

# ETUDE DES EFFETS DE L'AGE SUR LES COMPORTEMENTS MANAGERIAUX DES CADRES DIRIGEANTS MALGACHES : CAS DES SIX REGIONS DE MADAGASCAR (DIANA, SOFIA, BOENY, BETSIBOKA, ANALAMANGA, VAKINANKARATRA)

RABEHAVANA Van Aldo , Enseignant Chercheur à l'IUGM, Université de Mahajanga, Madagascar

E-mail : v.rabehavana@yahoo.com

## **Résumé**

Cet article expose et examine les effets de l'âge sur les comportements managériaux des cadres dirigeants malgaches. Ainsi, la question de l'âge a été traitée sous plusieurs angles dans la littérature de management et d'autres auteurs ont mis un accent particulier sur l'interférence de l'âge dans les styles de management. De ce fait, nous avons mené des enquêtes auprès des cadres dirigeants malgaches de sexe féminin et masculin et de catégories d'âge différentes, et ce par rapport à l'influence de l'âge sur les comportements managériaux. En effet, à travers la recherche que nous avons effectuée, nous avons pu constater que l'âge n'a pas beaucoup d'importance sur les comportements managériaux des cadres dirigeants malgaches et ce malgré le poids du respect de l'âge (culte des anciens) dans la société malgache.

**Mots-clés** : style de management, comportement, âge, cadre dirigeant, culte des anciens

## **Abstract**

This article exposes and examines the effects of age on the managerial behavior of Malagasy executives. Thus, the question of age has been addressed from several angles in the management literature and other authors have placed particular emphasis on the interference of age in management styles. As a result, we conducted surveys of Malagasy female and male executives and of different age categories, and this in relation to the influence of age on

managerial behavior. Indeed, through the research that we have carried out, we have been able to observe that age does not have much importance on the managerial behavior of Malagasy executives, despite the weight of respect for age (cult of elders) in Malagasy society.

**Keywords:** management style, behavior, age, senior executive, cult of elders

## I.CONTEXTE

Le culte des anciens fait partie intégrante de l'éducation de l'enfant à Madagascar depuis son plus jeune âge et il s'en approprie à l'âge adulte, et la considération et le poids du droit d'aînesse sont même confirmé par un dicton malgache « *Zoky be toa ray* » qui signifie littéralement l'ainé est comme un père. De ce fait, le fondement de cette éducation est basé sur le respect des aînés. Ce culte des anciens, présent dans la société malgache en général et le cercle familial en particulier et se manifeste aussi dans la vie professionnelle. Donc, la dimension de l'âge est prégnante dans l'ensemble des structures sociales malgache : familiale, communautaire, mais également, organisationnelle. Historiquement, la gérontocratie était une réalité à Madagascar avant le XVe siècle, durant l'époque clanique. Le clan, ou foko, et dont le territoire était le fokontany, et l'ensemble de la communauté, le fokonolona, était issu d'un même ancêtre ou razana. Il était « dirigé par le plus âgé de la lignée aînée, assisté du conseil des anciens ». C'est à cette époque aussi que le marimaritra iraisana ou consensus a été utilisé comme une forme de prise de décision, à l'issue de débats auxquels assistaient uniquement les membres du conseil ou les raiamandreny. Le respect des aînés toujours constitué d'une valeur traditionnelle très importante dans la culture malgache. Cela permettait en effet, dans des sociétés type clanique, de légitimer la détention du pouvoir par la personne la plus âgée de la communauté. Ainsi, la gérontocratie est donc devenue un système régissant l'ensemble des structures sociales de la famille à la communauté ; mais elle s'est aussi étendue aux administrations. En outre, l'ainé représente l'autorité parentale qui peut faire valoir son droit d'aînesse tout en assumant ses obligations qui consistent à satisfaire les besoins des frères cadets, des sœurs et de toute la famille élargie.

Par ailleurs, la société malgache moderne est celle qui prend naissance après la colonisation. La notion de modernité a été assimilée aux modèles étrangers de développement économique et social. Ainsi, l'éducation formelle de l'école contemporaine s'est substituée à l'éducation

familiale malgache globale. L'Etat a remplacé la communauté clanique traditionnelle et a pris désormais en charge la formation intellectuelle au détriment des classes d'âge, des groupes initiatiques, ou encore de la communauté des adultes. Par conséquent, la colonisation a beaucoup favorisé l'atténuation du rôle et de la place des aînés en modifiant certains points de vue. En revanche, le management moderne est en conflit direct avec le management traditionnel en raison de l'influence de valeurs qui rendent les comportements et attitudes inadaptées aux structures. La perception universaliste des modèles de management les plus répandus peut faire oublier aux dirigeants la nécessité de comprendre, d'intégrer et de valoriser le contexte local. En effet, la vie en communauté à Madagascar repose sur une vision malgache du monde et un système de valeurs qui inspire une certaine théorisation de management malgache. De ce qui précède, la solidarité, qu'elle soit de conviction ou instrumentale – acceptée ou subie, induite par la vie en communauté à Madagascar est au centre d'un ensemble de valeurs, normes, codes qui influencent profondément les comportements des malgaches.

En revanche, avec le recul actuel des modèles de promotion à l'ancienneté, ce cas de figure est de plus en plus fréquent dans les entreprises. Il n'est pas sans effets négatifs sur la performance.

Il n'en a pas toujours été ainsi mais les jeunes managers avec, en conséquence, des subordonnés plus âgés, sont de plus en plus nombreux dans le monde de l'entreprise. Cette évolution, par la création d'émotions négatives, menace indirectement la performance de l'entreprise.

C'est dans l'ordre des choses : la terre tourne autour du soleil et les aînés guident les plus jeunes. Et pourtant, certaines entreprises semblent ne plus vouloir jouer selon ces règles. Les promotions "au mérite" remplacent volontiers les traditionnels ascenseurs de carrières à l'ancienneté et l'accélération de l'innovation met en avant les employés capables de suivre le rythme. Les changements démographiques et le recul de l'âge du départ à la retraite expliquent aussi pourquoi, à âge égal, un manager aujourd'hui aura sous sa coupe une proportion de subordonnés plus vieux supérieure à celle d'hier.

Le produit de ces changements est ce que l'on peut appeler "une incongruité de statut" : de "jeunes" employés deviennent les supérieurs hiérarchiques de recrues plus âgées.

## **II.OBJECTIFS**

L'objet de notre recherche étant de faire une étude sur les liens entre l'âge et les comportements managériaux, nous allons tenter de comprendre comment l'âge pourrait impacter les comportements managériaux des cadres dirigeants malgaches. Nous allons donc analyser les liens qui existent entre l'âge et les comportements managériaux des cadres dirigeants malgaches. Il s'agit plus particulièrement de savoir de quelle façon les cadres dirigeants malgaches ont géré les employés en tenant compte de la dimension âge des managers et de comprendre aussi quelles ont été les répercussions de l'âge sur les comportements managériaux.

## **II.PROBLEMATIQUE**

Les styles de management du manager ont beaucoup évolué avec le temps. À l'origine plus patriote avec le taylorisme, aujourd'hui le modèle de l'exécutif est devenu plus laxiste. On distingue plusieurs générations durant lesquelles les aspirations de la société ont évolué. De nouvelles compétences, de nouvelles stratégies se sont développées suivant le changement de la société. Il est donc intéressant de comprendre s'il existe des liens entre l'âge et les comportements managériaux des cadres dirigeants malgaches compte tenu du poids du culte des anciens dans la société malgache en général et l'évolution des méthodes et des outils de gestion en particulier.

De plus, la nouvelle génération de manager fait émerger un nouveau profil type et de nombreux jeunes managers font parler d'eux dans leur réussite. En outre, il est aussi important de comprendre si ces derniers amorcent l'arrivée d'un nouveau profil idéal de manager ou s'ils sont éphémères dans le temps. Ainsi, cette problématique nous conduit à poser les questions suivantes :

-Existe-t-il des liens entre l'âge et les comportements managériaux des cadres dirigeants malgaches?

- Comment expliquer que la question d'âge aurait une influence sur les comportements managériaux des cadres dirigeants malgaches?

### **III.HYPOTHESES**

D'une manière générale, la société évolue selon des facteurs économiques, socioculturels et politiques. Donc, les diverses crises telles que politique, sociale et économique ont eu notamment un rôle important dans la façon d'appréhender l'avenir. Et chaque génération est ancrée dans son histoire et défend ses propres valeurs et ses propres comportements. De ce fait, il est crucial de vérifier si la société a eu un rôle dans la manière de diriger ses équipes dans l'entreprise. D'où les hypothèses suivantes :

H1 : Il existe des liens entre l'âge et les comportements managériaux des cadres dirigeants malgaches

H2 : La question d'âge aurait une influence sur les comportements managériaux des cadres dirigeants malgaches.

### **IV.METHODOLOGIE**

Pour collecter des informations, parmi les différentes méthodes existantes, nous avons opté pour les enquêtes par questionnaire et l'entretien car ceux-ci nous permettent de déterminer avec précision les questions à poser et les réponses ne sortiront pas du domaine concerné. A cet effet, pour pouvoir généraliser les résultats, il a fallu faire l'enquête auprès des cadres dirigeants malgaches des cinq régions de Madagascar (DIANA, SOFIA, BOENY, BETSIBOKA, ANALAMANGA, VAKINANKARATRA) qui exercent dans différents secteurs d'activité. Ainsi, notre échantillon devrait être choisi de telle sorte qu'il soit représentatif de l'ensemble des entreprises, des organisations, des institutions qui disposent des différentes dimensions de notre modèle de recherche. Pour ce faire, nous avons sélectionné un échantillon sur la base de la liste des entreprises et des organisations ainsi que des institutions qui présentent un accès plus facile à l'information et l'atteinte des objectifs de notre recherche, nous avons appliqué la stratégie d'échantillonnage non probabiliste. La première liste a fait ressortir 120 entreprises et organisations et aussi institutions du secteur public et privé et la liste définitive de 92 entreprises et institutions a été arrêtée à cet effet. Notre questionnaire a été administré à 92 entreprises, organisations et institutions qui nous ont donné au final 74 questionnaires renseignés.

Afin de parvenir à notre objectif, nous avons utilisé l'échelle de mesure de type Likert qui est une échelle purement métrique permettant ainsi l'emploi des différentes techniques

statistiques quantitatives. Elle permet également au répondant d'exprimer son degré d'approbation en évaluant chaque proposition. Ainsi, nous avons fixé des affirmations pour évaluer les trois dimensions de l'organisation avec des échelles d'évaluation allant de 1 à 5 :

- Une note de 1 exprime une attitude totalement en désaccord
- Une note de 2 exprime une attitude en désaccord
- Une note de 3 exprime une attitude neutre
- Une note de 4 exprime une attitude en accord
- Une note de 5 exprime une attitude totalement en accord.

## **V.RESULTATS ET DISCUSSIONS**

### **-Résultats des enquêtes quantitatives et analyse**

De nombreuses études ont identifié un nombre important de stéréotypes attribués aux salariés les plus âgés. Parmi les plus fréquents, citons : faible productivité (Avolio et Waldman, 1994 ; Greller et Simpson, 1999 ; Hassell et Perrewé, 1995) ; fragilité physique, résistance au changement, incompetence technologique, capacités de formation réduites (Paul et Townsend, 1993 ; Taylor et Walker, 1994 ; Isaksson et Johansson, 2000) ; morosité, rigidité, esprit fermé et inefficacité (Gerbner et al., 1980). En revanche, les salariés les plus jeunes se voient attribuer des stéréotypes, comme irresponsables et naïfs (Giles et al., 2003).

Malgré les stéréotypes cités ci-dessus, des études plus récentes suggèrent que certains de ceux-ci ont tendance à être moins forts, ou à exercer une importance moindre (Weiss et Maurer, 2004).

De plus, en dépit de ces images inquiétantes, retenons que l'âge avancé n'est pas une maladie (Whitbourne, 2003) et que les salariés âgés peuvent être, eux aussi, des ressources précieuses pour les entreprises, par le fait d'avoir acquis tout au long de leur carrière un bagage considérable de compétences et d'expériences professionnelles qui souvent dépassent celles des salariés plus jeunes (Simpson et al., 2002).

En conséquence, que ce soit les salariés plus jeunes ou les salariés âgés, leurs âges ne doivent pas faire obstacles à la prise des décisions car ils sont complémentaires les uns et les autres, car dynamisme pour les jeunes et expériences pour ceux qui ont un âge avancé. Souvent, d'ailleurs, la capacité de chaque manager de transition dépendra de qualités assez voisines de celles qui sont retenues dans le monde du recrutement traditionnel : réactivité, rapidité, adaptabilité, écoute, leadership, capacité de synthèse, capacité à décider, rigueur, engagement, etc. Ces capacités s'obtiennent avec le temps, l'expérience, mais peuvent également être innées ou développées rapidement.

Justement ici notre étude ne confirme pas l'influence de l'âge par rapport aux comportements managériaux.

D'après nos enquêtes quantitatives auprès des soixante-quatorze (74) cadres dirigeants malgaches, en moyenne 65,63% des répondants cadres dirigeants malgaches tous sexes et tranches d'âges confondus sont contre ces stéréotypes liés à l'âge. Ainsi, il sort de ces enquêtes que 66,67% des femmes répondants sont tout à fait désaccord et en désaccord à l'impact de l'âge sur les comportements managériaux, et seulement 25% pour ceux qui sont en faveur de cette influence. Dans la majorité 69,56% hommes des cadres dirigeants malgaches ne confirment pas cette hypothèse suivant laquelle l'âge influe les comportements managériaux, et 21,74% sont tout à fait d'accord et d'accord. En se rapportant au sexe des répondants, nous constatons que le taux des répondants femmes qui sont tout à fait désaccord et en désaccord est supérieur à celui des hommes.

D'ailleurs, dans les tranches d'âge de 35 à 45 ans, de 45 à 55ans, et de 55 à 64 ans, il y a respectivement 44,44% , 87,50%, et 60% sont tout à fait désaccord et en désaccord, et 44,44% tout à fait d'accord et d'accord dans la tranche d'âge de 35 à 44 ans, 6,25% pour celle de 45 à 54 ans, et enfin 30% appartenant à la tranche d'âge de 55 à 64 ans. Au vu de ces résultats, notre constat est que les deux (02) taux des répondants en faveur et contre cette hypothèse pour la tranche d'âge inférieure (35 à 45 ans) sont à égalité de 44,44% chacun. Cela s'explique par le fait que les cadres dirigeants actuels sont de plus en plus jeunes et la tendance va donc dans ce sens.

De ce qui précède, ces statistiques révèlent que les cadres dirigeantes malgaches sont en majorité en désaccord sur l'influence de l'âge sur les comportements managériaux.

### **-Résultats des enquêtes qualitatives et analyse**

Ayant effectué des entretiens auprès des douze (12) cadres dirigeants malgaches dont sept (07) hommes et cinq (05) femmes, il sort de ces entretiens que dans l'ensemble les cadres dirigeants malgaches sont tout à fait désaccord et désaccord sur l'effet de l'âge sur les comportements managériaux. Ainsi, d'après ces entretiens sept (07) des cadres dirigeants interviewés de sexe masculin et féminin ne confirment pas l'idée sur laquelle l'âge influe les comportements en général et les comportements managériaux en particulier. Et pour les cinq autres, ils disent que l'âge pourrait avoir des impacts sur les comportements managériaux mais cela dépend de la personnalité de l'individu. En leur demandant de donner leur avis par rapport à leur âge dans le cadre de leur travail, ils disent dans la plupart du temps, cela ne compte pas beaucoup, mais c'est la manière dont on dirige qui compte le plus. Ils avouent que les stéréotypes par rapport à l'âge existent toujours mais ils avancent qu'il faut faire preuve de leadership dans la façon dont on dirige. Nous avons donné une attention particulière à la fréquence d'utilisation du mot compétence, à cet effet, nous avons compté 10 fois en moyenne la fréquence d'utilisation du mot compétence dans chaque interview. De cela, les interviewés accordent plus d'importance aux compétences qu'à l'âge dans l'accomplissement de leur travail.

En définitive, malgré que Madagascar est un pays où le respect des aînés est très important dans la société malgache, la question d'âge n'a pas beaucoup d'importance dans le management, et ce, d'après les résultats de notre étude.

## **CONCLUSION**

En conclusion, en se référant aux nombreuses études faites sur le rapport entre l'âge et le management, et les méthodes qui ont été utilisées pour cette présente recherche dont l'enquête qualitative et l'enquête quantitative nous ont permis de dire que les cadres dirigeants actuels ne mettent pas d'importance sur l'âge mais les enquêtés parlent plutôt des compétences qui comptent que l'âge.

Rappelons que le fondement de notre thématique consiste à analyser les effets de l'âge par rapport aux comportements managériaux, et particulièrement dans le contexte malgache. En d'autres termes, à travers ce sujet de recherche, nous voudrions démontrer que l'âge pourrait influencer les styles de management des cadres dirigeants malgaches et en même temps avoir



des impacts sur la croissance en général et le développement en particulier. Et nous pouvons dire que notre hypothèse n'est pas confirmée. Nous avons en effet constaté que d'une manière générale l'âge ne compte pas beaucoup par rapport aux comportements managériaux des cadres dirigeants malgaches.

En réalité, l'âge n'est absolument pas un critère de management, par contre, le nombre d'années d'expérience dans la sphère de compétences est sollicité, et ce contrairement aux idées reçues.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ALVES, S. (2010), Un profil des qualités des managers de demain à l'épreuve de la réalité. Colloque la prospective des métiers : quel management demain? 10<sup>ème</sup> rencontre sur la prospective des métiers. Essec. 16 mars 2010. La défense.

AUTISSIER, A. WACHEUX, F (2006), Manager par le sens : les clés de l'implication au travail, Paris : Eyrolles.

BARTH, I. GENIAUX, I. (2010), Former des managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. 10<sup>ème</sup> rencontre sur la prospective des métiers. Quel management demain ? Essec. La Défense 16 mars 2010 ;

BELET, D. (2007), Idéologie des formations initiales en gestion et préparation des futurs managers-leaders : les défis d'une nécessaire mutation du système éducatif spécialisé, Humanisme et entreprise, n°281, Neuilly sur Seine

CHOLLET, J (2009), La vraie vie des managers : 20 managers vous font partager leur expérience. Merignac : Coopil Les éditions.

CORNUEL, E. (2007), L'enseignement du management en Europe. Revue Française de Gestion, L'éducation au management face aux défis du XXI<sup>ème</sup> siècle, Hermès-Lavoisier, Paris

CRISTOL, D. (2008), Le leadership des managers, Personnel, n°492, septembre 2008.

CUNLIFFE, A. (2009), Very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying management. Sage Publications.

DAMART, S. PEZET, E. (2008), Etude exploratoire sur l'attitude des managers envers le coaching. Revue de gestion des ressources humaines, n°67, janvier-février-mars 2008, Paris : Editions Eska.

DANY, F. (2008), Le développement des managers : quelques résultats tirés d'une comparaison européenne. Fabrication des managers et leadership, Personnel, n°492, p38-41 Septembre.

DEBOECK. Petit, V.C. 2013. Leadership, Pearson.

DUARTE, F. (2009), Rekindling the sociological imagination as a pedagogical « package » in management education. Journal of management education. Volume 33, n°1. p59-76.

DUPUICH-RABASSE, F. (2007), Les compétences managériales : enjeux et réalités, Paris : L'harmattan.

ENLART, S. (2008), L'assujettissement : analyse des pratiques de GRH, formation et management dans la relation individu/organisation, Note de synthèse en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches, Université de Paris X Nanterre, Paris.

ENOS, M. KEHRAHN, M. BELL, A (2003), Informal learning and the transfer of learning : how managers develop proficiency. Human resource development quarterly. vol14, n°3. p369-387

FRIDLINDER, JM. (2009), Structures de gouvernement managérial, puissance de menace et contrôle psychosocial. Management et contrôle social. Connexions. N°91. érès. p21-39.

Rakotonarivo A., 2010, « Un aspect de la solidarité intergénérationnelle en milieu rural malgache : le rôle des personnes âgées dans la migration. » Autrepart, 1/(n°53), pp. 111-130.

KALIKA & al., (2005), E-RH : réalités managériales, Vuibert.

KETS DE VRIES. (2014). Mindful leadership coaching: using mindfulness to develop leaders and transform teams, Palgrave Macmillan.

PREVOST, P. et Roy, M. (2015). Les approches qualitatives en gestion. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

RAZAFINDRATSIMA N., (2005), « Les solidarités privées dans l'agglomération d'Antananarivo (Madagascar) en 1997 : famangiana (visites), cohabitation, entraide financière

et maté-rielle. » Institut d'Étude Politiques de Paris, École doctorale « Gouvernance économique », 344 p.

RICAUT, H. RAZAFINDRAZAKA, M.P.( 2009) .« A new deep branch of eurasian mtDNA macrohaplogroup M reveals additional complexity regarding the settlement of Madagascar », *BMC Genomics*, vol. 10, n° 605, SANDRON F., 2008, « Le fihavanana à Madagascar : lien social et économique des communautés rurales », *Tiers Monde*, n° 195.

TANG N., (2009), « La structure des ménages en milieu rural à Madagascar : une typologie à partir des données du ROR. » Université Catholique de Madagascar, 88 p.