



Communiqué de presse  
Paris, le 01/10/2025

## Travail, IA, management, leadership : la Génération Z déjoue les pronostics

Étude OpinionWay pour l'ANDRH, Workday et ISG RH

**“Zappeurs”, “allergiques à l’effort”, “anti-management”** : les étiquettes collent à la Génération Z. Pourtant, l’enquête OpinionWay pour l'ANDRH, Workday et ISG RH, menée auprès de jeunes diplômés Bac+5 en activité, révèle une toute autre réalité. Loin du désengagement annoncé, cette génération considère le travail comme une source de bien-être (81 % d’impact positif sur l’équilibre de vie), aspire à des responsabilités et se projette dans des trajectoires professionnelles exigeantes, mais à ses conditions.

**Matthieu Bax, DRH Parfums Christian Dior, Vice-président de l'ANDRH** : « Cette enquête démontre que la Génération Z n’est pas moins engagée au travail mais que son engagement et sa fidélisation révèlent des exigences ou des aspirations fortes, ancrées sur : les équilibres, la flexibilité, la confiance et l’autonomie. Ces aspirations, appelées à devenir transgénérationnelles, invitent les organisations à faire évoluer les modèles de management et de leadership. En tant que communauté de référence des professionnels RH, l'ANDRH se mobilise pour accompagner les entreprises dans ces transformations, les concrétiser et faire de ces évolutions une source de performance durable. »

### Des résultats qui bousculent les clichés

Le travail reste un pilier de l’épanouissement : **81 %** déclarent un impact positif sur leur bien-être. L’exigence porte d’abord sur l’**équilibre de vie** et la **cohérence des engagements réciproques** entre employeur et salarié.

Côté technologies, la nuance s’impose : l’IA est utile mais **pas un prérequis**. **63 %** la jugent déjà indispensable à leur travail, mais **73 %** accepteraient de rejoindre une entreprise qui **interdit** son usage ; par ailleurs **69 %** estiment que l’**innovation technologique** est un critère important dans la recherche d’emploi.

La mobilité n’est pas forcément frénétique : **21 %** se projettent avec **1 à 2 employeurs** sur l’ensemble de leur carrière, quand **un tiers** anticipe **plus de cinq** employeurs : une logique d’**engagement conditionnel** au respect des attentes mutuelles.

**Pour Sophie Sureau, Directrice nationale des études de l'ISG RH** : « Au cœur des fantasmes et de toutes les convoitises, la génération Z se dévoile de manière surprenante dans cette étude qui déjoue les pronostics et bouscule les idées préconçues. Fort de son expérience d’accompagnement de cette nouvelle génération, l'ISG RH témoigne d’une réalité en effet éloignée des clichés. »

### Leadership et Management réinventés

Loin d'un rejet du management, **76 %** jugent les **responsabilités managériales nécessaires à une carrière réussie**, et **83 %** souhaitent **alterner** au cours de la vie professionnelle des postes **avec et sans** encadrement.

Le leadership attendu est **exigeant et responsable** : les qualités plébiscitées pour un dirigeant sont « **performant** » (**44 %**), « **leader inspirant** » (**42 %**) et « **engagé** » (**42 %**). En matière de priorités, ressortent le **bien-être des employés** (**76 %**, cité en 1er par **36 %**), la **réussite économique** (**64 %**, 1er : **15 %**) et la **diversité & inclusion** (**60 %**, 1er : **12 %**).

## Une génération pragmatique et humaniste

La Génération Z ne rejette pas le travail, elle en redéfinit les contours. Elle recherche du sens, de la flexibilité et un équilibre réel entre vie professionnelle et personnelle. Ces attentes ne sont pas marginales : elles redessinent les conditions de l'engagement, et obligent les entreprises à repenser leur conception de la performance. L'intelligence artificielle s'inscrit dans cette transformation.

**Pour Hubert Cotté, Country Manager France Workday** : « *La génération Z aborde l'intelligence artificielle avec pragmatisme. Elle l'accueille positivement, mais sans la considérer comme une fin en soi. Comme leurs aînés, qui sont passés de l'enthousiasme initial à une recherche de valeur concrète, ces jeunes diplômés attendent aujourd'hui de l'IA qu'elle démontre son impact réel au quotidien dans les organisations.* »

En conclusion, l'étude met en lumière une Génération Z qui n'oppose pas travail et épanouissement, technologie et valeurs, ambition et équilibre. Elle renouvelle les codes de l'entreprise sans la rejeter, et pose aux organisations une question simple : sont-elles prêtes à évoluer au rythme de ses aspirations ?

## Méthodologie

*Étude OpinionWay pour l'ANDRH, Workday et ISG RH, auprès d'un échantillon national représentatif de 1 002 actifs de moins de 30 ans, en entreprises de 50+ salariés, diplômés Bac+5 et plus. Quotas (sexe, âge, CSP, région) et pondération sur ces critères. CAWI sur panel, 5-23 mai 2025. Procédures ISO 20252. Marge d'incertitude : ± 3,1 pts pour ~1 000 répondants.*

*Mention obligatoire en cas de reprise : « Sondage OpinionWay pour ANDRH »*

---

## L'ANDRH, acteur de référence dans le débat RH

ASSOCIATION LOI 1901, CRÉÉE EN 1947, L'ANDRH EST LA PLUS GRANDE COMMUNAUTÉ DE PROFESSIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES EN FRANCE.

Créée en 1947, l'ANDRH est une association 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 internationales. Avec plus de 6 250 membres, organisée en 64 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.

### **Workday**

Workday est la plateforme d'IA dédiée à la gestion des collaborateurs, des finances et des agents. Reposant sur l'intelligence artificielle, elle permet aux entreprises de valoriser leurs talents, de transformer le travail et de faire progresser durablement leur activité. Plus de 11 000 entreprises dans le monde, dont plus de 60 % des sociétés du Fortune 500, font confiance à Workday.

### **ISG RH**

L'ISG RH est le programme de l'ISG entièrement dédié aux métiers des ressources humaines, de Bac+2 à Bac+5 (Titres certifiés par l'État niveau 6 et 7). Situé dans 3 grandes villes de France, 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.

L'école ISG est membre de IONIS Education Group.

### **OpinionWay**

Fondé en 2000, pionnier de la digitalisation des études, OpinionWay a été précurseur dans le renouvellement des pratiques de la profession des études marketing et d'opinion.

Reflète notre engagement profond envers un avenir durable et responsable, nous sommes depuis janvier 2025 "Entreprise à mission" avec pour ambition de *"Conjuguer l'humain et l'innovation pour accompagner marques et organisations dans leurs prises de décisions vers un futur souhaitable"*. Une mission qui se traduit par trois objectifs statutaires essentiels : éclairer nos clients sur les enjeux de développement durable et sociétaux, cultiver les liens, l'agilité et l'enthousiasme au sein de notre entreprise, et questionner en continu la pertinence de nos approches.

Nous intervenons sur les cinq continents depuis nos implantations en France (Paris, Bordeaux), en [Afrique](#) (Casablanca, Abidjan), en [Europe de l'Est](#) (Varsovie), en Chine (Shanghai) et en Europe avec notre filiale pan-européenne [Polling Europe](#) (Bruxelles).

Membre actif d'Esomar, nous sommes certifiés ISO 20252 depuis 2009 par l'AFNOR.



### **Contact presse ANDRH :**

Fabien Contino – [fabien@entourages.agency](mailto:fabien@entourages.agency) – 06 63 97 75 12

Mohammed Azaoui – [mohammed@entourages.agency](mailto:mohammed@entourages.agency) – 07 68 41 94 76