

Décembre 2025 :
7e vague de
l'enquête

L'Observatoire RH de la fonction publique

#7 Quel management intergénérationnel
dans la fonction publique ?



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

Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



GRUPE **vyv**

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



GRUPE vyv

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'État 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 prédiction.

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

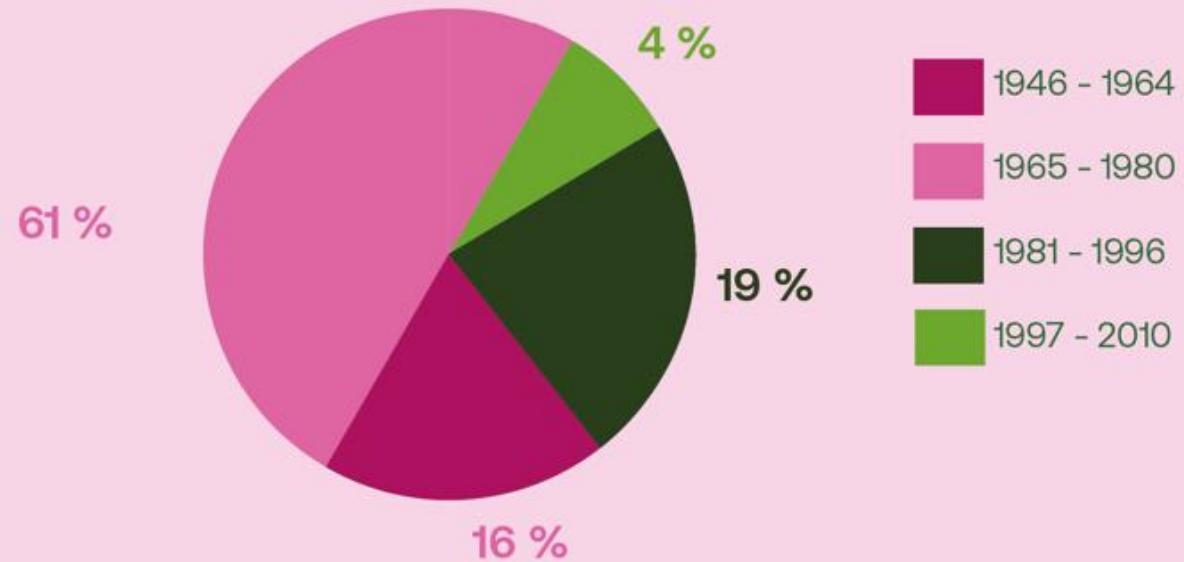
Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



GRUPE vyv

À quelle génération appartenez-vous ?



L'Observatoire RH de la fonction publique

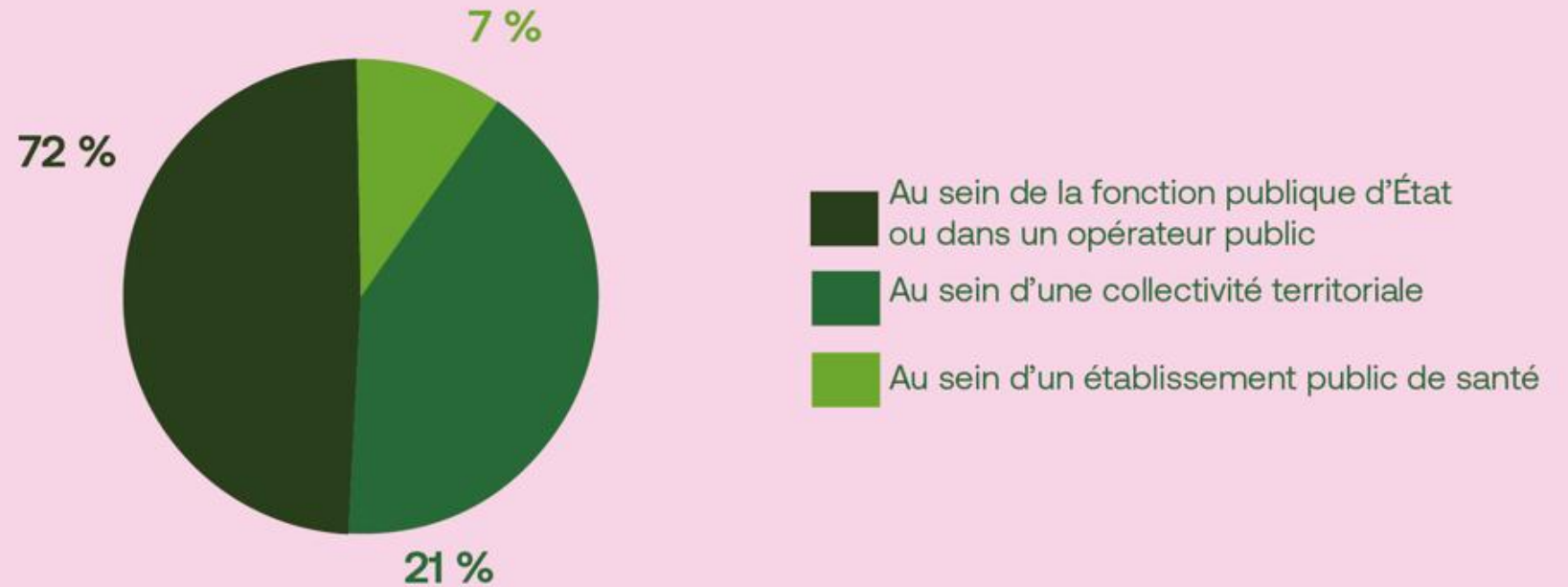
Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



GRUPE vyv

Exercez-vous ?



L'Observatoire RH de la fonction publique

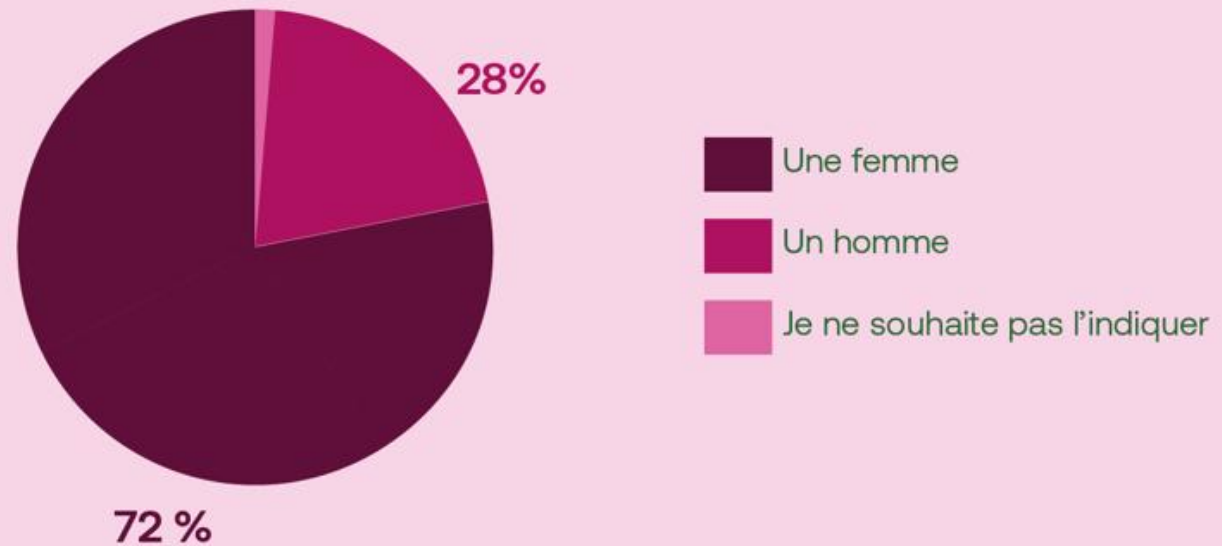
Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



GRUPE **vyv**

Êtes-vous ?



L'Observatoire RH de la fonction publique

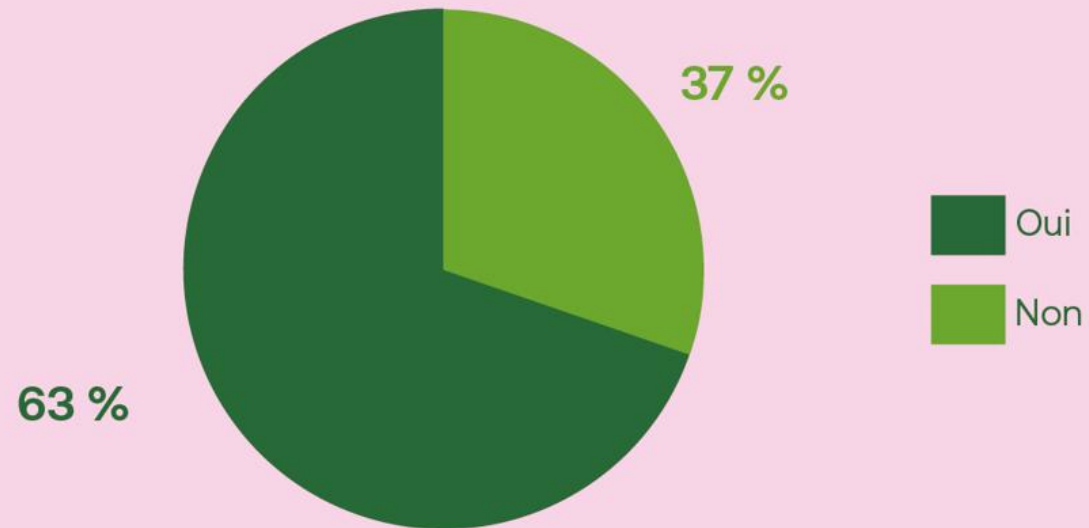
Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



GRUPE **vyv**

Managez-vous des équipes ?



L'Observatoire RH de la fonction publique

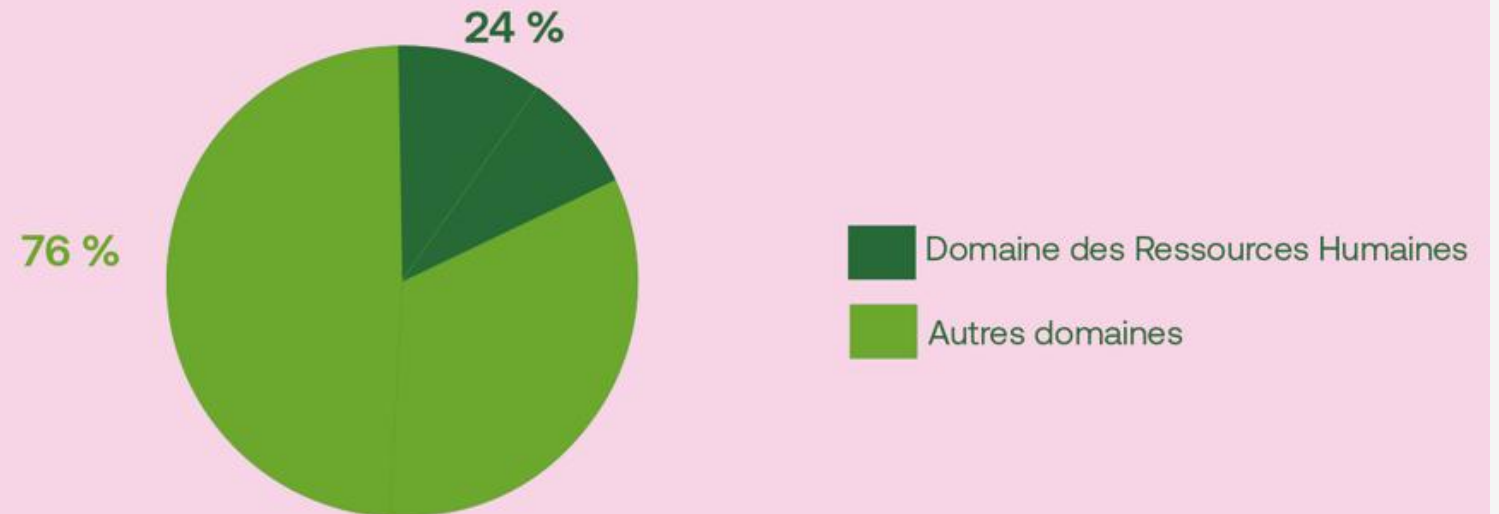
Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



GRUPE vyv

Dans quel domaine assurez-vous vos fonctions ?



L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN

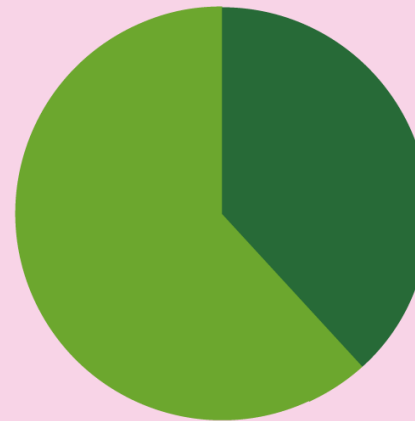


GRUPE vyv

1

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

62 %



38 %

Oui, régulièrement

Non, pas particulièrement



GRUPE vyv

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



GRUPE vyv

1

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



GRUPE vyv

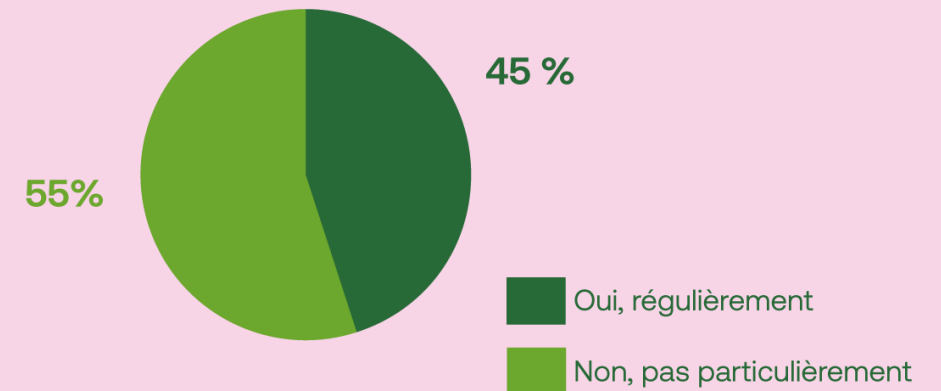
En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

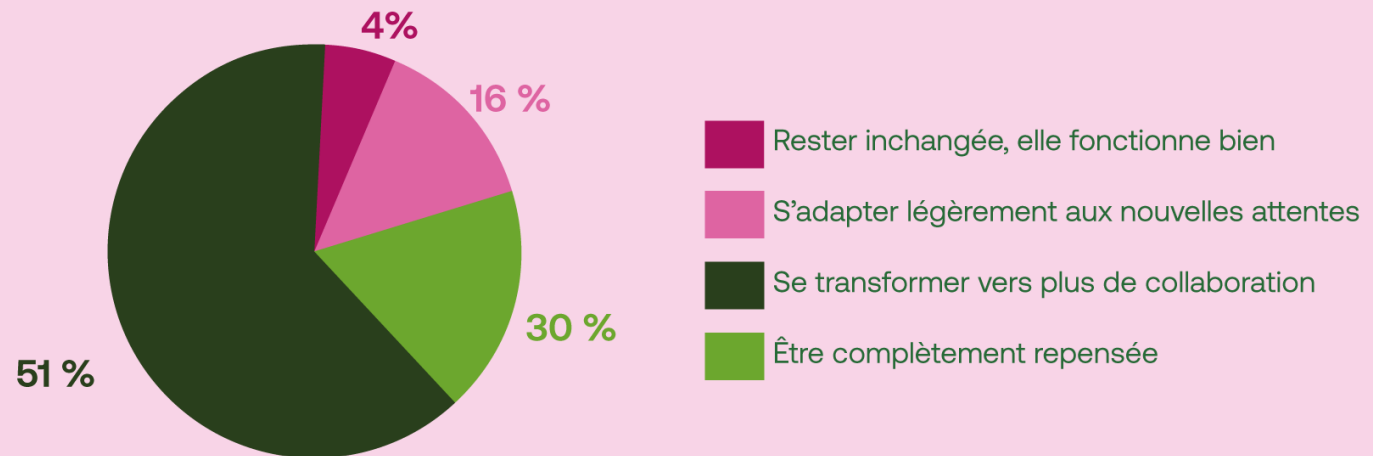
pour MGEN



GROUPE vyv

2

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



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 ?

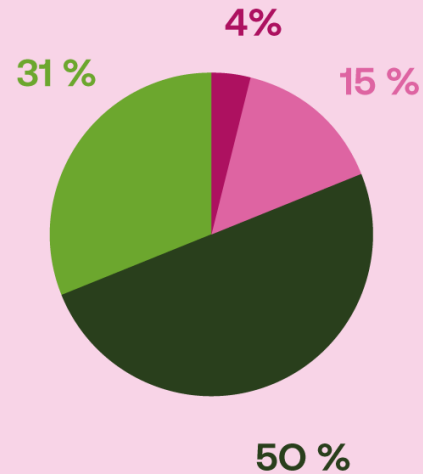


GROUPE vyv

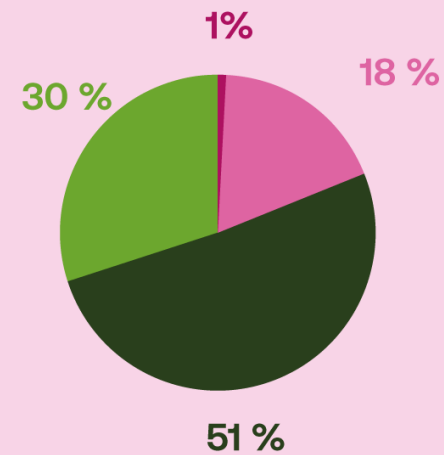
En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



- Rester inchangée, elle fonctionne bien
- S'adapter légèrement aux nouvelles attentes
- Se transformer vers plus de collaboration
- Être complètement repensée

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

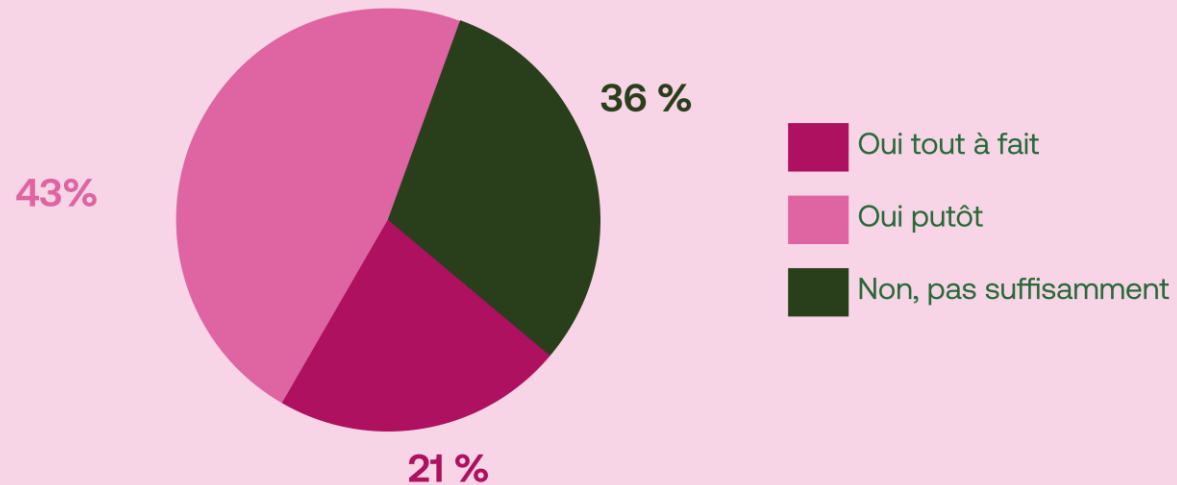
pour MGEN



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

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



GRUPE vyv

3

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

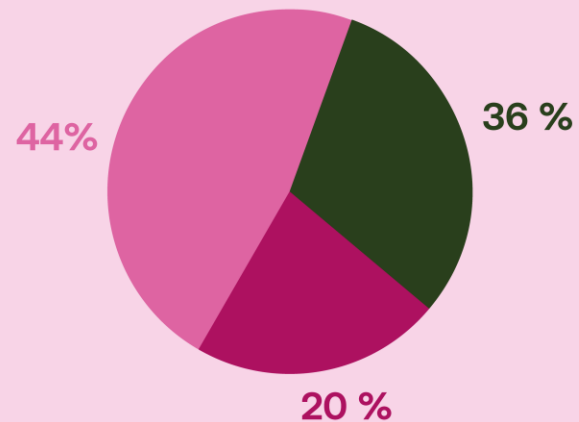


GRUPE vyv

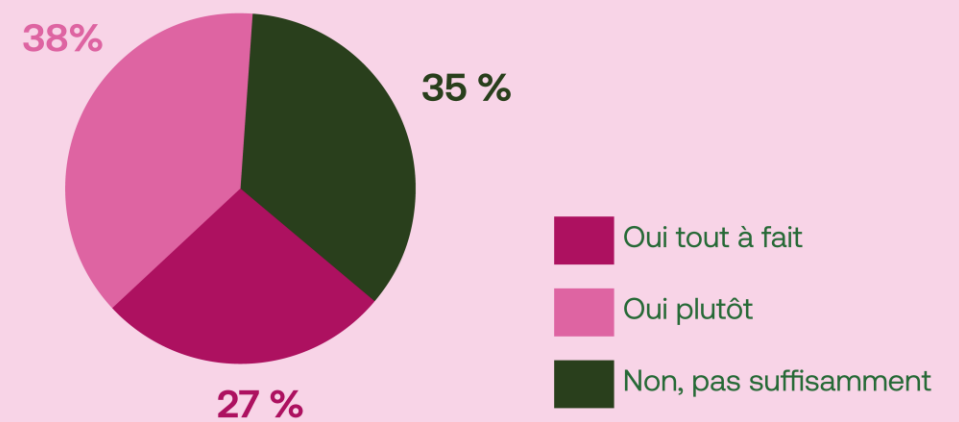
En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non, pas suffisamment

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

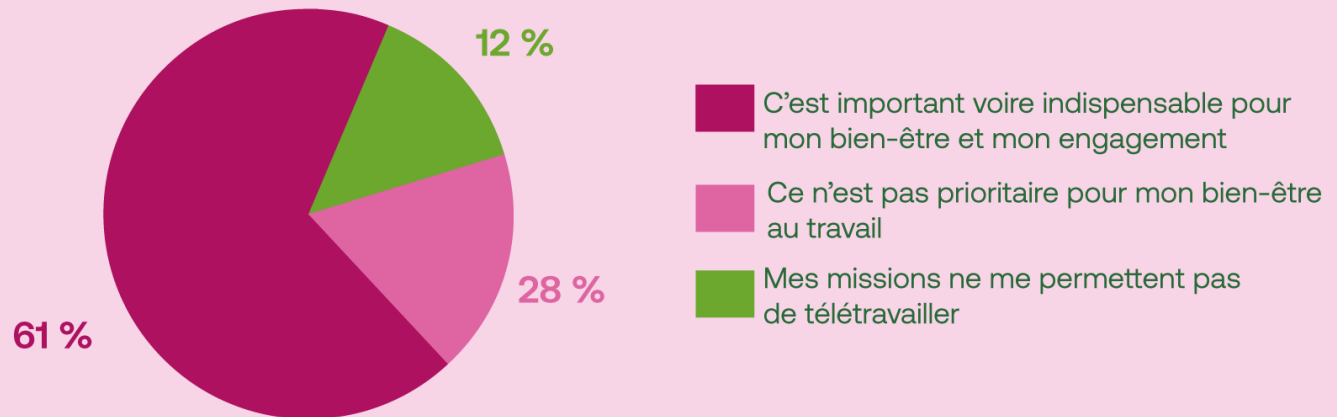
pour MGEN



GRUPE **vyv**

4

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



GRUPE **vyv**

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

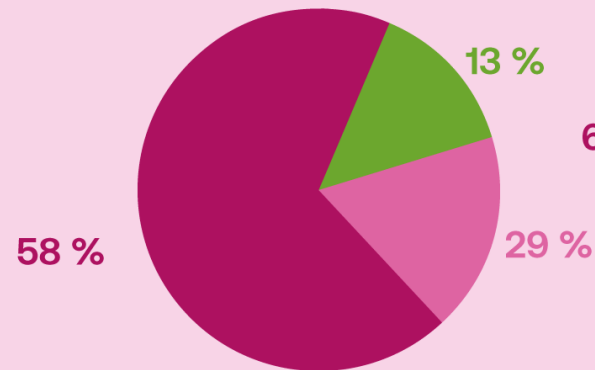
pour MGEN



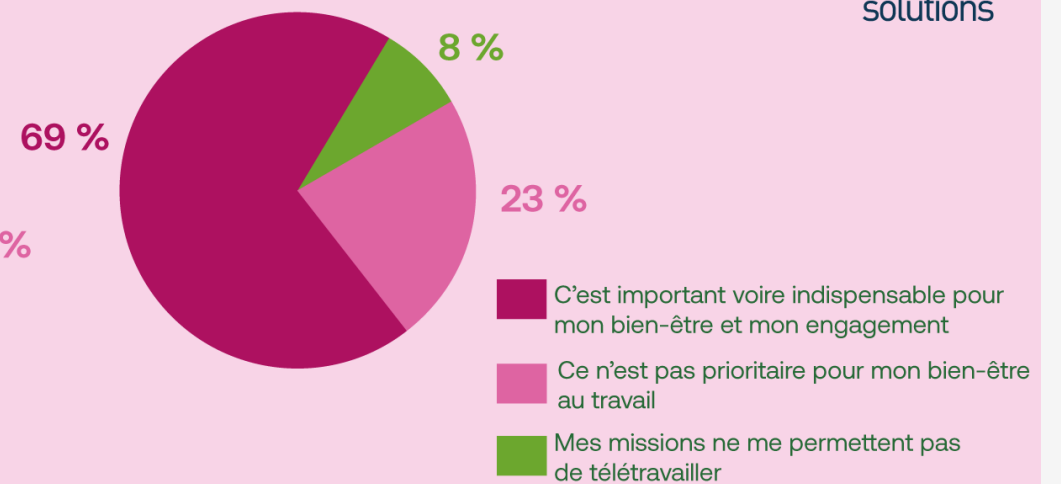
4

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

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

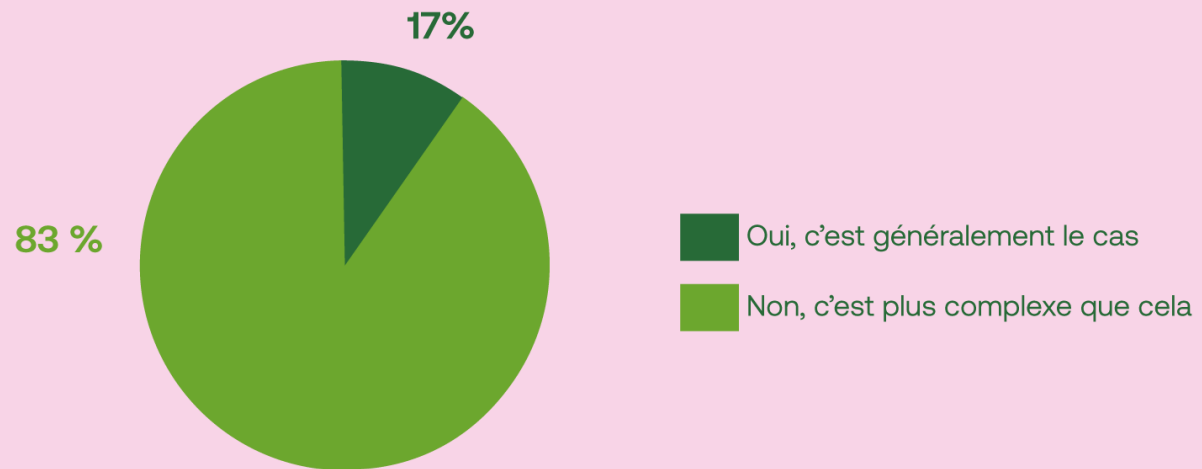
pour MGEN



GRUPE vyv

5

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



Oui, c'est généralement le cas
Non, c'est plus complexe que cela



GRUPE vyv

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN

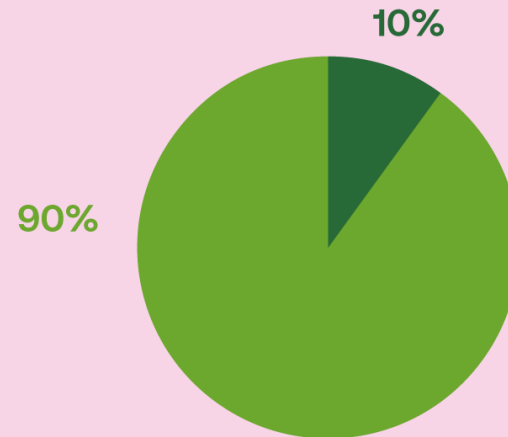


GRUPE vyv

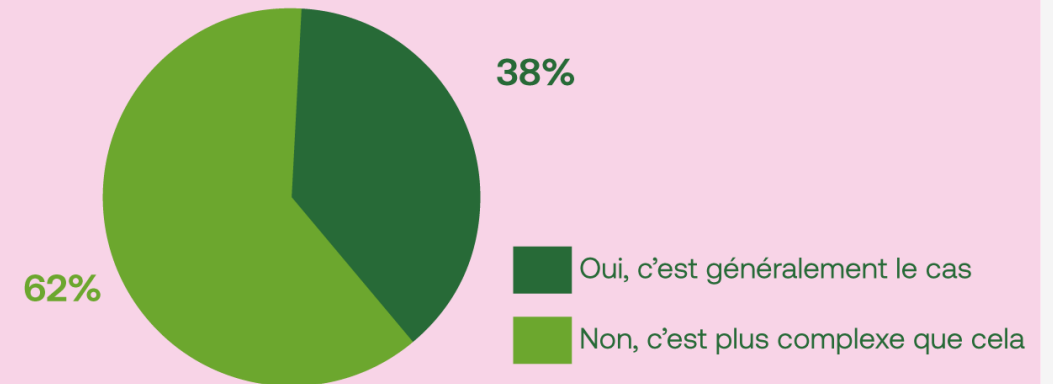
5

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

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



Oui, c'est généralement le cas
Non, c'est plus complexe que cela



GRUPE vyv

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

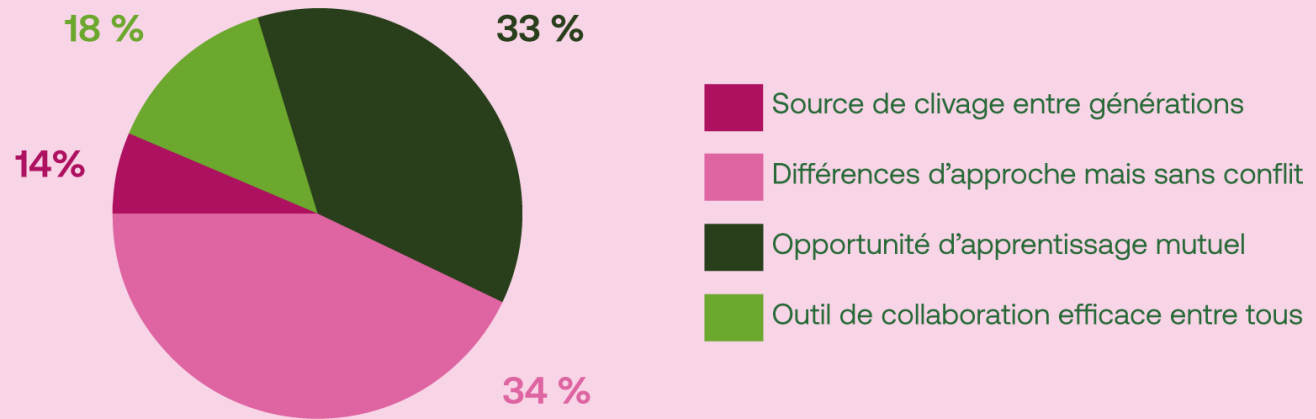
L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



6

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



L'Observatoire RH de la fonction publique

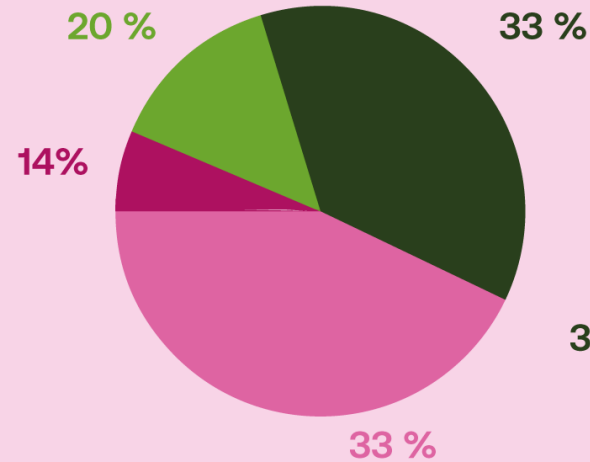
Une enquête
Acteurs publics
solutions
pour MGEN



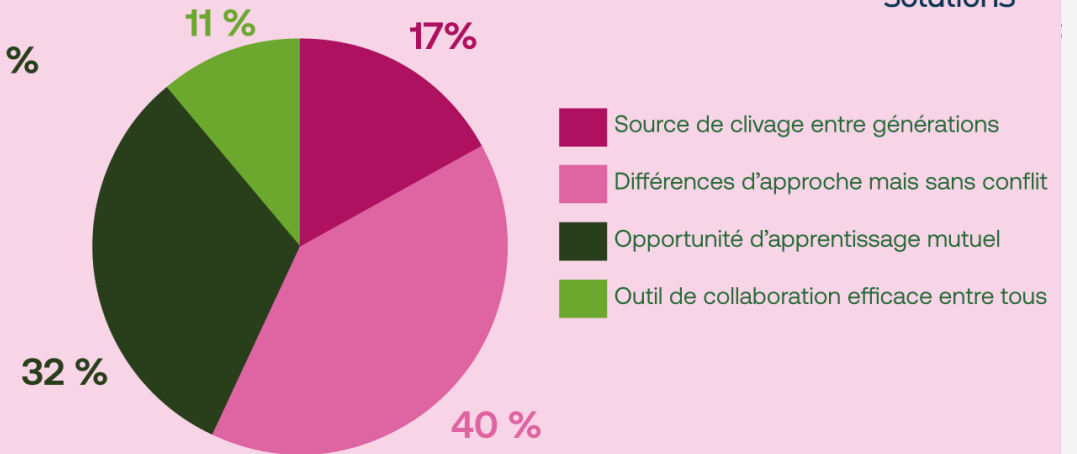
6

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

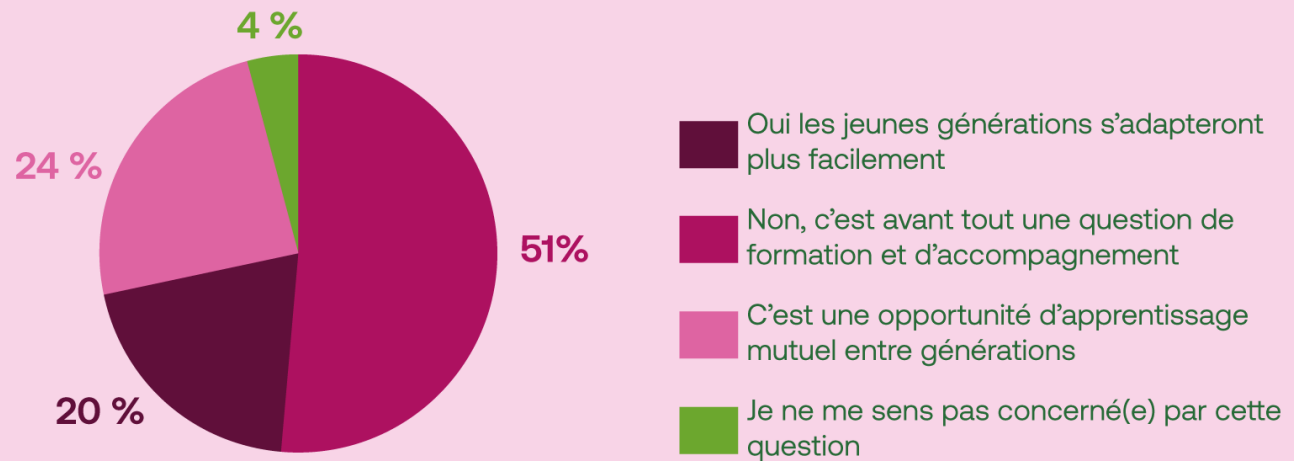
Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



7

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



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 ?

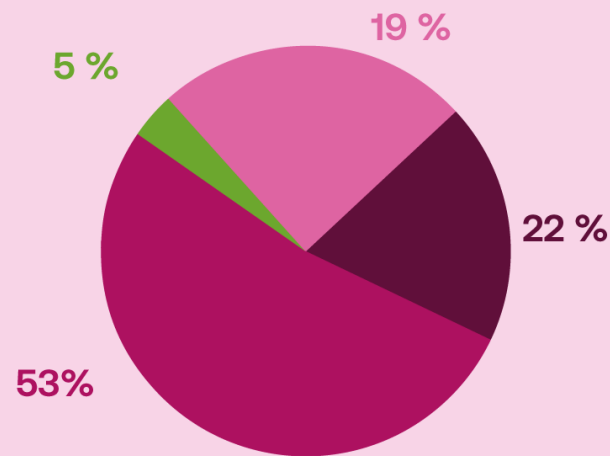


GROUPE vyv

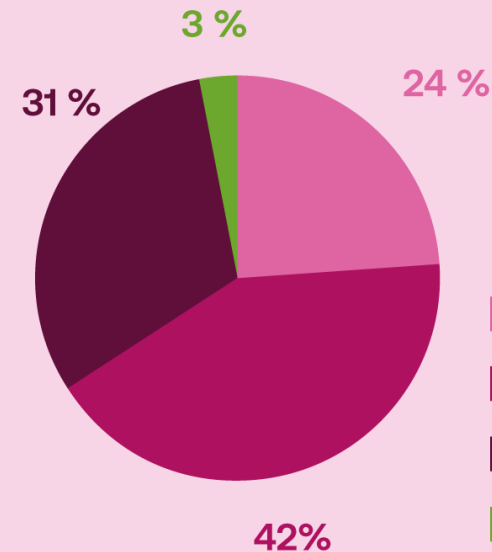
En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

Génération 1946-1980



Génération 1981-2010



- Oui les jeunes générations s'adapteront plus facilement
- Non, c'est avant tout une question de formation et d'accompagnement
- C'est une opportunité d'apprentissage mutuel entre générations
- Je ne me sens pas concerné(e) par cette question

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

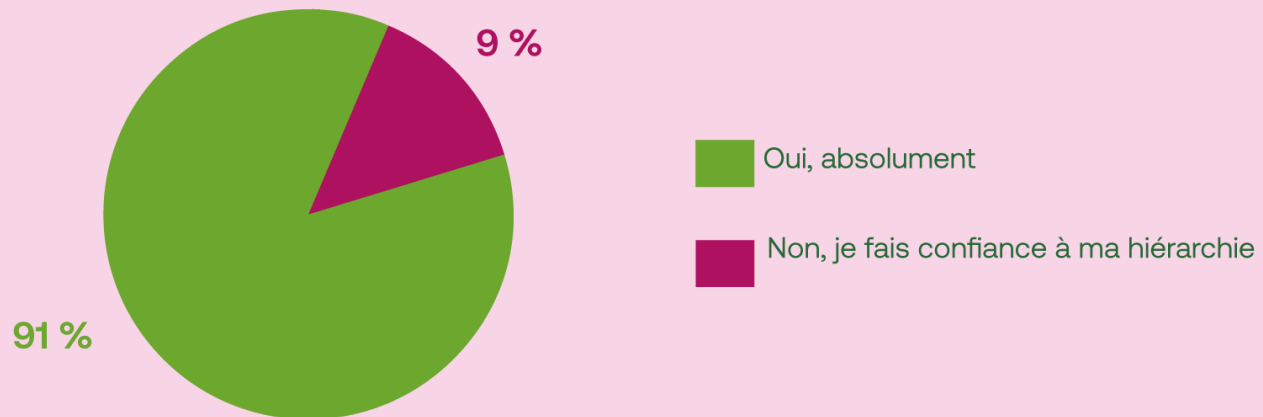
pour MGEN



GRUPE **vyv**

8

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



GRUPE **vyv**

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN

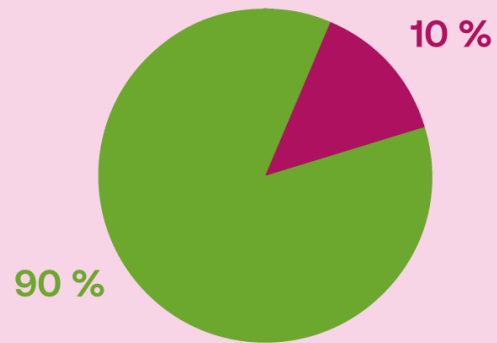


GRUPE vyv

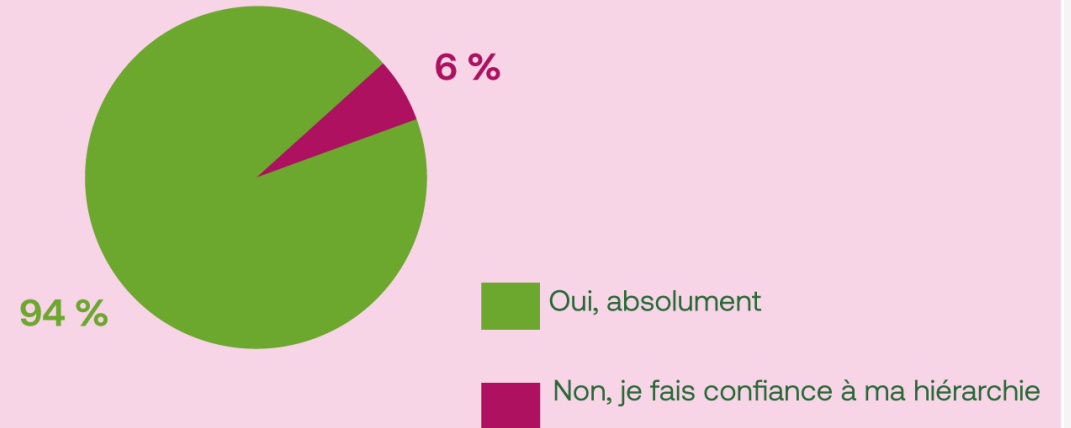
8

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



GRUPE vyv

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

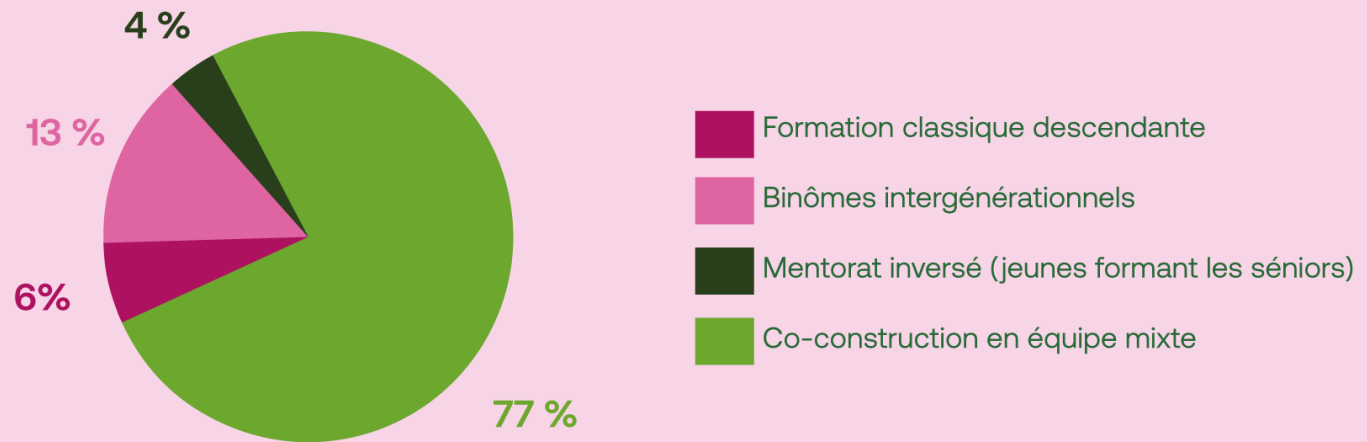
pour MGEN



GRUPE **vyv**

9

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



GRUPE **vyv**

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



GRUPE vyv

9

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



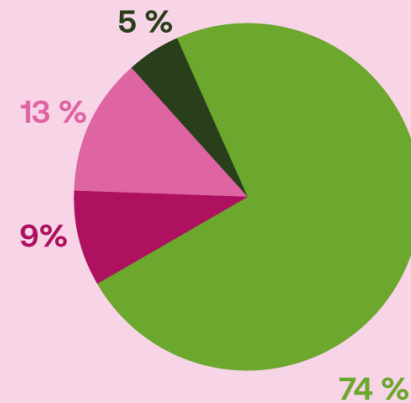
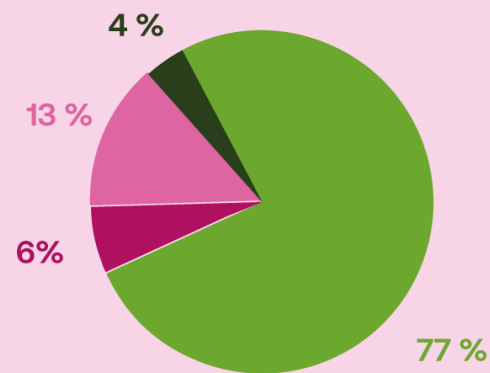
GRUPE vyv

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

Génération 1946-1980

Génération 1981-2010



- Formation classique descendante
- Binômes intergénérationnels
- Mentorat inversé (jeunes formant les seniors)
- Co-construction en équipe mixte

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN

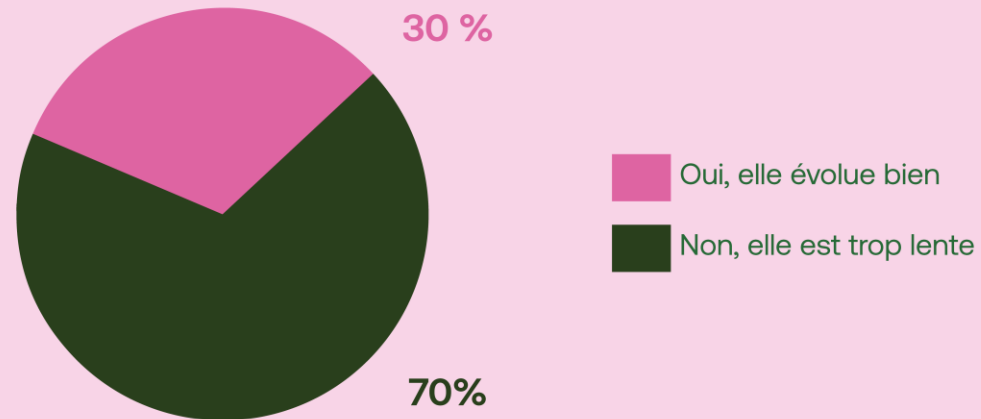


GROUPE vyv

—
30

10

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



GROUPE vyv

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



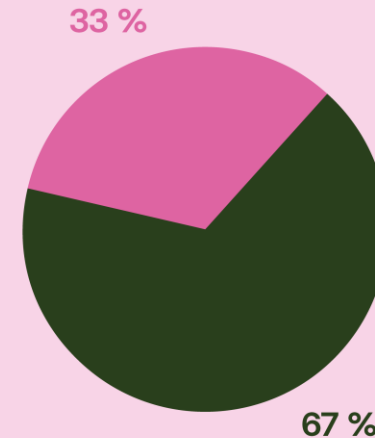
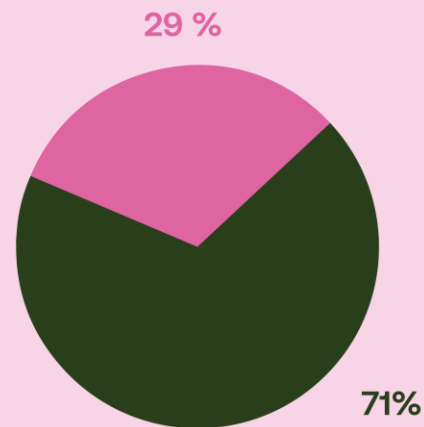
GROUPE vyv



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

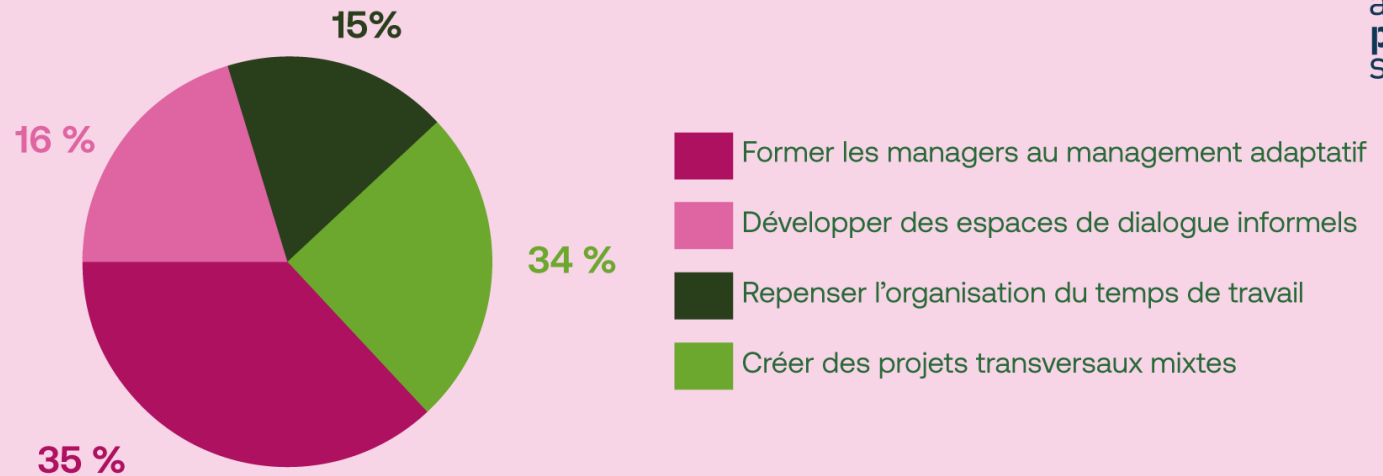
Une enquête
Acteurs publics
solutions

pour MGEN



11

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



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 ?



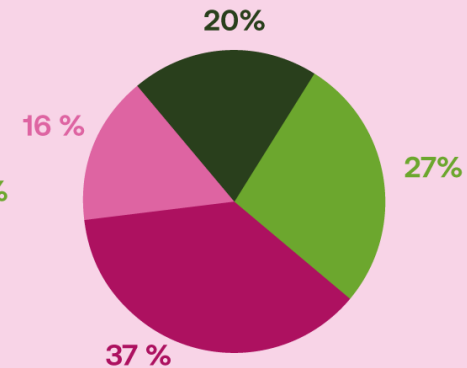
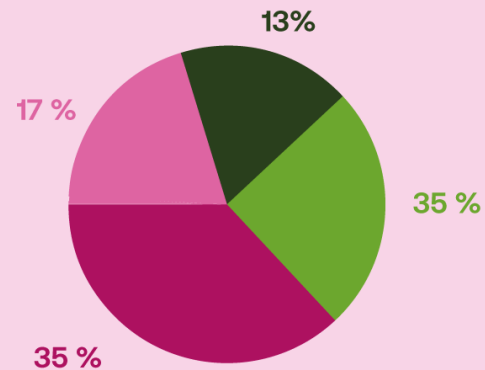
GROUPE vyv

En partenariat avec

acteurs
publics
solutions

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



GRUPE **vyv**

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