

Received: 05-07-2026 | Approved: 18-08-2026 | DOI: <https://doi.org/10.23882/emss26361>

GENERATION Z ET ADMINISTRATION PUBLIQUE A MADAGASCAR : ANALYSE DES MUTATIONS MANAGERIALES ET DES PRATIQUES D'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL

GENERATION Z AND PUBLIC ADMINISTRATION IN MADAGASCAR: ANALYSIS OF MANAGERIAL MUTATIONS AND PROFESSIONAL ENGAGEMENT PRACTICES

Ousman Razafimamonjy Andrianimbahoaka
Université de Fianarantsoa, Madagascar
(andryousman@gmail.com)

Résumé :

Objectif : Cette étude vise à analyser l'intégration de la génération Z dans l'administration publique malagasy, en documentant les mutations managériales qu'induit l'arrivée de ces nouvelles cohortes générationnelles et en identifiant les leviers susceptibles de réduire le fossé générationnel observé.

Méthode : Une approche mixte séquentielle (quantitative et qualitative) a été conduite auprès de 289 participants (65 encadrants et 224 agents) dans les administrations publiques de Fianarantsoa, mobilisant un questionnaire structuré et des entretiens semi-directifs, analysés respectivement par statistiques descriptives et inférentielles (SPSS 27) et par analyse thématique (MAXQDA).

Résultats : Les résultats révèlent un fossé générationnel structurel entre des pratiques managériales héritées d'une culture hiérarchique (centralisation décisionnelle, style directif, absence de formation à la gestion des conflits) et les aspirations des agents de la génération Z à davantage d'autonomie, de reconnaissance intrinsèque et de flexibilité, tout en mettant en évidence une réelle disposition de ces derniers à la coconstruction organisationnelle.

Conclusion : L'étude propose un modèle de management adaptatif, dit Éthico-Collaboratif Contextualisé (ECC), susceptible de réconcilier impératifs institutionnels et dynamiques générationnelles contemporaines. Ce modèle, encore conceptuel à ce stade, ouvre des perspectives de validation empirique pour les recherches futures.

Mots clés : génération Z, administration publique, Madagascar, engagement professionnel, mutations managériales.

Abstract:

Objective: This study aims to analyse the integration of Generation Z into the Malagasy public administration, documenting the managerial mutations triggered by the arrival of these new generational cohorts and identifying levers likely to reduce the observed generational gap.

Methods: A sequential mixed-methods approach (quantitative and qualitative) was conducted among 289 participants (65 managers and 224 employees) in public administrations in Fianarantsoa, combining a structured questionnaire and semi-structured interviews, analysed respectively through descriptive and inferential statistics (SPSS 27) and thematic analysis (MAXQDA).

Results: The findings reveal a structural generational gap between managerial practices inherited from a hierarchical culture (centralised decision-making, a directive style, and the absence of

conflict-management training) and Generation Z employees' aspirations for greater autonomy, intrinsic recognition and flexibility, while also evidencing a genuine willingness among these employees to engage in organisational co-construction.

Conclusion: The study proposes an adaptive management model, termed Ethico-Collaborative Contextualised (ECC), likely to reconcile institutional imperatives with contemporary generational dynamics. As this model remains conceptual at this stage, it opens avenues for empirical validation in future research.

Keywords: Generation Z, public administration, Madagascar, professional engagement, managerial mutations.

Introduction

L'administration publique malagasy traverse une période de transition générationnelle sans précédent. L'arrivée massive de la génération Z ; entendue comme les individus nés entre 1997 et 2012 (Dimock, 2019) ; dans les organismes publics impose une remise en question profonde des pratiques managériales héritées, fondées sur la hiérarchie, l'autorité formelle et la compliance. Cette mutation démographique ne constitue pas un simple renouvellement de personnel : elle représente une reconfiguration fondamentale des valeurs organisationnelles, des modes de communication et des dynamiques motivationnelles qui sous-tendent l'engagement professionnel.

Dans le contexte spécifique de Madagascar, l'administration publique reste marquée par une culture organisationnelle profondément ancrée dans des traditions hiérarchiques et des pratiques managériales héritées de l'ère postcoloniale. Parallèlement, les jeunes agents de la génération Z, formés dans un environnement numérique omniprésent où Facebook (98 %) et WhatsApp (92 %) constituent des vecteurs identitaires fondamentaux (Razafimamonjy Andrianimbahoaka, 2025), développent des attentes professionnelles radicalement différentes de celles de leurs aînés. Ils aspirent à un management horizontal, à une reconnaissance intrinsèque et à des espaces d'expression de leur créativité, en rupture manifeste avec les codes institutionnels traditionnels.

La problématique centrale de cet article peut être formulée de la manière suivante : dans quelle mesure les pratiques managériales actuelles de l'administration publique malagasy répondent-elles aux attentes professionnelles et aux besoins d'engagement de la génération Z, et quelles mutations s'imposent pour réduire le fossé générationnel observé ? Cette interrogation est d'autant plus pertinente que le taux de renouvellement des agents de l'État malagasy s'accélère, avec une proportion croissante de moins de 30 ans dans les effectifs publics (INSTAT, 2022a).

L'article poursuit quatre objectifs complémentaires : (1) caractériser le profil psycho-comportemental de la génération Z dans le contexte organisationnel malagasy ; (2) analyser les pratiques managériales en vigueur dans l'administration publique et leur adéquation aux attentes générationnelles ; (3) identifier les leviers d'engagement professionnel spécifiques à cette cohorte ; (4) proposer des recommandations managériales contextualisées, susceptibles de réduire le fossé intergénérationnel.

L'article s'organise en cinq sections. La première procède à une revue de la littérature sur les théories générationnelles et le management public, et formule les hypothèses de recherche et le modèle conceptuel qui en découlent. La deuxième présente le cadre méthodologique de l'étude. La troisième expose les résultats empiriques. La quatrième développe la discussion en les confrontant à la littérature. La cinquième tire les conclusions et formule les recommandations.

1. Revue de littérature

1.1. La génération Z : définition, traits caractéristiques et enjeux organisationnels

La notion de génération est au cœur des sciences sociales depuis les travaux fondateurs de Mannheim (1928), pour qui une génération se définit par le partage d'une position sociale commune et d'expériences historiques déterminantes. Dans la littérature managériale contemporaine, la génération Z fait l'objet d'une attention croissante, en raison de sa singularité comportementale et de ses implications pour les organisations (Francis & Hoefel, 2018 ; Deloitte, 2022).

Contrairement aux générations précédentes, la génération Z n'a jamais connu un monde sans Internet ni smartphone. Tapscott (2009) qualifie ces individus de « Net Generation », soulignant leur fluidité numérique native. Prensky (2001) les désigne comme des « digital natives », postulant qu'ils pensent et traitent l'information de manière fondamentalement différente. Cette immersion technologique permanente se traduit, sur le plan organisationnel, par des attentes spécifiques : besoin de feedback instantané, préférence pour la communication multicanale, rejet de la bureaucratie formelle et valorisation de l'autonomie (Twenge, 2017 ; Racolța-Paina & Lazăr, 2024). Cette configuration attitudinale est corroborée par la synthèse systématique récente de Pózner et Kozák (2025), qui confirme, à partir de l'analyse de 55 études internationales, la prééminence du développement professionnel et de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle sur la rémunération parmi les déterminants de l'engagement de la génération Z.

Sur le plan des traits de personnalité, les études mobilisant le modèle des Big Five (Costa & McCrae, 1992) révèlent que la génération Z présente des scores particulièrement élevés en ouverture à l'expérience et en agréabilité, associés à une relative stabilité émotionnelle (Razafimamonjy Andrianimbahoaka, 2025). Ces caractéristiques psychologiques déterminent en grande partie leurs attentes managériales : ils recherchent des environnements de travail stimulants, favorisant la créativité et la coopération, plutôt que des structures rigides fondées sur la compliance.

Dans le domaine du management public, Lyons et Kuron (2014) montrent que les nouvelles générations légitiment l'autorité managériale non plus par l'ancienneté ou le titre, mais par la compétence et la capacité de coaching. Cette évolution est particulièrement significative pour l'administration publique, traditionnellement structurée autour de la légitimité institutionnelle et de la conformité réglementaire.

1.2. Théories mobilisées : motivation, comportement organisationnel et management public

La compréhension des comportements organisationnels de la génération Z requiert la mobilisation de plusieurs cadres théoriques complémentaires. La théorie de l'autodétermination (*Self-Determination Theory*) de Deci et Ryan (1985, 2000) constitue le socle théorique principal. Elle postule que la motivation humaine authentique repose sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale (*relatedness*). L'application de ce cadre à la génération Z révèle une prédominance des facteurs motivationnels intrinsèques (développement personnel, reconnaissance qualitative, sens du travail) sur les facteurs extrinsèques traditionnels comme la rémunération ou la sécurité de l'emploi. Cette prédominance des valeurs intrinsèques trouve une confirmation empirique récente dans l'étude comparative de Dokoupilová, Cogiel et Fero (2024), menée auprès de la génération Z en Europe centrale, qui identifie le développement personnel et la reconnaissance comme déterminants motivationnels dominants, au-delà des spécificités nationales.

La théorie bifactorielle d'Herzberg (1959) offre un cadre complémentaire particulièrement éclairant. La distinction entre facteurs d'hygiène (conditions de travail, rémunération, relations hiérarchiques) et facteurs motivateurs (reconnaissance, responsabilité, accomplissement) permet d'interpréter les décalages observés dans

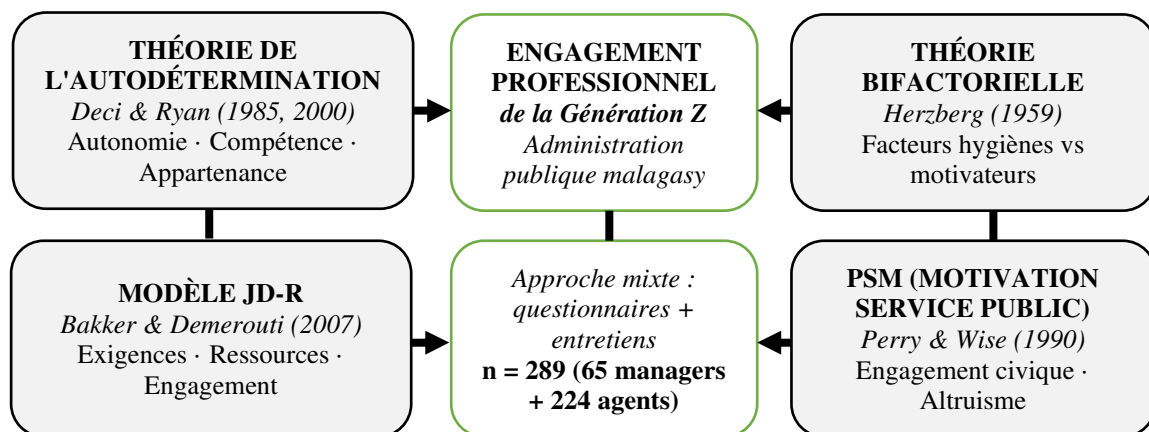
l'administration publique malagasy, où les premiers sont souvent défaillants, sans que les seconds soient valorisés pour autant.

Le modèle JD-R (*Job Demands-Resources*) de Bakker et Demerouti (2007) permet quant à lui d'analyser la relation entre les exigences du travail, les ressources disponibles et l'engagement professionnel. Dans le contexte de l'administration publique malagasy, la surcharge administrative, le manque d'outils numériques adaptés et la faiblesse des ressources de soutien constituent des facteurs de désengagement majeurs pour les agents de la génération Z.

Sur le plan du management public, la théorie de la motivation de service public (Public Service Motivation ou PSM) de Perry et Wise (1990) postule que les agents publics sont animés par des valeurs altruistes spécifiques : engagement civique, compassion, sacrifice. Si la génération Z partage ces orientations prosociales, elle les articule différemment, en exigeant que les organisations publiques démontrent concrètement leur impact social, notamment à travers des indicateurs extra-financiers et des pratiques de responsabilité sociale (Deloitte, 2022).

La figure 1 illustre les relations entre les principaux cadres théoriques mobilisés dans l'étude. Quatre dimensions fondamentales s'articulent autour d'un nœud central : l'engagement professionnel de la génération Z.

Figure 1 : Cadre théorique intégratif de l'étude



Source : Auteur [Adaptée d'après Deci & Ryan (1985), Herzberg (1959), Bakker & Demerouti (2007), Perry & Wise (1990)]

1.3. Fossé générationnel et mutations managériales dans les organisations publiques africaines

La littérature africaniste sur le management public demeure encore insuffisamment développée concernant les dynamiques générationnelles. Néanmoins, des travaux récents soulignent que le fossé entre les pratiques managériales héritées et les attentes des nouvelles générations est particulièrement prononcé dans les administrations d'Afrique subsaharienne (Banque Mondiale, 2022). Cette tension se retrouve, au-delà du seul contexte africain, dans les administrations publiques d'autres régions : l'étude récente de Gallo, Dobrovic, Cepelova et Mihalcova (2026), menée auprès de 242 agents publics, confirme que les leviers motivationnels diffèrent significativement selon les générations, la génération Z valorisant prioritairement le sens du travail et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, tandis que l'insuffisance de reconnaissance et le déficit d'outils numériques modernes y constituent les principaux facteurs démotivants — un constat convergent avec les résultats présentés en section 3. Ce fossé est exacerbé par la coexistence de générations aux visions du travail radicalement différentes : des encadrants de la génération X, dont 70 % appartiennent à cette cohorte selon notre étude, attachés à la hiérarchie et à la loyauté institutionnelle, et des collaborateurs de générations Y et Z valorisant la flexibilité, la collaboration et l'impact.

Kupperschmidt (2000) conceptualise ce phénomène sous le terme de « fossé générationnel organisationnel », renvoyant aux tensions qui émergent lorsque les valeurs, les styles de communication et les attentes professionnelles divergent significativement entre les générations. Dans l'administration publique malagasy, ce fossé se manifeste concrètement dans les modes de prise de décision, majoritairement descendants et centralisés, et dans l'absence de dispositifs de formation et de reconnaissance adaptés aux besoins des jeunes agents.

Des études récentes, notamment celle de Razafimamonjy Andrianimbahoaka (2021) sur la génération Y malagasy, documentent une connexion numérique permanente et une identité professionnelle hybride, à la fois locale et globale, qui interrogent les modèles managériaux traditionnels. Ces travaux constituent le point de départ de la présente recherche, qui étend l'analyse à la génération Z dans le contexte spécifique de l'administration publique.

1.4. Hypothèses de recherche et modèle conceptuel

Sur la base du cadre théorique intégratif présenté en Figure 1, articulé autour de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985, 2000), de la théorie bifactorielle d'Herzberg (1959), du modèle JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) et de la théorie de la motivation de service public (Perry & Wise, 1990), la présente recherche formule quatre hypothèses directrices, testées empiriquement dans les sections 3 et 4.

H1 : Les collaborateurs de la génération Z présentent un profil de personnalité (Big Five) significativement différent de celui des encadrants, caractérisé par une ouverture à l'expérience et une stabilité émotionnelle plus élevées.

H2 : Les facteurs de motivation intrinsèques (autonomie, reconnaissance qualitative, sens du travail, développement des compétences) priment sur les facteurs extrinsèques (rémunération, statut hiérarchique) dans les leviers d'engagement déclarés par les collaborateurs de la génération Z.

H3 : Les pratiques managériales actuellement en vigueur dans l'administration publique malagasy (centralisation décisionnelle, style directif, absence de dispositifs de formation à la gestion des conflits) sont structurellement inadéquates aux attentes participatives de la génération Z et constituent un facteur du fossé générationnel observé.

H4 : Malgré ce fossé générationnel, les collaborateurs de la génération Z manifestent une disposition à la coconstruction organisationnelle dès lors que leurs besoins de reconnaissance et de lien humain sont satisfaits.

Ces quatre hypothèses s'articulent au sein du modèle conceptuel de l'étude (Figure 1), où le fossé générationnel observé résulte de la tension entre, d'une part, un profil psycho-comportemental et motivationnel spécifique à la génération Z (H1-H2) et, d'autre part, des pratiques managériales héritées inadéquates (H3). Cette tension, que la disposition à la coconstruction des jeunes agents (H4) permet toutefois de résorber progressivement, fonde empiriquement le modèle de management Éthico-Collaboratif Contextualisé (ECC) développé en section 4.3.

Conformément au paradigme interprétativiste-constructiviste et au design mixte séquentiel retenus (section 2.1), ces hypothèses sont mobilisées non comme des propositions à confirmer ou infirmer de façon strictement hypothético-déductive, mais comme des grilles de lecture orientant l'interprétation conjointe des données quantitatives et qualitatives.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Paradigme épistémologique et design de recherche

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme interprétativiste-constructiviste, reconnaissant la complexité des phénomènes sociaux et organisationnels et la nécessité d'une approche contextualisée (Saunders, Lewis & Thornhill, 2023). Elle adopte un design mixte séquentiel qui combine une phase quantitative, destinée à dégager des tendances statistiquement significatives, et une phase qualitative, visant à approfondir la compréhension des mécanismes sous-jacents (Creswell & Creswell, 2018). Ce choix méthodologique est justifié par la nature complexe de l'objet d'étude, qui nécessite à la fois la mesure de variables attitudinales et comportementales et l'interprétation de processus organisationnels contextualisés.

2.2. Population, terrain et échantillonnage

Le terrain de l'étude est constitué par les administrations publiques de la ville de Fianarantsoa, chef-lieu de la région Haute Mahatsiatra. La population cible comprend les encadrants et les collaborateurs de la génération Z en activité dans ces organisations. La stratégie d'échantillonnage est raisonnée (purposive sampling), associée à une technique de proche en proche (snowball sampling), conformément aux recommandations de Patton (2015) pour les recherches qualitatives.

L'échantillon final comprend 289 participants répartis en deux groupes : 65 encadrants (managers) dont 72,3 % appartenant à la génération X et 27,7 % à la génération Y et 224 agents de la génération Z.

Tableau 1 : Composition de l'échantillon

Groupe ou Génération	Génération X (1965-1980)	Génération Y (1981-1996)	Génération Z (1997-2012)	Total	% du groupe
Managers : Hommes	40	15	0	55	84,6 %
Managers : Femmes	7	3	0	10	15,4 %
<i>Sous-total Managers</i>	47 (72,3 %)	18 (27,7 %)	0 (0 %)	65	100 %
Agents : Hommes	—	—	89	89	40 %
Agents : Femmes	—	—	135	135	60 %
<i>Sous-total Agents</i>	—	—	224 (100 %)	224	100 %
TOTAL GÉNÉRAL	47 (16,26 %)	18 (6,23 %)	224 (77,51 %)	289	100 %

Source : Auteur

2.3. Instruments de collecte des données

La collecte des données a mobilisé deux instruments complémentaires. Un questionnaire structuré à échelle de Likert en cinq points, comprenant plusieurs dimensions — profil sociodémographique et usages numériques, traits de personnalité (Big Five Inventory ou BFI), attitudes et aspirations professionnelles, niveaux de stress au travail, attentes en matière de développement professionnel, et perceptions des pratiques managériales —, a été administré à l'ensemble des participants. Un guide d'entretien semi-structuré a été utilisé auprès d'un sous-échantillon de 25 managers et 145 collaborateurs, permettant d'approfondir la compréhension des perceptions et des dynamiques organisationnelles.

L'ensemble des questionnaires et entretiens a été conduit en langue malagasy, langue maternelle des participants, puis traduit en français pour l'analyse. La fiabilité des instruments quantitatifs a été vérifiée par le calcul des coefficients alpha de Cronbach, dont les valeurs se situent entre 0,787 et 0,951 pour les différentes dimensions, dépassant largement le seuil minimal de 0,70 préconisé par Nunnally et Bernstein (1994). Les entretiens ont été enregistrés, transcrits et codifiés à l'aide du logiciel MAXQDA selon une méthode de codification thématique inspirée des travaux de Braun et Clarke (2006).

2.4. Méthodes d'analyse

Les données quantitatives ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS version 27. Les analyses réalisées comprennent des statistiques descriptives (moyennes, écarts-types, distributions de fréquences), des tests de comparaison de groupes (test t de Student avec correction de Welch pour échantillons de tailles inégales), des analyses de corrélation bivariée (r de Pearson) et des analyses de régression linéaire multiple. La taille des effets a été calculée selon le « d » de Cohen, avec les seuils interprétatifs standards : $|\text{d}| \geq 0,8$ pour un effet large, $0,5 \leq |\text{d}| < 0,8$ pour un effet moyen et $|\text{d}| < 0,5$ pour un effet faible. Les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse thématique inductive et déductive à l'aide de MAXQDA 2020.

Compte tenu du nombre de comparaisons statistiques réalisées, en particulier les cinq tests de comparaison de groupes portant sur les dimensions de personnalité (Tableau 2), le risque d'inflation du taux d'erreur de type I (erreur de type familial) a été pris en considération. Une correction de Bonferroni appliquée à ces cinq comparaisons porterait le seuil de significativité ajusté à $\alpha = 0,01$ (0,05/5). Or, quatre des cinq différences observées présentent des valeurs p inférieures à 0,001, un ordre de grandeur nettement

inférieur à ce seuil ajusté, ce qui atténue substantiellement le risque de faux positifs pour ces résultats. Seule la différence relative à l'extraversion, déjà non significative au seuil conventionnel ($p = 0,42$), demeure non significative après ajustement. Cette précaution n'a toutefois pas été appliquée de façon systématique à l'ensemble des tests secondaires réalisés dans l'étude, tels que les analyses de corrélation ou les comparaisons d'items par item, ce qui constitue une limite méthodologique explicitement reconnue en section 4.4.

3. Résultats

3.1. Profil psycho-comportemental de la génération Z : traits de personnalité et identité numérique

L'analyse des traits de personnalité selon le modèle des Big Five révèle un profil distinct pour les collaborateurs de la génération Z, comparativement aux encadrants. Les collaborateurs présentent des scores particulièrement élevés en ouverture à l'expérience ($M = 4,09$, $\sigma = 1,10$) et en extraversion ($M = 3,89$, $\sigma = 1,13$), témoignant d'une population créative, curieuse et socialement engagée. L'agréabilité atteint également un niveau élevé ($M = 3,82$, $\sigma = 0,31$), traduisant une forte orientation coopérative et empathique. En revanche, le neuroticisme affiche le score le plus faible ($M = 2,76$, $\sigma = 0,35$), révélant une stabilité émotionnelle supérieure à celle des managers ($M = 3,19$).

Tableau 2 : Statistiques descriptives des traits de personnalité - managers vs agents

Trait de personnalité	Managers (M)	Collaborateurs (C)	Écart (C-M)	p-value	d de Cohen	Signification
Ouverture à l'expérience	3,16 ($\sigma = 0,94$)	4,09 ($\sigma = 1,10$)	+0,93	< 0,001	+1,05	Large ***
Conscience professionnelle	3,62 ($\sigma = 0,51$)	3,00 ($\sigma = 0,47$)	-0,62	< 0,001	-1,42	Large ***
Extraversion	3,74 ($\sigma = 1,02$)	3,89 ($\sigma = 1,13$)	+0,15	0,42 (ns)	+0,15	Non signif.
Agréabilité	3,53 ($\sigma = 0,28$)	3,82 ($\sigma = 0,31$)	+0,29	< 0,001	+1,04	Large ***
Neuroticisme	3,19 ($\sigma = 0,42$)	2,76 ($\sigma = 0,35$)	-0,43	< 0,001	-1,29	Large ***

Note : Test t de Student avec correction de Welch ($n_1 = 65$, $n_2 = 224$). Taille d'effet d de Cohen : $|d| \geq 0,8$ = large ; $0,5 \leq |d| < 0,8$ = moyen ; $|d| < 0,5$ = faible. ns = non significatif. *** $p < 0,001$.

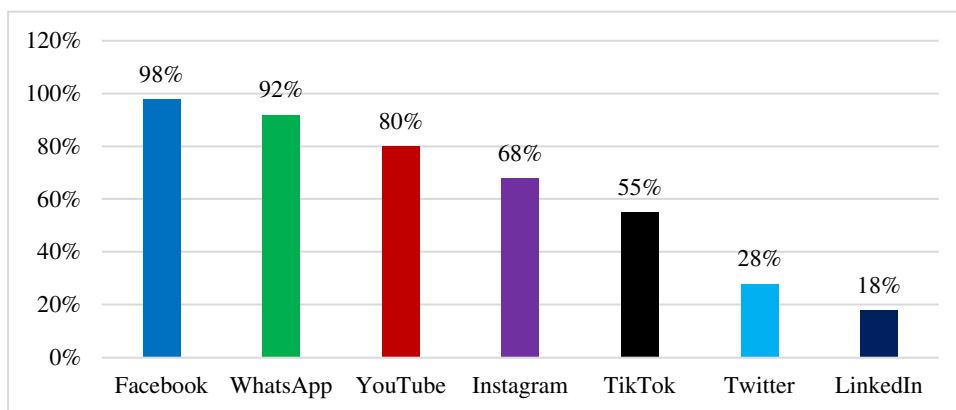
Source : Auteur

L'analyse comparative par test t de Student avec correction de Welch révèle des différences hautement significatives ($p < 0,001$) pour quatre des cinq dimensions de personnalité étudiées, avec des tailles d'effets larges selon les critères de Cohen :

ouverture ($d = +1,05$), conscience professionnelle ($d = -1,42$), agréabilité ($d = +1,04$), neuroticisme ($d = -1,29$). Seule l'extraversion ne présente pas de différence statistiquement significative entre les deux groupes ($p = 0,42$). Ces profils contrastés dessinent deux groupes aux forces complémentaires : les encadrants, davantage consciencieux et directifs ; les collaborateurs de la génération Z, plus ouverts, plus créatifs et plus stables émotionnellement.

Sur le plan de l'identité numérique, la pénétration des réseaux sociaux atteint 100 % pour l'ensemble des participants. Facebook (98 % des collaborateurs) et WhatsApp (92 %) dominent l'écosystème numérique, reflétant une préférence pour les plateformes interpersonnelles et communautaires. 44 % des collaborateurs se connectent plus de deux heures par jour aux réseaux sociaux.

Figure 2 : Répartition des plateformes numériques utilisées par les collaborateurs de la génération Z



Source : Auteur

3.2. Attentes professionnelles et leviers d'engagement : entre sens et flexibilité

L'analyse des attitudes et aspirations professionnelles des collaborateurs révèle un profil paradoxal. D'une part, 79,5 % des répondants se positionnent en désaccord avec l'affirmation selon laquelle le travail constitue une source importante de satisfaction personnelle ($M = 1,92$, $\sigma = 0,70$), témoignant d'une approche plutôt instrumentale du travail. D'autre part, 73,8 % expriment un fort attachement à la diversité et au caractère stimulant des tâches ($M = 3,74$, $\sigma = 0,65$), révélant des attentes qualitatives élevées concernant le contenu professionnel.

Ce paradoxe apparent reflète en réalité une tension fondamentale entre la réalité vécue — un travail peu stimulant, dont 55,1 % des agents ne trouvent pas les tâches suffisamment intéressantes ($M = 2,90$, $\sigma = 1,21$) — et les aspirations profondes à un travail porteur de sens et d'épanouissement. L'analyse qualitative confirme et approfondit ce constat : les agents de la génération Z aspirent à contribuer à un projet collectif significatif, mais perçoivent l'administration publique comme un environnement routinier, peu stimulant et insuffisamment reconnaissant.

Tableau 3 : Score global et par item des attitudes au travail des agents ou collaborateurs

Dimension / Item	Moyenne (M)	Écart-type (σ)	Interprétation synthétique
1. Travail comme source de satisfaction personnelle	1,92	0,70	79,5 % en désaccord — approche instrumentale du travail
2. Diversité et stimulation des tâches	3,74	0,65	73,8 % en accord — forte attente de contenu riche
3. Satisfaction vis-à-vis du travail actuel	3,79	1,30	69,1 % satisfaits ; hétérogénéité importante (σ élevé)
4. Aspect stimulant et intéressant du travail	2,90	1,21	55,1 % ne trouvent pas leur travail stimulant
SCORE GLOBAL	3,08	0,51	Relation ambivalente au travail — attentes qualitatives élevées vs réalité décevante

Note : Échelle de Likert 1–5 (1 = Fortement en désaccord, 5 = Tout à fait d'accord).

Source : Auteur

L'analyse des leviers de motivation révèle la prédominance des facteurs intrinsèques sur les facteurs extrinsèques. La flexibilité horaire et le télétravail sont cités par 67 % des répondants comme éléments déterminants de leur engagement, suivis par les plateformes collaboratives digitales (73 %), le mentorat et le coaching (63 %) et la reconnaissance non financière via le feedback (53 %). À l'inverse, les indicateurs extra-financiers de type RSE ne recueillent que 33 % d'adhésion, suggérant que la formalisation des engagements sociaux reste encore peu valorisée dans le contexte local.

L'analyse des besoins de développement professionnel confirme cette orientation vers l'intrinsèque : 57 % des collaborateurs expriment une attente forte pour des programmes de formation personnalisée, tandis que 63 % souhaitent des dispositifs de mentorat inversé, permettant aux jeunes agents de partager leurs compétences numériques avec leurs aînés.

3.3. Pratiques managériales actuelles : centralisation, directivité et inadéquations structurelles

L'analyse des pratiques managériales déclarées par les 65 encadrants interrogés révèle une configuration organisationnelle dominée par la centralisation décisionnelle et le style directif. Sur le plan des structures décisionnelles, 80 % des managers identifient les décisions tactiques comme les plus courantes dans leur pratique quotidienne, tandis qu'aucun (0 %) ne mentionne les décisions stratégiques comme fréquentes — signe d'une concentration du pouvoir aux échelons hiérarchiques supérieurs.

La consultation des collaborateurs avant prise de décision demeure très limitée : 76,7 % des managers déclarent consulter leurs équipes uniquement pour certaines décisions spécifiques, et aucun (0 %) ne pratique une consultation systématique pour l'ensemble des décisions importantes. Cette approche managériale sélective et conditionnelle est en contradiction directe avec les aspirations des agents de la génération Z à davantage de participation et d'autonomie.

Tableau 4 : Pratiques décisionnelles des managers et consultation des agents

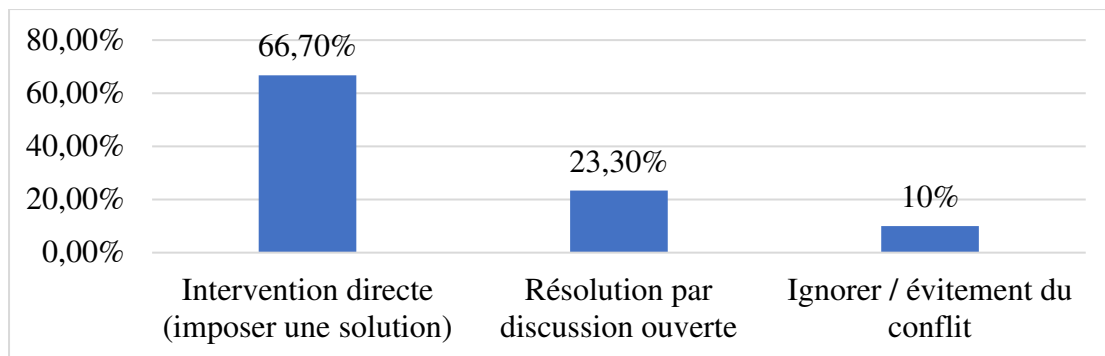
Indicateur managérial	Résultat principal	% managers	Implications
Nature des décisions les plus courantes	Décisions tactiques	80,0 %	Faible rôle stratégique des managers
Décisions opérationnelles courantes	Décisions opérationnelles	20,0 %	Gestion quotidienne essentiellement
Décisions stratégiques courantes	Aucune	0,0 %	Concentration du pouvoir en haut
Consultation - Oui, pour certaines décisions	Consultation sélective	76,7 %	Participation limitée et conditionnelle
Consultation - Rarement	Style directif	23,3 %	Management autoritaire persistant
Consultation - Toutes les décisions importantes	Participation totale	0,0 %	Absence de gouvernance participative
Formations en gestion des conflits disponibles	Aucune	0,0 %	Lacune structurelle critique

Source : Auteur

Sur le plan de la gestion des conflits, la stratégie dominante reste l'intervention directe du manager pour imposer une solution (66,7 %), au détriment d'approches collaboratives de résolution par discussion ouverte (23,3 %). L'analyse corrélationnelle révèle une opposition fondamentale entre ces deux stratégies ($r = -0,780$, $p < 0,001$), confirmant leur caractère mutuellement exclusif et l'ancrage dans une culture managériale directivo-autoritaire.

Concernant le développement des compétences managériales, un résultat particulièrement préoccupant est l'absence totale de dispositifs de formation en gestion des conflits : 100 % des encadrants déclarent ne disposer d'aucune formation ou outil spécifique fourni par leur organisation. Cette lacune structurelle illustre l'inadéquation entre les défis managériaux contemporains posés par la diversité générationnelle et les ressources institutionnelles mises à disposition des encadrants.

Figure 3 : Répartition des stratégies de gestion des conflits selon les managers



Source : Auteur

3.4. Convergences et divergences : perceptions croisées des agents et des encadrants

L'analyse croisée des perceptions révèle à la fois des points de convergence notables et des divergences significatives entre managers et collaborateurs. Sur le plan des convergences, les deux groupes partagent une adhésion à 100 % aux réseaux sociaux, témoignant de l'universalité de l'adoption numérique dans le contexte malagasy. Ils s'accordent également sur l'importance de la digitalisation orientée collaboration et la nécessité d'une modernisation des pratiques organisationnelles.

Les divergences les plus significatives portent sur les modalités d'exercice du leadership et les mécanismes de reconnaissance. Les collaborateurs de la génération Z perçoivent le style de management dominant comme trop directif et insuffisamment participatif, et attendent une légitimité managériale fondée sur la compétence plutôt que sur le titre ou l'ancienneté. Les managers, pour leur part, tendent à sous-estimer l'importance du feedback régulier et de la reconnaissance non financière, se concentrant davantage sur les aspects opérationnels de leur rôle.

Tableau 5 : Carte perceptuelle des convergences et divergences entre managers et agents

Dimension	Perception des MANAGERS	Perception des agents Gen Z
Usage des réseaux sociaux	100 % connectés - usage stratégique, veille	100 % connectés - usage identitaire, social
Style de management souhaité	Directif - Tactique - Contrôle	Participatif - Collaboratif - Autonomisant
Légitimité managériale	Titre + Ancienneté + Loyauté institutionnelle	Compétence + Transparence + Capacité de coaching
Feedback et reconnaissance	Périodique et formalisé (évaluation annuelle)	Continu, immédiat, informel - reconnaissance non financière
Motivation principale au travail	Sécurité + Salaire + Statut hiérarchique	Autonomie + Développement + Sens du travail
Numérique en organisation	Outil de productivité - adoption progressive	Condition sine qua non - intégration naturelle
Convergences communes	Digitalisation collaborative ; Développement des compétences ; Importance du lien humain ; Volonté de coconstruction	

Légende : Jaune = divergence (facteur de tension) ; Vert = convergence ou aspiration partagée.

Source : Auteur

L'analyse qualitative révèle que les agents de la génération Z, loin d'une posture de rupture, manifestent une réelle volonté de contribuer positivement à l'organisation. Cette « main tendue », une expression recueillie lors des entretiens de groupe, témoigne d'une disposition à la coconstruction, à condition que leurs besoins de reconnaissance et le lien humain soient valorisés. Ce résultat ouvre des perspectives prometteuses pour les organisations publiques qui sauraient canaliser cette énergie collaborative.

4. Discussion des résultats

4.1. Un fossé générationnel structurel : entre culture hiérarchique et aspirations participatives

Les résultats de cette étude confirment et approfondissent l'existence d'un fossé générationnel structurel dans les organisations publiques malagasy, tel que conceptualisé par Kupperschmidt (2000). Ce fossé ne se réduit pas à une simple différence de styles de communication ou de préférences technologiques : il traduit une divergence profonde de valeurs organisationnelles et de conceptions de l'autorité. La prédominance de managers issus de la génération X (soit 70 %), attachés à une culture de loyauté et de respect hiérarchique, face à des collaborateurs de la génération Z valorisant la compétence, la transparence et le coaching, crée ce que Eagly et Carli (2007) qualifient de « labyrinthe

du leadership », où les obstacles à l'épanouissement professionnel des jeunes prennent des formes multiples et entremêlées.

Cette configuration est cohérente avec les observations de Dejoux et Wechtler (2011) et de Lyons et Kuron (2014) sur les tensions intergénérationnelles dans les organisations contemporaines. Elle confirme également les résultats de Razafimamonjy Andrianimbahoaka (2021) sur la génération Y malagasy, dont les aspirations à un management horizontal et à une reconnaissance intrinsèque se retrouvent amplifiées chez la génération Z. La continuité entre ces deux cohortes suggère que la fracture générationnelle est cumulative, et que son intensité risque de s'accroître si les organisations publiques ne prennent pas les mesures d'adaptation nécessaires.

4.2. La primauté des facteurs intrinsèques : une confirmation théorique contextualisée

La prédominance des leviers de motivation intrinsèques dans les préférences de la génération Z confirme les prédictions de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) et de la théorie bifactorielle d'Herzberg (1959). La valorisation du développement des compétences, de l'autonomie, de la reconnaissance qualitative et de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle au détriment de la rémunération comme facteur motivationnel central constitue une rupture avec les paradigmes managériaux traditionnels, fondés sur la logique de l'échange économique. Ce constat converge avec les résultats les plus récents observés dans d'autres administrations publiques, où le sens du travail et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle constituent également les principaux leviers motivationnels de la génération Z (Gallo et al., 2026).

Toutefois, les résultats révèlent une spécificité contextuelle importante : dans le contexte malagasy marqué par une précarité économique structurelle (INSTAT, 2022b ; Banque Mondiale, 2022), les facteurs d'hygiène au sens d'Herzberg — conditions de travail, rémunération, sécurité de l'emploi — demeurent insuffisamment satisfaits, créant un socle d'insatisfaction chronique qui amplifie le désengagement. Cette réalité impose une lecture nuancée de la hiérarchie motivationnelle : si la génération Z aspire prioritairement aux facteurs intrinsèques, l'insatisfaction persistante des facteurs extrinsèques constitue un frein structurel à toute politique d'engagement efficace.

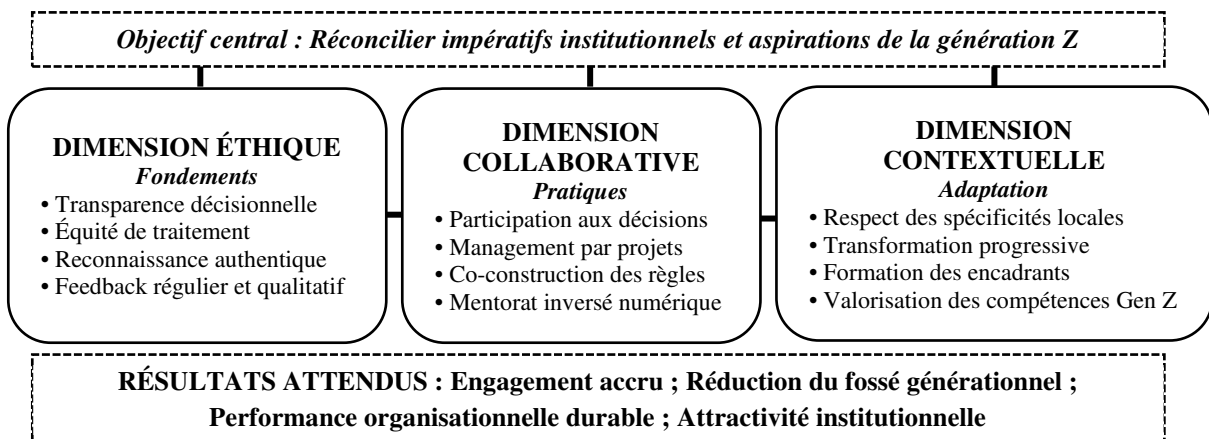
4.3. Vers un modèle de management adaptatif : le modèle ECC

Au regard des résultats et de leur confrontation à la littérature, cette étude propose un modèle de management adaptatif original, dénommé modèle Éthico-Collaboratif Contextualisé (ECC). Ce modèle intègre trois dimensions fondamentales : (1) une dimension éthique, fondée sur la transparence décisionnelle, l'équité de traitement et la reconnaissance authentique des contributions individuelles ; (2) une dimension collaborative, privilégiant la participation des agents aux processus décisionnels, le management par projets et les approches de co-construction ; (3) une dimension contextuelle, reconnaissant les spécificités culturelles, économiques et institutionnelles de l'administration publique malagasy et prescrivant une adaptation progressive plutôt qu'une importation mécanique de modèles occidentaux.

Ce modèle s'appuie sur les travaux de Bass et Riggio (2006) relatifs au leadership transformationnel, particulièrement adapté aux aspirations de la génération Z qui valorise des leaders capables d'inspirer, de stimuler intellectuellement et de considérer individuellement chaque collaborateur, ainsi que sur les recherches de Schein et Schein (2016) portant sur l'évolution culturelle organisationnelle, insistant sur la nécessité d'une approche systémique et progressive respectant les équilibres existants. Il s'inscrit également dans le cadre de la motivation de service public (Perry & Wise, 1990), en cherchant à articuler les valeurs prosociales intrinsèques à la fonction publique avec les attentes spécifiques de la génération Z en matière d'impact et de sens.

Le modèle ECC propose un cadre d'adaptation managériale en trois dimensions interdépendantes (Figure 4), applicable à l'administration publique malagasy pour réduire le fossé générationnel et renforcer l'engagement des agents de la génération Z.

Figure 4 : Modèle de management Éthico-Collaboratif Contextualisé (ECC)



Source : Auteur

4.4. Limites de l'étude et perspectives de recherche

Cette étude comporte plusieurs limites méritant d'être soulignées. Premièrement, bien que l'étude soit menée à Fianarantsoa, les résultats sont extrapolés à l'administration publique malagasy dans son ensemble, avec les précautions qui s'imposent, compte tenu des spécificités régionales de la capitale et d'autres villes. Deuxièmement, la taille de l'échantillon ($n = 289$), quoique suffisante pour les analyses statistiques réalisées, limite la puissance de certains tests et la généralisation des résultats à l'échelle nationale. Troisièmement, la définition des bornes générationnelles, qui varient selon les auteurs, peut introduire des biais dans la constitution des groupes comparés. Enfin, la nature déclarative des données collectées expose à des biais de désirabilité sociale, particulièrement prégnants dans le contexte culturel malagasy.

Sur le plan méthodologique et théorique, deux limites supplémentaires méritent d'être soulignées. D'une part, ainsi que discuté en section 2.4, l'étude a mobilisé un nombre relativement important de tests de comparaison et de corrélation sans appliquer systématiquement de correction pour comparaisons multiples (Bonferroni, Holm ou FDR) à l'ensemble des analyses réalisées. Si les différences les plus centrales pour l'argumentation de l'article (Tableau 2) demeurent robustes après un ajustement conservateur du seuil de significativité, cette limite invite à une interprétation prudente des résultats présentant des niveaux de significativité proches des seuils conventionnels, et les recherches futures gagneraient à appliquer systématiquement une correction formelle dès la phase de préenregistrement du protocole d'analyse. D'autre part, le modèle Éthico-Collaboratif Contextualisé (ECC) proposé en section 4.3 constitue, à ce stade, une construction théorique dérivée par abduction des résultats empiriques et de leur mise en dialogue avec la littérature mobilisée : il n'a pas fait l'objet d'une validation empirique indépendante, que ce soit par une modélisation par équations structurelles, une étude quasi-expérimentale ou une évaluation longitudinale de son implémentation. Cette limite, de nature majeure, invite à la prudence quant à la portée explicative et prescriptive du modèle à ce stade de son développement.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche futures prometteuses : une étude comparative nationale intégrant plusieurs régions de Madagascar ; une approche longitudinale permettant de saisir l'évolution des pratiques managériales dans le temps ; une analyse spécifiquement focalisée sur les administrations centrales de l'État ; et une évaluation empirique du modèle ECC destinée à en confirmer la validité, par exemple au

moyen d'une échelle de mesure dédiée, d'une étude quasi-expérimentale pré-test/post-test auprès d'administrations pilotes, ou d'une modélisation par équations structurelles testant les relations entre ses trois dimensions constitutives et les indicateurs d'engagement et de performance organisationnelle.

Conclusion

Cette étude apporte une contribution originale à la compréhension des dynamiques managériales contemporaines dans l'administration publique malagasy, en documentant empiriquement le fossé générationnel entre les pratiques héritées d'une culture organisationnelle hiérarchique et les aspirations professionnelles de la génération Z. Les principaux résultats convergent pour mettre en évidence quatre constats fondamentaux.

Premièrement, la génération Z dans le contexte malagasy présente un profil psycho-comportemental distinct, caractérisé par une forte ouverture à l'expérience, une stabilité émotionnelle supérieure et une identité numérique omniprésente, qui détermine des attentes professionnelles spécifiques en matière d'autonomie, de stimulation intellectuelle et de reconnaissance intrinsèque. Deuxièmement, les pratiques managériales actuelles de l'administration publique, dominées par la centralisation décisionnelle, la directivité et l'absence de dispositifs de formation managériale, présentent une inadéquation structurelle avec ces attentes, générant un désengagement progressif des jeunes agents. Troisièmement, la motivation intrinsèque — développement des compétences, sens du travail, reconnaissance qualitative — prime sur les facteurs extrinsèques traditionnels, mais s'inscrit dans un contexte de précarité économique qui impose de ne pas négliger les facteurs d'hygiène fondamentaux. Quatrièmement, malgré ce fossé, les agents de la génération Z manifestent une disposition réelle à la coconstruction et à l'engagement, à condition que leurs besoins de reconnaissance et de lien humain soient valorisés.

Sur le plan des implications pratiques, les organisations publiques malagasy sont invitées à engager une transformation managériale progressive, articulée autour du modèle ECC proposé, qui allie exigence éthique, pratiques collaboratives et adaptation contextuelle. Cette transformation passe concrètement par : la mise en place de dispositifs de participation des agents aux processus décisionnels ; le développement de programmes de formation managériale dédiés aux encadrants, notamment en matière de feedback, de communication intergénérationnelle et de gestion des conflits ; l'introduction de politiques de flexibilité du travail et de développement professionnel personnalisé ; et la

valorisation des compétences numériques des jeunes agents à travers des programmes de mentorat inversé.

Cette recherche contribue à l'enrichissement d'un corpus scientifique encore insuffisamment développé sur les dynamiques générationnelles dans les administrations publiques africaines. Elle invite à une réflexion plus large sur la modernisation de la gestion des ressources humaines publiques à Madagascar, dans une perspective de performance organisationnelle durable et d'attractivité institutionnelle pour les jeunes talents.

Références

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Banque Mondiale. (2022). *Rapport sur le développement humain à Madagascar*. Banque Mondiale.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2e éd.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5e éd.)*. SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 43(3), 227–238. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0227>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Millennial and Gen Z Survey*. Deloitte Insights.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.
- Dokoupilová, L., Cogiel, A., & Fero, M. (2024). Values as motivating factors for representatives of generation Z in the Czech Republic and Slovakia within the European context. *Frontiers in Psychology*, 15, 1404354. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1404354>

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey Quarterly.
- Gallo, P., Dobrovic, J., Cepelova, A., & Mihalcova, B. (2026). Innovative management practices and employee motivation in public administration: A generational perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 17(1), 14–25. <https://doi.org/10.21272/mmi.2026.1-02>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- INSTAT. (2022a). *Enquête nationale sur l'emploi et le secteur informel à Madagascar*. Institut National de la Statistique.
- INSTAT. (2022b). *Rapport sur le marché du travail de la région Haute Mahatsiatra*. Institut National de la Statistique.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Mannheim, K. (1928). *Le problème des générations*. Armand Colin.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3e éd.)*. McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods (4e éd.)*. SAGE Publications.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pózner, B. M., & Kozák, A. (2025). From acquisition to retention: Expectations, motivation and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review. *Human Systems Management*, 44(6), 903–916. <https://doi.org/10.1177/01672533251339602>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Racolța-Paina, N. D., & Lazăr, I. (2024). Generation Z at work – Perceptions of work-life balance. *Research and Science Today*, (2), 135–145. <https://doi.org/10.38173/RST.2024.28.2.12:135-145>
- Razafimamonjy Andrianimbahoaka, O. (2021). Repenser l'absentéisme à l'ère de la génération Y : pour une éthique professionnelle. *Sokela : La parole du Sud*, 6, 155–160.
- Razafimamonjy Andrianimbahoaka, O. (2025). *Management des générations Y et Z : Une approche psycho-comportementale - Cas des entreprises à Fianarantsoa* (Thèse de doctorat en management). Université de Fianarantsoa, Madagascar.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students (9e éd.)*. Pearson Education.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership (5e éd.)*. Jossey-Bass.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill.
- Turkle, S. (2011). *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*. Basic Books.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy - and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.