

A young man wearing a pink beanie, a plaid jacket, and a backpack is riding a bicycle on a cobblestone path. The background is filled with trees with vibrant autumn foliage in shades of orange, yellow, and red. The scene is captured with a slight motion blur, suggesting movement. The lighting is warm, typical of late afternoon or early morning.

la génération Z en entreprise
tournée vers l'avenir,
en constante évolution.



randstad

partner for talent.

sommaire.

- 3 synthèse.
- 6 un retour à la réalité : entre manque de confiance et marché du travail en mutation.
- 11 une relation complexe avec la technologie et l'IA.
- 16 les moteurs de la Gen Z : vision à long terme, missions courtes.
- 20 conclusion et recommandations : canaliser l'ambition de la Gen Z.

synthèse.

La génération Z* est ambitieuse et pleine de potentiel, mais peine à trouver sa place. Elle arrive sur le marché du travail dans un contexte de grands bouleversements. Malgré une pénurie de talents qui s'accroît, notre étude révèle une baisse continue du nombre de postes de débutants, tous secteurs confondus. Les jeunes travailleurs font face à une concurrence accrue, à une disruption technologique constante et à des perspectives de carrière incertaines.

L'Intelligence Artificielle (IA) exacerbe cette situation en automatisant de nombreuses tâches traditionnellement confiées aux profils juniors. Alors que les offres d'emploi pour débutants ont chuté de 29 points depuis janvier 2024, la Gen Z s'inquiète de plus en plus de l'impact de l'IA sur son avenir professionnel. Elle est toutefois tout aussi consciente des opportunités uniques que cette technologie représente.

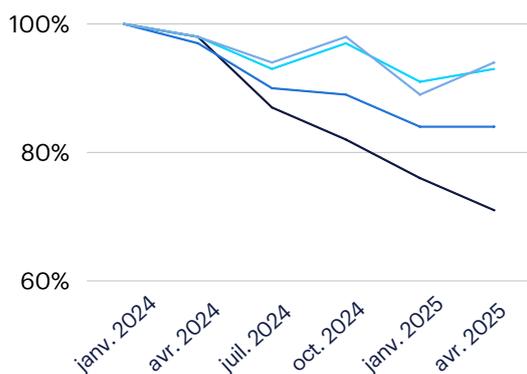
Cet environnement de travail complexe fait émerger un paradoxe fondamental. S'appuyant sur une enquête menée auprès de 11 250 talents et l'analyse de 126 millions d'offres d'emploi, notre étude dépeint une génération à la fois déterminée et désorientée.

des objectifs à long terme, des missions courtes

Les jeunes aspirent à des carrières qui ont du sens et se projettent sur le long terme. Pourtant, ils manquent de confiance pour naviguer dans l'univers professionnel. Beaucoup se sentent insuffisamment préparés et accompagnés, ce qui les pousse à revoir leurs ambitions à la baisse.

Conséquence directe : la durée moyenne en poste diminue. Les jeunes actifs d'aujourd'hui changent d'emploi plus vite que n'importe quelle génération avant eux. Si les employeurs peuvent y voir un manque de loyauté, nos conclusions suggèrent plutôt une réaction à des attentes déçues, doublée d'un puissant désir de progression.

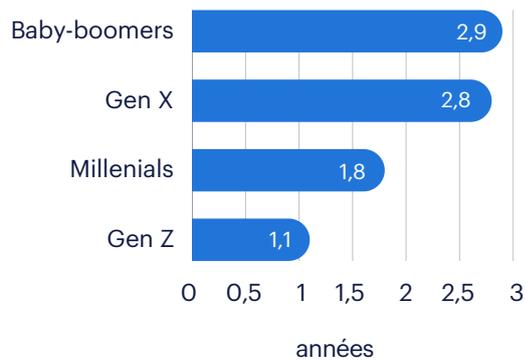
baisse du nombre d'offres d'emploi pour débutants, stabilisation ou hausse du nombre de postes seniors*



- 0-2 ans d'expérience
- 3-5 ans d'expérience
- 6-9 ans d'expérience
- 10+ ans d'expérience

*Données présentées en % des offres d'emploi de référence par niveau d'expérience, où janvier 2024 = 100%. Analyse basée sur plus de 126 millions d'offres d'emploi dans le monde.

durée moyenne en poste au cours des 5 premières années de carrière



*Baby-boomers : personnes nées entre 1946 et 1964 ; génération X : personnes nées entre 1965 et 1980 ; Millennials : personnes nées entre 1981 et 1996 ; génération Z : personnes nées entre 1997 et 2007.

La Gen Z se caractérise par un état d'esprit singulier : elle est enthousiaste à l'idée d'apprendre les ficelles du métier, mais n'hésite pas à partir dès que sa courbe de progression stagne.

Elle est naturellement attirée par les secteurs à forte croissance comme l'IT, la santé ou les services financiers, dont l'expansion rapide fait écho à ses propres ambitions.

une génération façonnée par l'IA

La Gen Z fait ses premiers pas dans le monde professionnel au moment même où l'IA redéfinit les débuts de carrière. Les postes de débutants se transforment et le monde du travail attend des jeunes une bonne maîtrise des outils professionnels.

Parallèlement, les talents de la génération Z redéfinissent la place du travail dans leur vie. Ils sont nombreux à prendre une activité secondaire (« side hustle »), que ce soit pour nourrir leur quête de sens, assouvir leur besoin de flexibilité ou, plus prosaïquement, par nécessité financière.

Malgré de réelles inquiétudes autour de l'impact de l'IA sur l'équité et la stabilité de l'emploi, la Gen Z reste optimiste quant au potentiel de cette nouvelle technologie d'améliorer la productivité.

Pour les entreprises qui font face à la pénurie de talents, le constat est clair : la Gen Z n'est ni un défi à surmonter, ni un problème à résoudre. Dans un monde du travail redessiné par l'IA et les nouvelles attentes professionnelles, elle incarne un nouveau modèle pour le futur du travail.

Le message pour les employeurs est donc simple : la Gen Z a soif d'apprendre et de s'adapter, mais elle a besoin d'un accompagnement inclusif et à la hauteur de ses ambitions.

entre optimisme et inquiétude

Alors que la Gen Z affiche, comme ses aînés, une grande confiance en ses capacités — 79% des répondants déclarant pouvoir acquérir rapidement de nouvelles compétences — près de la moitié (46%) a déjà été écartée d'un poste par manque de savoir-faire.

De plus, 41% estiment que leur formation est un frein pour atteindre l'emploi de leurs rêves, et 40% pensent que leur situation personnelle — leur profil démographique ou leur situation familiale, par exemple — les empêche de viser leur carrière idéale.

Si l'évolution professionnelle est une priorité pour la Gen Z, beaucoup de jeunes sous-estiment encore le lien direct entre cette ambition et le développement continu des compétences. Seuls 12% placent ce dernier en tête de leurs priorités, ce qui ouvre une opportunité pour les employeurs de mieux connecter montée en compétences (« upskilling ») et réussite à long terme.

L'enthousiasme de la Gen Z pour l'IA est palpable : 58% des répondants se réjouissent de son intégration en entreprise et 55% l'utilisent déjà pour résoudre des problèmes (un record toutes générations confondues). Cet engouement masque toutefois des inégalités croissantes dans l'accès à la formation, notamment entre les genres : 58% des hommes l'utilisent au travail pour la résolution de problèmes, contre 52% des femmes. À cela s'ajoute une anxiété grandissante face à l'impact de l'IA sur l'emploi : 46% s'en inquiètent aujourd'hui, contre 40% dans notre [rapport 2024 sur l'IA et l'équité](#).



des membres de la Gen Z tiennent "souvent" ou "toujours" compte de leurs objectifs de carrière à long terme avant d'accepter un poste.



des membres de la Gen Z estiment pouvoir acquérir rapidement de nouvelles compétences.

entre ambition et incertitude

Les talents de la Gen Z abordent leur carrière avec une vision résolument tournée vers l'avenir. C'est la génération qui évalue le plus ses objectifs à long terme avant d'accepter un poste. Et parmi les talents qui ont changé d'emploi au cours de l'année écoulée, les membres de la génération Z sont également les plus susceptibles de citer le manque d'opportunités d'évolution professionnelle comme motif de départ.

Cette vision à long terme explique sans doute leur grande mobilité. Plus de la moitié des talents de cette génération (52%) sont en recherche active et seul un tiers d'entre eux (33%) envisage de rester à son poste pour les 12 prochains mois. La durée moyenne en poste de la Gen Z est de seulement 1,1 an sur les cinq premières années de carrière (contre 1,8 pour les Millennials, 2,8 pour la Gen X et 2,9 pour les Baby-boomers au même stade).

Ce désir de mobilité est nourri par le sentiment de stagner et par un besoin pragmatique d'une meilleure rémunération, notamment face à l'inflation. À tel point que beaucoup sont prêts à faire des compromis sur leurs valeurs personnelles en échange de la sécurité financière. C'est ce qui explique qu'ils sont les moins nombreux à estimer que leur emploi actuel est celui dont ils rêvaient (56% contre 63% des Baby-boomers).

Pourtant, malgré cette quête d'un meilleur poste, 68% continuent de s'investir pleinement pour atteindre leurs objectifs actuels. Les organisations ont tout à gagner à intégrer cette dynamique en instaurant un dialogue constructif qui favorise la rétention des talents.

Cette volonté de changer de carrière masque aussi un manque de confiance en soi. Les données le montrent : plus de deux cinquièmes de la Gen Z (41%) avouent ne pas avoir la confiance nécessaire pour trouver un autre emploi.

décrypter les paradoxes de la Gen Z

Pour les employeurs, comme pour les jeunes talents, la clé du succès réside dans la capacité à naviguer entre ces paradoxes. Dans un marché de l'emploi sous tension, attirer et fidéliser cette génération impose un virage stratégique.

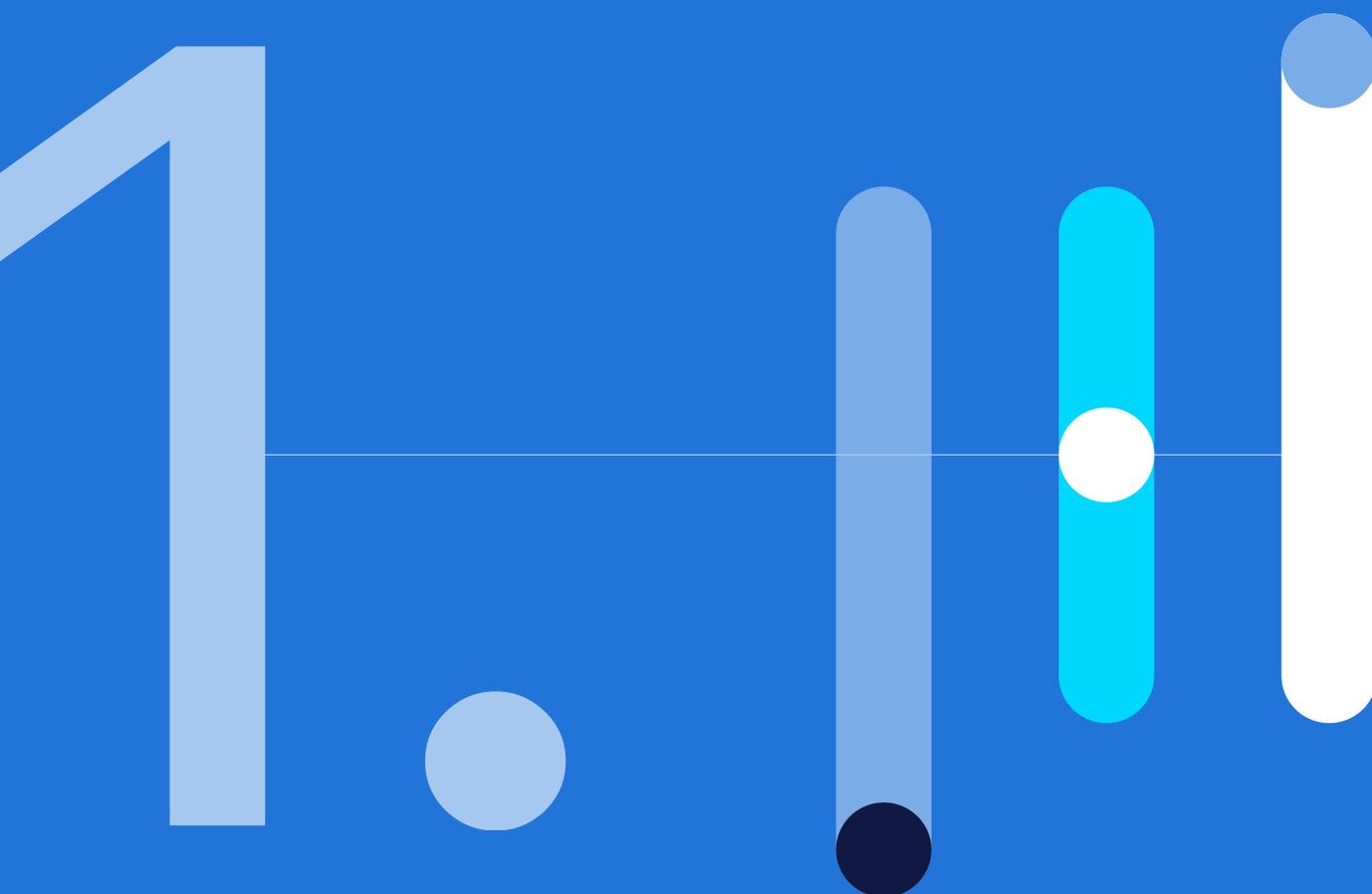
Pour les entreprises, il est essentiel d'investir dans des parcours de carrière clairs. En modernisant leurs stratégies d'apprentissage et en créant une culture équitable qui renforce la confiance, les organisations se doteront d'un vivier de talents productifs et innovants.

De leur côté, les talents doivent apprendre à développer et valoriser stratégiquement les compétences qui leur permettront de prospérer dans ce nouvel écosystème, posant ainsi les bases d'un partenariat mutuellement bénéfique.

« La génération Z arrive sur le marché du travail à une époque de changements profonds. Confiante dans ses compétences et ambitieuse pour l'avenir, elle est confrontée aux bouleversements technologiques et à l'incertitude économique. Face à la pénurie de talents, les employeurs doivent impérativement s'adapter pour mieux attirer et retenir ces jeunes travailleurs. Cela passe par une approche collaborative, en construisant avec eux des parcours de carrière inspirants et stimulants. »

Sander van 't Noordende,
CEO, Randstad





un retour à la réalité

entre manque
de confiance
et marché du travail
en mutation.

Les talents de la génération Z accordent une grande importance à l'évolution de leur carrière. Pourtant, dans un contexte où les postes de débutants se raréfient, ils sont aussi plus susceptibles que les générations précédentes de douter de leurs compétences et de leurs perspectives d'avenir. Les employeurs doivent prendre conscience de ces inquiétudes et s'y adapter pour mieux attirer et retenir les jeunes talents.

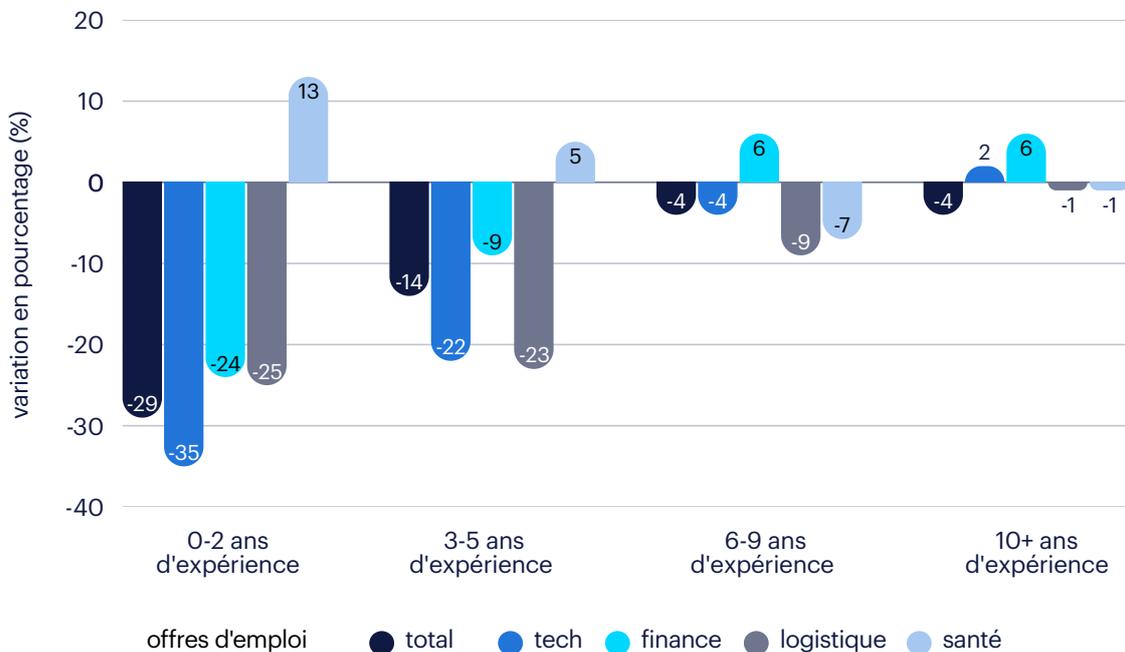
Avec l'IA et l'automatisation qui prennent en charge de nombreuses tâches traditionnellement confiées aux juniors, la nature même d'un poste de débutant est en pleine redéfinition.

Pour les jeunes talents, c'est l'occasion de mettre à profit leurs compétences numériques pour soutenir la productivité de l'entreprise et dynamiser leurs perspectives de carrière, à condition que des opportunités leur soient offertes. Pour les employeurs, c'est un signal clair qu'il est temps de repenser l'intégration et le développement de leurs futurs leaders.

À l'inverse, la demande de profils ayant au moins six ans d'expérience est beaucoup moins affectée, certains secteurs montrant même une demande croissante pour des postes plus seniors. Cette tendance est probablement due, au moins en partie, à l'impact de l'automatisation croissante via l'IA et d'autres technologies numériques.

où sont les emplois ? évolution des recrutements par niveau d'expérience et par secteur

Évolution du nombre d'offres d'emploi pour différents niveaux d'expérience et secteurs, janvier 2024 - juillet 2025.



les postes de débutants en déclin dans la plupart des secteurs

Fait notable, nous observons également ce déclin dans les deux secteurs de prédilection de la Gen Z : la tech et la finance. Dans la tech, le nombre de postes juniors a chuté de 35 points, avec un écart de 37 points entre les profils juniors et seniors.

Les métiers les plus complexes et exigeants, comme ceux liés au Machine Learning, n'offrent pas encore beaucoup d'opportunités aux jeunes talents.

La finance a vu une réduction de 24 points du nombre de postes de débutants, avec un fossé de 30 points entre juniors et seniors. L'écart est particulièrement marqué pour le poste de souscripteur, pour lequel 97 points séparent la demande de profils débutants de celle de profils plus chevronnés.

Le secteur de la logistique a également subi une érosion considérable, qui affecte même les talents plus expérimentés. Le secteur de la santé, à l'inverse, fait figure d'exception avec une hausse de 13% du nombre d'offres pour débutants.

Ce dernier point reflète le besoin urgent des établissements de santé de pourvoir des postes de première ligne à tous les niveaux, que ce soit dans les métiers du soin ou les fonctions techniques (infirmiers, aides-soignants, techniciens en radiologie), alors que pour les postes de médecins, la préférence va aux profils plus seniors.

Hormis dans la santé, les jeunes talents ont moins d'opportunités de "faire leurs armes" que les générations précédentes. Les employeurs doivent donc repenser la manière dont ils identifient et développent les talents de demain.

Par essence digital native, la Gen Z fait preuve d'une grande appétence pour l'IA et d'une forte volonté de progresser : les employeurs ont donc de nombreux leviers à actionner.

La réussite de cette génération en entreprise dépendra d'une intégration plus efficace, d'une formation ciblée et de parcours de carrière améliorés qui encouragent la productivité dès le début, tout en favorisant leur évolution professionnelle.

un manque de confiance persistant

Reflétant peut-être leur expérience d'un marché du travail difficile, les données montrent que les talents de la Gen Z sont inquiets lorsqu'il s'agit de chercher de nouvelles opportunités : 41% d'entre eux disent ne pas avoir la confiance nécessaire pour trouver un autre emploi — le pourcentage le plus élevé parmi toutes les générations interrogées. Leurs préoccupations vont au-delà de la chute des offres pour débutants.

Environ deux jeunes sur cinq estiment (41%) ne pas pouvoir atteindre l'emploi de leurs rêves en raison de leur formation — bien plus que les autres générations. De même, 40% pensent que leur situation personnelle — leur profil démographique ou leur situation familiale, par exemple — les empêche de viser leur carrière idéale. C'est près du double des Baby-boomers (24%) qui expriment la même frustration. On note également que cette inquiétude est plus marquée chez les hommes de la Gen Z : 43% d'entre eux partagent ce sentiment, contre 38% des femmes.

Les employeurs doivent noter que ce manque de confiance coexiste avec une grande mobilité, suggérant que l'ambition de carrière à long terme l'emporte souvent sur l'hésitation. Même lorsque leur confiance en eux est faible, les talents de la Gen Z peuvent quand même chercher un nouveau poste s'ils estiment que leur environnement actuel manque d'opportunités.

Si le niveau de confiance tend à s'améliorer avec l'âge et l'expérience, la pénurie croissante de talents impose aux organisations de créer des environnements de travail équitables, des formations sur mesure et des parcours de carrière clairs. Ces derniers doivent non seulement inspirer les jeunes talents, mais aussi leur donner l'assurance qu'ils peuvent réussir, quelle que soit leur origine. Cela est une condition essentielle pour constituer un vivier de talents pérenne.

je n'ai pas la confiance en moi nécessaire pour trouver un autre emploi



plus de pragmatisme, moins d'engagement

Les choix professionnels de la Gen Z sont souvent marqués par des compromis. Près de la moitié (44%) déclarent que leur poste actuel ne correspond pas à la carrière de leurs rêves, soit le taux le plus élevé toutes générations confondues.

Plus d'un tiers (37%) regrette déjà son choix de secteur. Les pressions financières et le peu d'options pour les débutants les forcent peut-être à accepter des postes qui ne reflètent pas entièrement leurs objectifs.

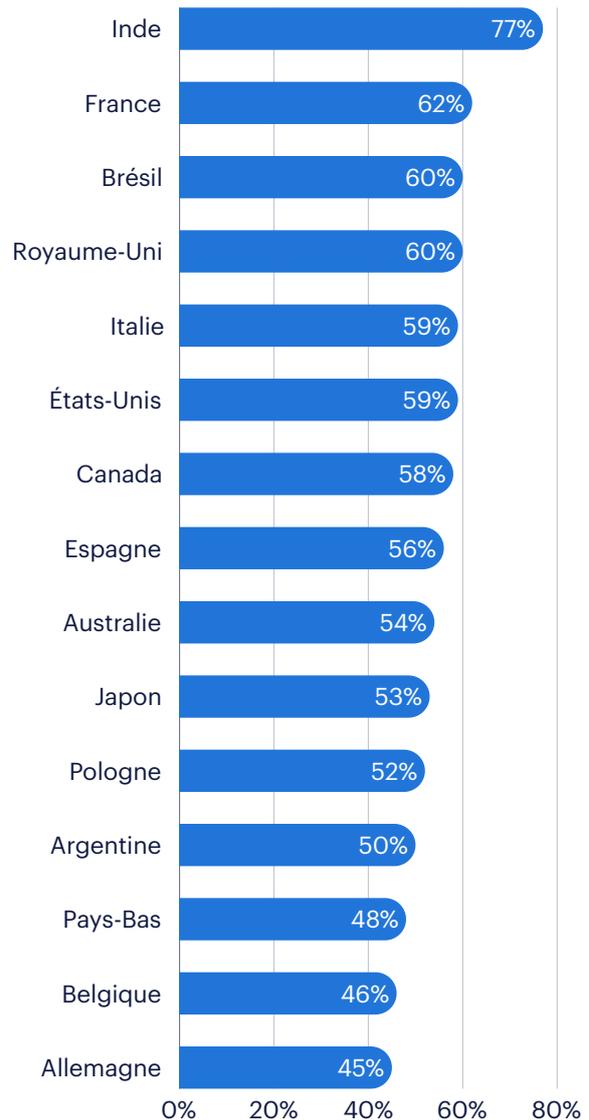
Cette volonté de compromis se retrouve dans leurs valeurs. Trois travailleurs de la Gen Z sur cinq (60%) déclarent qu'ils accepteraient un emploi qui ne correspond pas à leurs valeurs personnelles si le salaire et les avantages étaient attractifs, soit bien plus que les Baby-boomers (49%).

Même en faisant ces compromis, les talents de la Gen Z s'estiment performants : 68% disent travailler efficacement. Mais la motivation est une autre histoire, car seuls 64% se sentent pleinement engagés et 52% recherchent régulièrement de nouvelles opportunités.

Ce mélange d'ambition, de désalignement et de vision à court terme redéfinit la loyauté. La Gen Z est peut-être performante sur le papier, mais beaucoup préparent déjà leur départ.

Pour les employeurs, cela signifie que les signes traditionnels de désengagement ne sont plus forcément valables et que la fidélisation des meilleurs talents exigera des parcours de carrière plus clairs, plus rapides et alignés sur un projet personnel, pas seulement sur la performance.

% de la Gen Z dans différents pays qui déclare que son emploi actuel correspond à la carrière de ses rêves



la montée du « side hustle » (activité secondaire)

Le manque de postes de débutants peut aussi expliquer pourquoi la Gen Z est moins susceptible que la moyenne mondiale de travailler dans un emploi unique traditionnel à temps plein (45% contre 51%), et nettement moins que la Gen X (61%) et les Millennials (60%). Cette tendance s'observe dans l'ensemble des pays couverts par notre enquête.

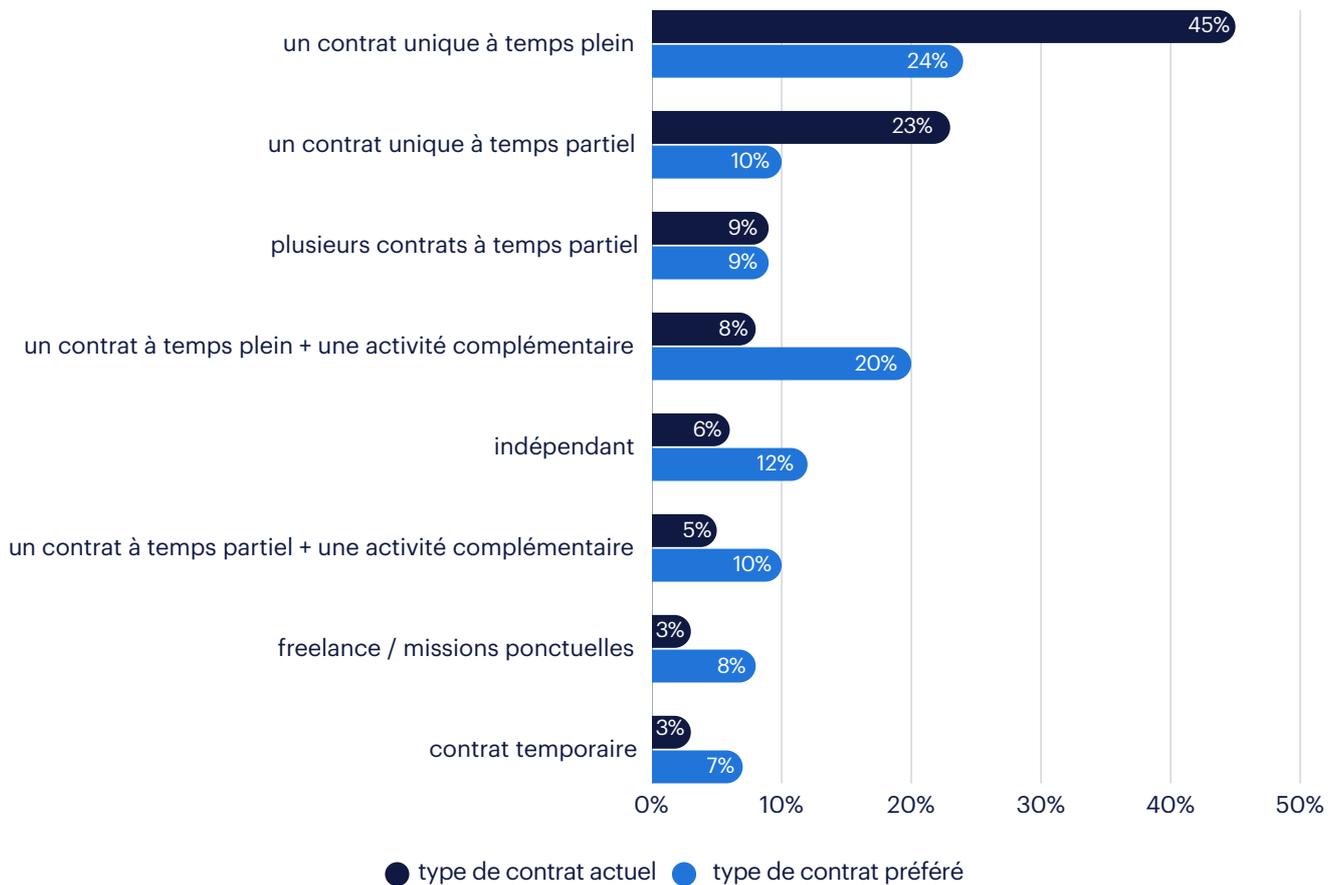
Pourtant, 24% des répondants de la Gen Z indiquent qu'un emploi à temps plein reste leur objectif, mais cette part est nettement inférieure à celle des générations plus âgées.

Parmi les talents de la Gen Z qui sont employés à temps plein, 31% préféreraient concilier ce poste avec un « side hustle » — une activité secondaire comme du tutorat, un travail dans la restauration ou la vente de produits en ligne — tandis que seuls 22% disent vouloir un emploi traditionnel à temps plein à l'avenir.

Ces choix peuvent être motivés par des pressions financières ou des ambitions personnelles qui ne peuvent être satisfaites dans leur emploi actuel. Pour les employeurs, cela renforce la nécessité de créer de nouveaux parcours de carrière, plus clairs et plus intéressants, qui correspondent aux motivations à long terme de la Gen Z.

Repenser les stratégies de gestion des talents en ce sens sera une étape fondamentale pour construire un vivier de talents pérenne.

type de contrat actuel de la Gen Z vs type de contrat préféré par la Gen Z





une relation
complexe avec
la technologie et l'IA.

La Gen Z aborde sa carrière avec une vision à long terme, mais son rapport à la technologie révèle un paradoxe saisissant. Alors que l'IA pourrait être un formidable accélérateur de carrière pour cette génération, l'enthousiasme de cette dernière est tempéré par une réelle inquiétude quant à l'impact futur de cette technologie sur l'emploi.

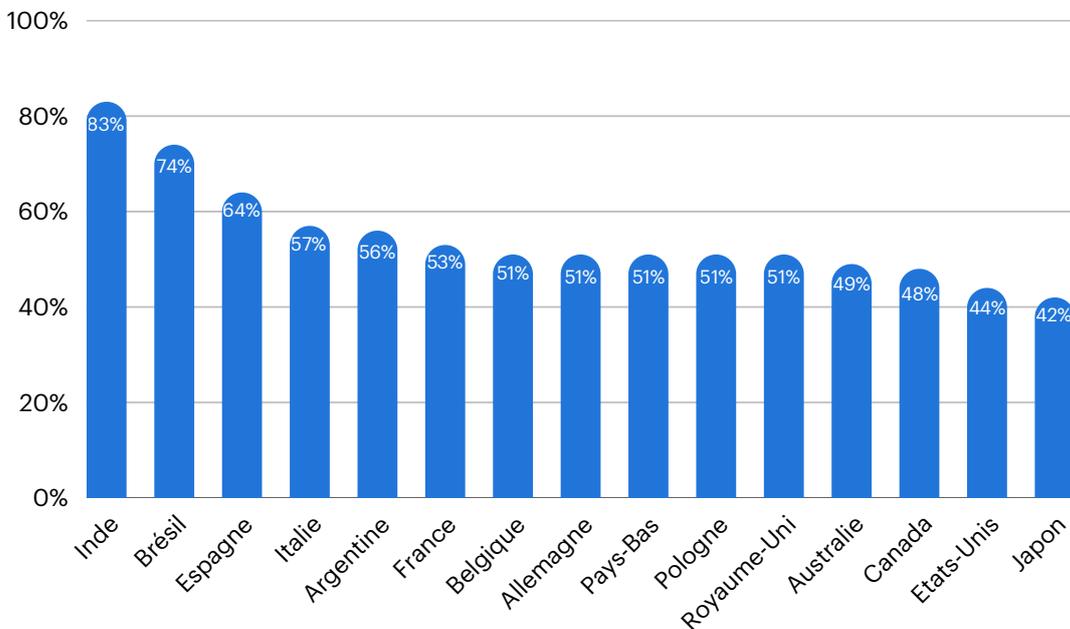
Les talents de la Gen Z sont de fervents utilisateurs de l'IA et sont désireux d'apprendre à la maîtriser. Plus de la moitié l'utilisent déjà pour résoudre des problèmes au travail (55%), un chiffre bien supérieur à la moyenne mondiale et un record toutes générations confondues. C'est également un bond significatif par rapport à notre [rapport de 2024 sur l'IA et l'équité](#), dans lequel 48% de la Gen Z déclaraient utiliser l'IA au travail.

Ils sont aussi particulièrement enthousiastes face au potentiel de l'IA (58%), juste derrière les Millennials (60%), mais loin devant la Gen X (52%) et les Baby-boomers (46%).

De nombreux professionnels s'appuient désormais sur l'IA dans leur recherche d'emploi, que ce soit pour rédiger leurs candidatures ou préparer leurs entretiens. La Gen Z est en première ligne de cette tendance : la moitié (50%) y a déjà recours.

Les talents de type « cols blancs » - cadres et employés de bureau - sont beaucoup plus enclins à utiliser cette technologie pour chercher un poste (57%) que les travailleurs « cols bleus » - ouvriers et travailleurs manuels - et « cols gris » - salariés « hors bureau » en contact direct avec le public - (45%).

% de la Gen Z utilisant l'IA pour résoudre des problèmes au travail



des utilisateurs avertis de l'IA

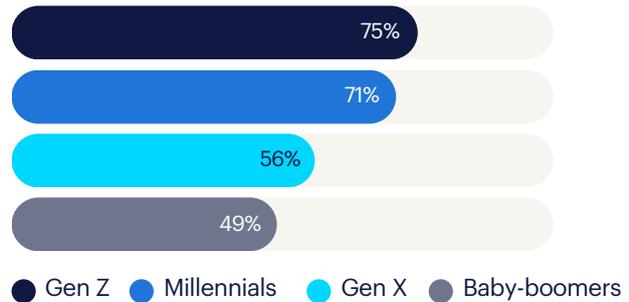
Les jeunes travailleurs sont plus nombreux à être formés à l'IA que la moyenne mondiale (42% contre 37%), atteignant le même niveau que les Millennials.

Les outils d'IA sont également une méthode d'apprentissage plébiscitée par 75% de la Gen Z, au même titre que la formation sur le terrain (87%), l'échange avec les collègues (83%), les cours en ligne (80%) et les plateformes vidéo (76%).

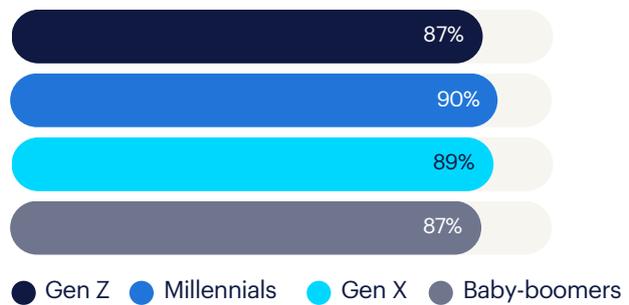
Là encore, les talents « cols blancs » de la Gen Z sont plus susceptibles d'utiliser la technologie pour se former (82%) que les travailleurs « cols bleus » et « cols gris » de la même génération (70%).

Cet engouement de la Gen Z pour l'IA et la technologie la place en position de force pour répondre à la demande croissante du marché en compétences data et tech. Notre étude révèle une forte concentration, au sein de cette génération, de compétences très recherchées comme l'analyse de données, l'IA, le big data et la programmation.

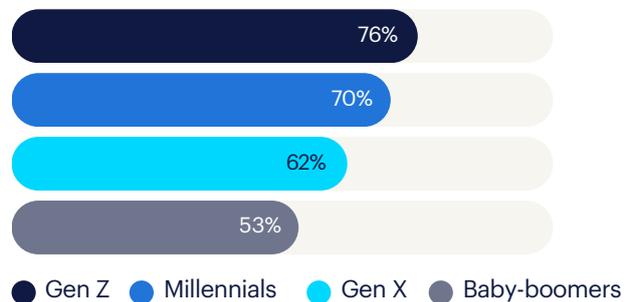
j'utilise l'IA comme outil d'apprentissage



je me forme sur le terrain



j'apprends grâce aux plateformes de vidéos courtes



l'IA, un levier d'équité ?

La Gen Z se révèle être une génération rapide, adaptable et technophile. Elle s'attend à ce que la formation soit intégrée à son quotidien professionnel et facilitée par des outils modernes. Cependant, cette aisance technologique est loin d'être universelle, et notre étude met en lumière des disparités entre les genres et les types de postes.

Les données révèlent des écarts selon deux axes principaux. Le premier est entre les types de postes : les talents de bureau « cols blancs » de la Gen Z sont nettement plus enthousiastes face à l'IA (66%) que leurs collègues dans des fonctions « cols bleus » et « cols gris » (52%). À cela s'ajoute un second écart, cette fois entre les genres : les hommes (61%) se montrent plus enthousiastes que les femmes (56%).

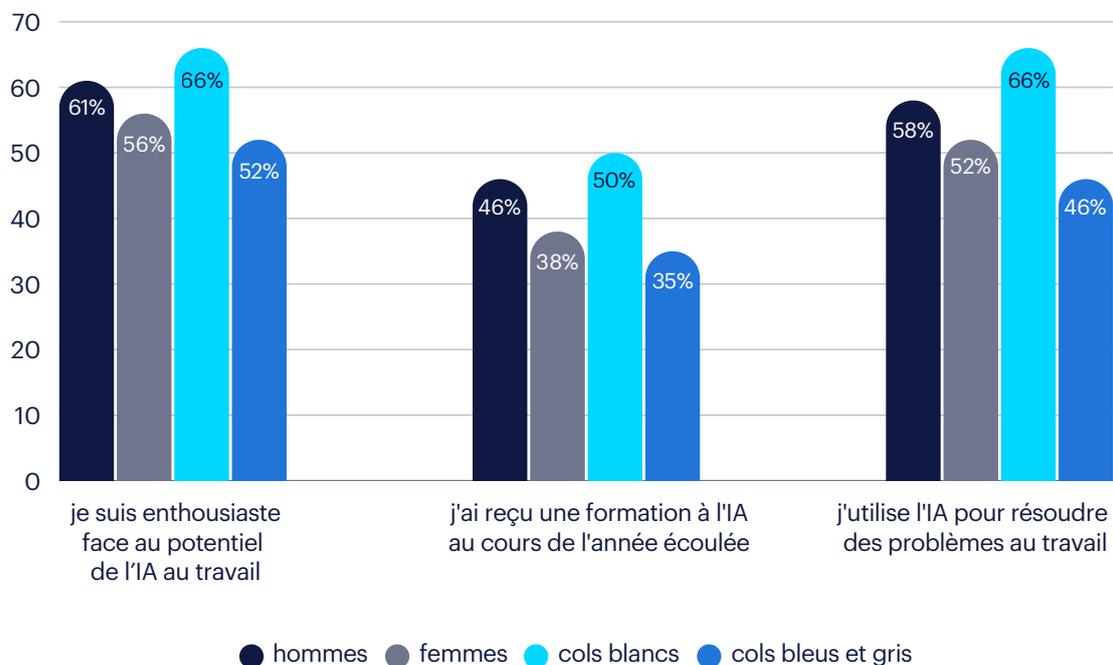
Ceci pourrait s'expliquer par les différences d'exposition de ces groupes à l'IA.

Les cadres et employés de bureau de la Gen Z sont plus susceptibles d'utiliser l'IA au travail (66%) que leurs pairs occupant des postes plus opérationnels (46%). De même, un écart d'utilisation existe entre les hommes (58%) et les femmes (52%).

La même tendance se confirme en matière de formation. Les employés de bureau ont bien plus de probabilités d'avoir été formés à l'IA (50%) que les autres (35%). Là encore, les femmes sont moins nombreuses à déclarer avoir reçu une formation à l'IA (38%) que les hommes (46%).

Réduire le fossé entre la confiance affichée de cette génération dans sa capacité à apprendre et l'accès inéquitable à la formation à l'IA est un défi majeur. Assurer la montée en compétences des talents est vital, tant pour la Gen Z qui cherche à évoluer que pour les employeurs confrontés à la raréfaction des talents. Comblar ce déficit d'équité en matière de compétences exigera de la part des employeurs un effort renouvelé en faveur de stratégies de développement plus inclusives.

la Gen Z face à l'IA : disparités hommes-femmes et entre types de postes



confiance et priorités de carrière : le grand écart

La Gen Z affiche, comme ses aînés, une grande confiance dans sa capacité à acquérir des compétences (79%), et pourtant, c'est la génération qui se voit le plus souvent refuser un poste par manque de savoir-faire.

Malgré leur aisance avec le numérique, 46% s'inquiètent de l'impact de l'IA sur leur carrière — contre 40% l'an dernier —, révélant un malaise grandissant.

Ce décalage entre leur confiance et la réalité du marché influence peut-être aussi l'importance que la Gen Z accorde aux différents leviers de fidélisation.

Cette génération place la flexibilité, l'équité et la santé mentale en tête de ses priorités. Le parcours de carrière n'est pas pour autant mis de côté, mais il doit être pertinent et clairement synonyme de progression. Seuls 12% citent la montée en compétences comme un facteur clé, ce qui souligne la nécessité de présenter la formation comme un moteur d'évolution, et non comme un simple avantage.

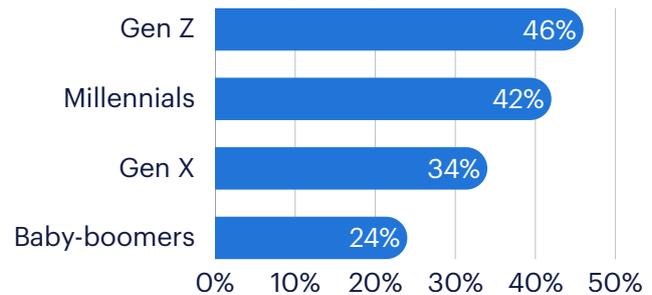
Les défis de la Gen Z se manifestent aussi de manière inégale. Si la mise à l'écart pour manque de compétences touche presque autant les « cols blancs » (47%) que les « cols bleus » et les « cols gris » (45%), les hommes le rapportent plus souvent que les femmes (48% contre 44%).

La Gen Z se sent peut-être prête à grandir, mais bien souvent, elle n'en a pas l'occasion.

gérer le paradoxe de l'IA

Cette interaction complexe entre anxiété, confiance et priorités de carrière exige un virage stratégique de la part des employeurs. Plutôt que de proposer des formations génériques peu prisées par la Gen Z, les entreprises doivent créer un écosystème de développement des compétences aligné sur leurs motivations et conçu pour combler leur manque d'expérience.

on m'a déjà refusé un poste faute de compétences

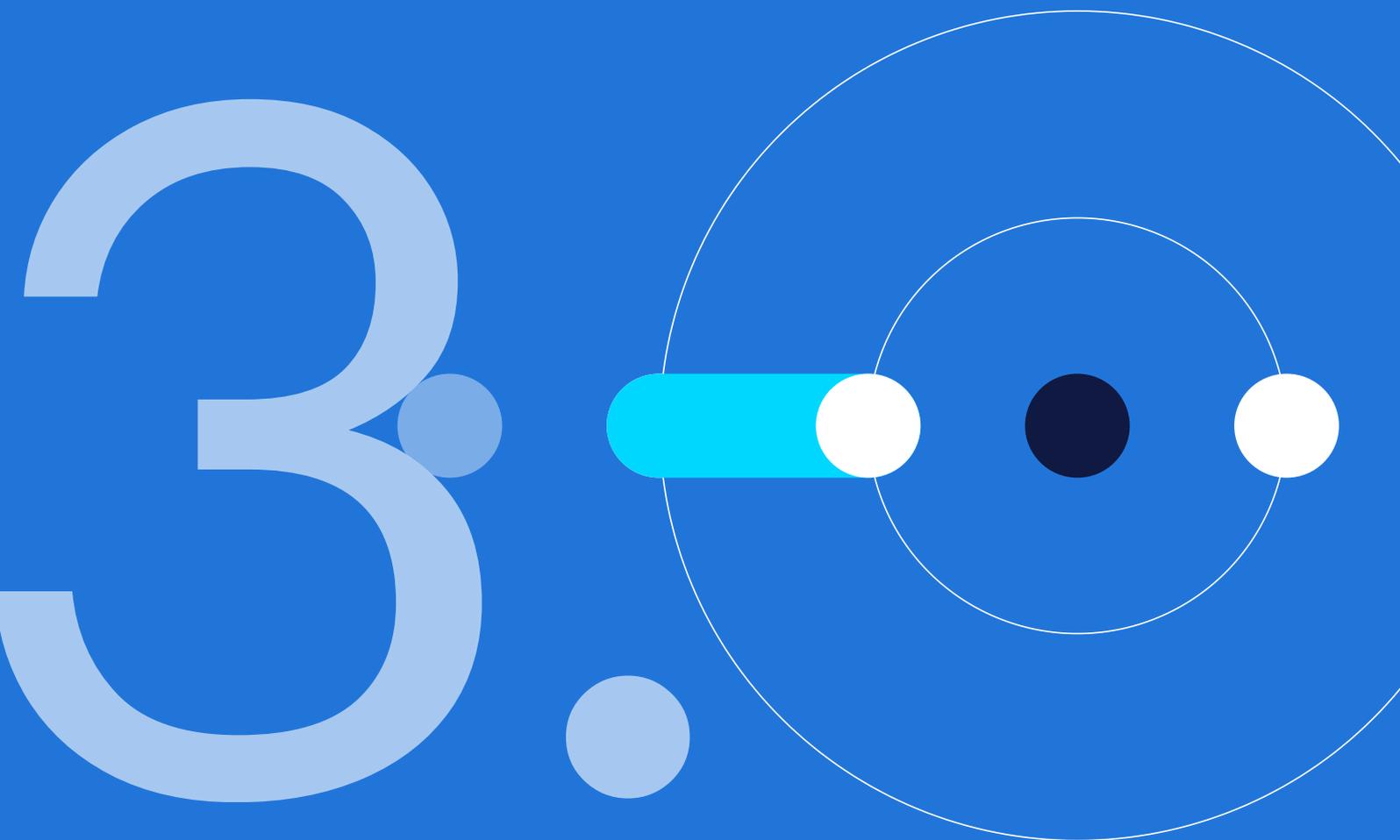


La Gen Z carbure aux contenus 100% numériques. Pour maintenir l'engagement de cette génération et la préparer pour l'avenir, les employeurs doivent moderniser leurs stratégies de formation en adoptant des approches qui correspondent aux modes d'apprentissage et d'interaction des jeunes talents. Il sera crucial d'intégrer le développement des compétences dans des plans de carrière alignés sur les objectifs à court et long terme de la Gen Z.

Si l'IA contribue au déclin des postes de débutants, elle permet aussi à la Gen Z d'accéder plus tôt à des missions plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée.

Avec le bon accompagnement, leur aisance numérique et leur ambition peuvent être canalisées vers l'innovation, la résolution de problèmes et l'agilité — des domaines où l'intelligence et l'adaptabilité humaines restent primordiales.

Pour les employeurs, ce virage implique de repenser la structure et le développement des équipes, mais le gain potentiel est clair : une meilleure gestion des talents, une productivité accrue et une meilleure fidélisation à long terme.



les moteurs de la Gen Z
vision à long terme,
missions courtes.

Une vision à long terme, des missions courtes : telle est la stratégie de carrière de la Gen Z. Les jeunes travailleurs sont, plus que toute autre génération et bien au-delà de la moyenne mondiale, enclins à prendre en compte leurs objectifs de carrière à long terme lorsqu'ils évaluent un nouveau poste.

Ni la volatilité économique, ni la raréfaction des postes de débutants, ni l'impact de l'IA sur l'évolution des compétences n'ont freiné l'envie de la Gen Z de progresser dans leur vie professionnelle.

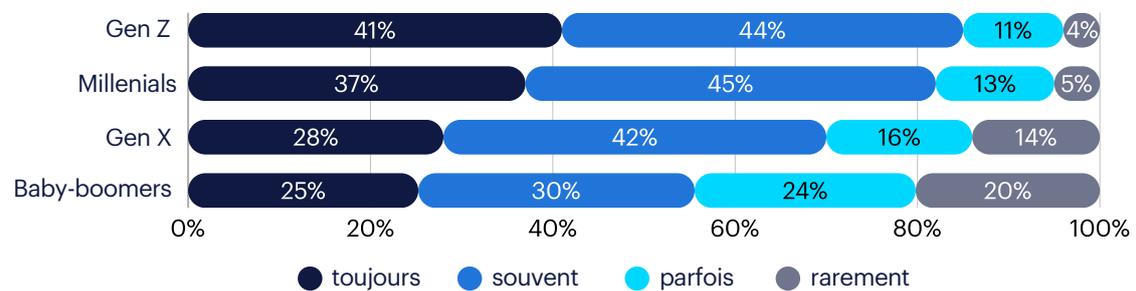
L'évolution de carrière, une meilleure rémunération et des horaires de travail flexibles sont les principaux leviers de fidélisation à long terme de ces talents.

Les membres de la Gen Z sont les plus nombreux (41%) à déclarer « toujours » tenir compte de leurs objectifs de carrière à long terme avant de changer d'emploi, un chiffre supérieur à celui des autres générations.

Nos données révèlent qu'ils sont prêts à changer rapidement d'emploi pour concrétiser leurs ambitions, ce qui fait d'eux un segment particulièrement mobile et agile de la population active.

Pour limiter le turn-over, les employeurs devraient capitaliser sur l'ambition des jeunes en leur proposant des parcours d'évolution concrets au sein de l'entreprise.

vos objectifs de carrière à long terme influencent-ils vos décisions de changement d'emploi ?



une forte propension à changer d'emploi qui accentue la pénurie de talents

Les passages éclairés de la Gen Z en entreprise ne sont pas une tendance, mais un signal d'alarme. Alors que les viviers de talents se contractent, cette génération est la plus prompte à partir, frustrée par des attentes déçues et des perspectives d'évolution floues.

Notre étude révèle un taux de départ de 22% pour la Gen Z au cours des 12 derniers mois — le plus élevé de toutes les générations — et 52% d'entre eux sont en recherche active. Un tiers d'entre eux (33%) prévoit de quitter son poste actuel d'ici un an, et seuls 11% ont l'intention de rester sur le long terme.

Sans une action rapide, ce fort turnover ne fera qu'aggraver la pénurie de talents. L'évolution de carrière ne peut plus être une vague promesse. Pour fidéliser la Gen Z, les employeurs doivent garantir un développement visible, concret et continu.

le manque de perspectives, une cause majeure de départ

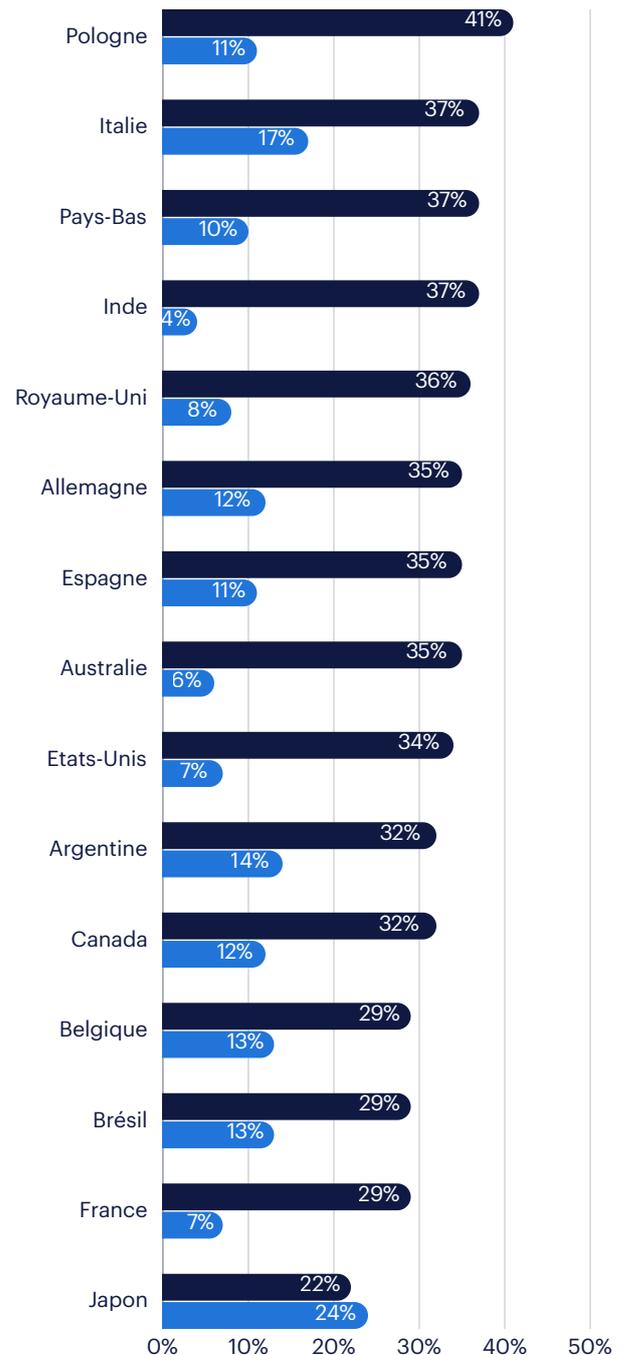
Le manque de perspectives d'évolution est un facteur clé de mobilité : pour 14% de la Gen Z, c'est la principale raison de changer d'emploi. Ce motif se place ainsi en deuxième position des raisons de départ les plus citées, juste derrière le salaire.

Par ailleurs, 60% des jeunes de cette génération estiment que leur employeur se préoccupe réellement de leur avenir, contre 68% des Millennials, 72% de la Gen X et 76% des Baby-boomers. Un écart se creuse également entre les types de postes : 63% des jeunes travailleurs « cols blancs » partagent ce sentiment, contre 57% des talents « cols bleus » et « cols gris ».

L'une des explications de leur forte mobilité pourrait être que la hausse du coût de la vie influence davantage leurs décisions à court terme que leurs ambitions de carrière. Sans récompenses tangibles et sans perspectives d'évolution claires, les jeunes talents sont prêts à chercher ailleurs des opportunités de croissance.

Pour retenir les talents de la Gen Z, les dirigeants doivent regarder au-delà des indicateurs de performance et investir dans les jeunes. Ils doivent créer des environnements de travail où les collaborateurs se sentent engagés, entendus et soutenus, et assurer un transfert de connaissances efficace pour contrer la pénurie de talents à venir.

la Gen Z sur le départ : une comparaison internationale



- % de la Gen Z prévoyant de quitter son poste d'ici 1 an
- % de la Gen Z envisageant de rester durablement

le nouveau parcours de carrière : cap sur la tech

Notre étude montre que la Gen Z se tourne massivement vers les secteurs à forte croissance comme l'IT, la santé et les services financiers pour atteindre ses objectifs de carrière.

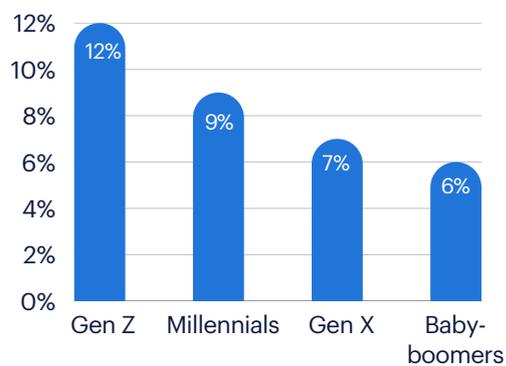
Le secteur de la tech, en particulier, est devenu sa destination de prédilection. Même lorsque les talents de la Gen Z débutent leur carrière ailleurs, rejoindre les industries technologiques est leur principal objectif. Le gain net pour le secteur est de 70%, ce qui signifie que sur 100 jeunes qui quittent d'autres industries, 70 rejoignent la tech.

Une tendance remarquable est leur passage direct des études supérieures à ce secteur. Ce phénomène est bien plus marqué que pour les générations précédentes, ce qui révèle un changement fondamental dans le vivier de talents.

Ce mouvement s'opère alors même que les postes de débutants dans la tech se raréfient — avec une baisse de 35% du nombre d'offres depuis janvier 2024 —, ce qui rend cette capacité d'intégration directe encore plus impressionnante.

Pour les employeurs, cela souligne l'urgence de créer de nouveaux parcours, non linéaires, pour capter ce vivier de talents ambitieux et nés avec le numérique.

accès direct au secteur de la tech après des études supérieures, par génération



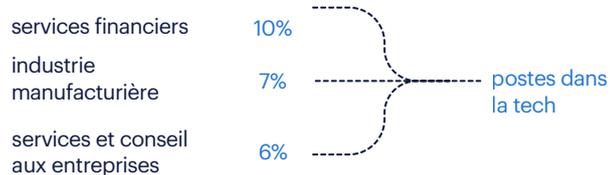
% de talents rejoignant le secteur de la tech en premier emploi

trajectoires post-diplôme : secteurs d'entrée et de destination, par génération

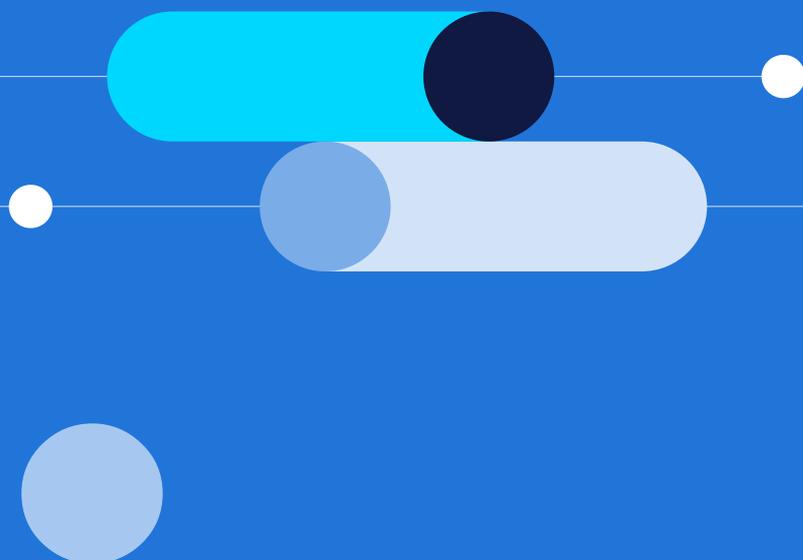
génération	secteurs de premier emploi	secteurs attractifs (gain net)	moteurs
Gen Z	commerce de détail, services financiers	IT/tech, développement durable	flexibilité, technologie, bien-être au travail
Millennials	commerce de détail, finance, conseil	édition de logiciels, IT, conseil	innovation, évolution professionnelle
Gen X	commerce de détail, services aux entreprises, conseil	ingénierie, BTP	stabilité, responsabilités
Baby-boomers	services aux entreprises, commerce de détail	BTP, santé	expertise, transmission

les flux de talents de la Gen Z : des secteurs traditionnels vers la tech

Un nombre important de jeunes talents opère une transition depuis d'autres secteurs vers des postes dans la tech.



4



conclusion et recommandations
canaliser l'ambition
de la Gen Z.

libérer le potentiel de la Gen Z : quelle stratégie pour les employeurs ?

Face à une vision du monde du travail pleine de paradoxes, les employeurs devront opérer un virage stratégique pour attirer et retenir les talents de la Gen Z et former les leaders de demain.

Ces paradoxes façonnent un état d'esprit unique : la Gen Z est confiante dans sa capacité à apprendre, mais prompte à partir si aucune trajectoire claire ne se dessine ; elle est prête à chercher un nouvel emploi, mais ne croit pas forcément que son rêve professionnel soit atteignable ; elle utilise l'IA avec optimisme, tout en s'inquiétant profondément de son impact à long terme sur sa carrière et sur la raréfaction des postes de débutants.

Alors que la pénurie de talents s'intensifie, les organisations doivent impérativement comprendre les préoccupations et les besoins de cette génération pour y répondre efficacement. La Gen Z sera bientôt attendue à des postes de management intermédiaire, à mesure que les Millennials évolueront vers des fonctions de direction. Agir maintenant est crucial pour construire le vivier de leaders dont les entreprises auront besoin demain.

sortir du lot : quelle stratégie pour les talents de la Gen Z ?

Si la volatilité économique et les mutations technologiques complexifient les débuts de carrière, ce contexte exigeant offre également une opportunité unique pour les talents de la Gen Z qui sauront se montrer proactifs.

Les données révèlent en effet des pistes claires pour prendre une longueur d'avance. Bien que la Gen Z utilise de plus en plus l'IA pour résoudre des problèmes au travail, seule la moitié (50%) s'en sert pour sa recherche d'emploi et un quart (25%) ne l'utilise jamais pour se former et développer ses compétences. Mettre à profit l'IA pour approfondir ses connaissances et optimiser sa recherche de poste pourrait devenir un véritable facteur de différenciation.

Les forts taux de départ peuvent aussi devenir un avantage pour les jeunes talents qui choisissent de rester dans une entreprise. Évidemment, les employeurs doivent proposer des perspectives d'évolution pour que cela soit possible, mais les talents peuvent prendre l'initiative d'engager des discussions franches et ouvertes avec leurs managers pour définir des attentes claires de part et d'autre.

une nouvelle voie à tracer : comment talents et employeurs peuvent redéfinir ensemble les parcours de carrière.

Pour guider à la fois les employeurs et les jeunes professionnels, les experts de Randstad ont identifié les quatre phases clés permettant de réinventer les parcours de carrière de la Gen Z.

phase 1 : faire ses premiers pas sur un marché du travail en pleine mutation

La Gen Z a besoin de sentir une dynamique, un élan. S'ils n'ont pas le sentiment d'être sur une trajectoire ascendante, ces talents n'hésiteront pas à saisir une nouvelle opportunité.

côté employeurs :

Proposer des parcours de carrière qui jalonnent clairement la progression et offrent des récompenses régulières et concrètes — qu'il s'agisse d'augmentations de salaire ou d'avantages — participe à convaincre la Gen Z que l'entreprise est un environnement dans lequel elle peut se projeter et grandir.

côté talents

cette transparence instaure un dialogue, encourageant les talents à questionner leur trajectoire de manière proactive et à co-construire leurs parcours de carrière avec leurs managers.

phase 2 : allier progression de carrière, sens au travail et résilience

Les employeurs doivent investir dans les programmes de formation dédiés aux débutants. Si l'IA peut gérer certaines tâches autrefois dévolues aux postes juniors, l'absence de nouveaux parcours de formation pourrait créer d'importants déficits de compétences à l'avenir, avec le départ des générations plus expérimentées.

côté employeurs :

Pour accompagner les jeunes talents, il faut dès aujourd'hui redéfinir les postes destinés aux débutants : passer de tâches simples au développement de compétences telles que l'esprit critique et la créativité.

côté talents :

Lorsque les employeurs proposent de nouveaux projets, c'est aux talents de la Gen Z de saisir ces occasions pour démontrer leur valeur ajoutée face aux capacités limitées d'une IA.

phase 3 : miser sur l'IA et l'autonomie dans l'apprentissage

En tant que « digital native », la Gen Z s'attend à ce que son expérience de formation en entreprise s'inspire des méthodes qu'elle a toujours connues, à l'école comme dans sa vie personnelle.

côté employeurs :

Les employeurs doivent proposer des opportunités de formation pratiques, technologiques et pensées pour le numérique (« digital-first »), ce qui inclut l'utilisation d'outils d'IA.

côté talents :

La réussite repose ici sur un partenariat : les employeurs peuvent créer des espaces de discussion, tandis que les talents doivent prendre l'initiative d'exprimer leurs préférences d'apprentissage et d'utiliser les outils à leur disposition pour une montée en compétences continue.

phase 4 : réinventer la loyauté

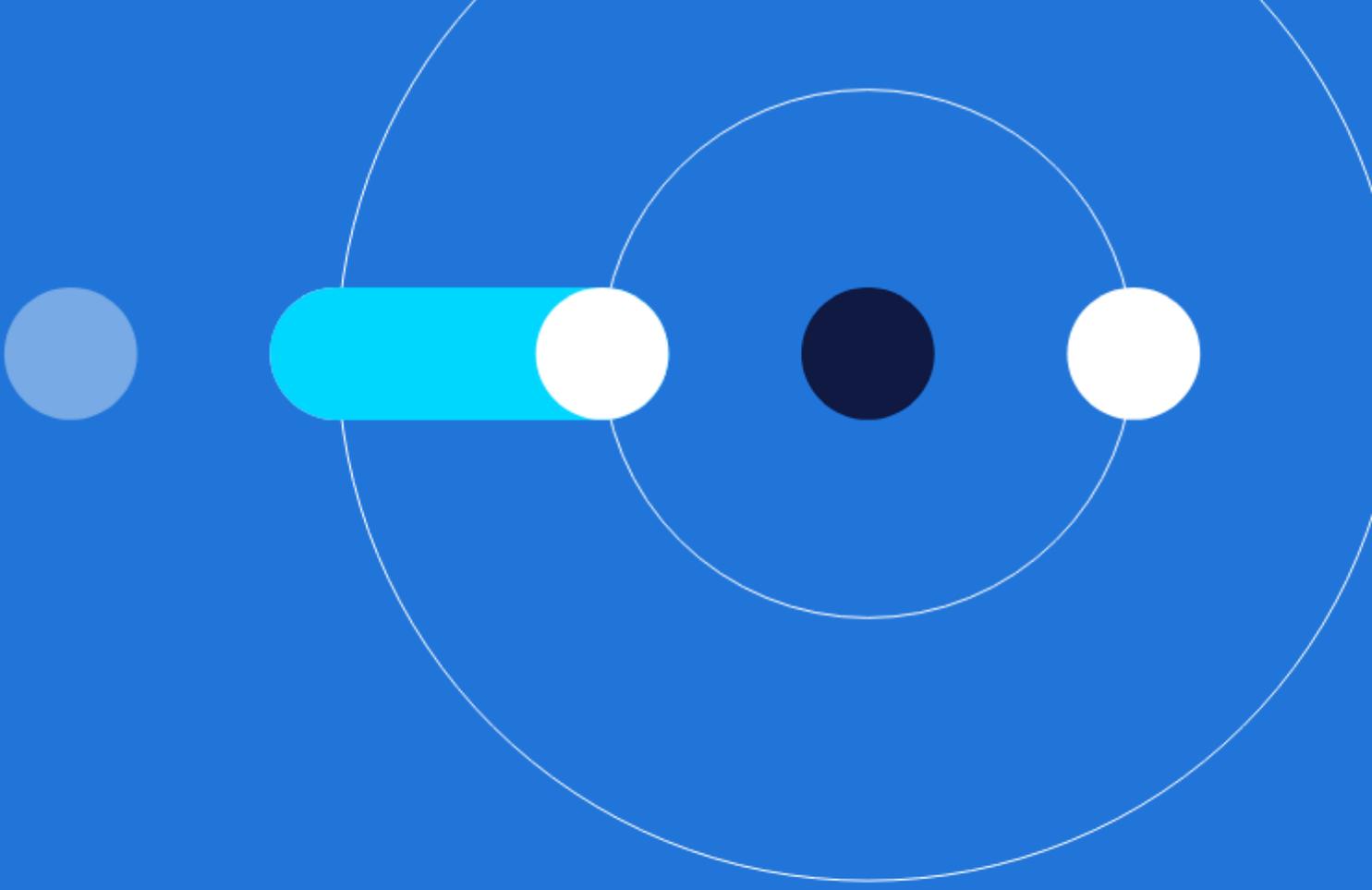
Les données montrent que les talents de la Gen Z sont en proie à un très fort manque de confiance en eux. Les opportunités de développement doivent donc aller au-delà des compétences techniques pour nourrir leur confiance et, par conséquent, leur loyauté.

côté employeurs :

Bâtir une culture qui renforce la confiance et aide les jeunes talents à surmonter les obstacles liés à leur origine permettra de former une force de travail prête pour l'avenir.

côté talents :

Dans un environnement bienveillant, les talents peuvent renforcer leur propre résilience en trouvant des mentors, en suivant leurs réussites personnelles et en s'appuyant sur leur réseau pour mieux gérer la pression.

An abstract graphic on a blue background. It features a large white circle on the right, a smaller white circle on the left, and a dark blue circle in the center. A horizontal cyan bar is positioned between the two white circles. The entire graphic is overlaid on a larger, faint white circle.

nous serions ravis de recueillir
vos réflexions et vos commentaires,
contactez-nous.

groupe Randstad France
communication@randstad.fr

relations presse
Stéphy Déka
stephy.deka@randstad.fr

global content management
Laura Warin do Nascimento
laura.warindonascimento@randstad.fr



randstad

partner for talent.