

Décembre 2025 :
7e vague de
l'enquête

L'Observatoire RH de la fonction publique

#7 Quel management intergénérationnel
dans la fonction publique ?



Sommaire

1. Présentation générale.....	3
2. Méthodologie.....	4
3. Résultats de l'enquête.....	5
4. Contacts.....	21

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



1. Présentation générale

Donner la parole aux agents sur les transformations de la fonction publique, c'est l'objectif de **l'Observatoire RH de la fonction publique** lancé en janvier 2023 par **MGEN**, première mutuelle des agents du service public, en partenariat avec Acteurs publics solutions.

L'Observatoire RH de la fonction publique éclaire la décision publique en matière de gestion des ressources humaines.

Chaque semestre, une enquête est réalisée pour recueillir la perception des fonctionnaires et des agents publics sur des problématiques touchant à leur quotidien et leur qualité de vie au travail.

Les résultats de la septième enquête sur le thème « **Quel management intergénérationnel dans la fonction publique ?** » ont été en partie présentés lors du colloque de l'Observatoire, le 27 novembre. Ils sont publiés dans leur intégralité en février 2026.

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



2. Méthodologie

Enquête réalisée par Acteurs publics solutions

Échantillon

Cette enquête a été menée auprès d'un échantillon de **1 122 agents publics**.

Structure d'appartenance (%)	
Fonction publique d'Etat ou opérateur public	72,4%
Établissement public de santé	7,1%
Collectivité territoriale	20,5%

Méthode

L'étude respecte fidèlement les principes scientifiques et déontologiques de l'enquête par sondage. Les enseignements qu'elle indique reflètent un état de l'opinion à l'instant de sa réalisation et non pas une prédition.

Recueil

Cette enquête a été menée par questionnaire auto-administré en ligne du **20 octobre au 19 novembre 2025**.

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



3. Résultats de l'enquête

La nouvelle enquête de l'**Observatoire RH de la fonction publique** consacrée au management intergénérationnel met en exergue des enseignements parfois sensiblement différenciés selon les générations. Ainsi, à la question « Pensez-vous que les résistances au changement sont principalement liées à l'âge dans la fonction publique ? », les agents des générations 1946-1980 répondent « oui » à seulement 10%, contre 38% des agents des générations 1981-2010.

Concernant le télétravail, les répondants des générations 1946-1980 estiment à 58% que c'est « important voire indispensable » pour leur bien-être et leur engagement, contre 69% pour ceux des générations 1981-2010.

Au-delà, les réflexions liées aux usages du numérique et de l'IA ne font pas apparaître de distinguo fort : la formation et l'accompagnement sont jugés essentiels.

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



3. Résultats de l'enquête

Résultat marquant : 91% des agents disent vouloir participer davantage aux décisions qui concernent leur travail (90% nés entre 1946 et 1980, 94% nés entre 1981 et 2010). En prolongement, 70% des répondants considèrent que leur administration ne s'adapte pas suffisamment aux évolutions sociétales (contre 30%). Les générations 1946-1980 se disent un peu moins satisfaites que les générations 1981-2010.

Les répondants sont partagés sur les outils et méthodes à favoriser pour améliorer la collaboration intergénérationnelle : formation au management adaptatif, création de projets transversaux mixtes et développement des espaces de dialogue informels sont privilégiés.

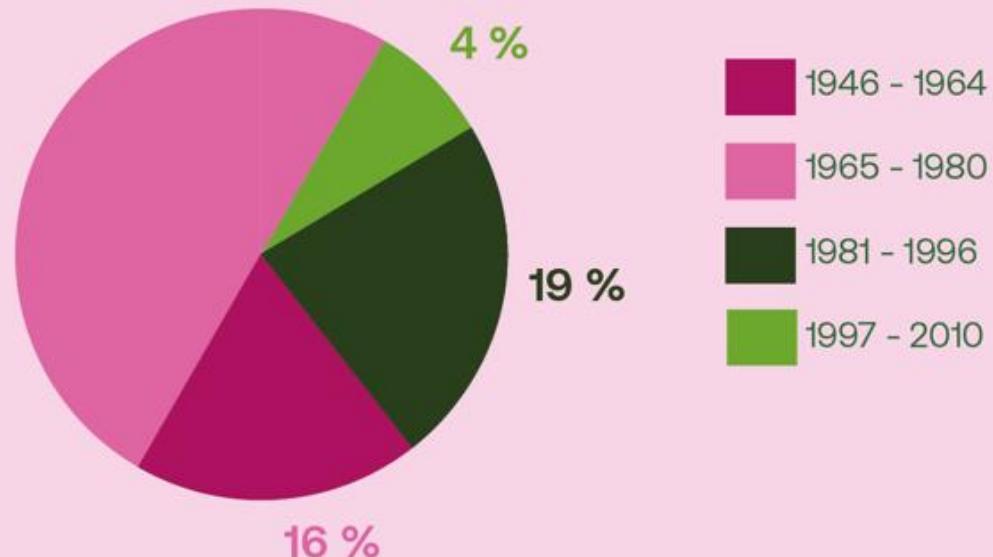
Globalement, les réponses – et le nombre de répondants, plus de 1000 – traduisent des attentes fortes sur un enjeu – le management intergénérationnel – qui doit conjuguer des politiques RH multiples : accompagnements, sens et valeurs – répondre plus rapidement aux attentes sociales –, outils RH...

L'Observatoire RH
de la fonction
publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



À quelle génération appartenez-vous ?

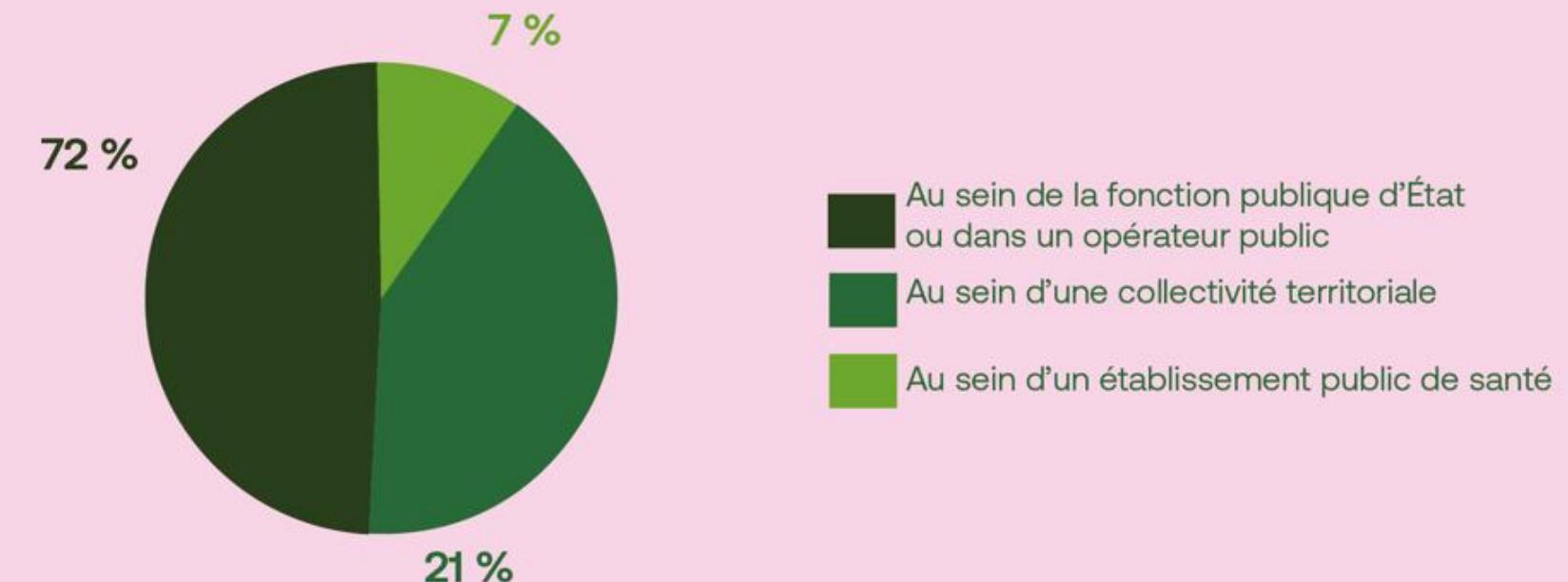


L'Observatoire RH
de la fonction
publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



Exercez-vous ?



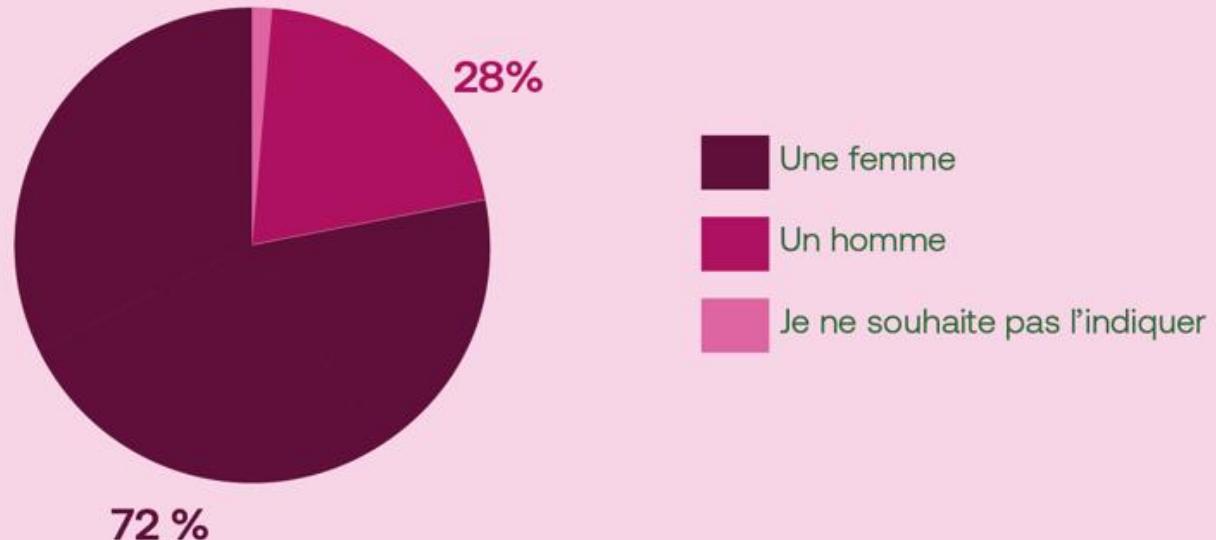
L'Observatoire RH
de la fonction
publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



GROUPE vyv

Êtes-vous ?

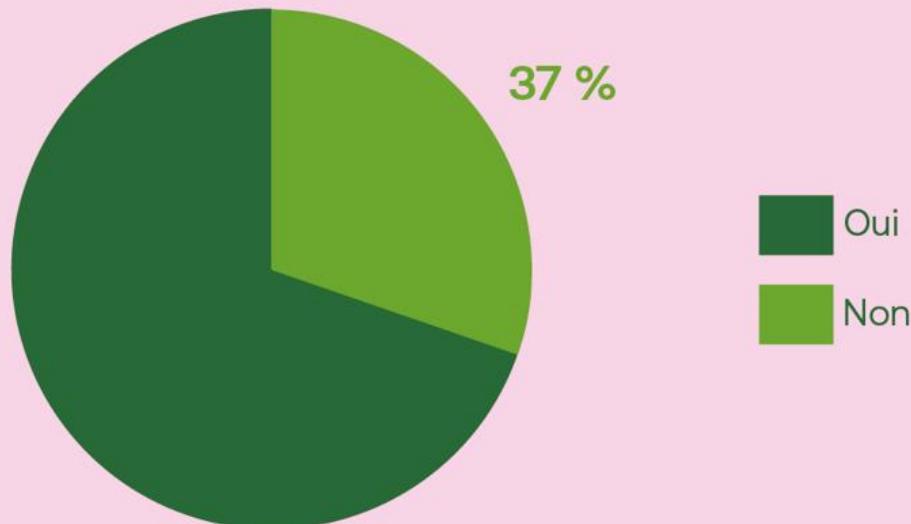


**L'Observatoire RH
de la fonction
publique**

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



Managez-vous des équipes ?



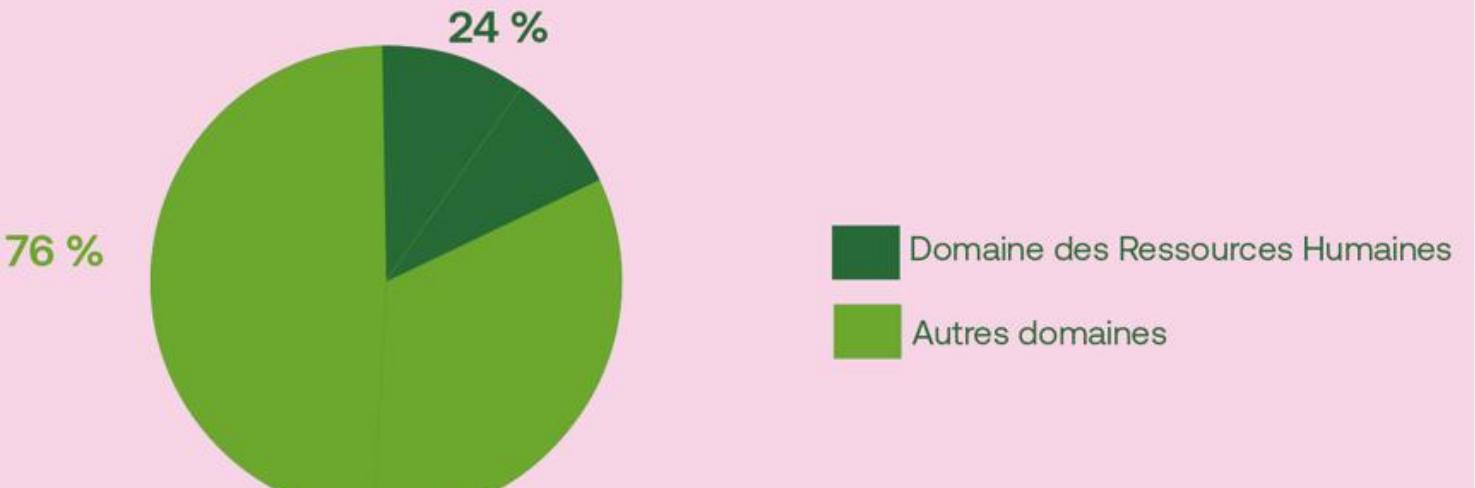
L'Observatoire RH
de la fonction
publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



GROUPE vyv

Dans quel domaine assurez-vous vos fonctions ?



L'Observatoire RH de la fonction publique

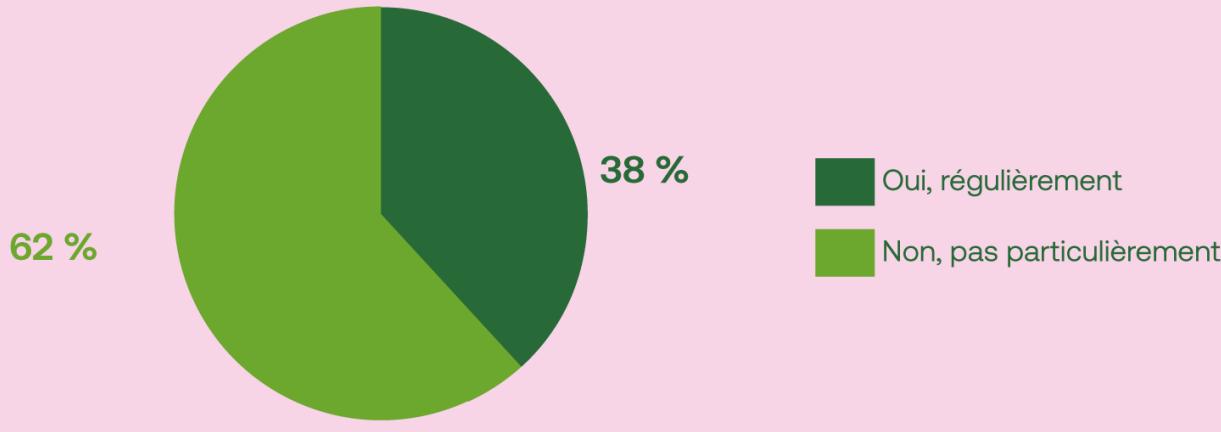
Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



12

1

Dans votre service, observez-vous des tensions entre les différentes générations (Baby-boomers, X, Y, Z) ?



En partenariat avec
acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN

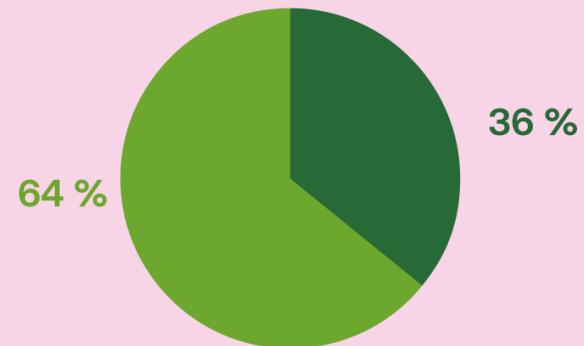


GROUPE vyv

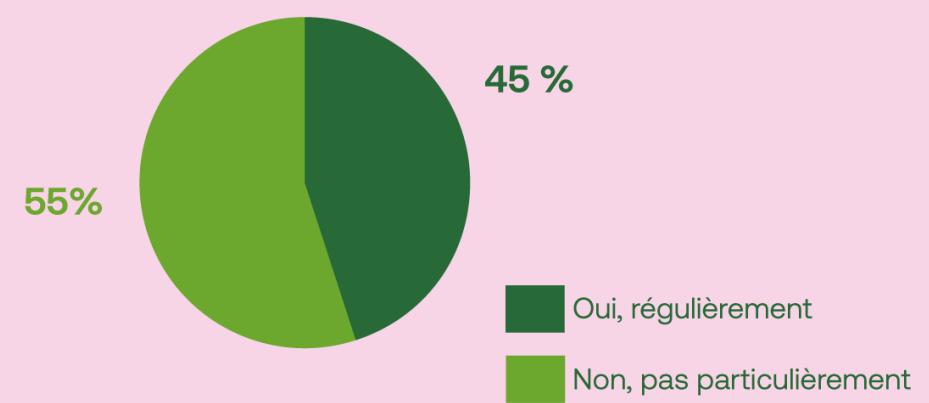
1

Dans votre service, observez-vous des tensions entre les différentes générations (Baby-boomers, X, Y, Z) ?

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



GROUPE vyv

En partenariat avec
acteurs
publics
solutions

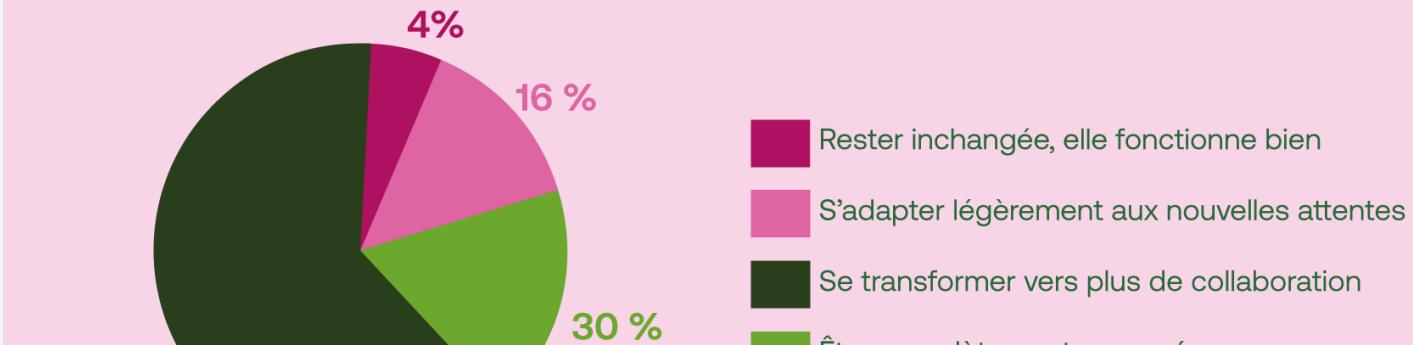
L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



2

Selon vous, l'autorité hiérarchique traditionnelle dans la fonction publique doit-elle évoluer ?



En partenariat avec

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN

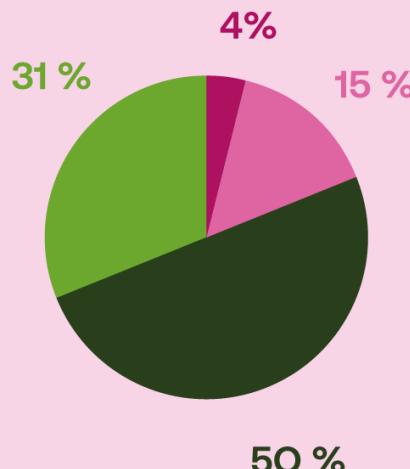


GROUPE vyv

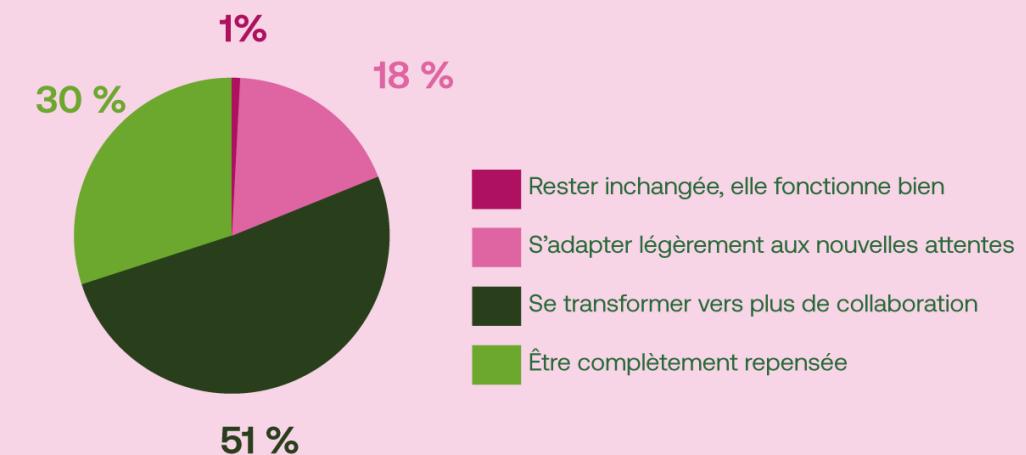
2

Selon vous, l'autorité hiérarchique traditionnelle dans la fonction publique doit-elle évoluer ?

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



GROUPE vyv

En partenariat avec
acteurs
publics
solutions

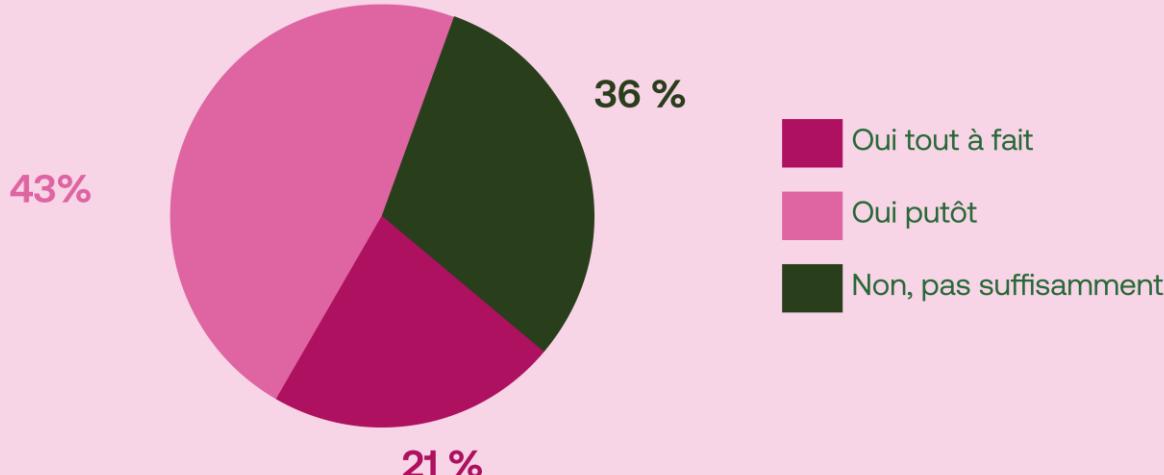
L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



3

Estimez-vous que votre équilibre vie
professionnelle/ vie personnelle est respecté
dans votre organisation ?



GROUPE vyv

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



GROUPE vyv

3

Estimez-vous que votre équilibre vie professionnelle/
vie personnelle est respecté dans votre organisation ?

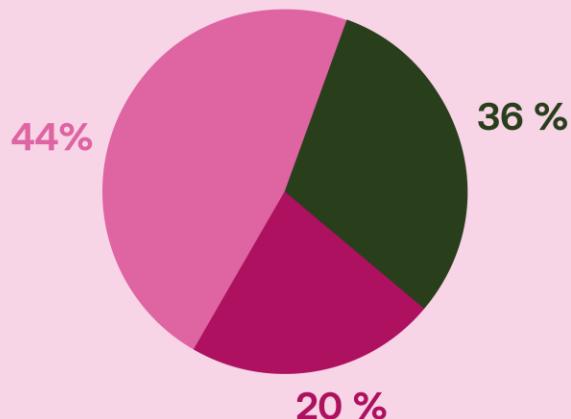


GROUPE vyv

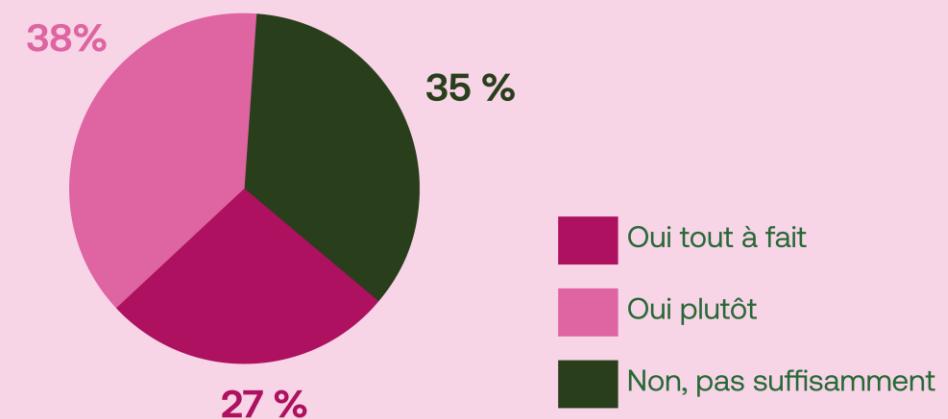
En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



L'Observatoire RH de la fonction publique

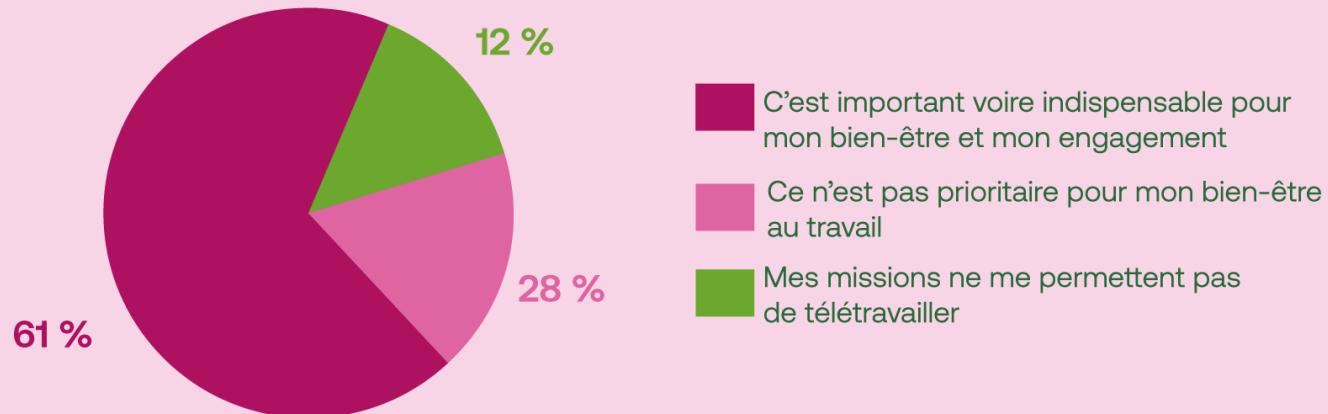
Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



GROUPE vyv

4

Quelle est votre position concernant le télétravail et la flexibilité des horaires ?



GROUPE vyv

En partenariat avec
acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN

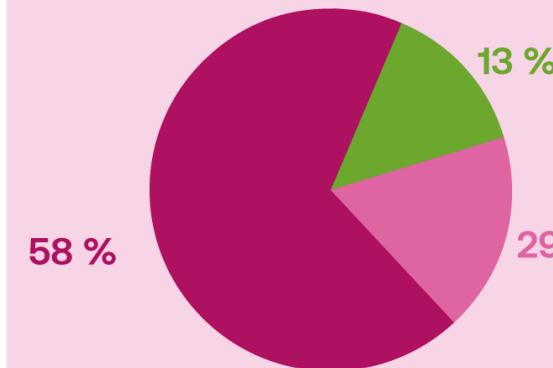


19

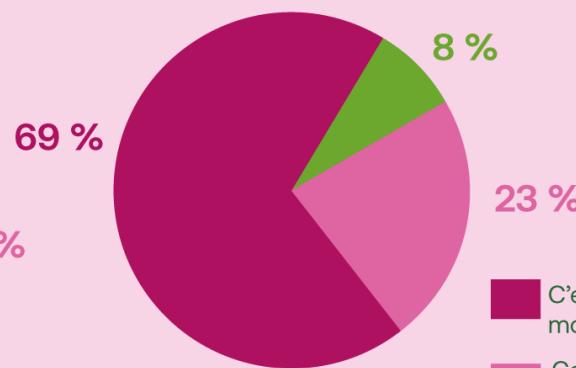
4

Quelle est votre position concernant le télétravail et la flexibilité des horaires ?

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



- C'est important voire indispensable pour mon bien-être et mon engagement
- Ce n'est pas prioritaire pour mon bien-être au travail
- Mes missions ne me permettent pas de télétravailler



GROUPE vyv

En partenariat avec
acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

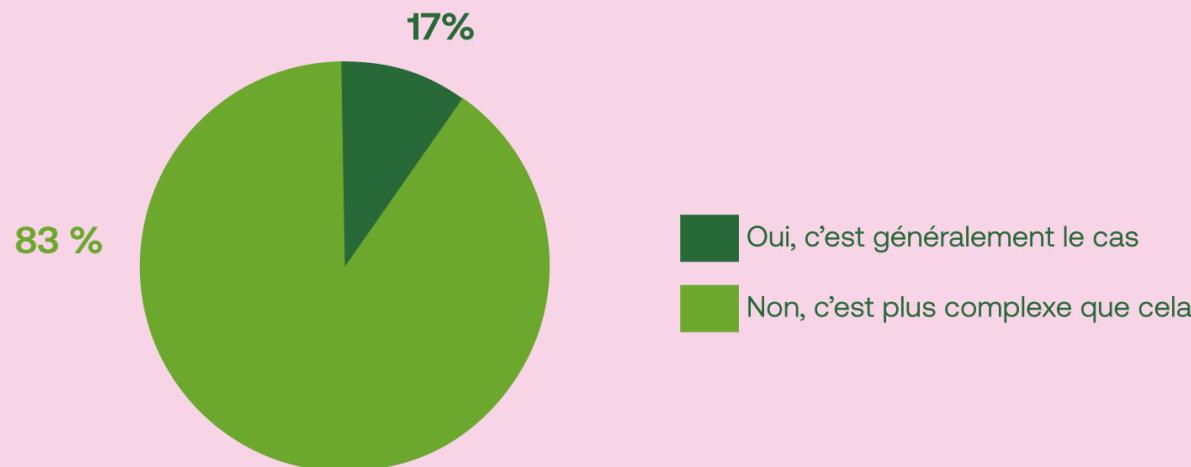
Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



—
20

5

Pensez-vous que les résistances au changement sont principalement liées à l'âge ?



En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN

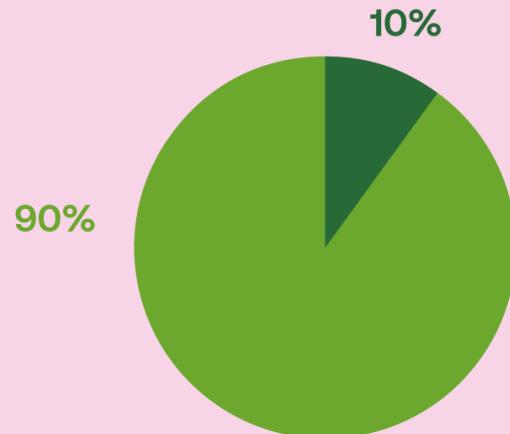


GROUPE vyv

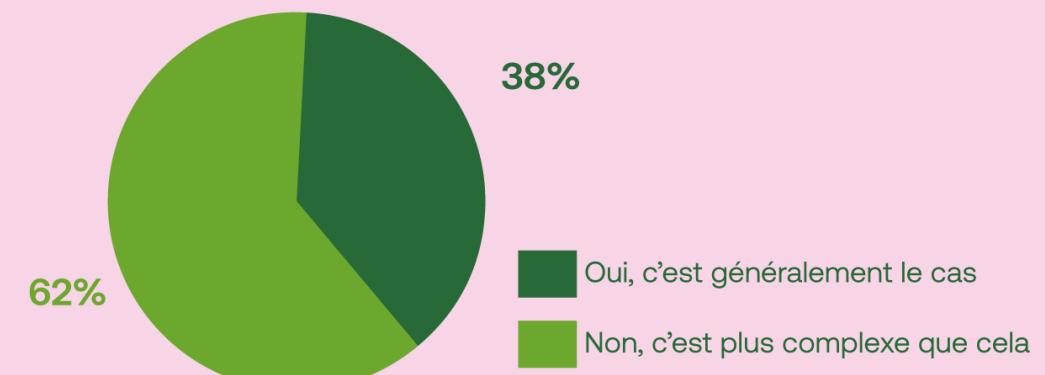
5

Pensez-vous que les résistances au changement sont principalement liées à l'âge ?

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



GROUPE vyv

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

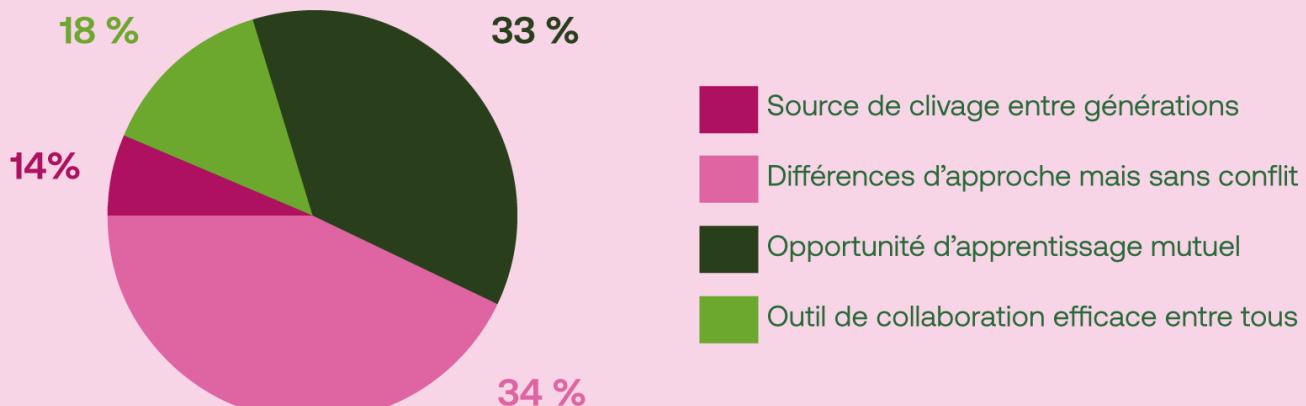
Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



—
22

6

Comment percevez-vous l'usage du numérique dans votre équipe multigénérationnelle ?



En partenariat avec

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN

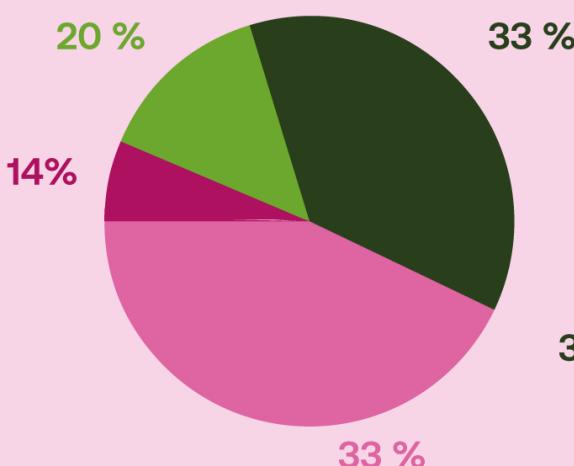


GROUPE vyv

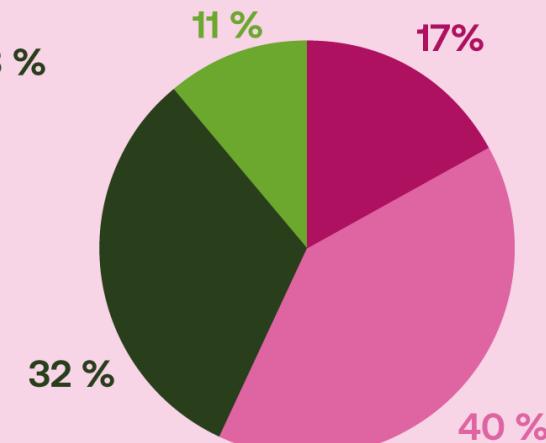
6

Comment percevez-vous l'usage du numérique dans votre équipe multigénérationnelle ?

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



- Source de clivage entre générations
- Différences d'approche mais sans conflit
- Opportunité d'apprentissage mutuel
- Outil de collaboration efficace entre tous



GROUPE vyv

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

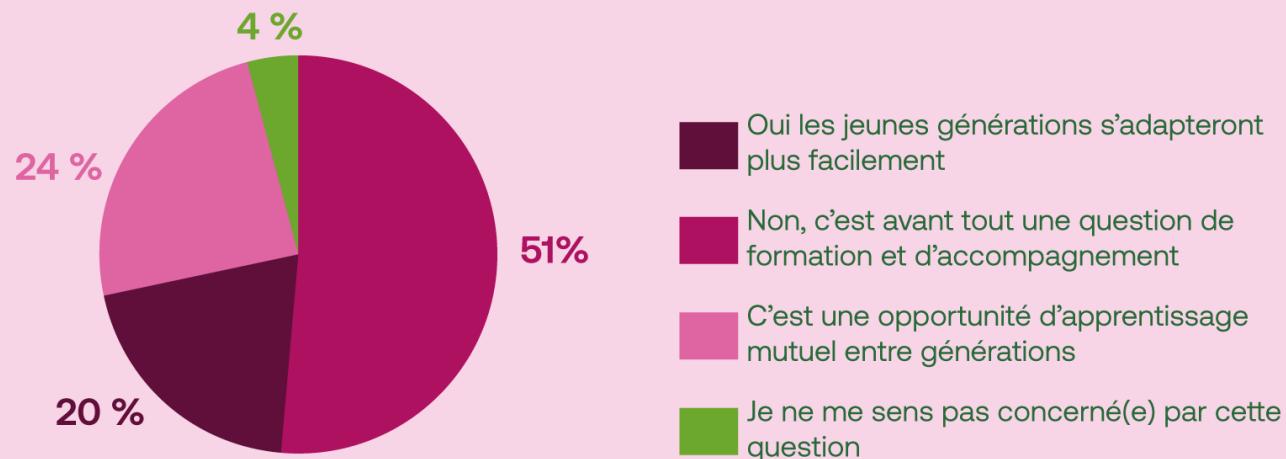
Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



GROUPE vyv

7

Selon vous, l'IA dans la fonction publique représente-t-elle un facteur de clivage générationnel ?



En partenariat avec

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



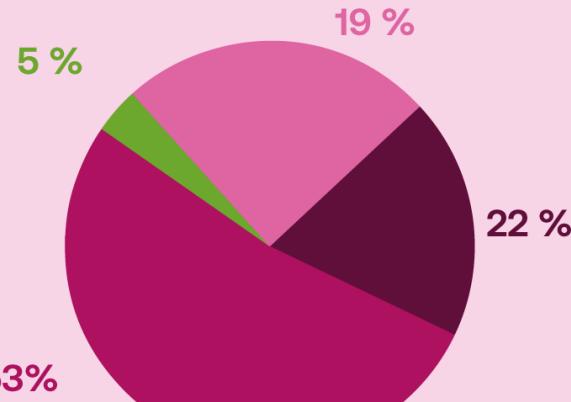
GROUPE vyv

—
25

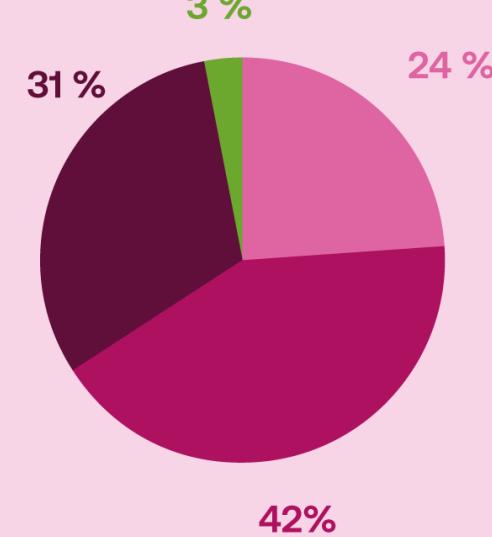
7

Selon vous, l'IA dans la fonction publique représente-t-elle un facteur de clivage générationnel ?

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

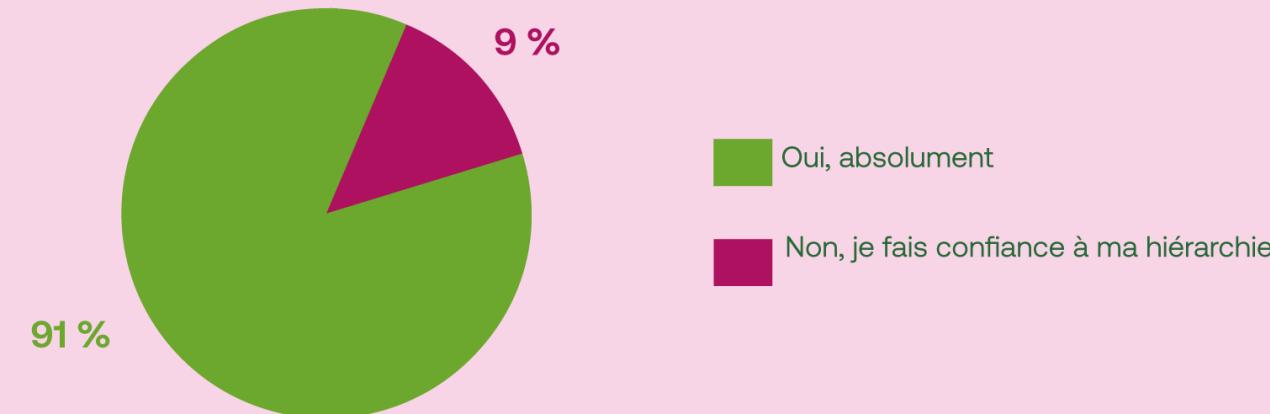
L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



8

Souhaitez-vous davantage participer aux décisions
qui concernent votre travail ?



En partenariat avec

L'Observatoire RH de la fonction publique

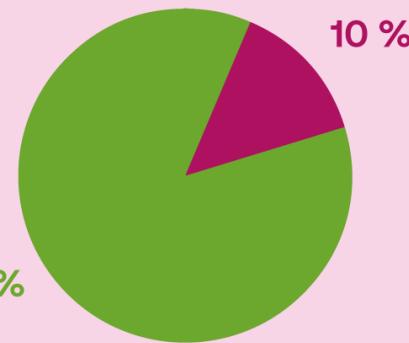
Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



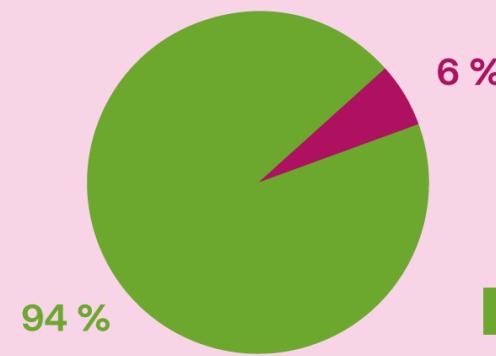
8

Souhaitez-vous davantage participer aux décisions qui concernent votre travail ?

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



Oui, absolument

Non, je fais confiance à ma hiérarchie

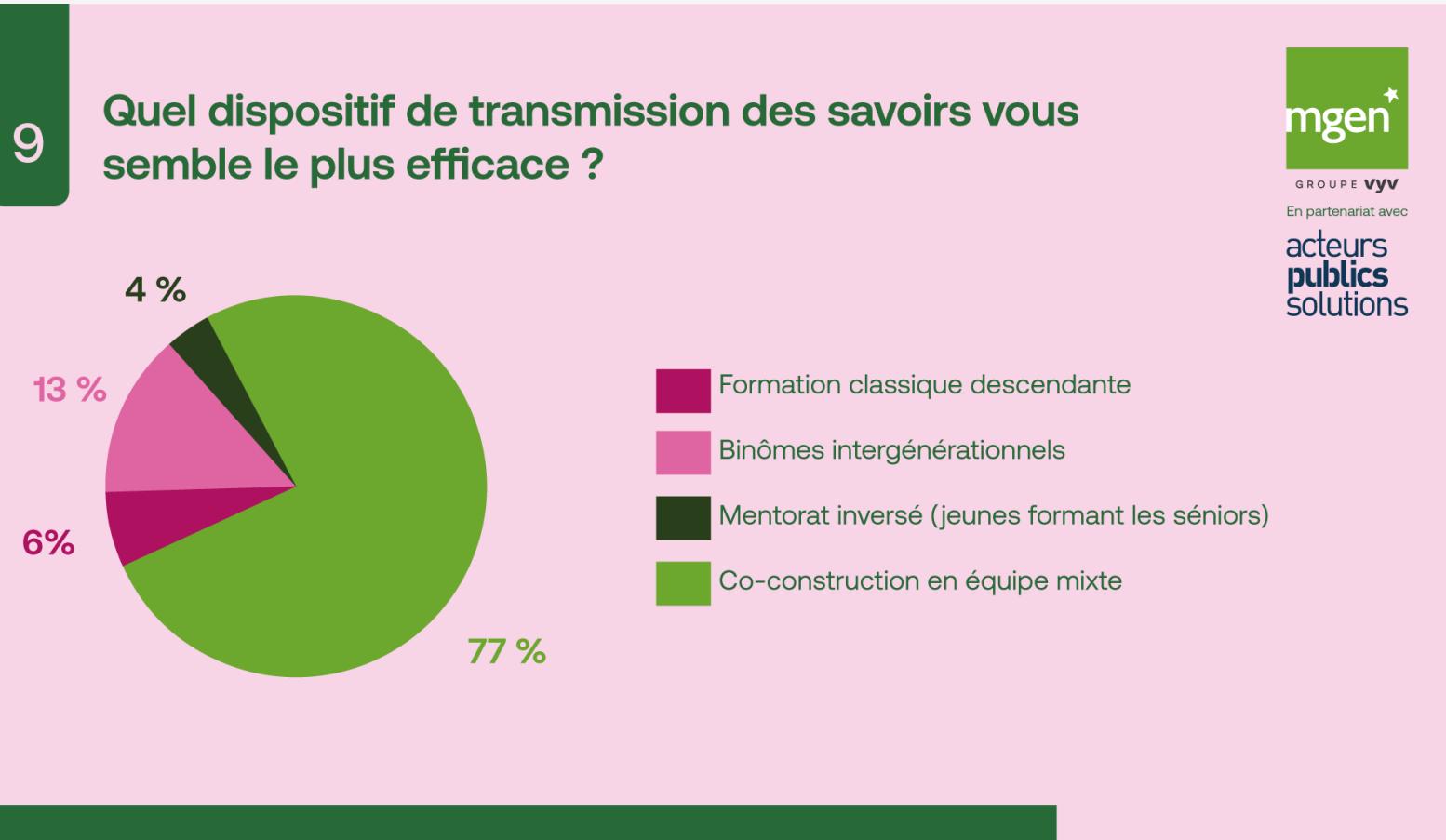


GROUPE VYV

En partenariat avec
acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



L'Observatoire RH de la fonction publique

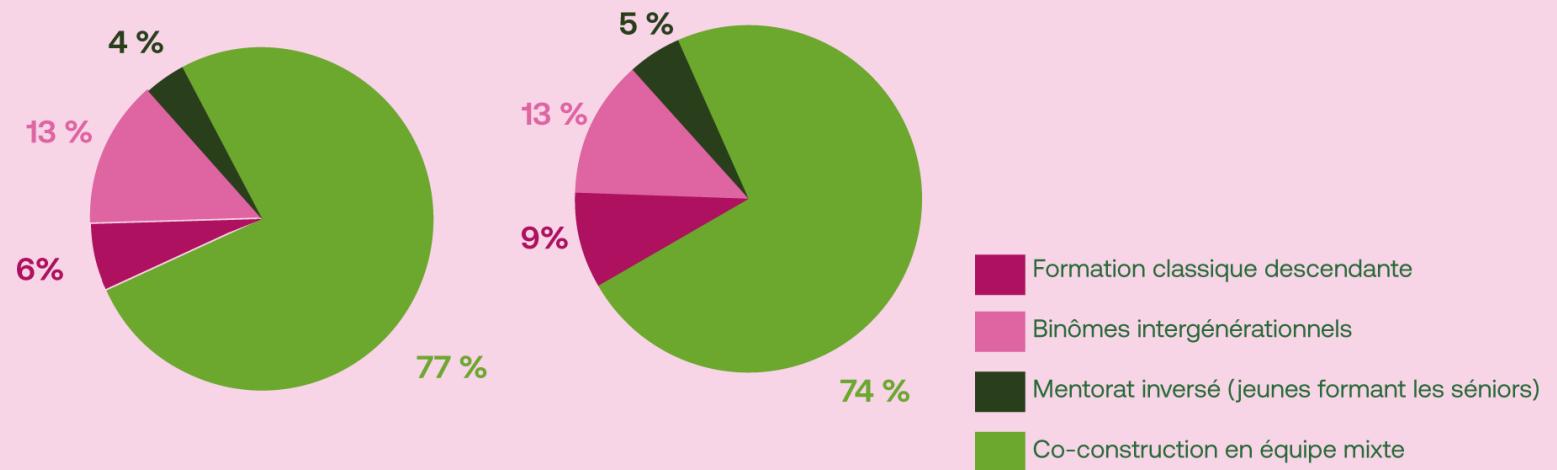
Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



9

Quel dispositif de transmission des savoirs vous semble le plus efficace ?

Génération 1946-1980 Génération 1981-2010



En partenariat avec

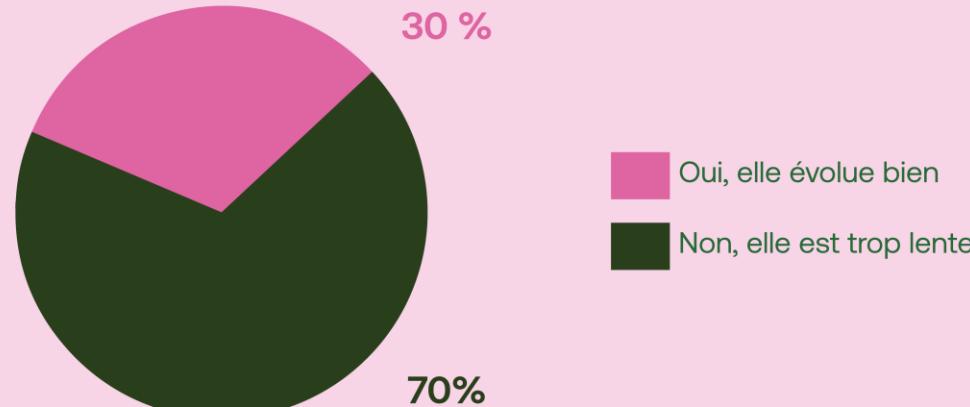
L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



10

Considérez-vous que votre administration s'adapte suffisamment aux évolutions sociétales ?



En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN

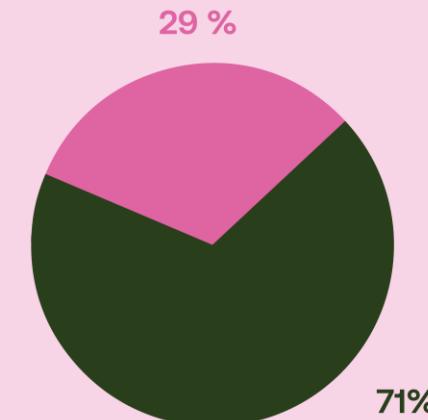


GROUPE vyv

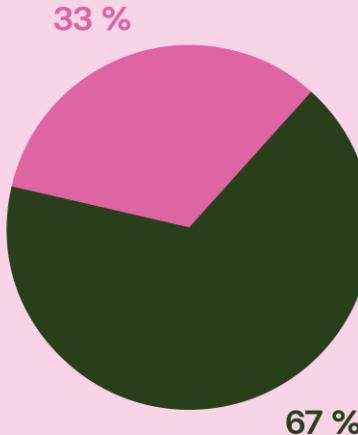
10

Considérez-vous que votre administration s'adapte suffisamment aux évolutions sociétales ?

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



- Oui, elle évolue bien
- Non, elle est trop lente



GROUPE vyv

En partenariat avec
acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

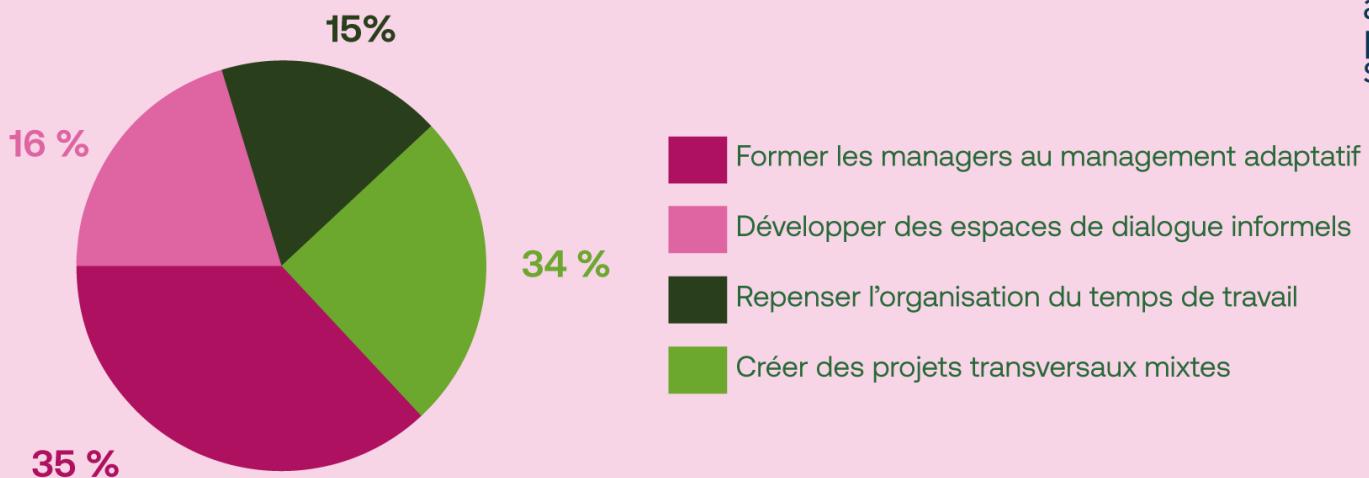
Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



GROUPE vyv

11

Pour améliorer la collaboration intergénérationnelle, quelle priorité choisiriez-vous ?



En partenariat avec

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN

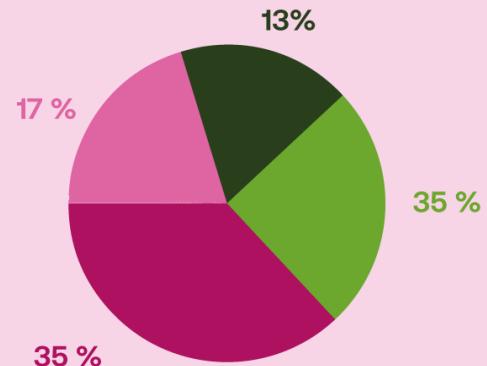


GROUPE vyv

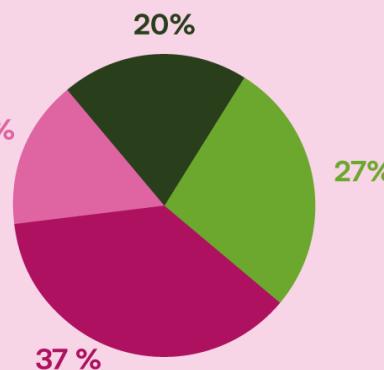
11

Pour améliorer la collaboration intergénérationnelle, quelle priorité choisiriez-vous ?

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



- Former les managers au management adaptatif
- Développer des espaces de dialogue informels
- Repenser l'organisation du temps de travail
- Créer des projets transversaux mixtes

L'Observatoire RH
de la fonction
publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



contacts

Sylvain HENRY

Directeur éditorial

shenry@acteurspublics.com

06 84 32 12 89

Jean-François SCIARRINO

Directeur de clientèle

jfsciarrino@acteurspublics.com

06 48 54 99 71