



The effect of recognition at work on the affective commitment of generation Z employees in the banking sector in ivory coast

L'effet de la reconnaissance au travail sur l'engagement affectif des employés de la génération Z du secteur bancaire en côte d'ivoire

DAO Zié Yaya

*Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)
Université Alassane Ouattara, Bouaké (Côte d'Ivoire)*

TOURE Falikhou

*Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)
Université Alassane Ouattara, Bouaké (Côte d'Ivoire)*

TRAORE Aminata

*Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)
Université Alassane Ouattara, Bouaké (Côte d'Ivoire)*

YAO Kouakou Florent

*Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)
Université Alassane Ouattara, Bouaké (Côte d'Ivoire)*

Résumé : L'objectif de cet article est d'analyser les effets de la reconnaissance au travail sur l'engagement affectif des employés de la génération Z du secteur bancaire en Côte d'Ivoire. Pour y parvenir, une méthodologie quantitative a été privilégiée. Au cours de cette phase quantitative, une enquête par questionnaire est réalisée auprès de 180 employés exerçants en banques. La méthode des

régressions multiples est utilisée pour analyser les données recueillies de notre terrain d'investigation. Les résultats de cette recherche montrent les trois dimensions de reconnaissance au travail retenues dans le cadre cette de recherche, notamment la reconnaissance du supérieur, des collègues et de l'organisation ont chacune un effet positif sur l'engagement affectif des jeunes employés dans le secteur bancaire en Côte d'Ivoire. / The aim of this article is to analyse the effects of recognition at work on the emotional commitment of Generation Z employees in the banking sector in Côte d'Ivoire. To achieve this, a quantitative methodology was adopted. During this quantitative phase, a questionnaire survey was conducted amongst 180 employees working in banks. Multiple regression analysis was used to analyse the data collected from our field research. The results of this study show that the three dimensions of workplace recognition identified in this research namely recognition from superiors, colleagues and the organisation each have a positive effect on the affective commitment of young employees in the banking sector in Côte d'Ivoire

Keywords / Mots-clés : Recognition at work, Affective commitment, Generation Z, Banking sector. / Reconnaissance au travail, Engagement affectif, Génération Z, Secteur bancaire.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.20787327>

1. Introduction

Le secteur bancaire ivoirien évolue dans un environnement caractérisé par de profondes mutations technologiques, réglementaires et concurrentielles. La digitalisation des services financiers, l'émergence des fintechs et des prestataires de services de paiement (PSP), ainsi que le renforcement des exigences prudentielles imposées par les instances de régulation, transforment durablement les modes de fonctionnement des banques. Selon le rapport de la commission bancaire de l'Union Monétaire Ouest-Africaine (2024), le système bancaire régional demeure globalement solide, mais fait face à des défis croissants liés à l'innovation technologique et à l'intensification de la concurrence. Dans cet environnement en constante évolution, la côte d'ivoire, principal marché bancaire de l'UEMOA en termes d'actifs et de dépôts, est particulièrement concernée par les enjeux de gestion et de mobilisation du capital humain.

Parallèlement à ces transformations structurelles, les organisations bancaires doivent composer avec l'arrivée progressive de la génération z sur le marché du travail. Regroupant

les individus nés approximativement entre 1995 et 2010, cette génération a grandi dans un univers fortement numérisé et présente des attentes professionnelles spécifiques. Les travaux récents soulignent notamment son besoin accru de reconnaissance, sa recherche de sens au travail, son aspiration à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que son attachement à des relations de travail authentiques (Deloitte, 2025 ; Jabra, 2024).

Toutefois, plusieurs études mettent également en évidence une plus grande mobilité professionnelle et une fidélité organisationnelle plus faible que celles observées chez les générations précédentes (oliver Wyman, 2024). Pour les banques, cette réalité constitue un défi majeur dans la mesure où la qualité du service, la satisfaction des clients et la performance organisationnelle reposent largement sur l'engagement et la stabilité des collaborateurs.

Dans la littérature en gestion des ressources humaines, l'engagement organisationnel apparaît comme un facteur déterminant de la performance et de la rétention des employés. Parmi ses différentes dimensions, l'engagement affectif occupe une place centrale. Défini comme l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication d'un individu envers son organisation (Meyer et Allen, 1991), il favorise des comportements positifs tels que la loyauté, la persévérance et l'investissement dans le travail. Dès lors, l'identification des facteurs susceptibles de renforcer cet engagement constitue une préoccupation importante tant pour les chercheurs que pour les praticiens.

Parmi ces facteurs, la reconnaissance au travail est régulièrement présentée comme un levier essentiel. Selon Brun et Dugas (2005), elle correspond à l'ensemble des pratiques visant à valoriser la personne, son investissement, ses compétences et ses résultats. En répondant au besoin fondamental de considération des individus, la reconnaissance contribue au développement d'attitudes favorables envers l'organisation. Dans la perspective de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les employés qui perçoivent une reconnaissance de la part de leur environnement de travail tendent à développer un sentiment de réciprocité se traduisant notamment par un engagement affectif plus élevé envers leur organisation.

Les travaux empiriques réalisés dans différents contextes confirment cette relation positive entre reconnaissance et engagement. Des recherches récentes menées auprès de travailleurs de la génération z montrent que la reconnaissance constitue un facteur important de fidélisation et d'attachement organisationnel (Kgarimetsa et Naidoo 2024). Cependant, malgré l'intérêt croissant accordé à ces variables, les études portant sur leur relation dans le contexte africain demeurent relativement limitées, particulièrement dans le secteur bancaire ivoirien. De plus, peu de travaux se sont intéressés spécifiquement à la génération z, alors

même qu'elle représente une catégorie de salariés aux attentes et aux comportements distinctifs.

Face à ce constat, il apparaît pertinent d'analyser l'effet de la reconnaissance au travail sur l'engagement affectif de la génération Z au sein des banques ivoiriennes. Dans le présent article, nous analysons l'effet de la reconnaissance au travail sur l'engagement affectif des travailleurs de la génération Z du secteur bancaire en Côte d'Ivoire. L'objectif général qui guide notre démarche d'évaluer l'effet distinct de chacune des dimensions retenues de la reconnaissance au travail sur l'engagement affectif des employés de la génération Z. Pour répondre à cet objectif de recherche, nous présentons d'abord le cadre théorique mobilisé, puis procédons à une revue de littérature permettant de formaliser nos hypothèses de recherche. Nous présentons ensuite la méthodologie adoptée, avant de présenter les résultats obtenus ainsi qu'une discussion de ces résultats.

2. Cadre d'analyse théorique et développement des hypothèses

Le cadre théorique de cette recherche aborde un bref aperçu de la littérature sur les concepts de la reconnaissance au travail, de l'engagement et de génération Z ainsi que les fondamentaux de la théorie de l'échange sociale.

2.1. Cadre conceptuel : Reconnaissance au travail, engagement et génération Z

Cette section présente les concepts de la reconnaissance au travail, de l'engagement et de génération Z.

2.1.1. La reconnaissance au travail

Les récentes recherches en GRH, accordent de plus en plus une importance accrue à la reconnaissance au travail comme une pratique managériale, qui augmenterait la construction identitaire au travail (El Akremi et al. 2009), la motivation des salariés (Brun et Dugas, 2002) et de leur engagement organisationnel (Tremblay, 2002 ; Siragi, 2018). La reconnaissance permet désormais d'appréhender le travail comme un processus de valorisation des capacités et non comme une simple activité (Amri, 2016). La reconnaissance est un concept polysémique (Brun et Dugas, 2005). Elle peut faire référence aux accomplissements, à l'efficacité, aux gratifications matérielles et/ou immatérielles, telles qu'un salaire satisfaisant, une promotion interne, une autonomie de travail et des encouragements (Herzberg, 1966). Au-delà de cette analyse sous sa dimension matérielle, Fall (2015) soutient également la prise en compte de la reconnaissance au travail d'un point de vue immatériel ou social. Ainsi, les

actes de reconnaissance non financière peuvent tout de même être susceptibles d'avoir un impact particulièrement déterminant sur le comportement des individus (Brillet et al., 2013). Pour ce faire, plusieurs auteurs à travers divers champs disciplinaires ont tenté de définir la reconnaissance au travail. Ainsi, Brun et Dugas (2005, p. 85), considèrent que la reconnaissance « *constitue d'abord une réaction constructive ; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires* ». Cette manière de définir la reconnaissance s'inscrit dans le même sens que celle de Bourcier et Palobart (1997). Pour ces auteurs, la reconnaissance est « *une réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude particulière ou globale qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux* ». Cette perception de la reconnaissance permet de l'appréhender comme une attention personnelle d'un jugement qui correspond à un jugement de soi et d'une évaluation du travail de soi. Cependant, la considération de certains facteurs liés à la contribution des individus, à la planification du travail et des critères objectifs de performance dans la définition du travail favorise une compréhension plus poussée du concept (Gernet et Dejours, 2009). Brun et al. (2002), définissent alors la reconnaissance au travail comme une manifestation, sans équivoque, visant à démontrer l'appréciation à l'égard d'une personne, de ses réalisations ou encore de ses pratiques de travail.

Ainsi, sur la base de ce qui précède et en nous référant à notre contexte, nous définissons la reconnaissance au travail comme une appréciation positive des compétences, comportements, efforts et résultats obtenus par les collaborateurs d'une entreprise.

La source de la reconnaissance doit être légitime et crédible aux yeux des bénéficiaires (Saint Onge et al., 2005). Le principe de réciprocité qui régit les relations interactionnelles entre le détenteur et le récepteur de la reconnaissance permet d'appréhender les différentes formes de la reconnaissance telles que catégorisées par Brun et Dugas (2005). Ils identifient cinq types d'interactions liés à la reconnaissance. Ce sont notamment les relations qui s'établissent sur le plan organisationnel, vertical, horizontal, externe et social. Selon Fall (2015), ces relations mettent en évidence les cinq sources de provenance de la reconnaissance qui sont : l'organisation, le supérieur hiérarchique, les collègues de travail, les clients fournisseurs et les autres partenaires externes ainsi que la communauté. Dans le cadre de ce

travail de recherche, le contexte étant organisationnel, et comme il est suggéré par Fall (2015), nous allons mettre l'accent sur trois principales sources de la reconnaissance qui sont impliqués en permanence au sein de l'entreprise :

- (1) **La reconnaissance institutionnelle ou organisationnelle** correspond à la reconnaissance provenant de l'entreprise elle-même. Elle correspond à l'ensemble des politiques et programmes organisationnels mis en œuvre en faveur des salariés. Il s'agit, entre autres, des possibilités d'avancement et de développement professionnel, de la reconnaissance financière pour la qualité des réalisations et de l'ensemble des moyens matériels mis à la disposition des salariés pour travailler efficacement.
- (2) **La reconnaissance en provenance du supérieur hiérarchique**, Cette catégorie de reconnaissance (verticale) peut s'exprimer du haut vers le bas ou encore dans le sens inverse. Elle fait référence à la considération démontrée à l'égard des salariés, aux appréciations spontanées sur la qualité du travail ou aux simples mots d'encouragements lorsque le salarié traverse ou fait face à des situations difficiles.
- (3) **La reconnaissance horizontale ou la reconnaissance de la part des collègues**. Elle renvoie à toutes les appréciations et approbations spontanées provenant directement des collègues et portant sur le niveau et la qualité des réalisations au travail. Il s'agit, entre autres, de l'ensemble des compliments et des remerciements permettant de souligner un bon travail ou de reconnaître la contribution d'un salarié au bon fonctionnement d'un service ou d'une équipe de travail. Cette forme de reconnaissance attestée par les collègues repose sur un jugement de beauté. Ce jugement est perçu par l'employé comme digne de foi puisqu'il ne bénéficie d'aucune influence managériale (Nelson, 2001).

La reconnaissance au travail est de plus en plus considérée comme une pratique de gestion qui a de multiples incidences sur les personnes et sur l'organisation. Si sa pertinence est clairement acceptée, les organisations cherchent encore comment aborder de manière stratégique et organisée un tel concept. Le modèle de Brun et Dugas (2005) permet de mieux cerner les différentes manifestations possibles de la reconnaissance (reconnaissance existentielle, de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail et des résultats).

Dans le cadre de ce travail de recherche, le contexte étant organisationnel, et comme il est suggéré par Fall (2015), nous allons mettre l'accent sur trois principales sources de la reconnaissance qui sont impliqués en permanence au sein de l'entreprise et les soumettre aux

réalités de notre terrain. Ce sont la reconnaissance de la part de l'entreprise, la reconnaissance de la part des supérieurs et la reconnaissance de la part des collègues.

2.1.2. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est une notion clé en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines, parce que fortement lié à la fidélisation, à la motivation et à la performance des employés (Meyer et Allen, 1991 ; Mowday, Steers et Porter, 1979). Pour Mowday, Steers et Porter (1979), l'engagement organisationnel est défini comme la force relative de l'identification d'un individu à une organisation particulière, impliquant une forte croyance dans les objectifs et valeurs de l'organisation, une volonté de fournir des efforts significatifs, et un désir fort de rester membre de l'organisation. Pour Meyer et Allen (1991), l'engagement organisationnel est un degré d'attachement psychologique, émotionnel et moral d'un employé envers son organisation, qui influence son implication et sa volonté d'y rester durablement. Ces auteurs ont identifié trois dimensions de l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité ou calculé. La première fait référence à l'attachement émotionnel de l'employé à l'organisation, caractérisé par une forte identification et une implication personnelle dans celle-ci. La seconde dimension repose sur le sens du devoir, la loyauté, les valeurs morales et sociales. Quant à la dernière, elle prend en compte les coûts liés au départ, aux avantages perdus et au manque d'alternatives, l'employé reste donc par nécessité. Cette dimension correspond au mieux à la définition de Becker (1960), pour qui, l'engagement est lié aux investissements accumulés (temps, efforts, réputation) que l'employé perdrait s'il quittait l'organisation. La dimension affective est plus étudiée en Management car elle est fortement corrélée à la satisfaction au travail, à la motivation et à la performance. Ainsi, Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002), décrivent l'engagement affectif comme étant le désir de rester dans l'organisation par plaisir et conviction, plutôt que par nécessité ou obligation. Enfin, Van Olffen et Roe (2008), soulignent que l'engagement affectif est la dimension émotionnelle, la plus recherchée car elle favorise la rétention et la performance durable.

2.1.3. La notion de la Génération Z

Les recherches en management et en sociologie du travail distinguent plusieurs générations dans le milieu organisationnel. Notamment, la génération Y (appelée aussi

millennials), née approximativement entre 1980 et 1995, est caractérisée par une plus grande ouverture aux technologies numériques, un goût pour la collaboration, et une recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Parment, 2012 ; Twenge, 2010). Cette génération a profondément transformé les pratiques managériales en introduisant une exigence de flexibilité, de participation et de reconnaissance. Puis, à la fin des années 1990 et au début des années 2000, une nouvelle cohorte est arrivée sur le marché du travail : la génération Z. Contrairement à la génération Y, qui a progressivement adopté les technologies numériques, la génération Z a grandi nativement dans un environnement digitalisé, interconnecté et globalisé (Seemiller & Grace, 2016). Cela influence non seulement leur manière de travailler, mais aussi leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise et du management. Ainsi, le passage de la génération Y à la génération Z marque un changement significatif dans la gestion des ressources humaines : il ne s'agit plus seulement d'offrir de la flexibilité et de la participation, mais aussi de répondre à des besoins d'immédiateté, d'innovation, de reconnaissance et de sens.

Pour Francis et Hoefel (2018, McKinsey Report), la génération Z regroupe les individus nés à partir de 1995 jusqu'au début des années 2010. Elle se distingue par une identité façonnée par le numérique, la diversité culturelle et une recherche accrue de sens dans leurs choix professionnels. Egalement, pour Seemiller et Grace (2016, *Generation Z Goes to College*), la génération Z correspond aux jeunes nés entre 1995 et 2010. Ils sont décrits comme des « digital natives » (natifs du numérique), pragmatiques, indépendants, en quête de stabilité mais aussi d'opportunités d'innovation. Génération Z (1995–2010) : natifs du digital, quête de sens, diversité, besoin de reconnaissance rapide et forte sensibilité aux enjeux sociétaux.

2.2. Cadre théorique : La théorie de l'échange social

2.2.1. Présentation de la théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social (*Social Exchange Theory*), développée par Blau (1964), constitue l'un des cadres théoriques les plus pertinents pour articuler la reconnaissance au travail et l'engagement affectif. Selon cette approche, la relation entre l'organisation et le salarié repose sur un principe de réciprocité : lorsque l'individu perçoit que son organisation lui accorde du respect, de la considération et de la reconnaissance, il développe un sentiment d'obligation morale et émotionnelle à l'égard de celle-ci (Cropanzano & Mitchell, 2005 ; Chaibi et al, 2022). La reconnaissance au travail peut ainsi être interprétée comme une

ressource symbolique et relationnelle qui nourrit la perception de soutien organisationnel (Eisenberger et al., 2001). En retour, le salarié manifeste un attachement affectif plus fort, traduisant une volonté de s'identifier à l'organisation et d'y rester par choix (Meyer & Allen, 1991). Ce mécanisme éclaire la manière dont la reconnaissance, en tant que pratique de gestion des ressources humaines, constitue un levier essentiel de l'engagement affectif, en particulier auprès de la génération Z, sensible aux valeurs de respect et d'inclusion.

2.2.2. Relation reconnaissance au travail et engagement affectif.

Les chercheurs et praticiens s'évertuent à accorder un intérêt accru à la reconnaissance au travail, au fait de ses conséquences positives en faveur des organisations (Brun et Dugas, 2005). Le contexte organisationnel actuel, caractérisé par employés de plus en plus exigeants en matière de reconnaissance place cette dernière au cœur des préoccupations (El Akremi et al., 2009). Sous l'angle de la théorie de l'échange social, l'analyse du lien potentiel entre la reconnaissance au travail et l'engagement affectif laisse supposer que la reconnaissance représente une attente essentielle et fortement valorisée par les salariés. Dès lors, lorsque l'entreprise manifeste de la reconnaissance envers ses employés, ceux-ci ont tendance à percevoir cette attitude de manière favorable et à développer un sentiment de réciprocité. En retour, les salariés se sentent alors moralement amenés à adopter des comportements positifs et bénéfiques pour l'organisation, notamment un attachement émotionnel plus fort, une plus grande loyauté envers l'entreprise et un engagement affectif plus renforcé (Chaibi et al., 2022). Une enquête réalisée par Gavranic A. (2013), au Québec sur la reconnaissance au travail sur l'engagement affectif révèle que la reconnaissance peu importe sa source (hiérarchique, collègues, organisation), est fortement corrélée à l'engagement affectif et normatif, et à un moindre degré à l'engagement continuité. Dans la même veine, Eisenberger R. et al. (1986), soutiennent que lorsque les employés se sentent valorisés et pris en considération par leur organisation, cela renforce l'estime de soi, le sentiment d'affiliation et l'engagement affectif. Les travaux de Fall et Ndao (2024), menés dans le secteur hospitalier sénégalais, montrent que la reconnaissance perçue des supérieurs est positivement liée à la motivation intrinsèque et à la performance. La reconnaissance au travail à travers ses différentes formes permet d'expliquer l'engagement affectif des employés (Gavranic, 2013 ; Rhoades et Eisenberger, 2001). Enfin, les résultats des travaux Fall (2015) et Siragi (2018), soulignent le rôle central de la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques dans l'engagement organisationnel des employés. Selon Long (2004) une hypothèse est une

réponse anticipée, une affirmation provisoire décrivant ou étayant un phénomène. Partant de cette définition, nous pouvons émettre notre hypothèse générale **H** : La reconnaissance au travail a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif de la génération Z.

En nous appuyant sur les travaux de Fall (2015), de cette hypothèse découle les hypothèses spécifiques suivantes :

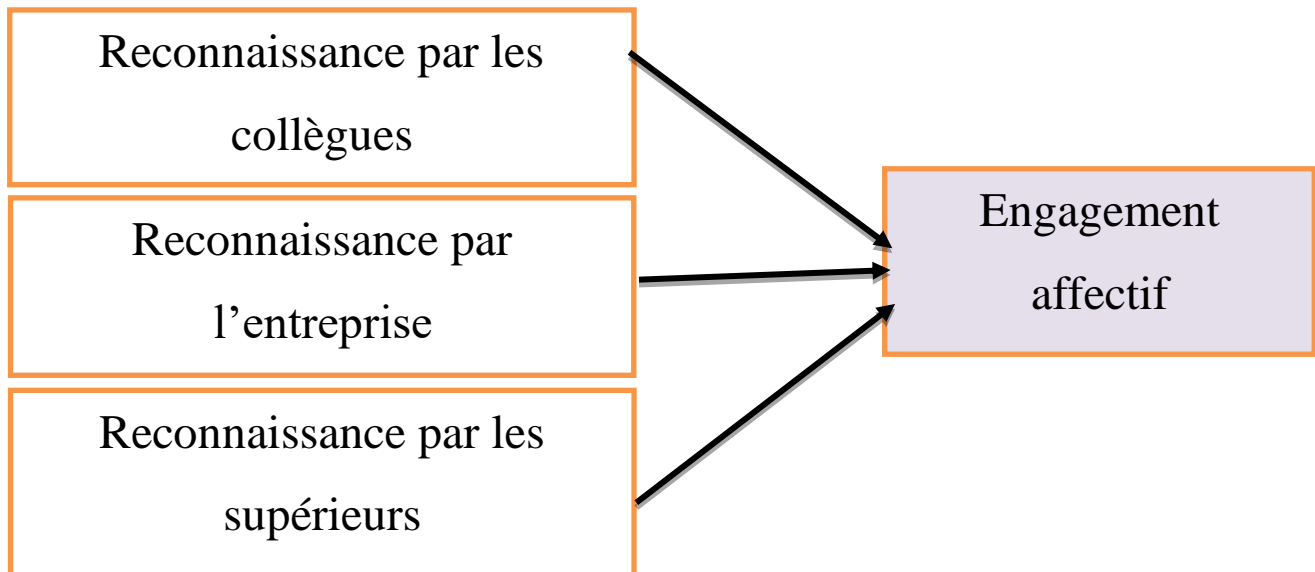
H1 : La reconnaissance des collègues a un effet positif/négatif et significatif sur l'engagement affectif de la génération Z

H2 : La reconnaissance des supérieurs a un effet positif/négatif et significatif sur l'engagement affectif de la génération Z

H3 : La reconnaissance de l'organisation a un effet positif/négatif et significatif par l'engagement affectif de la génération Z.

De ce qui précède nous pouvons à présent présenter une notre modèle de recherche

2.2.2. Modèle de recherche



Source : recherche documentaire, 2026

3. Méthodologie de recherche

L'analyse de la revue de littérature et du cadre théorique ainsi que les hypothèses formulées nous a permis de construire notre modèle d'analyse de recherche qui a fait l'objet d'une vérification empirique, en adoptant une méthodologie de recherche quantitative.

3.1. Choix de l'échantillon et procédure de collecte de données

La population cible est constituée des salariés de la génération Z du secteur bancaire en Côte d'Ivoire de la ville d'Abidjan et de Bouaké, qui ont vécu une expérience dans le domaine bancaire. Ces individus sont particulièrement concernés par les problématiques liées par l'effet de la reconnaissance au travail sur l'engagement affectif. Nous avons retenu un échantillonnage non probabiliste par quotas, afin de garantir une certaine diversité dans les profils enquêtés (sexe, tranche d'âge, niveau d'étude, type de service). L'échantillon est composé de 180 répondants, nombre jugé suffisant pour assurer une analyse statistique fiable tout en respectant les contraintes de temps et de ressources. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire structuré administré en présentiel des salariés. Le questionnaire a été élaboré à partir des variables identifiées dans la revue de la littérature.

3.2. Choix des échelles de mesures

Notre modèle conceptuel comporte une variable dépendante (l'engagement affectif), une variable indépendante (la reconnaissance au travail), composée de trois dimensions (la reconnaissance par l'organisation, la reconnaissance par les supérieurs et la reconnaissance par les collègues). Pour évaluer l'engagement affectif des salariés, nous nous référons aux travaux notamment à l'échelle adaptée de Vigan et al. (2014) et Vigan (2017). Cette échelle vise à fournir un instrument de mesure fiable adapté au contexte africain. Pour opérationnaliser la reconnaissance au travail, nous avons fait recours à l'échelle de mesure tridimensionnelle proposée par Fall (2015). Une échelle de type Likert à cinq points : (1= Pas du tout d'accord ; 2= Plutôt pas d'accord ; 3= Neutre (Ni d'accord ni pas d'accord) ; 4= Plutôt d'accord ; 5= Tout à fait d'accord).

3.3. Fiabilité et validité des échelles de mesures

L'analyse du tableau de fiabilité interne montre que les quatre dimensions mesurées présentent des coefficients alpha de Cronbach largement supérieurs au seuil de 0,7

généralement retenu comme indicateur acceptable de cohérence interne. La reconnaissance par les collègues obtient un alpha de 0,85, ce qui traduit une bonne homogénéité des items qui composent cette échelle. La reconnaissance par les supérieurs enregistre une valeur encore plus élevée (0,88), révélant une excellente consistance interne et confirmant que les questions relatives à la hiérarchie mesurent bien le même construit. La reconnaissance organisationnelle atteint également un niveau satisfaisant (0,81), montrant que les items retenus permettent de capter de façon fiable la perception de la reconnaissance institutionnelle. Enfin, l'échelle de l'engagement affectif, composée de six items, obtient un alpha de 0,87, ce qui démontre une très bonne cohérence interne malgré un nombre d'items plus réduit.

Tableau1 : Présentation de la fiabilité

Dimension	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Reconnaissance par les collègues	10	0,85
Reconnaissance par les supérieurs	10	0,88
Reconnaissance organisationnelle	10	0,81
Engagement affectif	6	0,87

Source : issue du traitement des données de l'étude quantitative par stata 16, 2026

Tous les coefficients sont supérieurs à 0,7, ce qui indique une bonne cohérence interne des échelles utilisées.

Le tableau ci-dessous présente la matrice de corrélations entre les différentes dimensions de la reconnaissance et l'engagement affectif. Toutes les corrélations rapportées sont positives, modérées à fortes, et significatives au seuil de 1 % ($p < 0,01$), ce qui confirme la cohérence théorique du modèle. La reconnaissance par les collègues est corrélée positivement avec l'engagement affectif ($r = 0,58$), ce qui indique que plus les jeunes employés se sentent valorisés par leurs pairs, plus ils développent un attachement émotionnel à leur service. La reconnaissance par les supérieurs entretient une relation encore plus forte avec l'engagement ($r = 0,65$), traduisant l'importance du rôle du management dans le développement de l'implication affective de la génération Z. La reconnaissance organisationnelle présente également une corrélation significative et robuste avec l'engagement ($r = 0,61$), soulignant l'impact des politiques institutionnelles et des dispositifs formels de valorisation sur le sentiment d'appartenance. En ce qui concerne les relations entre les dimensions de la reconnaissance elles-mêmes, elles apparaissent toutes significatives : la

reconnaissance par les collègues est fortement associée à celle des supérieurs ($r = 0,62$) et de l'organisation ($r = 0,55$). De même, la reconnaissance des supérieurs est corrélée positivement à la reconnaissance organisationnelle ($r = 0,60$). Ces liens traduisent une certaine cohérence perçue entre les différentes sources de reconnaissance dans l'entreprise.

Tableau 2 : résultat de la corrélation bivarié

Variables	Reconnaissance collègues	Reconnaissance supérieurs	Reconnaissance organisation	Engagement affectif
Reconnaissance collègues	1			
Reconnaissance supérieurs	0,62**	1		
Reconnaissance organisation	0,55**	0,60**	1	
Engagement affectif	0,58**	0,65**	0,61**	1

Source : issue du traitement des données de l'étude quantitative par stata 16, 2026

L'engagement affectif est corrélé positivement et significativement avec les trois dimensions de la reconnaissance, ce qui soutient l'hypothèse H1 et ses sous-héypothèses (H1a, H1b, H1c).

4. Résultats et discussions

4.1. Présentation des résultats

L'analyse du modèle ajusté met en évidence une relation robuste entre la reconnaissance au travail et l'engagement affectif de la génération Z dans le secteur bancaire ivoirien. Le modèle global est significatif ($F = 28,42$; $p < 0,001$) et explique 61 % de la variance de l'engagement affectif, ce qui traduit une forte capacité prédictive des variables introduites. La reconnaissance par les supérieurs se révèle être le facteur le plus déterminant. Avec un coefficient $\beta = 0,36$, un $t = 4,52$ et une p-value inférieure à 0,001, elle apparaît comme la dimension la plus influente pour renforcer l'engagement affectif. Cela confirme l'importance du rôle du management de proximité dans la motivation et la fidélisation des jeunes travailleurs. La reconnaissance organisationnelle contribue également de manière significative à l'engagement ($\beta = 0,25$; $t = 2,98$; $p = 0,004$). Ce résultat suggère que les politiques et pratiques institutionnelles de valorisation, lorsqu'elles sont perçues positivement, renforcent le sentiment d'appartenance et d'attachement à l'entreprise. La reconnaissance des

collègues joue un rôle complémentaire, avec un effet significatif mais plus modéré ($\beta = 0,20$; $t = 2,31$; $p = 0,023$). Ce résultat montre que le climat d'équipe et la reconnaissance horizontale entre pairs participent au développement de l'engagement affectif, mais restent moins déterminants que la reconnaissance organisationnelle. En ce qui concerne les variables de contrôle, l'ancienneté exerce un effet significatif et positif ($\beta = 0,12$; $t = 2,05$; $p = 0,043$), indiquant que plus l'ancienneté augmente, plus l'attachement affectif au service tend à se renforcer. À l'inverse, le sexe n'apparaît pas comme un facteur significatif ($p > 0,05$), ce qui suggère que l'effet de la reconnaissance sur l'engagement affectif est relativement homogène entre hommes et femmes dans l'échantillon étudié. En résumé, ce modèle confirme que la reconnaissance au travail constitue un levier essentiel de l'engagement affectif des jeunes de la génération Z, en particulier lorsque celle-ci est exprimée par les supérieurs hiérarchiques et soutenue par des politiques organisationnelles visibles. Les résultats soulignent également que l'ancienneté joue un rôle secondaire mais significatif, traduisant un processus d'attachement qui se construit progressivement avec le temps passé dans le service.

Tableau 3 : résultats de l'analyse économétrique

Variables indépendantes	Coef	T	p-value
Reconnaissance collègues	0,20	2,31	0,023
Reconnaissance supérieurs	0,36	4,52	0,000
Reconnaissance organisationnelle	0,25	2,98	0,004
Sexe (H=0, F=1)	0,06	0,72	0,472
Ancienneté	0,12	2,05	0,043
R² ajusté	0,61		
F (5,74)	28,42	P-value	0,000

Source : issue du traitement des données de l'étude quantitative par stata 16, 2026

L'analyse des hypothèses met en évidence que la reconnaissance au travail constitue un facteur déterminant de l'engagement affectif des jeunes employés de la génération Z dans le secteur bancaire ivoirien. L'hypothèse générale est confirmée puisque le modèle ajusté est globalement significatif ($F = 28,42$; $p < 0,001$) et explique 61 % de la variance de l'engagement affectif, ce qui atteste d'une forte relation entre les deux variables.

L'hypothèse H, postulant un effet significatif de la reconnaissance au travail sur l'engagement affectif, est vérifiée. Chacune des dimensions a été testée séparément et montre un effet positif. Plus précisément, H1 est validée : la reconnaissance des collègues exerce un effet significatif mais modéré ($\beta = 0,20$; $t = 2,31$; $p = 0,023$). H2 est également confirmée : la

reconnaissance des supérieurs apparaît comme la dimension la plus influente ($\beta = 0,36$; $t = 4,52$; $p < 0,001$), soulignant le rôle central du management dans la construction de l'attachement affectif. H3 est aussi vérifiée : la reconnaissance de l'organisation contribue de manière significative à l'engagement ($\beta = 0,25$; $t = 2,98$; $p = 0,004$), traduisant l'importance des politiques institutionnelles de valorisation.

En résumé, toutes les hypothèses formulées dans ce travail sont vérifiées. La reconnaissance au travail, qu'elle soit horizontale (collègues), verticale (supérieurs) ou institutionnelle (organisation), exerce un effet positif et significatif sur l'engagement affectif. Ces résultats confirment le rôle clé de la reconnaissance comme levier de motivation et de fidélisation de la génération Z dans le secteur bancaire ivoirien.

Tableau 4 : vérification des hypothèses

Hypothèses	Formulation	Résultat du modèle ajusté	Vérification
H	La reconnaissance au travail a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif de la génération Z.	Le modèle est globalement significatif ($F = 28,42$; $p < 0,001$; R^2 ajusté = 0,61).	Verifiée
H1	La reconnaissance des collègues a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif de la génération Z.	$\beta = 0,20$; $t = 2,31$; $p = 0,023$ → effet positif et significatif.	Verifiée
H2	La reconnaissance des supérieurs a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif de la génération Z.	$\beta = 0,36$; $t = 4,52$; $p < 0,001$ → effet le plus fort et significatif.	Verifiée
H3	La reconnaissance de l'organisation a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif de la génération Z.	$\beta = 0,25$; $t = 2,98$; $p = 0,004$ → effet positif et significatif.	Verifiée

Source : Auteurs

Les résultats ayant été présentés, il importe de les discuter afin d'en dégager leurs implications managériales.

4.2. Discussion des résultats

Dans cette partie de notre travail, nous discutons des résultats du lien entre la reconnaissance au travail et l'engagement affectif des employés de la génération Z. Cette discussion s'inscrit dans la logique des recommandations de Ulrich (1997), pour qui la recherche en Gestion des ressources humaines doit à la fois nourrir la réflexion théorique et offrir des pistes pratiques aux responsables RH dans la prise de décision. Ainsi, nous confrontons nos résultats avec la littérature.

Les résultats de nos analyses de données quantitatives issues de notre terrain montrent que la reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif de la génération Z dans le secteur bancaire en Côte d'Ivoire. En d'autres termes, nos résultats soutiennent que les employés qui reçoivent régulièrement de la reconnaissance de la part de leurs supérieurs rapportent un niveau d'engagement affectif plus élevé. Ces résultats corroborent les travaux d'Eisenberger et al. (2001) et de Caesens et Stinglhamber (2014), Breevaart et al (2014) qui démontrent que la reconnaissance managériale constitue un levier majeur de l'attachement émotionnel des salariés. Pour eux, la qualité des relations avec les supérieurs hiérarchiques est une prédicatrice significative de l'engagement affectif.

L'hypothèse, qui stipule que la reconnaissance organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif a été validée. Ces résultats sont cohérents avec la théorie de l'échange social, selon laquelle la perception de soutien et d'équité organisationnelle nourrit la loyauté affective. Nos résultats s'alignent avec les travaux d'Eisenberger et al. (2001) et Gonde et al, (2017), qui indiquent que la mise en place des systèmes de reconnaissance formels améliore non seulement la motivation individuelle mais également, l'engagement.

Nos résultats montrent que la reconnaissance entre collègues a également un effet positif et significatif sur l'engagement affectif mais à un degré moindre que les deux autres dimensions de la reconnaissance au travail. Ces résultats soulignent l'importance du soutien mutuel et de la coopération, mais aussi un déficit dans la valorisation individuelle des contributions au sein des réussites collectives. Nos résultats rejoignent les analyses de Ricoeur (2004) et Ng et al. (2010), qui insistent sur le rôle des interactions sociales et du feedback entre pairs pour renforcer l'identité professionnelle et l'engagement.

La reconnaissance au travail (hiérarchique, organisationnelle et collégiale) exerce un effet conjoint significatif sur l'engagement affectif. Le modèle de régression multiple explique 61 % de la variance de l'engagement affectif. Cette force explicative souligne que la reconnaissance n'agit pas de manière isolée, mais comme un système intégré où l'organisation, les supérieurs et les collègues interagissent pour renforcer l'attachement affectif. Ces résultats mettent en lumière la nécessité d'une politique de reconnaissance multidimensionnelle, cohérente et visible, afin de maintenir et développer l'attachement affectif d'une génération Z.

5. Conclusion

La présente recherche avait pour ambition d'analyser l'effet de la reconnaissance au travail sur l'engagement affectif des jeunes salariés de la génération Z dans le secteur bancaire ivoirien. Les résultats obtenus renforcent l'idée que les différentes dimensions de la reconnaissance au travail (supérieur, collègues et organisationnelle) jouent un rôle crucial dans le développement de l'engagement affectif des employés.

D'un point de vue théorique, cette recherche enrichit la compréhension du concept de la reconnaissance au travail dans le contexte spécifique de la Côte d'Ivoire. Elle apporte un éclairage nouveau sur la façon dont les différentes dimensions de la reconnaissance au travail se manifestent dans un environnement culturel particulier. Par ailleurs, elle approfondit la réflexion sur la relation entre la reconnaissance au travail et l'engagement affectif des employés de la génération Z, contribuant ainsi à combler un vide dans la littérature en Gestion des Ressources Humaines en contexte africain.

Sur le plan managérial, nos résultats invitent les responsables des ressources humaines et managers des institutions bancaires à adapter et à améliorer leurs politiques et systèmes de reconnaissance au travail (formelles et informelles), pour accroître l'engagement des jeunes salariés.

Cependant, cette recherche comme de nombreuses autres n'est pas exempte de limites. Ces limites sont d'ordres théoriques et méthodologiques. Sur le plan méthodologique, notre recherche a privilégié l'adoption d'une approche quantitative mais notre échantillon, bien que représentatif, reste limité en nombre et centré sur un seul secteur d'activité. Cela limite la généralisation des résultats à l'ensemble de la population active.

Sur le plan théorique, notre recherche a mis l'accent sur la seule dimension affective de l'engagement, en ignorant les autres les dimensions du concept à savoir : l'engagement normatif et l'engagement de continuité tels que proposées dans le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991). Ces différentes limites ouvrent toutefois la voie à plusieurs pistes de recherche futures dont l'élargissement du champ sectoriel et géographique, en menant des études comparatives entre différents secteurs (banques, télécommunication, services publics et autres) et entre pays africains, afin de vérifier la robustesse des résultats. Explorer d'autres dimensions de l'engagement organisationnel (normatif, de continuité) pour obtenir une vision plus complète des effets de la reconnaissance au travail.

En définitive, notre recherche démontre que la reconnaissance au travail constitue un levier essentiel de l'engagement affectif des travailleurs de la génération Z dans le secteur bancaire ivoirien. Elle montre que, loin d'être une simple pratique symbolique, la reconnaissance s'impose comme un outil stratégique de gestion des ressources humaines, capable de renforcer l'attachement émotionnel des jeunes salariés et de soutenir la performance organisationnelle.

REFERENCES

1. AMRI, A. (2016), « Reconnaissance au travail et comportements discrétionnaires : comportement d'entraide et comportement d'innovation auprès du personnel infirmier tunisien », *thèse soutenue* le 5 Octobre 2016, Gestion des Ressources Humaines, *Université de Limoges*.
2. BECKER, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *Am. J. Sociol.* 66 : 32-40
3. BLAU, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.
4. BOURCIER, C. ET PALOBART, Y. (1997), « La Reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés », *Paris, France : Les Éditions d'Organisation*.
5. BRILLET F., COUTELLE, P. ET HULIN A. (2013), « Proposition d'une mesure de la reconnaissance : Une approche par la justice perçue », *Revue de gestion des ressources humaines*, P. 3 - 18.
6. BRUN, J.-P., ET DUGAS, N. (2002). « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Secrétariat du Conseil du trésor-Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, » Document de sensibilisation.
7. BRUN, J.P., ET DUGAS, N. (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, 30(2), 95-101.
8. CHAIBI, Y., SIRAGI, F.E. ET BERBOU, H. (2022), « Impact de la reconnaissance au travail sur le comportement d'innovation : effet modérateur de la confiance organisationnelle - cas des ingénieurs dans les entreprises privées au Maroc », *Revue Management et Innovation*, vol. 5, N°1, p. 25 - 50.
9. CROPANZANO, R., ET MITCHELL, M.S. (2005), « Social exchange theory: An interdisciplinary review », *Journal of management*, 31(6), p. 874 - 900.
10. DELOITTE. (2025), *Gen Z and Millennial Survey : Money, Meaning and Well-being*. Deloitte Global.
11. EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., ET SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
12. EL AKREMI A., SASSI N., ET BOUZIDI S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64 (4), p. 662 - 684.
13. FALL A. (2015), « Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises », *European Review of Applied Psychology*, 65 (4), p. 189 - 203.
14. FALL, A. ET NDAO, A. (2024). Reconnaissance « sociale » au travail, motivation intrinsèque et performance des agents d'un hôpital public sénégalais. *Gestion et Management Public*, 12(1), 9-28.
15. FRANCIS, T. ET HOEFEL, F. (2018), True Gen': Generation Z and its implications for companies.

16. GAVRANIC, A. (2013). *Reconnaissance au travail et engagement organisationnel affectif et normatif : examen du rôle modérateur de l'estime de soi [Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke]*. Savoirs UdeS. scholaris.ca
17. GERNET I., ET DEJOURS C. (2009), « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8 (2), p. 27 - 36.
18. HERZBERG, F. (1966), « Work and the Nature of Man », *Cleveland, OH: World Pub. Co.*
19. JABRA. (2024). *Mind the Gap : How Gen Z is Disrupting the Workplace. Jabra Research Report.*
20. JEAN M. TWENGE, STACY M. CAMPBELL, BRIAN J. HOFFMAN ET CHARLES E. (2010), Generational Differences in Work Values : Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing, *Journal of Management*, Vol. 36 No. 5, September 2010 1117-1142
21. JOHN P. MEYER ; DAVID STANLEY ; LYNNE HERSCOVITCH ET LARYSSA TOPOLNYTSKY (2002), « Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. » *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
22. KGARIMETSA, T. S., ET NAIDOO, C. (2024). Employee recognition and flexible working arrangement on Gen Z retention. *South African Journal of Human Resource Management*, 22.
23. LONG, D. (2004). *Théorix : Introduction à la méthodologie de la recherche*. Université de Moncton, Canada.
24. MEYER, J. P., ET ALLEN, N. J. (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment. » *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
25. MOWDAY, R. T., ET MCDADE, T. W. (1979). Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes. In *Academy of management proceedings*, Vol No. 1, pp. 84-88).
26. NELSON, B. (2001), « Factors that encourage or inhibit the use of non-monetary recognition by U.S managers », *Thèse de Doctorat, Université Claremont Californie*.
27. OLIVER WYMAN. (2024). How employee engagement drives successful transformation [.https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2024/oct/employee-engagement-trust-drive-transformation-success.html](https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2024/oct/employee-engagement-trust-drive-transformation-success.html)
28. PARMENT, A. (2012). *Generation Y in consumer and labour markets*. Routledge, New York
29. RHOADES, L., ET EISENBERGER, R. (2002). Perceived organizational support : A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
30. SEEMILLER, C., ET GRACE, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
31. SIRAGI, F., (2018), « Impact du plafonnement de carrière sur l'engagement organisationnel : Effet modérateur de la reconnaissance au travail - Cas des Cadres et Ingénieurs dans les entreprises privées au Maroc », *Thèse de Doctorat, Université Hassan 1er*.
32. SOLINGER, O. N., VAN OLFFEN, W., ET ROE, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
33. ST-ONGE, S., HAINES III, V. Y., AUBIN, I., ROUSSEAU, C., ET LAGASSÉ, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.
34. VIGAN, A. ; GODONOU, C.K. ET TIDJANI, B. (2014). « Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise : Quelle place pour la GRH ? ». *Revue Africaine de Gestion (RAG)*, 5, p. 1-20.
35. VIGAN, F. A. (2017). Peut-on parler d'engagement affectif et d'engagement calculé chez les agents publics africains ? *Gestion et Management Public*, 6(2), 89-105. <https://doi.org/10.3917/gmp.062.0089>.