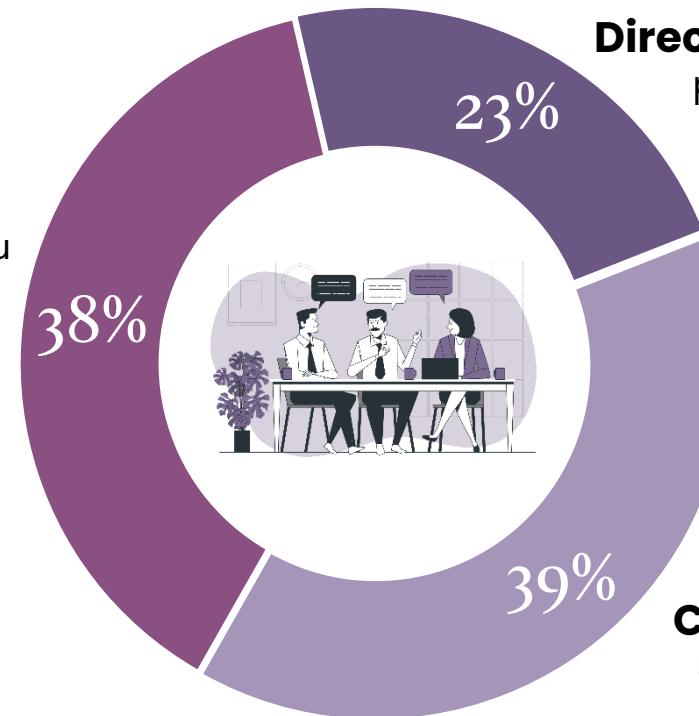
Pou autant, les répondants sont très partagés dans leur préférence de culture managériale, notamment entre modes collaboratif et consultatif

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%)

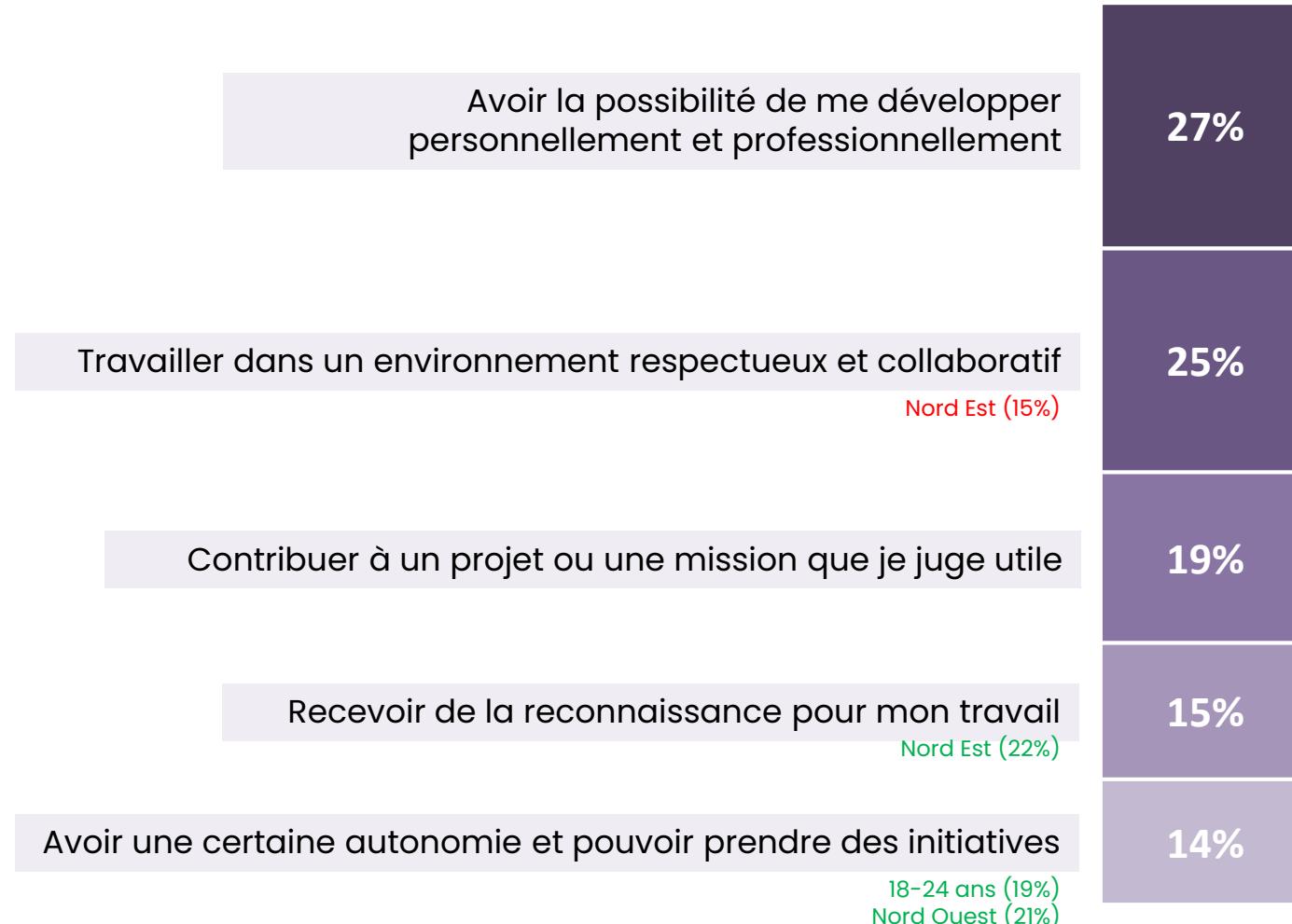
Consultatif (certains collaborateurs sont consultés pour avis avant prise de décision centralement)



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 ?**

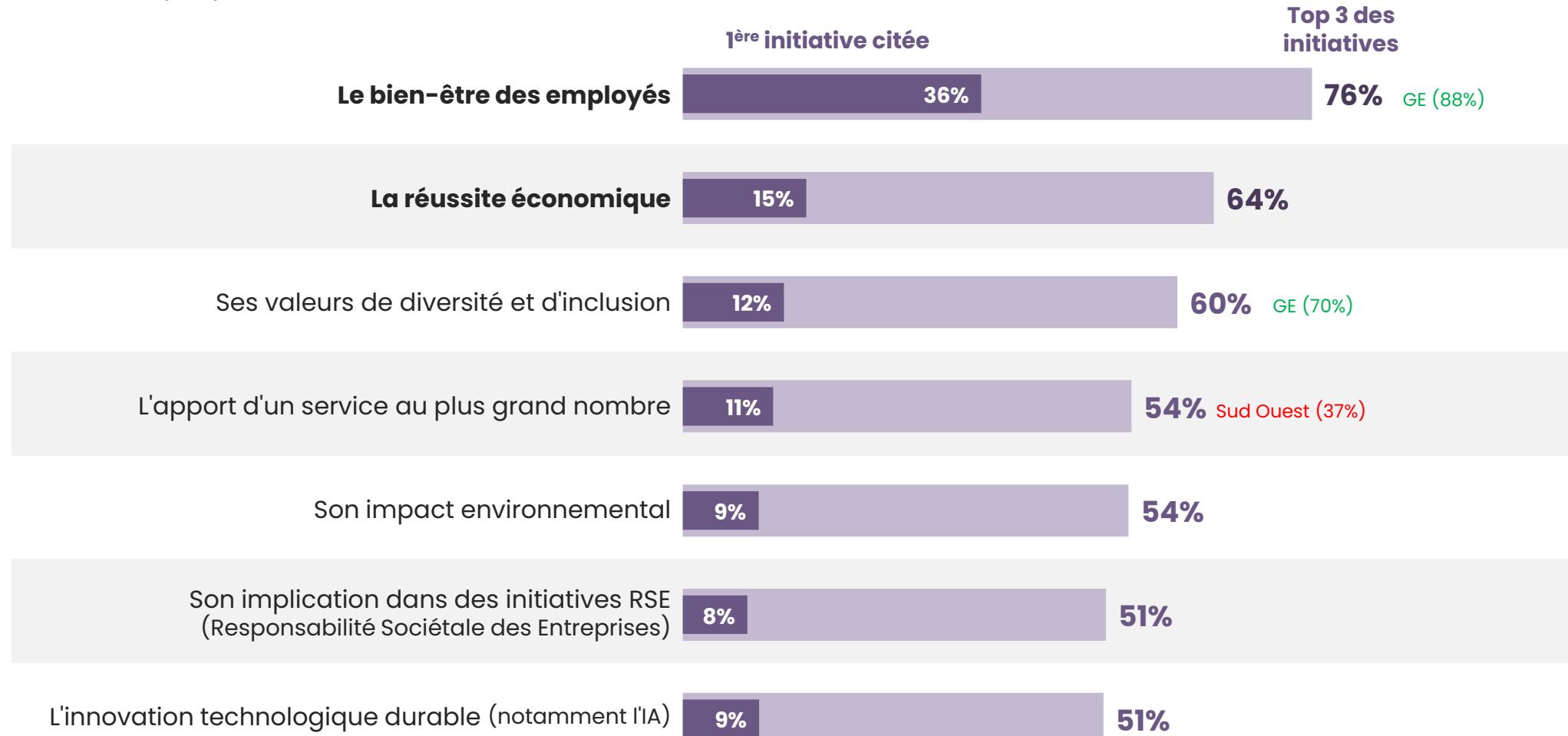
Base : ensemble (1002)





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)

Préserver le bien-être et la qualité de vie au travail des équipes  **17%** Femmes (21%)

S'adapter aux évolutions technologiques  **14%**

Promouvoir l'innovation durable ou l'impact environnemental de son activité  **10%**

Encourager la diversité et l'inclusion  **10%**

Encourager la transparence et l'éthique  **10%**

Développer les qualifications et les compétences des collaborateurs  **9%**

Maintenir les emplois dans l'entreprise  **8%**

Attirer et fidéliser les talents  **8%** Nord Ouest (14%)

Gérer le changement et l'incertitude  **8%**

Se défendre contre la concurrence internationale  **6%**

opinionway'



Credits : 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**.

opinionway'

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