

opinionway,

— POUR —

andrh
Anticiper Partager Inspirer

ISG
RH
PROGRAMME

workday®

GenZ : quel est le profil des décideurs du futur ?

Rapport d'étude – Juin 2025





La méthodologie

opinionway

Crédits : dev-asongbam

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**.



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)

Sexe*		
	Homme	46%
	Femme	54%
Age*		
	18-24 ans	20%
	25-29 ans	80%
	Age moyen	26 ans
Région*		
	Ile de France	42%
	Nord Ouest	13%
	Nord Est	15%
	Sud Ouest	6%
	Sud Est	24%
Diplôme Bac+5		
	Master, Doctorat	85%
	Ecole d'ingénieur, de commerce ou de gestion	15%
Statut		
	Salarié du secteur privé	53%
	Salarié d'une entreprise publique	15%
	Fonctionnaire, agent de l'Etat, fonction publique territoriale ou hospitalière	24%
	Chômeur	8%

Activité professionnelle *		
	CSP+	88%
	Agriculteurs / artisans	2%
	Cadres	59%
	Professions intermédiaires	27%
	CSP-	12%
	Employés	10%
	Ouvriers	2%
Secteur d'activité		
	Agriculture + Industrie	9%
	Agriculture	1%
	Industrie	8%
	BTP	4%
	Services	87%
	Education, santé, action sociale	21%
	Services aux entreprises	18%
	Banque - Assurance - Immobilier	17%
	Administrations	9%
	Commerce / Hôtellerie-restauration	8%
	Services aux particuliers	5%
	Energie	5%
	Transports	4%

Le profil des répondants (2/2)

Taille salariale		
	PME	33%
	50 à 199 salariés	21%
	200 à 249 salariés	12%
	ETI	47%
	250 à 499 salariés	14%
	500 à 999 salariés	14%
	1 000 à 2 499 salariés	11%
	2 500 à 4 999 salariés	8%
	GE : 5 000 salariés et plus	20%

Exercez-vous une responsabilité d'encadrement hiérarchique d'autres collaborateurs ?		
	Oui	65%
	Non	35%

Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre entreprise/groupe ?		
	Moins de 1 an	13%
	1 à 2 ans	30%
	3 à 5 ans	40%
	6 à 10 ans	14%
	Plus de 10 ans	3%

Combien de jour(s) êtes-vous en télétravail par semaine ?		
	Aucun	26%
	Au moins un jour de télétravail	74%
	1 jour	25%
	2 jours	31%
	3 jours	13%
	4 jours	3%
	5 jours	2%

Revenu mensuel BRUT actuel		
	Moins de 750 Euros par mois	<1%
	De 750 à 999 Euros par mois	3%
	De 1 000 à 1 499 Euros par mois	4%
	De 1 500 à 1 999 Euros par mois	12%
	De 2 000 à 2 999 Euros par mois	36%
	De 3 000 à 3 499 Euros par mois	19%
	De 3 500 à 4 999 Euros par mois	15%
	5 000 Euros et plus par mois	10%
	Ne sait pas	1%



Les résultats

opinionway

01

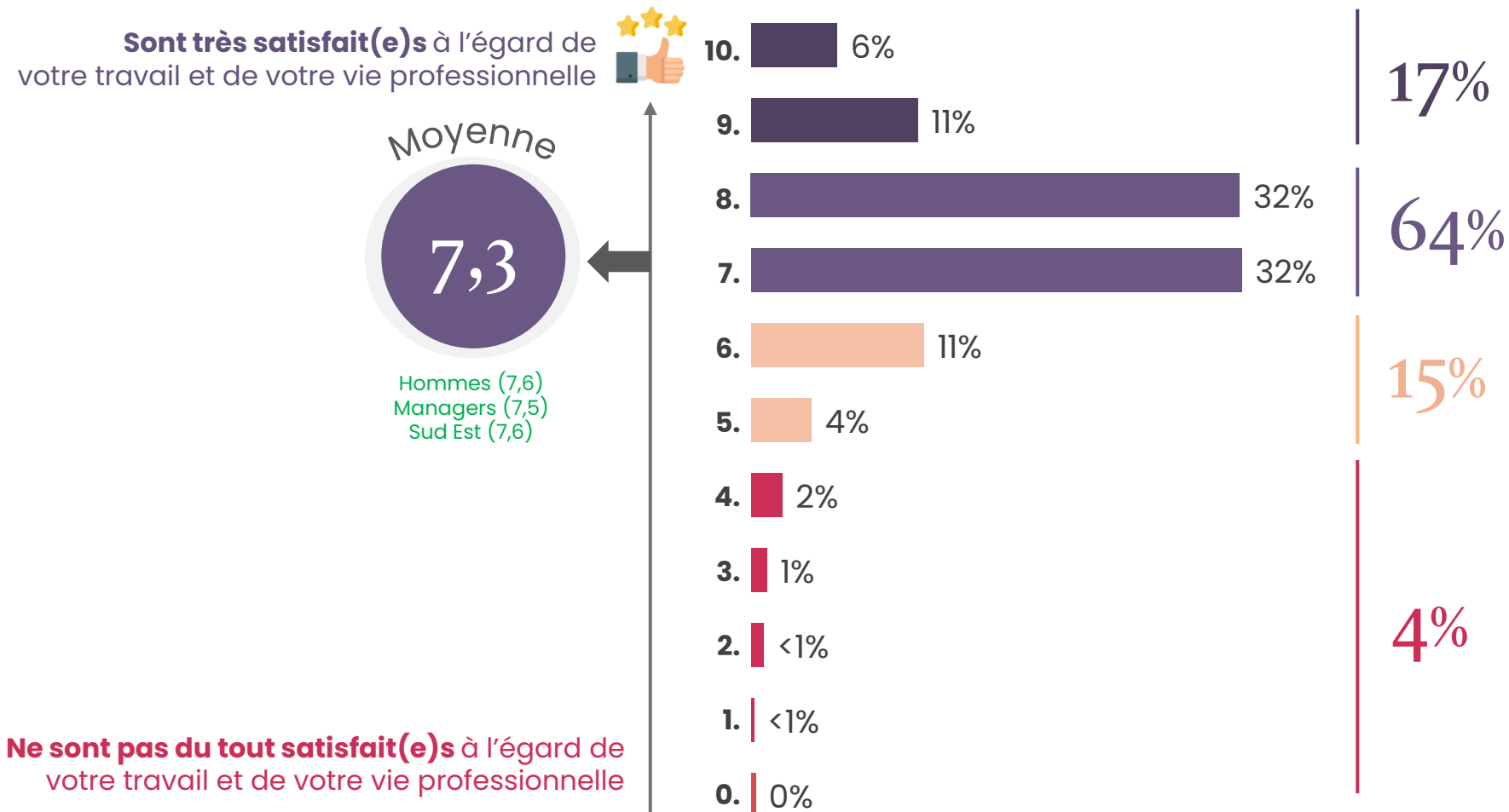


Une jeune
génération satisfaite
et investie dans son
travail

” Pour $\frac{3}{4}$ 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)



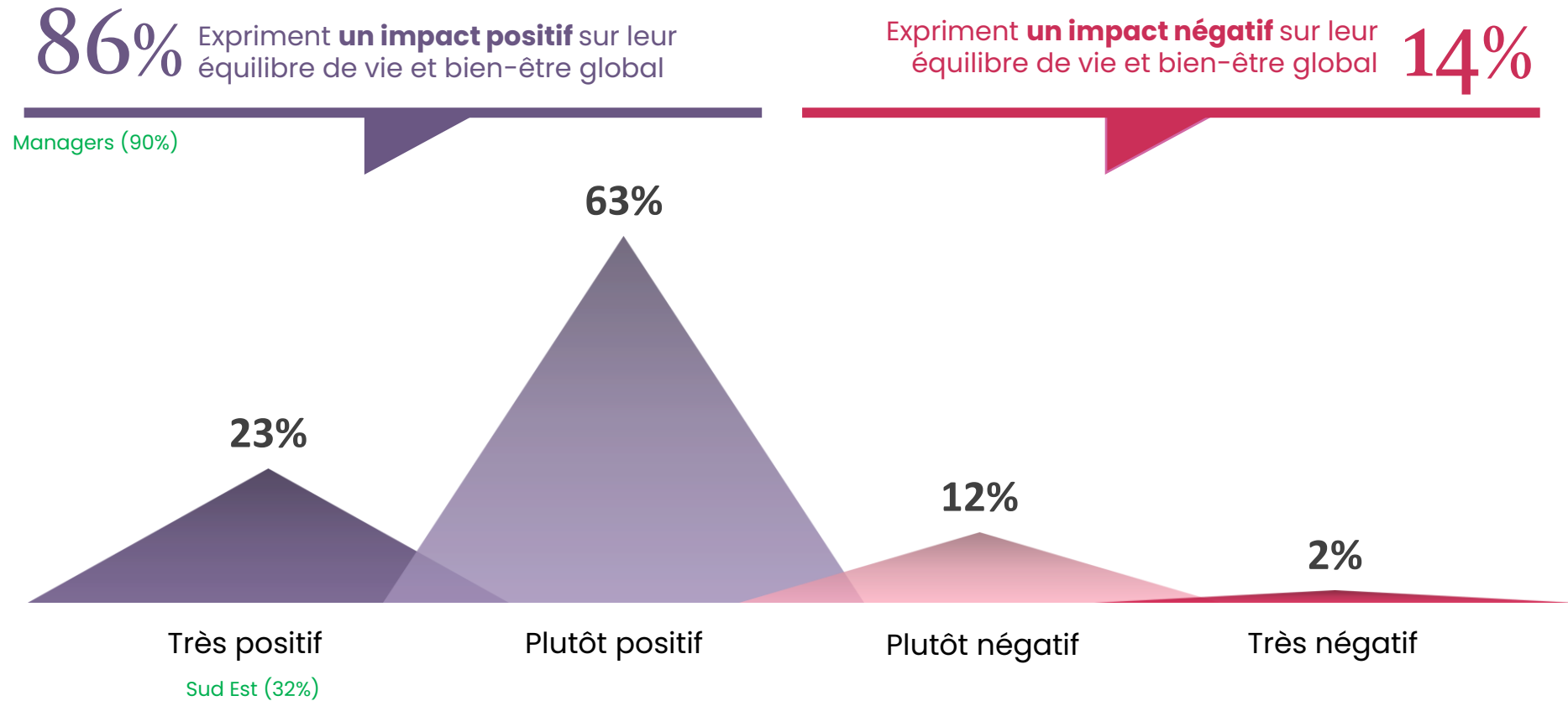
NB : dans notre enquête pour Ekilibre « Causes racines du mal-être au travail » récemment publiée, la satisfaction générale des salariés français (public et privé) est légèrement inférieure avec une note moyenne de 6,9 et 2/3 de notes de 7 à 10 (vs 81% ici)



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

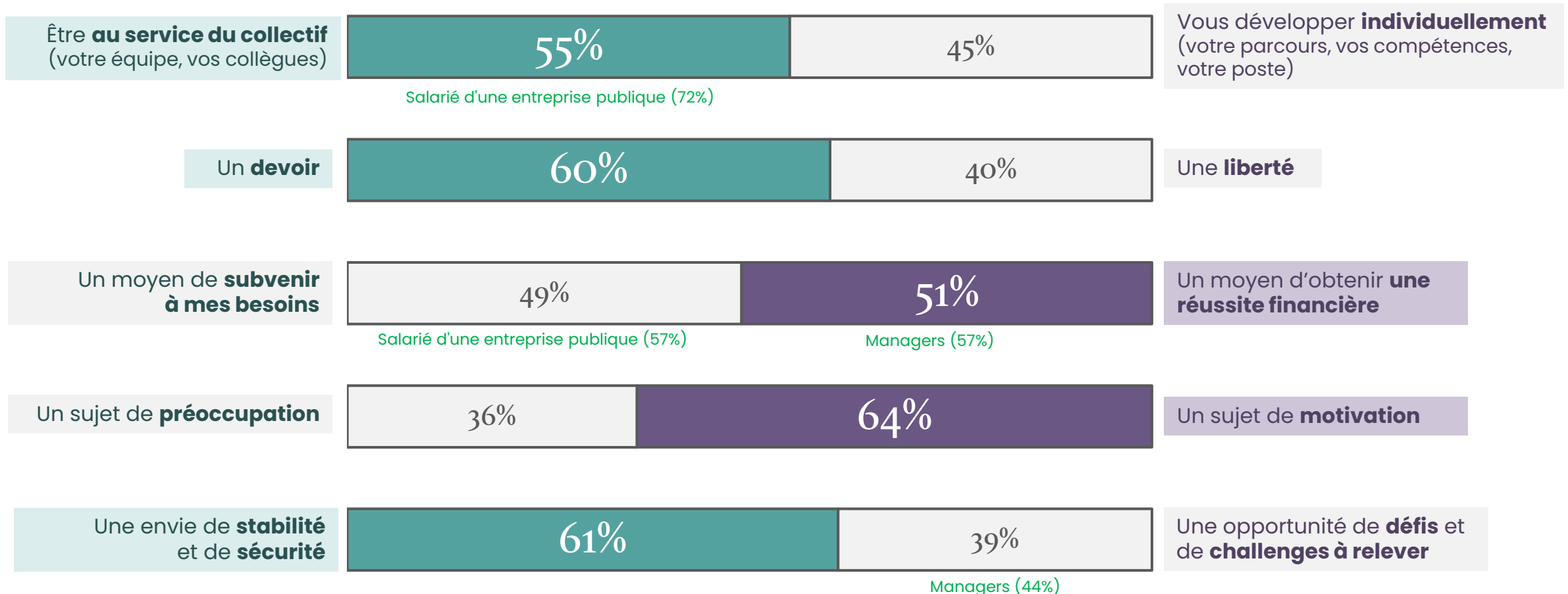
Base : ensemble (1002)



” 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)

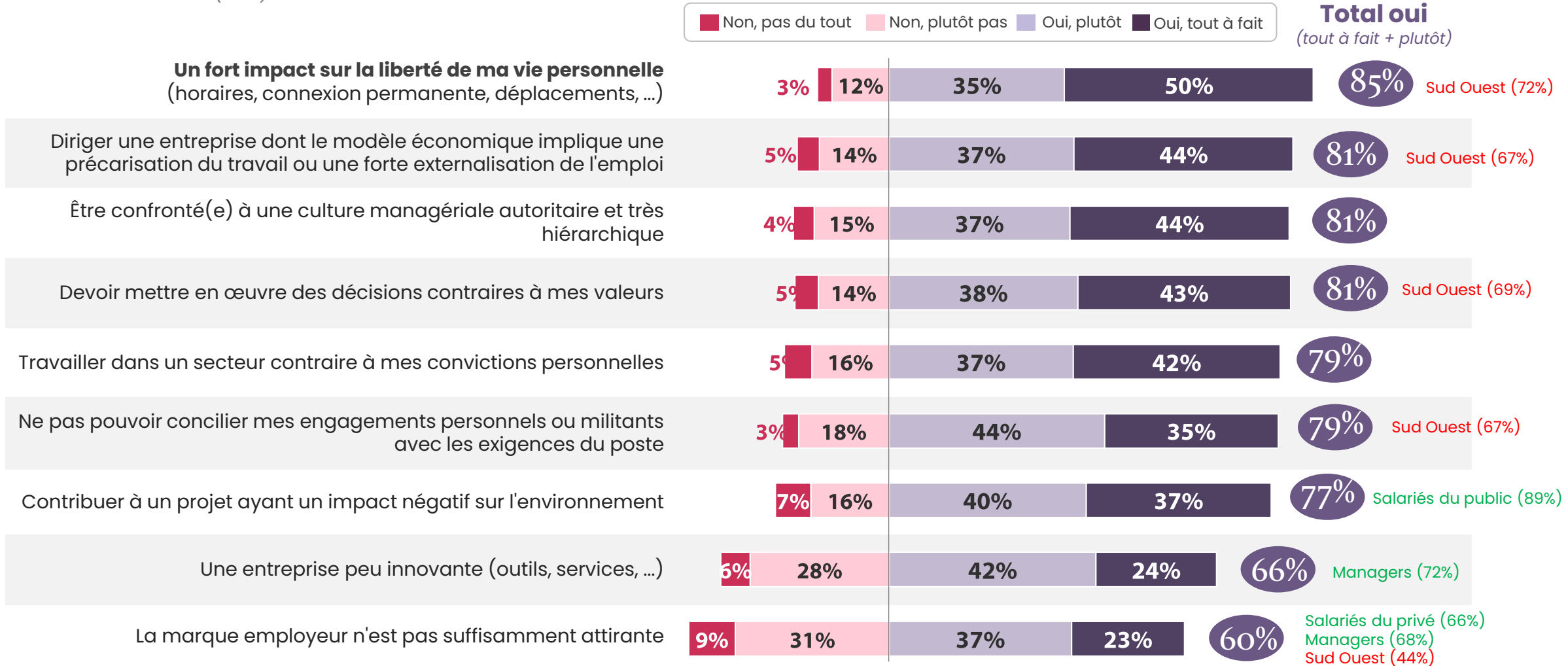




Pour eux, l'impact de la vie personnelle est prioritaire devant les considérations plus générales (valeurs, environnement)

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

Base : ensemble (1002)





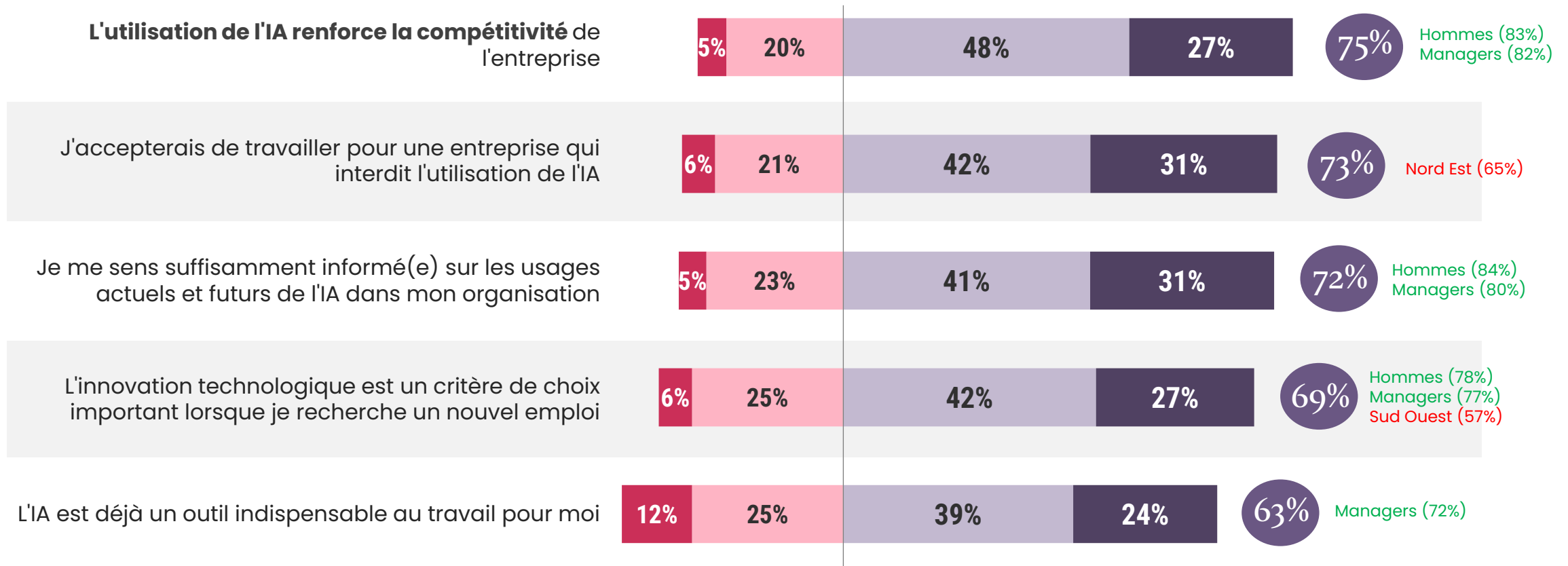
L'IA rentre désormais en compte dans le choix de l'employeur pour la jeune génération mais sans être un critère indispensable pour tous

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)

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

Total d'accord
(tout à fait + plutôt)



02



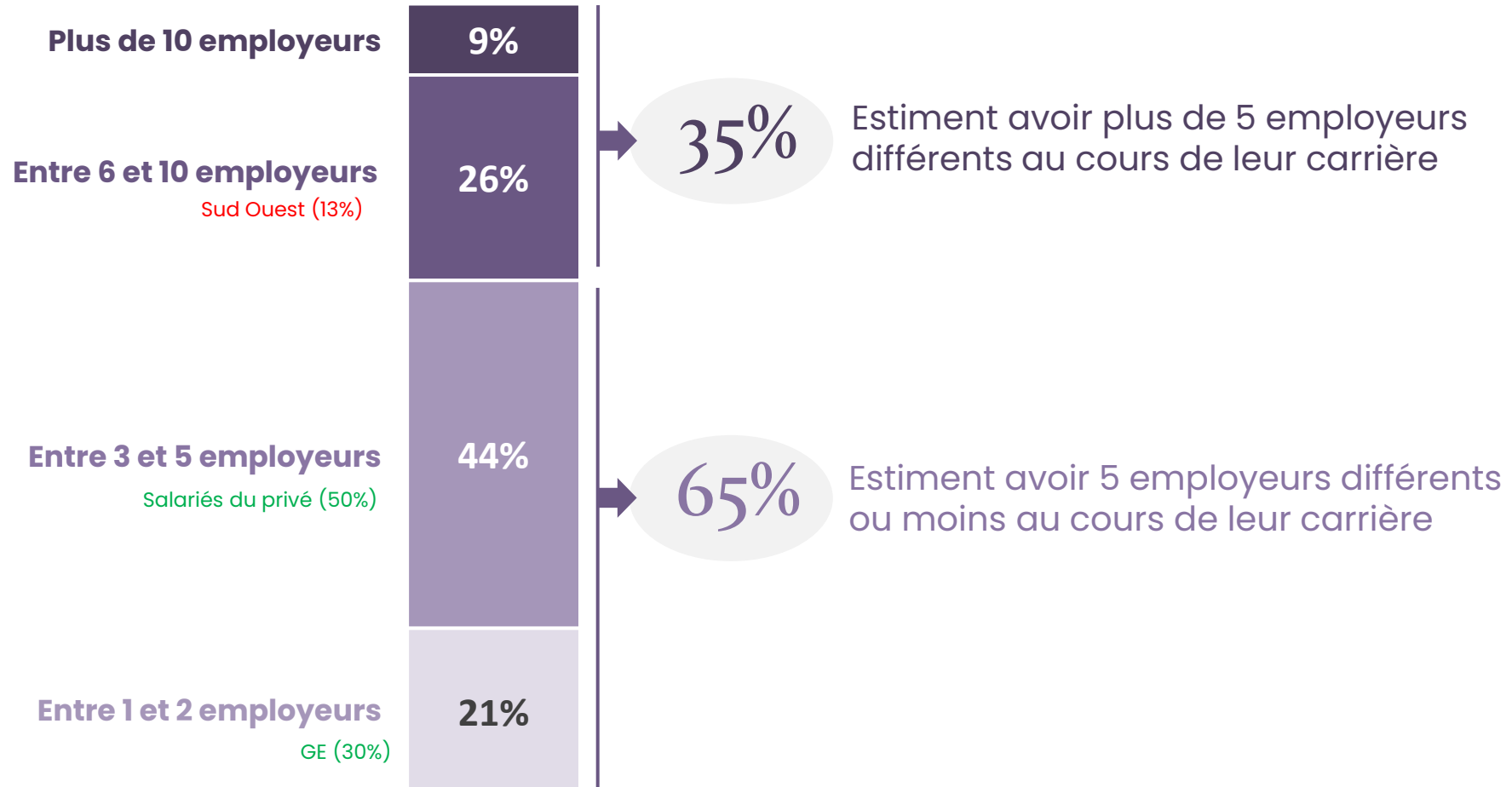
Une fidélité sous
condition



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 ?

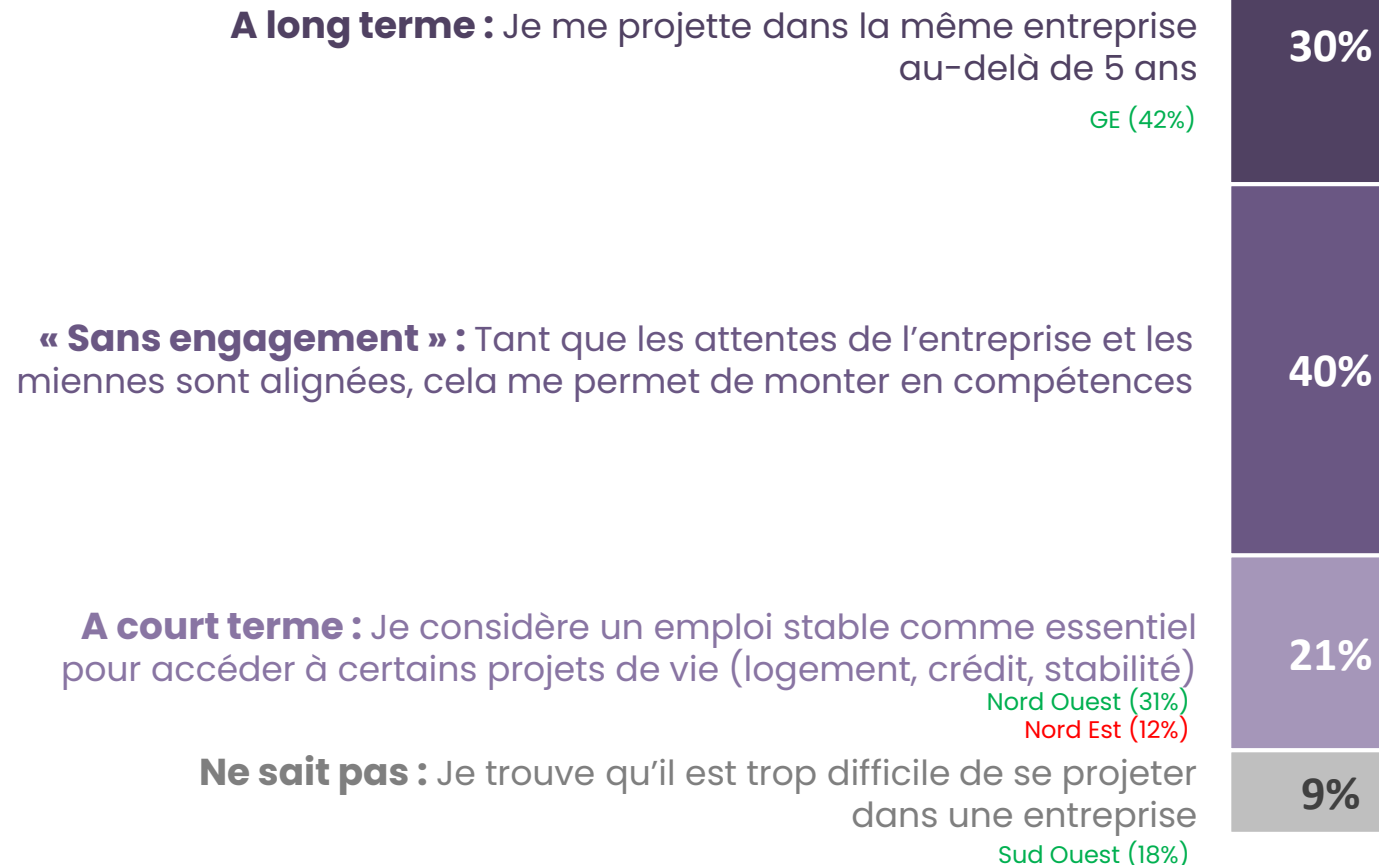
Base : ensemble (1002)



” 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)



” 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



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



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



03



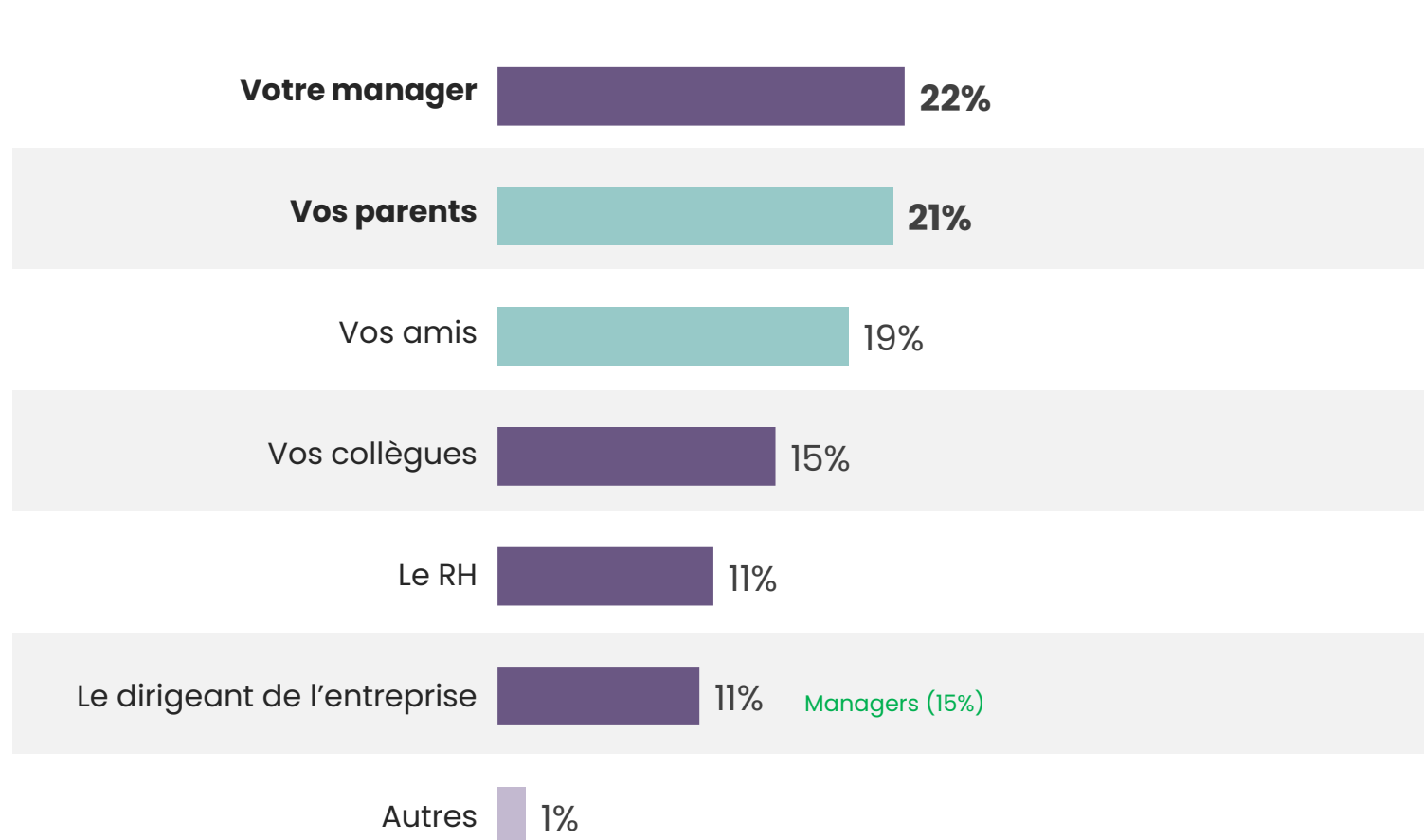
Le management,
passage obligatoire
ou réelle envie
d'évolution ?



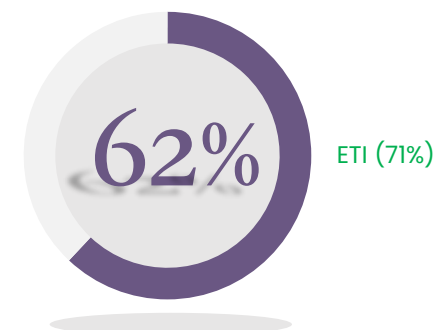
Dans la réflexion sur l'évolution professionnelle, l'entourage professionnel(notamment manager) ressort autant que les proches

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

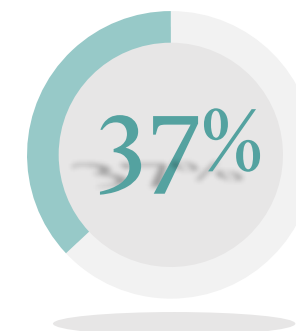
Base : ensemble (1002)



Environnement professionnel



Proches





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

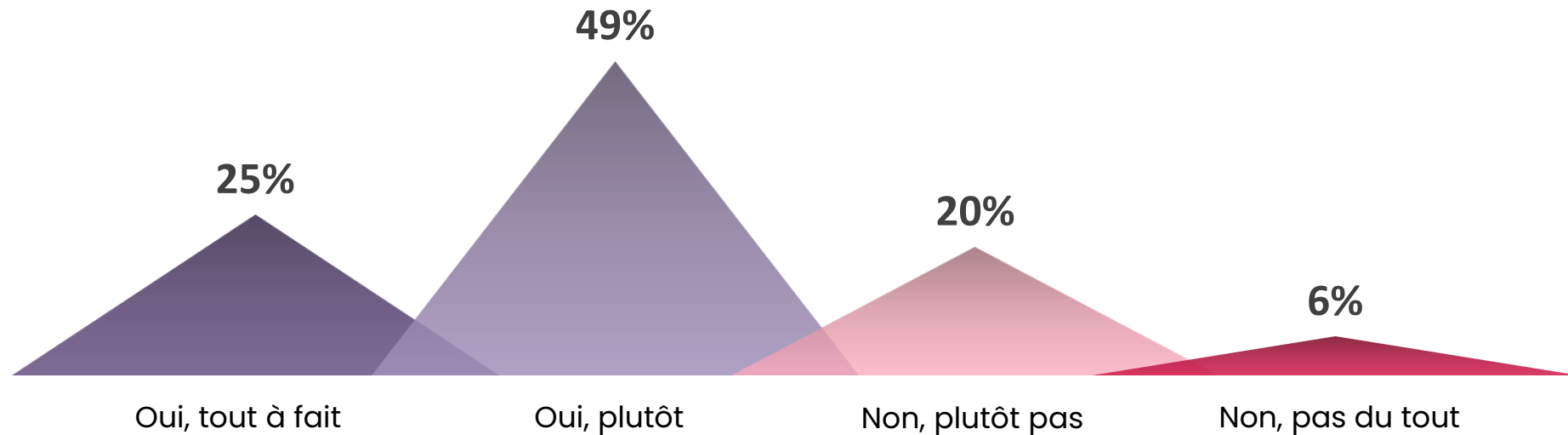
Q10 : Pensez-vous que **la prise de responsabilités managériales est nécessaire pour une vie professionnelle réussie** ?

Base : ensemble (1002)

74% Pistent que **la prise de responsabilités managériales est nécessaire**

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

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





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)

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

Total d'accord
(tout à fait + plutôt)

Je suis intéressé(e) par **la possibilité d'alterner des postes** avec ou sans management au cours de ma vie professionnelle



83%

Nord Est (73%)

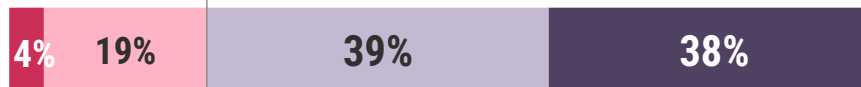
Je suis prêt(e) à prendre des responsabilités importantes dans une entreprise, même si cela implique une charge de travail élevée



78%

Sud Ouest (64%)

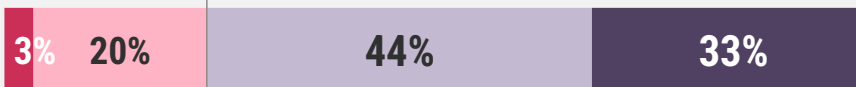
Je me vois assumer des responsabilités de leadership dans une entreprise dans les 5 prochaines années



77%

Sud Ouest (65%)

Le niveau de responsabilité d'un poste de manager doit être suffisamment élevé pour me motiver



77%

Sud Ouest (62%)

Je suis intéressé(e) par des postes de manager à l'avenir



76%

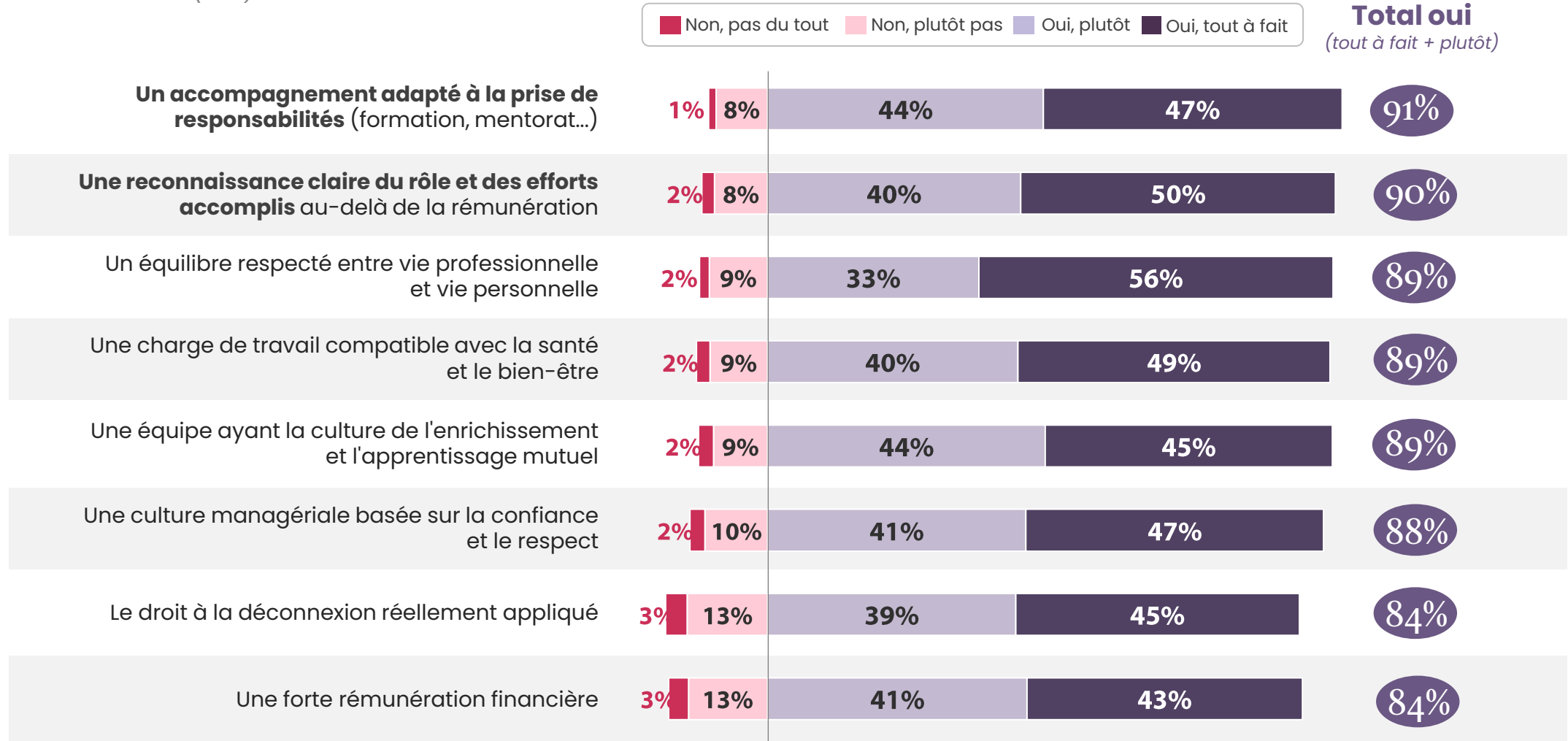
Sud Ouest (61%)



...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% Pistent 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)

En matière de/d'...

■ Non, pas du tout ■ Non, plutôt pas ■ Oui, plutôt ■ Oui, tout à fait

Total oui
(tout à fait + plutôt)

Organisation du travail et conditions de travail



91% Sud Ouest (79%)

Communication et circulation de l'information
au sein de l'équipe



90% Nord Est (84%)

Suivi du bien-être et de la qualité de vie au travail



89%

Soutien individuel aux collaborateurs
(écoute, accompagnement)



89%

Régulation du travail (priorisation, gestion des imprévus)



85%

Prise en charge de missions administratives RH
(gestion des congés, suivi SIRH, entretiens)



82% Sud Ouest (66%)



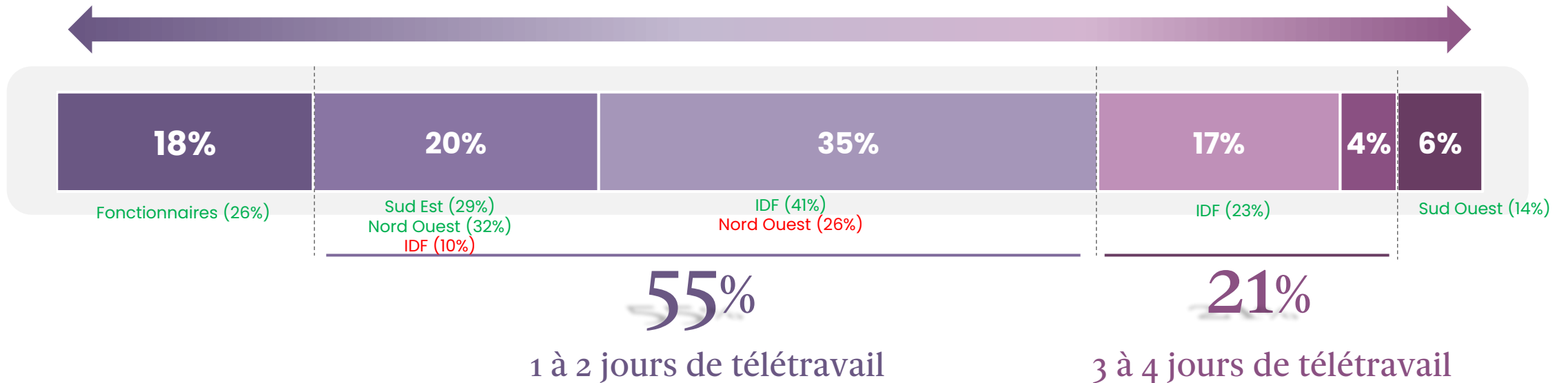
Concernant l'organisation du travail, le mode hybride est largement plébiscité

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



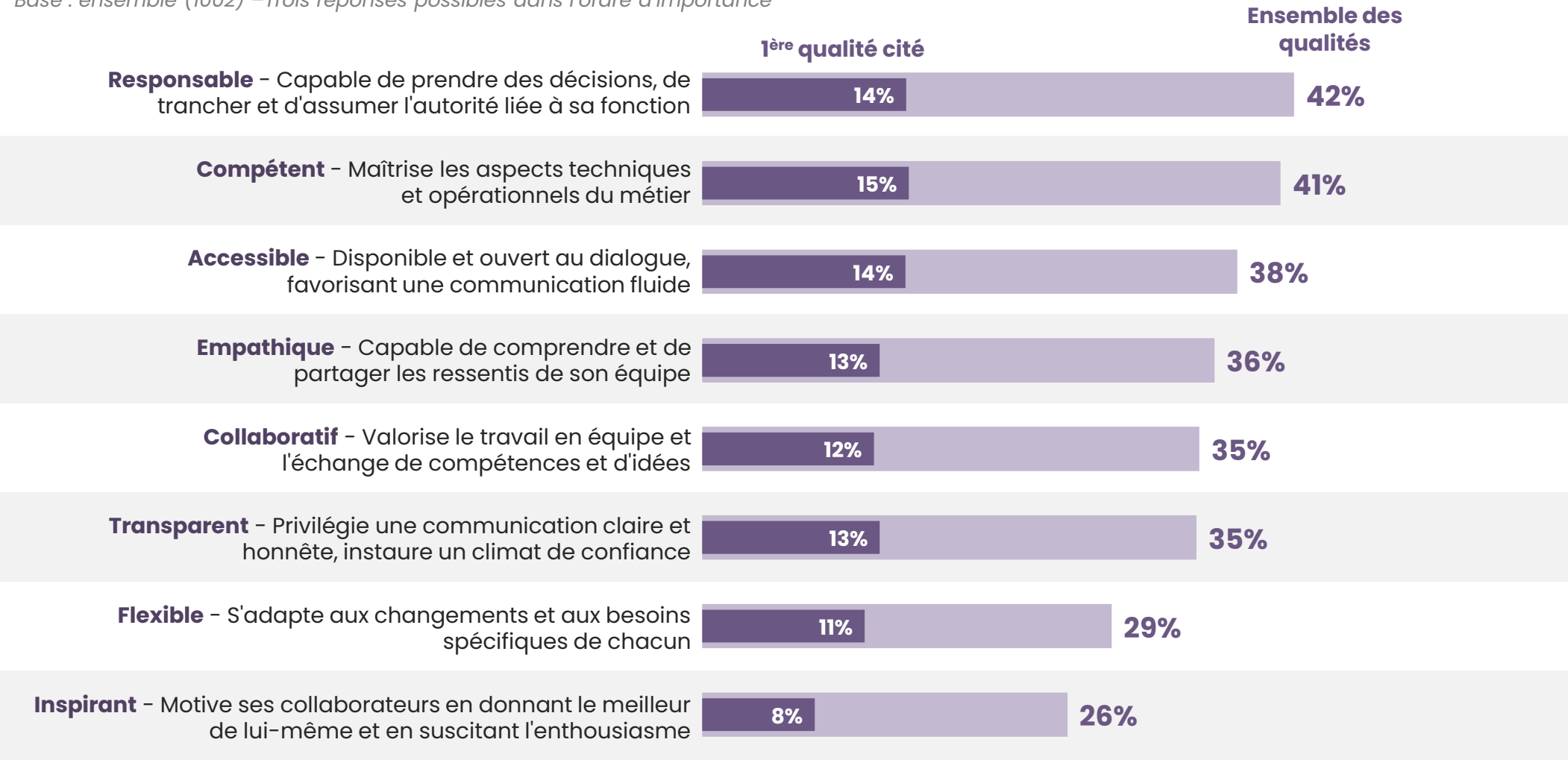
Le bien-être au cœur
de la vision
managériale



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

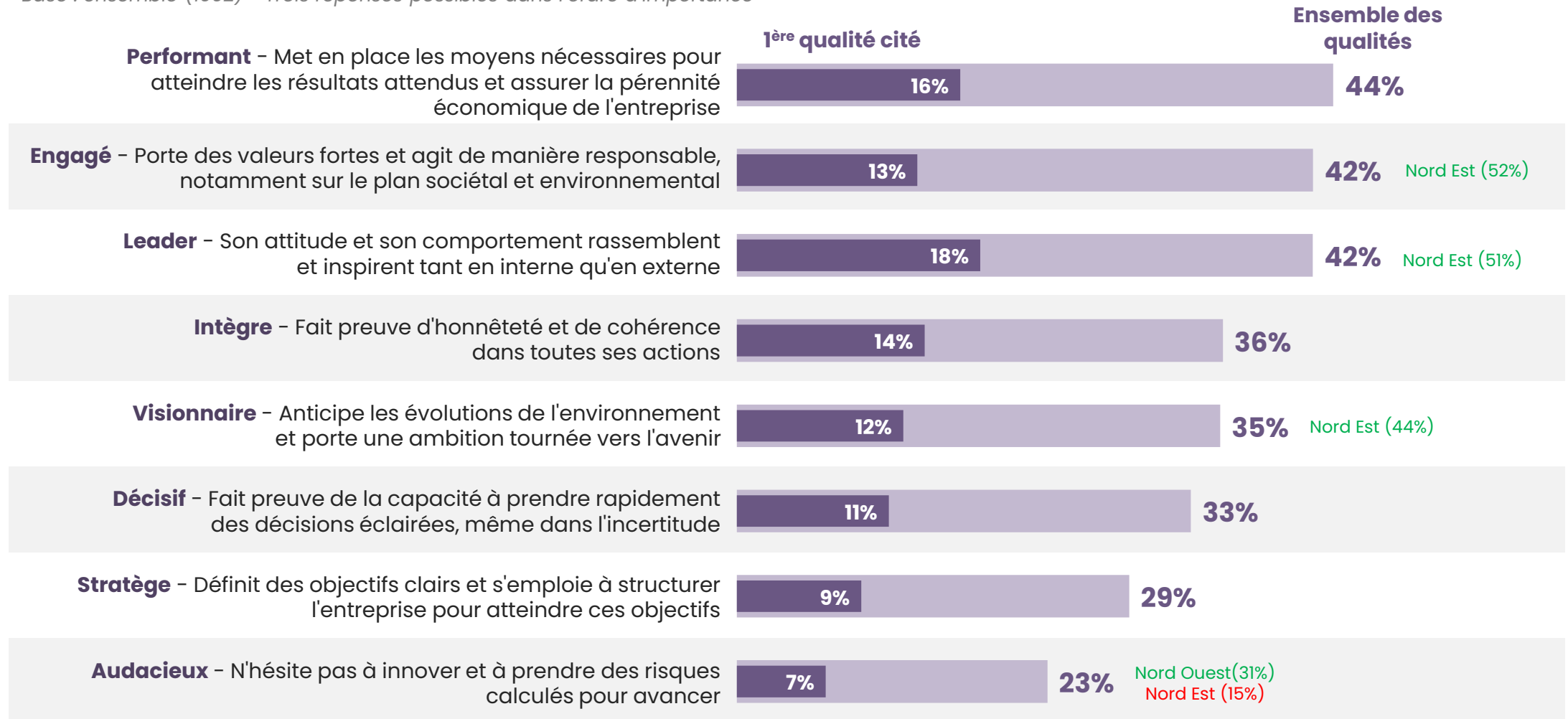




Concernant les qualités attendues des dirigeants, le leadership et la performance sont citées en premier

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

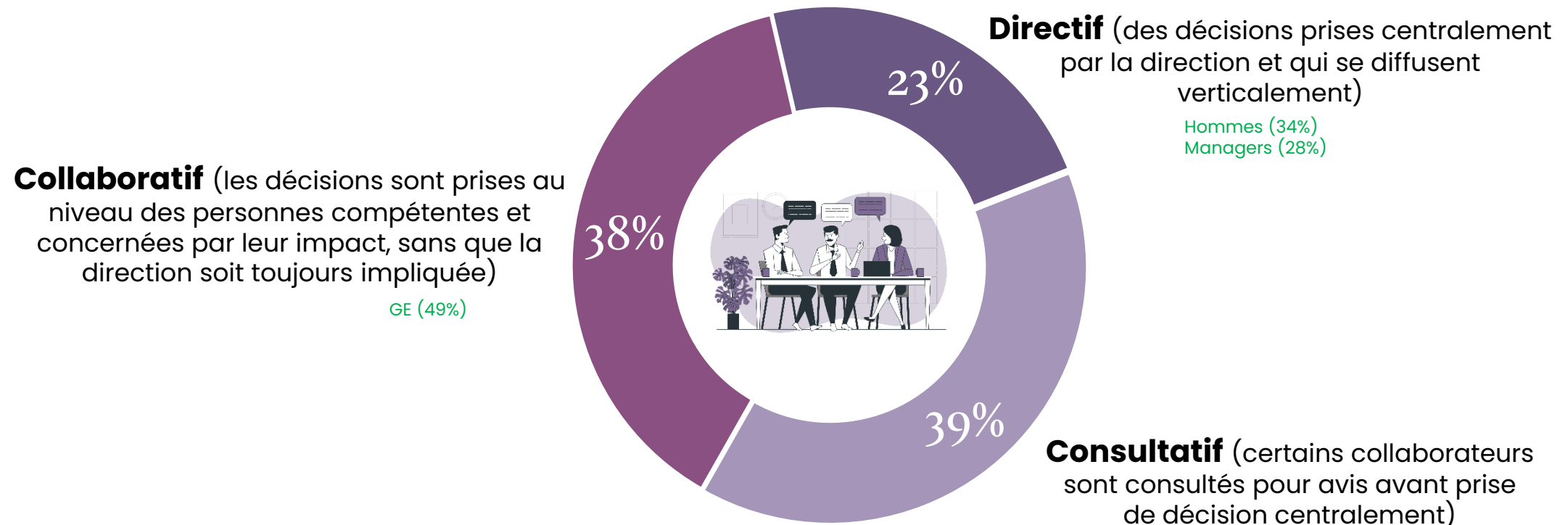




Pou autant, les répondants sont très partagés dans leur préférence de culture managériale, notamment entre modes collaboratif et consultatif

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)

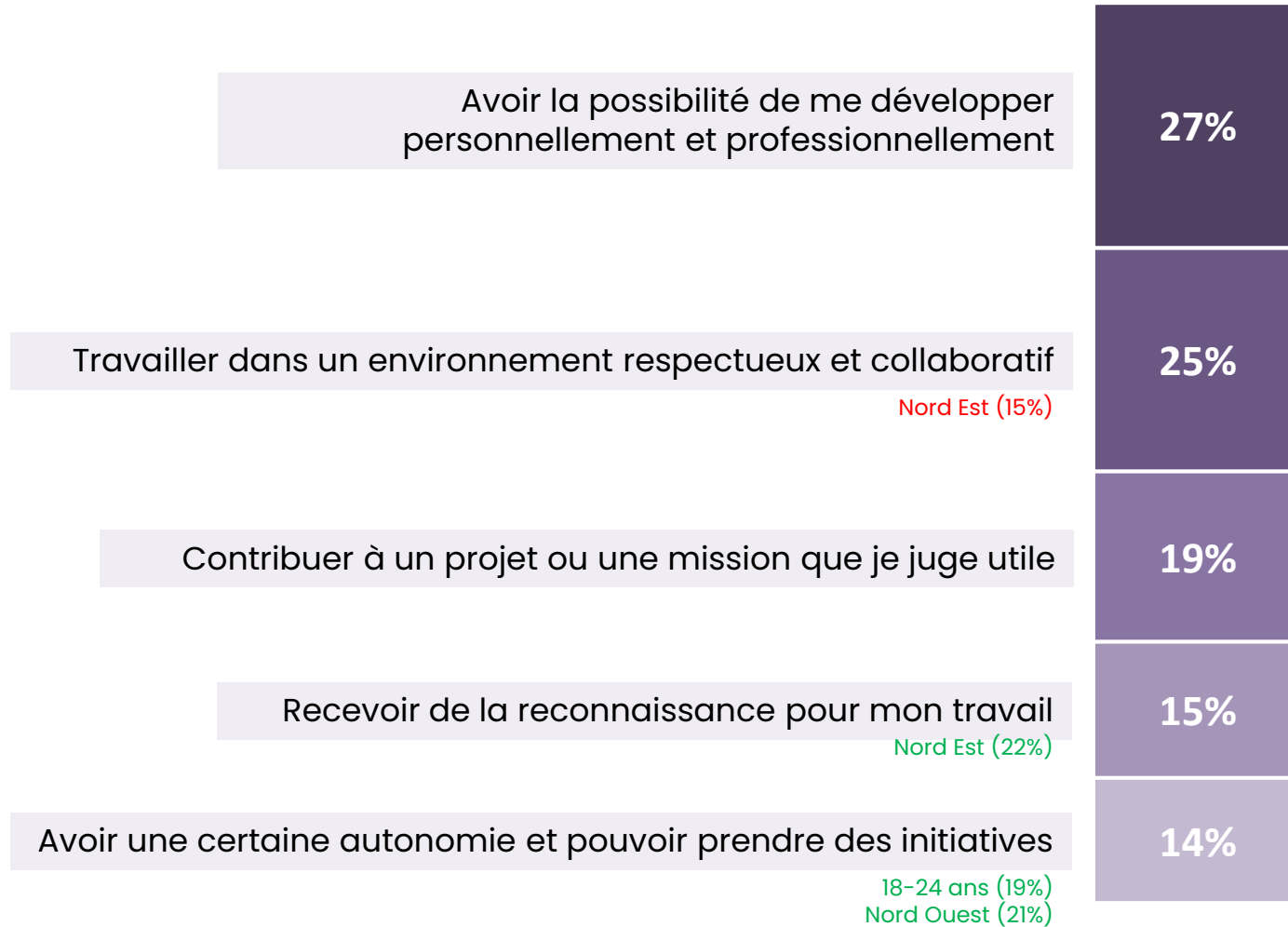




Pour eux, un travail qui fait du sens est avant tout centré sur l'épanouissement et le bien-être personnel

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

Base : ensemble (1002)

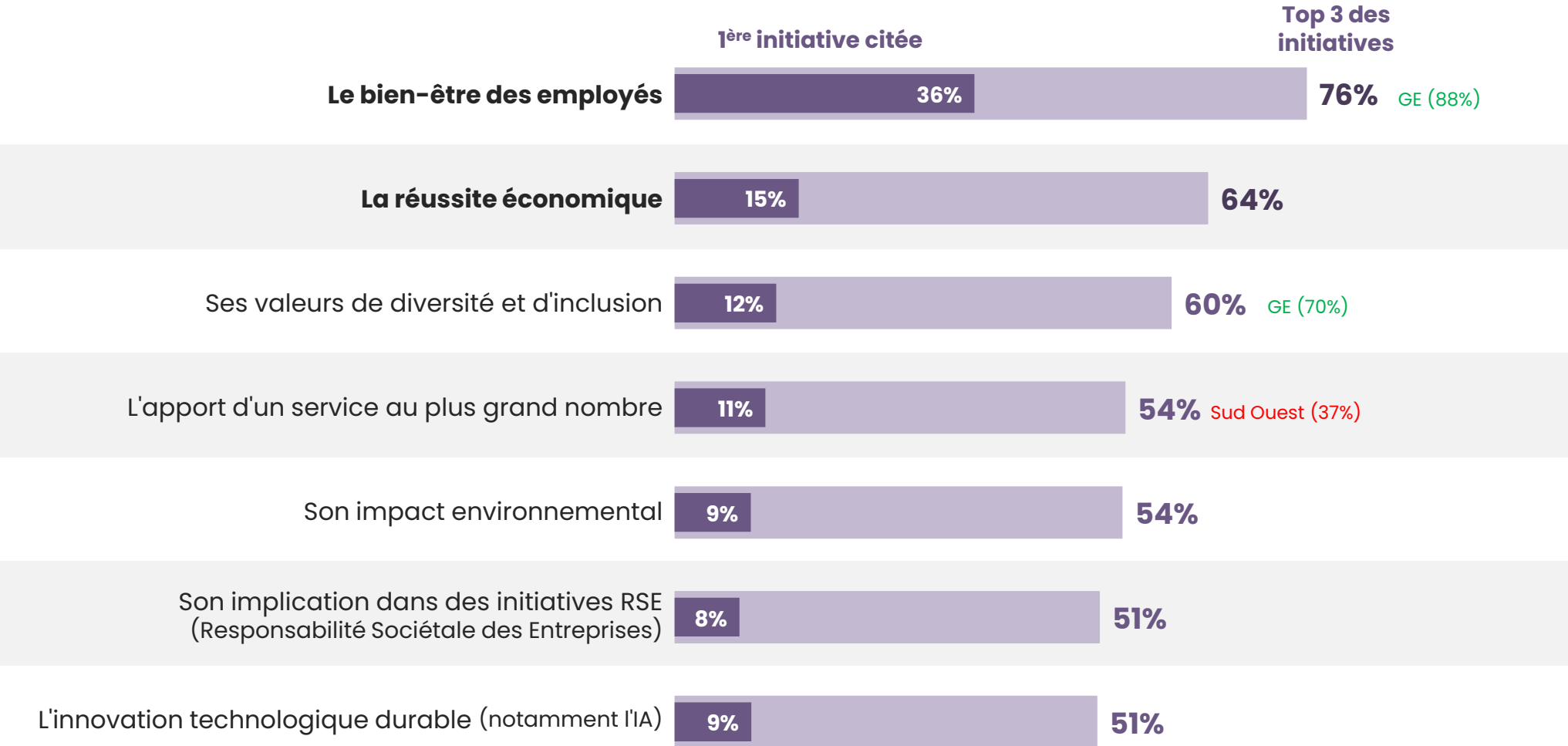




Ainsi, le bien-être des employés est cité comme l'action la plus importante pour guider les actions d'une entreprise, nettement devant la réussite économique

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)

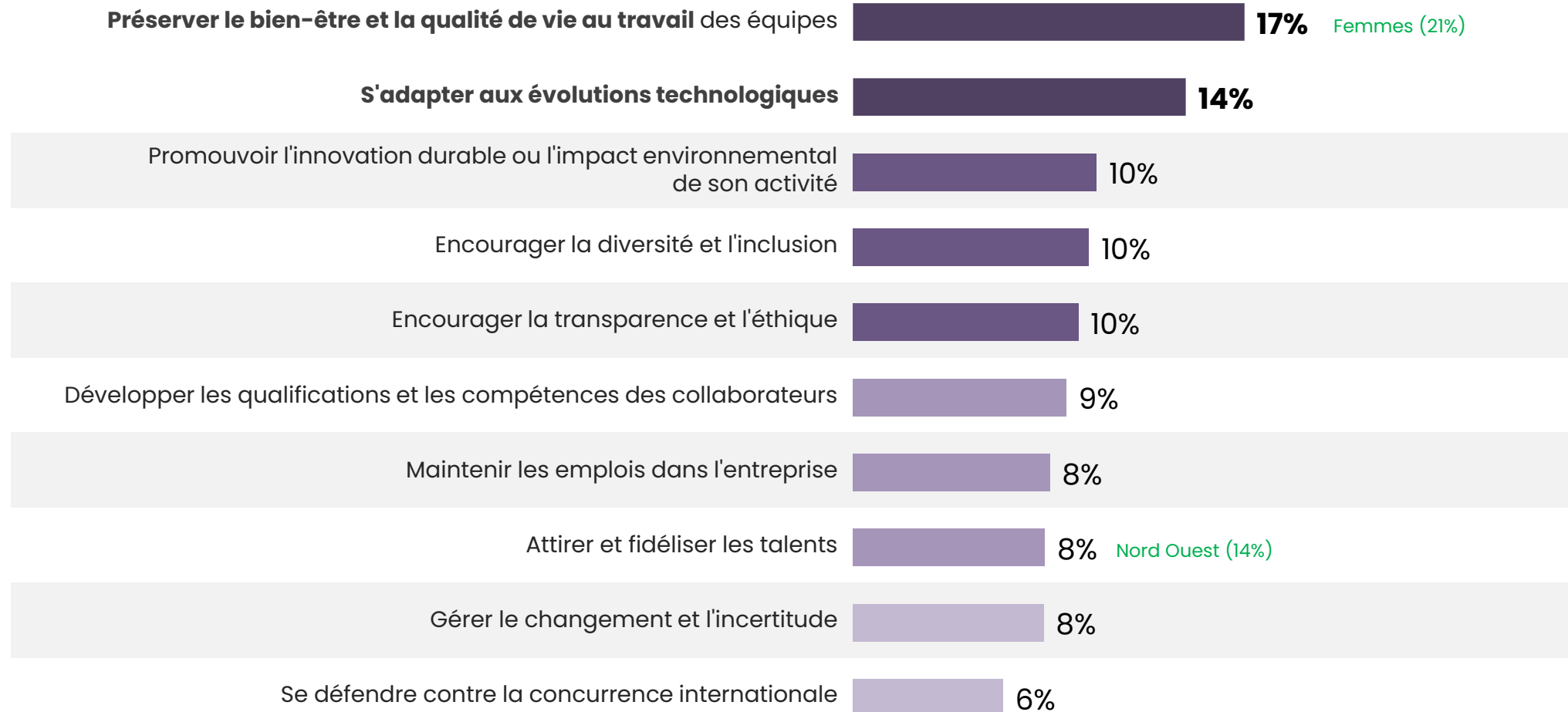




La GenZ identifie d'ailleurs le bien-être au travail comme le principal défi à relever pour les dirigeants d'entreprise sur le long terme

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)





opinionway

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**.

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