

Print ISSN: 2617-4766

E-ISSN: 2617-4774

Đamá Nínau

REVUE INTERDISCIPLINAIRE
LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES



Revue trimestrielle - N° 22, JUIN 2026

REVUE TRIMESTRIELLE - N° 22 Đamá Nínau | REVUE INTERDISCIPLINAIRE LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES

Mise en page et Impression
IMPRIMERIE ST LOUIS

53, Rue N'ZARA Doulassamé Face Première Eglise Baptiste du TOGO
BP: 61536 / Tel Bureau: (228) 22 22 10 45 / Mobile : (228) 90 12 37 30
E-mail: imprimerie.stlouis@yahoo.fr



SJIFactor - Scientific Journal Impact Factor

E-mail : evaluation@sjifactor.com

Website : <http://sjifactor.com/>

SJIF 2026 = 7.918 (Scientific Journal Impact Factor Value for 2026).

SJIF Impact Factor Evaluation [SJIF 2026 = 7.918]

"Dama Ninao" est une revue scientifique interdisciplinaire qui accepte et publie tous les articles relevant des Lettres, Arts et Sciences Humaines. A cet effet, elle s'intéresse aux études et théories littéraires, linguistiques, sociologiques, philosophiques, anthropologiques et historico-géographiques. La Revue "Dama Ninao", entendu "L'Entente" en langue kabyè du Nord Togo, est créée dans l'intention de matérialiser la mondialisation ou la globalisation qui s'opère avec l'esprit d'équipe et d'échanges et la désuétude du monde autarcique. Le monde scientifique universitaire ne peut échapper à cet esprit d'équipe qui fonde un creuset où « le fer aiguisé le fer », les échanges se croisent, puis s'entremêlent pour aboutir à une reconstruction des connaissances scientifiques individuelles dans la collectivité.

La Revue Dama Ninao nous renvoie à la Civilisation de l'Universel du poète sénégalais Léopold Sédar Senghor, qui prône la porosité des âmes avec l'acceptation de l'autre, de ce qu'il dispose d'utile pour mon avancement : sa civilisation, sa culture, sa langue ... Elle se fonde notamment sur la philosophie de Paul Ricœur qui préconise la perception de Soi-même comme un autre. Considérer soi-même comme un autre aux yeux de l'autre, nous amènerait à faire taire nos distensions et ressentiments afin de redimensionner notre espace, reconstruire notre histoire et notre société.

La Revue Dama Ninao s'est inspirée de la nature. Des insectes en miniature nous produisent de bels chefs-d'œuvre architecturaux, conjuguent leur génie créateur et leur force dans la patience et dans la tolérance. Ils créent des œuvres monumentales qui dépassent l'entendement humain, les termitières. A cet effet, la nature semble nous parler, nous guider, nous instruire dans le silence. Seules ces créations nous interpellent sans autant faire de nous des disciples. Comme la termitière qui, pour la plupart du temps, est une composante de maillons surgissant de la même matière, la Revue Dama Ninao se veut une termitière scientifique dont les enseignants-chercheurs en sont les maillons.

Au confluent de diverses sciences, la Revue Dama Ninao se propose de promouvoir la recherche scientifique et universitaire en impulsant le dialogue interdisciplinaire, le dialogue entre divers champs disciplinaires et divers contributeurs du monde universitaire.

Professeur Koutchoukalo TCHASSIM

Université de Lomé

ADMINISTRATION DE LA REVUE

Directeur de publication et rédacteur en chef :

Professeur TCHASSIM Koutchoukalo, Université de Lomé

Directeur de rédaction :

Professeur Arthur MUKENGUE, Université de Rhodes (Afrique du sud)

Comité Scientifique

Professeur Yaovi AKAKPO, Université de Lomé (Togo), Professeur Kodjona KADANGA, Université de Lomé (Togo), Professeur Xavier GARNIER, Université Paris 3 (France), Professeur Norbert VIGNONDE, Université de Bordeaux (France), Professeur Adama COULIBALY, Université Félix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire), Professeur Okri Pascal TOSSOU, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Professeur Mamadou KANDJI, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal), Professeur Komla Messan NUBUKPO, Université de Lomé (Togo), Professeur Amadou LY, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal), Professeur Kazaro TASSOU, Université de Lomé (Togo), Professeur Dotsè YIGBE, Université de Lomé (Togo), Professeur Kodjo AFAGLA, Université de Lomé (Togo), Professeur Alain-Joseph SISSAO, Institut des Sciences des Sociétés (Burkina Faso), Professeur Komla Essowè ESSIZEWA, Université de Lomé (Togo), Professeur Gneba KOKORA, Université Félix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire), Professeur Louis OBOU, Université Félix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire), Professeur Ataféï PEWISSI, Université de Lomé (Togo), Professeur Vicente Enrique Montes Nogales, Universidad de Oviedo (Espagne), Professeur Mamadou FAYE, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal), Professeur Akila AHOULI, Université de Lomé.

Comité de lecture

Professeur Koutchoukalo TCHASSIM, Université de Lomé, Professeur Gbati NAPO, Université de Lomé, Professeur Didier AMELA, Université de Lomé, Professeur Komi KOUVON, Université de Lomé, Dr Komi BEGEDOU, Université de Lomé, Dr Koffi Dodzi NOUVLO, Dr Kpatimbi TYR, Université de Lomé, Dr Madis KROUMA, Université de Lomé, Professeur Arthur MUKENGUE, Université de Rhodes (Afrique du Sud), Professeur Xolali MOUMOUNI-AGBOKE, Université de Lomé, Dr Anoumou AMEKUDJI (MC), Université de Lomé, Professeur Raphaël YEBOU, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Professeur Essodina Kokou PERE-KEZIMA, Université de Lomé, Professeur Follygan HETCHELI, Université de Lomé, Dr Ernest BASSANE (MC), Université Norbert Zongo de Koudougou (Burkina Faso), Professeur Komi Xolali AVEGNON, Ecole Normale Supérieure d'Atakpamé, Dr Ulrich-Ariel YEKE, Université Omar Bongo (Gabon), Dr Kokou AWOKOU (MC), Université de Lomé, Dr Gnabana PIDABI (MC), Ecole Normale Supérieure d'Atakpamé (Togo), Dr Bilakani TONYEME (MC), Dr Banabia LONGA, Université de Lomé, Dr Bantchin NAPAKOU (MC), Université de Lomé, Candide Achille Ayayi KOUAWO (MC) Université de Lomé, Dr Kossi Wonouvo GNAGNON, Université de Lomé, Dr Lodegaena Bassantea KPASSAGOU, Université de Lomé, Dr Weinpanga A. ANDOU (MC), Université de Lomé, Dr Napo GNANE (MC), Université de Lomé, Professeur Cal Komla AVONO, Université de Lomé, Dr Mohsen ZAMANI, Université de Tehran (Iran).

Revue Dama Ninao Print-ISSN 2617-4766 E-ISSN 2617-4774

E-mail : revuedamaninao@gmail.com; infos@revuedamaninao.net

Revue Dama Ninao

Comité de rédaction

Professeur Koutchoukalo TCHASSIM, Dr Wonouvo GNAGNON, Dr DOUHADJI Kossi, Dr Mohsen ZAMANI, Université de Tehran.

Secrétariat : HOGNON Komi Mosé

Contact : revuedamaninao@gmail.com

Site Internet de la Revue Dama Ninao : <https://revuedamaninao.net/>

LIGNE EDITORIALE DE LA REVUE DAMA NINAO

Dama Ninao est une revue scientifique internationale. Dans cette perspective, les textes que nous acceptons en français ou anglais sont sélectionnés par le comité scientifique et de lecture en raison de leur originalité, des intérêts qu'ils présentent aux plans africain et international et de leur rigueur scientifique. Les articles que notre revue publie doivent respecter les normes éditoriales suivantes :

La taille des articles

Volume : 10 à 15 pages ; interligne 1.5, police 12 pour le corps du texte et les courtes citations ; police 11 pour les longues citations, Times New Roman, les références des citations doivent être incorporées dans le texte. Exemple : Guy Rocher (1968, p. 29), pas de référence en foot-notes à l'exception de quelques commentaires.

Ordre logique du texte

- Un **TITRE** en caractère d'imprimerie et en gras. Le titre ne doit pas être trop long ;
- **Nom et prénom(s)** du contributeur ou des contributeurs, **nom de l'institution** d'appartenance, **adresse mail**
- Un **Résumé (Abstract)** de 8 lignes en français et anglais, en interligne simple, suivi de 6 **Mots clés (Key words)**
- Une **Introduction** : elle doit avoir une problématique, une méthode et une structure.
- Un **Développement** : les articulations du développement du texte doivent-être titrées comme suit :

1-Pour le **Titre** de la première section

1-1-Pour le **Titre** de la première sous-section

1-2- Pour le **Titre** de la deuxième sous-section

2- Pour le **Titre** de la deuxième section

2-1-Pour le **Titre** de la première sous-section

2-2- Pour le **Titre** de la deuxième sous-section

3- Pour le **Titre** de la troisième section (si l'auteur de l'article le souhaite)

-Une **Conclusion** : elle doit être courte, précise et concise en mettant en relief l'authenticité des résultats de la recherche.

- **Références bibliographiques** (Mentionner uniquement les auteurs cités)

Les divers éléments d'une référence bibliographique sont présentés comme suit : NOM et Prénom (s) de l'auteur, Année de publication, Zone titre, Lieu de publication, Zone Editeur. Exemples :

- AMIN Samir, 1996, *Les défis de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan.

- BERGER Gaston, 1967, *L'homme moderne et son éducation*, Paris, PUF.

- DIAGNE Souleymane Bachir, 2003, « Islam et philosophie. Leçons d'une rencontre », *Diogène*, 202, p. 145-151. (Pour les articles).

Typographie française

- La Revue Dama Ninao s'interdit tout soulignement et toute mise de quelque caractère que ce soit en gras.

- Les auteurs doivent respecter la typographie française concernant la ponctuation, l'écriture des noms, les abréviations...

Tableaux, schémas et illustrations

En cas d'utilisation des tableaux, ceux-ci doivent être numérotés en chiffre romains selon l'ordre de leur apparition dans le texte. Ils doivent comporter un titre précis et une source. Les schémas et illustrations doivent être numérotés en chiffres arabes selon l'ordre de leur apparition dans le texte.

Soumission des manuscrits

Tous les manuscrits doivent être soumis uniquement par voie électronique à l'adresse suivante : revuedamaninao@gmail.com/infos@revuedamaninao.net. Tous les échanges entre le secrétariat de la revue et l'auteur se feront uniquement par internet, il importe donc de fournir un mail actif que l'auteur consulte très régulièrement et d'envoyer toutes les informations relatives au processus de publication des articles uniquement par mail. Les frais d'instruction de l'article sont de **20000f** payables immédiatement au moment de l'envoi de l'article. À l'issue de l'instruction, si l'article est retenu, l'auteur paie les frais d'insertion qui s'élèvent à **30.000f**. Les frais d'instruction et d'insertion s'élèvent donc à **50.000f** payables par transfert, frais de

transfert y compris. Le paiement des frais d'insertion donne droit à un tiré à part. Si un auteur achète un exemplaire, les frais d'envoi sont à sa charge. Les frais de gravure des clichés, des schémas et l'expédition des tirés à part (pour ceux qui voudraient les avoir par la poste) sont à la charge des auteurs. La Revue Dama Ninao paraît trimestriellement. Toute soumission doit parvenir au secrétariat de la rédaction un mois voire deux semaines (délai de rigueur) avant la publication du numéro dans lequel l'article pourra être inséré. Pour toute information, envoyez un mail à : revuedamaninao@gmail.com/infos@revuedamaninao.net ou visitez le site de la revue : www.revuedamaninao.net.

Evaluation par les pairs

Les instructeurs à qui la revue affecte les articles de leur spécialité, doivent les lire avec rigueur, rejeter tout article dont le contenu est en inadéquation avec le titre et/ou dont le raisonnement n'offre pas une qualité scientifique, faire des propositions pour l'amélioration dudit article, renvoyer l'auteur de l'article à la ligne éditoriale de la revue au cas où elle n'est pas respectée. Ils se doivent notamment de vérifier, par le biais d'internet, si le même article n'est pas déjà publié dans une revue en ligne.

Objectifs et portée

La revue Dama Ninao, de par son nom qui signifie « entente », a pour objectifs :

- de matérialiser le monde universitaire qui est un creuset où « le fer aiguise le fer », les échanges se croisent, puis s'entremêlent pour aboutir à une reconstruction des connaissances scientifiques individuelles dans la collectivité ;
- de promouvoir la recherche scientifique et universitaire en impulsant le dialogue interdisciplinaire, le dialogue entre divers champs disciplinaires et divers contributeurs du monde universitaire.

La revue Dama Ninao a une portée scientifique et sociale. A cet effet, elle publie tous les articles relevant des Lettres, Arts et Sciences Humaines et s'intéresse aux études et théories littéraires, linguistiques, sociologiques, philosophiques, anthropologiques et historico-géographiques sur appel à contribution thématique (colloque) ou varia. Elle est un espace de rencontre, de construction et de reconstruction des réseaux relationnels et scientifiques.

Professeur Koutchoukalo TCHASSIM

Université de Lomé

SOMMAIRE

1. **IMPACT DE L'AUTONOMISATION DE LA FEMME SUR LA PRATIQUE CULINAIRE DANS LE GRAND LOME. ----- 12**
HEYOU Assinam Essodéké, IRES-RDEC (Togo)
2. **TRADITIONS ET POUVOIR FEMININ DANS LE ROMAN AFRICAIN FRANCOPHONE : UNE ETUDE COMPAREE DE *SOUS L'ORAGE* ET *L'AVENTURE AMBIGUE* ----- 34**
KONTOGOM Koudougou Frédéric, Université Norbert Zongo (Burkina Faso)
3. **LE ROMAN COMME ESPACE DE SOCIALISATION DE L'ENFANCE : CAS DE *LES SILLONS D'UNE ENDURANCE* DE AROUNA DIABATE ET *CREPUSCULE DES TEMPS ANCIENS* DE NAZI BONI. ----- 51**
ZONOU Zoulcoufouli, Université Norbert Zongo (Burkina Faso)
KOLONGO Djiblrirou, Université Norbert Zongo (Burkina Faso)
KONTOGOM Koudougou Frédéric, Université Norbert Zongo (Burkina Faso)
4. **EXCELLENCE PROFESSIONNELLE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE 64**
KOUAKOU Koffi Landry, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
5. **À PROPOS DES DIFFICULTÉS DE LA CRITIQUE TOWAÏENNE DE SENHOR : PROLÉGOMÈNES PHILOSOPHIQUES À UNE RÉCONCILIATION ----- 86**
BITANG Adoulou N., Université de Bertoua (Cameroun)
6. **WOMEN AND ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN PEACE ADZO MEDIE'S *HIS ONLY WIFE* ----- 104**
N'DRI Agnan Eugène, INSAAC Abidjan, Côte d'Ivoire
7. **GÉNÉTIQUE ET SAUVEGARDE DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA CONSOLIDATION DU VIVRE-ENSEMBLE ----- 124**
KOFFI Amenan Valérie, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
8. **LA CONDITION DE LA FEMME ET L'ECRITURE DU TRAGIQUE : UNE LECTURE DECOLONIALE DE *LA FOLIE ET LA MORT* DE KEN BUGUL ----- 144**
BIKET Josué Vivien, Université de Douala (Cameroun)

9. **YAMOOUSSOUKRO : ESPACES PUBLICS ET ÉCONOMIE CRÉATIVE-- 157**
BISSOU Guikahué Daniel, Université de San Pedro (Côte d'Ivoire)
10. **LA CULTURE DU NUMÉRIQUE ET LA RÉALISATION DU CONSTAT
NIETZSCHÉEN DE LA MORT DE DIEU ----- 171**
Dr (MC) DAGNOGO Baba, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
11. **L'INCLUSION EDUCATIVE A L'ERE DU NUMERIQUE EN AFRIQUE
SUBSAHARIENNE : DEFIS, INNOVATIONS ET PERSPECTIVES
DURABLES ----- 191**
DOSSA Dansou Félix, Bénin
12. **LA MENDICITE DANS LES ÉTATS SAHELIENS : UNE ILLUSTRATION
DES LIMITES DE LA REPRESSION PENALE FACE A UN PHENOMENE
SOCIAL STRUCTUREL ----- 212**
HAROUNA ZAKARI Ibrahim, Université Djibo HAMANI de Tahoua (Niger)
13. **AMENAGEMENTS URBAINS ET INONDATIONS RECURRENTES A
BAMAKO AU MALI : UNE ANALYSE SPATIALE DU PHENOMENE ---- 232**
**Dr DEMBELE Oumar, Centre de Recherche sur le Savoir Local - Point Sud
(Mali)**
Dr OUATTARA Issa, Laboratoire de Recherche en Sciences Sociales (Mali)
**Dr TOGOLA Seydou A., Centre de Recherche sur le Savoir Local - Point Sud
(Mali)**
**Dr KONE Adama, Centre d'Etudes, de Recherche et de Formation sur les
Dynamiques Economiques, Environnementales et Sociales (Mali)**
14. **LE ROMAN HOUELLEBECQUIEN OU LE JEU DE LA DOUBLE
TRANSGRESSION : LE CAS DE LA CARTE ET LE TERRITOIRE ET DES
PARTICULES ÉLÉMENTAIRES ----- 249**
KOUADIO Joachim Kouadio, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
15. **PARCOURS MIGRATOIRES, RETOUR CONTRAINT ET ENGAGEMENT
ASSOCIATIF AU MALI : UNE ANALYSE QUALITATIVE DES
EXPERIENCES DE MIGRANTS DE RETOUR ----- 268**
**BERTHE Kassoum, Ecole Doctorale Droit, Economie, Sciences Sociales, Lettres
et Arts (Mali)**
Pr DICKO Bréma Ely, Université Yambo Ouologuem (Mali)

16. PHONETISCHE KONTRASTE ZWISCHEN DAN UND DEUTSCH UND
IHRE RELEVANZ FÜR DEN FREMDSPRACHENERWERB----- 286
KONE Tchima Rolland, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
KOFFI Kouadio, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
GUEU Monti Evelyne Michelle, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
17. ENTRE INVISIBILITÉ ET RÉSISTANCE : TRAJECTOIRES
D'AUTONOMISATION DES FEMMES EN SITUATION DE HANDICAP À
KORHOGO (CÔTE D'IVOIRE) ----- 301
KOUASSI Koffi Noël, Université Peleforo GON COULIBALY(Côte d'Ivoire)
18. DEVELOPPEMENT HOTELIER ET RECOMPOSITION TERRITORIALE :
DYNAMIQUES SPATIALES A KORHOGO, NORD DE LA COTE
D'IVOIRE.----- 325
KOUAKOU Koffi Stanislas, Université Peleforo GON COULIBALY(Côte
d'Ivoire)
OUATTARA Founnigué Robert, Université Peleforo GON COULIBALY(
Côte d'Ivoire)
KOFFI Yéboué Stéphane Koissy, Université Peleforo GON COULIBALY(Côte
d'Ivoire)
19. EL SIMBOLISMO DE LA CEGUERA EN *EL TÚNEL* E "INFORME SOBRE
CIEGOS" DE ERNESTO SÁBATO ----- 341
PALANGUE Kouassi Abraham, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
20. ANALYSE SOCIOLOGIQUE DES FACTEURS DE LA MORTALITE
INFANTILE DANS LE CERCLE DE YOROSSO, REGION DE SIKASSO AU
MALI----- 358
BERTHE Lassina, Université Yambo Ouologuem (Mali)
TIMBINE Malick, Institut des Sciences Humaines (Mali)
CAMARA Oumar, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
21. HOBBS ET L'INDÉPENDANCE DES ÉTATS AFRICAINS FACE AUX
DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT DU CONTINENT----- 376
N'GUESSAN Kouadio Louis, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)

22. DE L'EXOFICTION A L'AUTOFICTION : ANALYSE DE LA DIVINE CHANSON ET POURQUOI TU DANSES QUAND TU MARCHES ?
D'ABDOURAHMAN WABERI.----- 395
NYAMAKOU Koffi Henoc, Université de Lomé (Togo)
Pr TCHASSIM Koutchoukalo, Université de Lomé (Togo)
23. AGENTIVITE MASCULINE ET POSTURE FEMININE DANS L'ŒUVRE ROMANESQUE *LES IMPATIENTES* DE DJAÏLI AMADOU AMAL----- 415
Pr TCHASSIM Koutchoukalo, Université de Lomé (Togo)
D'ALMEIDA Ayélé, Université de Lomé (Togo)
24. LA PRÉDATION DU CAPITALISME, LA LIBÉRATION DE L'HUMANITÉ ET DE LA NATURE CHEZ MARX ----- 437
DIOMAND Aïkpa Benjamin, Université Péléforo Gbon Coulibaly (Côte d'Ivoire)
25. INCIDENCES DU CONFLIT ARMÉ EN CASAMANCE SUR L'ORGANISATION SOCIALE DANS LA COMMUNE DE SANTHIABA MANJAQUE (RÉGION DE ZIGUINCHOR, SUD-OUEST DU SÉNÉGAL) 454
COLY Roger, Université Assane Seck, Ziguinchor (Sénégal)
SECK Henri Marcel, Université Assane Seck, Ziguinchor (Sénégal)
MANSALY El Hadji Mamadou, Université Assane Seck, Ziguinchor (Sénégal)
26. DU SENS DE L'INTÉRÊT DE L'ÉTAT POUR LA RELIGION CHEZ NIETZSCHE ----- 474
YEO Sizongui Daniel, Université Alassane OUATTARA (Bouaké, Côte d'Ivoire)
27. IMPÉRIALISME ET TERRORISME EN AFRIQUE ----- 493
YAHAYA FOUOUNGOU Ibrahim, Université Abdou Moumouni (Niger)
28. TRANSLANGUAGING AS A DIDACTIC CONCEPTUAL MODEL FOR TEACHING ENGLISH IN MULTILINGUAL CLASSROOMS IN TOGO - 509
TEKPETI Afaïtom, Université Norbert Zongo (Burkina Faso)
Dr SOMÉ GUIÉBRÉ Wen -Yam Esther, ENS/Koudougou (Burkina Faso)
Dr KOUAWO Candide Achille Ayayi, Université de Lomé (Togo)

29. DIRE LA FOLIE PAR LES MOTS, REGARD SUR L'ALTERITE DANS
L'ŒUVRE ROMANESQUE *MOAH LE FILS DE LA FOLLE* DE CLEMENT
ZONGO ----- 529
DAILA Babou, Université Joseph KI-ZERBO (Burkina Faso)
30. POUR UNE DÉMYSTIFICATION DES SUBTILITÉS GRAMMATICALES
DE L'ACCORD DU PARTICIPE PASSÉ EN LANGUE FRANÇAISE : UNE
APPROCHE DIDACTIQUE----- 544
OUATTARA Lassina, Université Joseph Ki-ZERBO (Burkina Faso)
OUEDRAOGO Salifou, Université Joseph Ki-ZERBO (Burkina Faso)
31. DÉMATÉRIALISATION DES SERVICES ET COMMUNICATION
RELATIONNELLE DES MICROFINANCES IVOIRIENNES À L'ÈRE DE
LA TRANSITION NUMÉRIQUE ----- 567
GBODJÉ Gahoun Brice Aubain, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
32. LA PRODUCTION ANCIENNE DU FER A KANONO (PROVINCE DU
SANGUIE/BURKINA FASO) ----- 586
BIRBA Noaga, Université Norbert ZONGO (Burkina Faso)
BADO Sévérin, (Burkina Faso)
OUEDRAOGO Sombéwendin Hubert, Université Faustin Sié SIB (Burkina
Faso)
33. DISCOURS ET GOUVERNANCE SECURITAIRE AU BURKINA FASO-- 608
Dr KABORE Anicet Tounwendsida, UCAO-UUT (Togo)
DIABAGATE Abdel Aziz Younous, UCAO-UUB (Burkina-Faso)
34. RESILIENCE ET MOTIVATION INTRINSEQUE DES ELEVES ISSUS DE
MILIEUX SOCIALEMENT DEFAVORISES : FACTEUR DE REUSSITE
SCOLAIRE PARADOXALE AU TOGO ----- 628
KASSA Raïmou, Université de Lomé (Togo)
KOUAWO Candide Achille Ayayi, Université de Lomé (Togo)
AMOUZOU-GLIKPA Amévor, Université de Lomé (Togo)
35. MOBILITÉS URBAINES ET CONTRAINTES D'ACCESSIBILITÉ À
VÉLINGARA (SÉNÉGAL) ----- 647
DIALLO Yaya, Université Assane Seck de Ziguinchor (Sénégal)
COLY Roger, Université Assane Seck de Ziguinchor (Sénégal)

- SY Oumar, Université Assane Seck de Ziguinchor (Sénégal)
36. CALIGULA OU LA FIGURE DU CHEF ABSURDE : LES EXCÈS D'UN
POUVOIR SANS LIMITE ----- 670
SILUÉ Laragnon, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
37. COMMUNICATION SOCIALE ET REPOSITIONNEMENT DE LA
MÉDIATION INSTITUTIONNELLE EN CÔTE D'IVOIRE POUR UNE
LÉGITIMATION SOCIALE DURABLE. ----- 684
SILUE Nibé Dramane, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
38. POLÍTICAS PÚBLICAS Y ATENCIÓN A LA DEPENDENCIA EN ESPAÑA
----- 702
SORO Kassoum, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
TRAORE Zanon Yacouba, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
39. LE LIEN ENTRE L'ENVIRONNEMENT ET LA DURABILITÉ : UNE
QUESTION DE FINITUDES ----- 720
SORO Fampiémin, École Normale Supérieure d'Abidjan (Côte d'Ivoire)
SORO Torna, Université Félix HOUPHOUËT-BOIGNY (Abidjan, Côte
d'Ivoire)
40. EVALUATION COMPARATIVE DES ACQUIS EN DICTEE DES
APPRENANTS DES ECOLES BILINGUES DE LA REGION DE OUBRI - 741
OUEDRAOGO Yamnékré Marguérite, Université Norbert ZONGO (Burkina
Faso)
LINGANI Oumar, CNRST/INSS (Burkina Faso)
41. AUTORITÉS TRADITIONNELLES ET CONFLITS FONCIERS À
DANGUIRA DEPARTEMENT D'ALÉPÉ ----- 759
YAPI Assamoi Omer, Université de Bondoukou (Côte d'Ivoire)
42. DE LA SYNTAXE CINÉMATOGRAPHIQUE DANS L'ŒUVRE POÉTIQUE
DE VICTOR HUGO ----- 780
ADJASSOH Christian, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
43. DÉSENCLAVEMENT AUTOROUTIER ET MUTATIONS SPATIALES ET
SOCIO-ÉCONOMIQUES À BOUAKÉ ET SA PÉRIPHÉRIE (CÔTE
D'IVOIRE) ----- 801
SYLLA Makémissa, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)

- KONATE Trémagan, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
- FROUMAN Ouattara Bourahima, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)
44. LES TROIS FREINS À L'AUTONOMISATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DES JEUNES MARAÎCHERS DE TANGHIN-DASSOURI, BURKINA FASO --- 819
- OUEDRAOGO Payaïssédé Salfo, Université Joseph KI-ZERBO (Burkina Faso)
45. ÉLÈVES DÉPLACÉS INTERNES EN ZONE DE CONFLIT : ENTRE PROMESSES D'INCLUSION ET RÉALITÉS D'EXCLUSION DANS LES ÉTABLISSEMENTS SECONDAIRES DU BURKINA FASO ----- 839
- ZONGO Koudougou, Université Norbert Zongo (Burkina Faso)
- ZONGO Kouliga, Université Norbert Zongo (Burkina Faso)
46. LA SACRALISATION DES FIGURES FEMININES CHEZ SCHOLASTIQUE MUKASONGA, LEONORA MIANO ET CARMEN FIFAME TOUDONOU : UN CONTRE-DISOURS A L'IDEOLOGIE FEMINISTE OCCIDENTALE ----- 858
- AGBESSI Akpéné Délalom, Université de Kara (Togo)
- GNENGBA Koffi Victoire, Université de Kara (Togo)
47. ÉDUCATION INCLUSIVE AU SECONDAIRE GENERAL DANS LA REGION DE KARA (TOGO) : PERCEPTIONS DES ELEVES HANDICAPES ET DES ENSEIGNANTS ----- 881
- KPANTE Ounone, Université de Lomé (Togo)
- DZAMAYOVO Mensan Azadzi, Togo
- GNINOUBassa Edem, Togo
48. DÉPÔT MONOSPÉCIFIQUE À *SENILIA SENILIS* (LINNAEUS, 1758), FAMILLE *ARCIDAE* DANS LA LAGUNE DJOLOWÉ (MANDJI, GABON) : TAXONOMIE, TAPHONOMIE ET STRATÉGIES DE COLLECTE ----- 895
- MATOUMBA Martial, Institut de Recherche en Sciences humaines (Gabon)
49. L'ALLÉGORISME COMME STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE CRISE ÉCOLOGIQUE DANS LE CHAMP LITTÉRAIRE FRANCOPHONE : LECTURES ÉCOSÉMIOTIQUE ET STYLISTIQUE DE *PROCÈS DANS LES ENTRAÎLLES DE LA TERRE* (2017) DE CAMARA NANGALA ET *LE PARLEMENT DE L'EAU* (2025) DE WENDY DELORME ----- 917
- MONGA Arthur Dénos , Université Peleforo Gon Coulibaly (Côte d'Ivoire)
- YRO Timbo Adler Vivien, Université Peleforo Gon Coulibaly (Côte d'Ivoire)

50. LES PRATIQUES MÉTHODOLOGIQUES DES ENSEIGNANTS DE SVT AU GABON À L'ÉPREUVE DU CONTEXTE CONTRAINT : UNE ÉTUDE QUALITATIVE ----- 937

MOUSSAVOU Raymonde, ENS (Gabon)

ENDAZOKOU Astride, (Gabon)

51. COLLABORATION INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET INTELLIGENCE HUMAINE, SOURCE DE PERFORMANCE CRÉATIVE POUR LES INFOGRAPHISTES : L'EXEMPLE DE LA CÔTE D'IVOIRE ----- 963

N'TAYE Adjé Blaise, Institut des Sciences et Techniques de la Communication, Côte d'Ivoire

YOBOUE Kouamé Wiliam, Institut des Sciences et Techniques de la Communication (Côte d'Ivoire)

AHOUMAN Zahoua Roland, Université Virtuelle de Côte d'Ivoire, (Côte d'Ivoire)

EXCELLENCE PROFESSIONNELLE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

KOUAKOU Koffi Landry

Docteur en philosophie

Université Alassane Ouattara (Bouaké – Côte d'Ivoire)

rosaekkly@gmail.com

Résumé : Cet article analyse les liens entre excellence professionnelle et développement durable face aux multiples crises mondiales actuelles. Il définit les conditions de réussite de l'excellence et montre ses apports à la qualité du travail, à la compétitivité et au bien commun. Cependant, notre texte alerte sur les dérives éthiques potentielles et les risques de « burn-out » liés au culte de la performance. Pour y remédier, nous préconisons un encadrement éthique basé sur le travail décent et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). L'excellence durable est ainsi présentée comme un équilibre indispensable entre performance économique, justice sociale et protection de l'environnement.

Mots-clés : Excellence professionnelle, Développement durable, Travail décent, Éthique systémique, Responsabilité sociale des entreprises

Abstract : This article analyzes the links between professional excellence and sustainable development in the face of today's multiple global crises. It defines the conditions required to achieve excellence and highlights its contributions to work quality, competitiveness, and the common good. However, our text warns against potential ethical drifts and burnout risks driven by an obsession with performance. To address these challenges, we advocate for an ethical framework based on decent work and corporate social responsibility (CSR). Sustainable excellence is thus presented as an indispensable balance between economic performance, social justice, and environmental protection.

Keywords : Professional Excellence, Sustainable Development, Decent Work, Systemic Ethics, Corporate Social Responsibility

Introduction

Dans un monde moderne marqué par l'intensification de la concurrence économique et technologique, l'excellence s'impose comme une exigence majeure pour les travailleurs, les organisations et les États. La quête permanente de

compétitivité pousse les acteurs du monde du travail à poursuivre des résultats toujours plus élevés pour maintenir leur position dans un environnement en mutation. Longtemps assimilée à la productivité et à la rentabilité, l'excellence professionnelle se définit généralement comme la capacité à surpasser les standards ordinaires de performance.

Toutefois, les crises écologiques, sociales et éthiques contemporaines révèlent les limites d'une conception exclusivement quantitative et productiviste du travail. Dissociée du respect de la dignité humaine, de la justice sociale et des impératifs écologiques, la recherche effrénée de performance engendre des dérives multiples : épuisement professionnel, discriminations, fraudes ou dégradations environnementales. Face à ces défis, le concept de développement durable offre un cadre pertinent pour repenser les finalités de la performance. Selon le Rapport Brundtland (1987), il s'agit d'un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Cette perspective invite à concevoir l'excellence non plus comme une simple maximisation des résultats, mais comme une démarche globale intégrant les dimensions économiques, sociales et environnementales de l'activité humaine. Ce nouveau paradigme exige d'adosser la performance à une éthique de la responsabilité, car comme le souligne Hans Jonas (1990), la survie de l'humanité dépend de notre capacité à anticiper les effets à long terme de nos actions technologiques et économiques.

Dès lors, le problème central de cette étude se pose de la manière suivante : en quoi l'excellence professionnelle peut-elle contribuer efficacement au développement durable ? Comment éviter les dérives liées au culte excessif de la performance dans les sociétés modernes devenues trop concurrentielles ? L'éthique est-elle la voie idéale ? Quel modèle éthique peut-il nous y aider ? Pour y répondre, nous formulons trois (3) hypothèses. Premièrement, l'excellence authentique ne se réduit pas à l'efficacité technique, mais implique des exigences morales et humaines. Deuxièmement, les bénéfices de cette excellence ne sont durables que s'ils reposent

sur la formation continue, la responsabilité, la coopération et le travail décent. Troisièmement, l'encadrement éthique de cette quête, à travers l'éthique systémique et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), constitue la condition indispensable pour concilier performance, justice sociale et préservation de l'environnement.

Pour analyser ces hypothèses, nous adoptons une méthode tridimensionnelle. Elle s'appuie d'abord sur une méthode analytique, fondée sur l'analyse du monde du travail contemporain et des concepts clés de notre sujet. Elle intègre également une approche systémique, indispensable pour saisir les relations complexes entre le monde du travail, les performances économiques, le bien-être social et les équilibres écosystémiques de la planète.

Notre réflexion s'articule autour de cinq (5) axes : la clarification conceptuelle de l'excellence professionnelle ; l'analyse de ses conditions de réalisation ; la mise en évidence de ses avantages ; l'examen des risques liés à sa dérive productiviste ; et enfin, la démonstration qu'une excellence éthiquement encadrée demeure le seul levier d'un développement véritablement durable.

1. Sens et significations de l'excellence en milieu professionnel

1.1. Définition générale du mot « excellence »

Le substantif « excellence » dérive du latin *excellētia*, qui désigne la « supériorité », l'« élévation » ou « ce qui dépasse les autres ». Cette racine étymologique renvoie à un niveau supérieur de qualité, de mérite ou de compétence. Dans le discours commun, l'excellence caractérise ce qui atteint un degré éminent de perfection. Elle présuppose une rupture qualitative avec l'ordinaire, le moyen ou le banal, traduisant une dynamique d'amélioration constante de soi ou de son activité. Être excellent implique ainsi de se distinguer positivement par la rectitude de son travail, de ses aptitudes ou de ses résultats.

Toutefois, l'excellence ne saurait se confondre avec la perfection absolue. En pratique, la perfection totale demeure inaccessible à la condition humaine.

L'excellence correspond plutôt à un effort permanent de dépassement de soi et à une volonté continue de perfectibilité.

1.2. Sens philosophique de l'excellence

Dans le *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, A. Lalande (2010, p. 760) associe l'idée d'excellence ou de supériorité à la « perfection relative », qu'il définit comme le « degré supérieur d'une qualité par lequel un être surpasse les autres ». Cette approche met en exergue la dimension purement qualitative du concept.

Dans la philosophie grecque antique, la notion d'excellence s'assimile à la vertu (*arété*). Chez Aristote, elle correspond à l'accomplissement optimal d'une fonction ou d'une faculté spécifiquement humaine ; le Stagirite montre en effet que la vertu est la disposition « par laquelle un homme devient bon et par laquelle aussi son œuvre propre sera bien accomplie » (Aristote, 1965, p. 101). Dès lors, dans l'*Éthique à Nicomaque*, l'excellence n'apparaît jamais comme le fruit du hasard ou d'un accident, mais comme le résultat d'une habitude ancrée et d'un « choix réfléchi » guidé par la droite raison (Aristote, 1965, p. 102). Cette thèse démontre que l'excellence procède d'un processus volontaire de formation et de perfectionnement. Chez les Anciens, elle n'est pas seulement technique ; elle est intrinsèquement morale. L'homme excellent agit avec sagesse, modération, justice et responsabilité. L'excellence ne concerne donc pas uniquement le savoir-faire, mais intègre le savoir-être. Cette perspective socratique et aristotélicienne demeure féconde dans les sociétés contemporaines : elle rappelle que la performance professionnelle ne doit jamais s'affranchir des valeurs humaines et morales.

1.3. Sens de l'excellence en milieu professionnel

En contexte professionnel, l'excellence ne se réduit pas à une simple performance quantitative ; elle se définit comme la capacité d'un agent ou d'une organisation à produire durablement un travail de haute qualité, en conformité avec les normes éthiques, techniques et sociales les plus exigeantes (J.P. Resweber, 2009

; ISO, 2010). Elle articule ainsi plusieurs dimensions indispensables : la compétence technique, la rigueur et la discipline organisationnelle — érigées en leviers de leadership par J.Collins (2013) —, mais aussi l'innovation, le sens aigu des responsabilités (H. Bowen, 1953), l'ancrage déontologique, l'adaptabilité et la qualité des relations humaines.

L'excellence professionnelle ne se réduit pas à la simple productivité. Un opérateur peut s'avérer hautement productif tout en manquant de rectitude morale ou de responsabilité sociétale. À l'inverse, l'excellence authentique suppose une synergie harmonieuse entre efficacité, éthique et durabilité. Dans le monde contemporain, les organisations recherchent de plus en plus des collaborateurs aptes à conjuguer performance et responsabilité. Les employeurs attendent des profils techniquement compétents, mais également capables de collaborer en équipe, de respecter l'écosystème du travail et d'agir avec intégrité. L'excellence se décline alors comme une culture du travail bien fait, orientée vers l'efficiency et le respect des valeurs humaines.

2. Les conditions de l'excellence en milieu professionnel

2.1. L'excellence comme un idéal constructif ou comme un projet à réaliser

L'excellence est rarement une donnée innée ou spontanée ; elle relève d'une construction progressive exigeant temps, effort et persévérance. Dans tous les secteurs d'activité, les praticiens éminents sont ceux qui s'engagent dans une formation continue, capitalisent sur leurs erreurs et développent leurs compétences avec patience. L'adage populaire « c'est en forgeant qu'on devient forgeron » illustre cette réalité : la maîtrise d'un métier s'acquiert par la *praxis* régulière et l'expérience. L'excellence suppose un processus de perfectionnement continu où l'agent cherche constamment à optimiser ses méthodes et ses connaissances.

Cette démarche requiert une humilité intellectuelle, condition *sine qua non* pour reconnaître ses limites afin de progresser. Comme le soulignent Axel Rokvam et al (2014, p. 42), c'est précisément dans le consentement à nos limites que l'homme

déploie sa véritable excellence éthique et préserve son humanité face à la démesure de la performance. Dans cette perspective, la formation occupe une place nodale. Le monde du travail évoluant rapidement sous l'effet des mutations technologiques et économiques ; les travailleurs doivent alors actualiser continuellement leurs compétences. Confucius (1987, p. 143.) exprimait déjà cette exigence : « l'ouvrier qui veut bien faire son travail doit commencer par aiguïser ses instruments ». Cette maxime classique signifie que l'opérateur doit anticiper et préparer les conditions logiques de sa réussite. Aujourd'hui, cette exigence de perfectionnement traverse tous les secteurs (éducation, médecine, administration, technologies numériques). Un médecin ou un enseignant excellent se caractérise par sa capacité à renouveler constamment ses savoirs et ses approches pédagogiques ou thérapeutiques. L'excellence apparaît ainsi comme un idéal dynamique exigeant apprentissage, discipline et innovation.

2.2. L'excellence comme une initiative personnelle

L'excellence s'enracine originellement dans une décision individuelle. Avant de se déployer collectivement, elle constitue une exigence envers soi-même. E. Kant (1993, 112.) affirme que « l'autonomie de la volonté est le principe unique de toutes les lois morales et des devoirs qui y sont conformes ». Ainsi, nul ne peut devenir excellent sans une volonté intrinsèque de perfectibilité. L'agent doit prendre conscience de ses limites et cultiver le désir de progresser. Cette lucidité forme le point de départ de toute trajectoire d'excellence. Un travailleur qui tolère la médiocrité ou l'approximation ne saurait atteindre un niveau supérieur de qualité. L'excellence mobilise ainsi des vertus personnelles : volonté, discipline, persévérance, courage, esprit critique et capacité d'autocorrection.

Cette initiative implique également une gestion rigoureuse du temps et des priorités. Le professionnel excellent orchestre son activité avec méthode selon un calendrier strict. Cependant, cette démarche individuelle ne doit pas dériver vers un individualisme délétère ou une compétition destructrice. Elle doit, au contraire, stimuler le dépassement de soi dans le respect d'autrui et la coopération.

2.3. L'excellence comme une responsabilité collective

L'excellence professionnelle n'est pas l'apanage d'un individu isolé ; elle dépend de l'environnement humain, social et institutionnel au sein duquel évoluent les agents. Une organisation ne peut atteindre une excellence pérenne sans esprit d'équipe, sans solidarité et sans coopération.

La responsabilité des travailleurs et des responsables de service

La qualité du travail est corrélée à la nature des relations humaines entre les différents acteurs. Un climat de conflits permanents, de défiance et d'injustice amenuise inévitablement la performance collective. Inversement, un espace de confiance et de collaboration stimule la créativité et l'efficacité. T. Peters et R. Waterman (1992, p. 53) rappellent qu'une équipe sans vision commune est comme un navire sans boussole, soulignant l'importance de la cohésion au sein d'un groupe. Ils écrivent en effet ceci : « sans un ensemble de croyances partagées, les hommes sont comme des feuilles emportées par le vent ; ils n'ont ni boussole, ni direction ». C'est donc cette vision commune qui permet de transformer de bonnes relations humaines en une véritable dynamique d'excellence durable. Les travailleurs doivent, par conséquent, cultiver la synergie professionnelle en partageant leurs compétences et expériences. Par exemple, pour des auteurs comme J.P. Resweber (2011), M. Porter (2011), etc., le savoir n'est pas une propriété individuelle, mais il se multiplie lorsqu'on le partage. La transmission des connaissances est une condition du progrès collectif.

En outre, l'excellence collective suppose le respect de la déontologie. En écho à la formule d' Aristote (2025, Livre Z, 17, 1041 b 11), « le tout est plus que la somme des parties », la coopération permet d'obtenir des résultats supérieurs à la simple addition des performances individuelles isolées.

Le devoir des employeurs

Les employeurs jouent un rôle déterminant en érigeant un environnement favorable à l'excellence. Ils doivent instituer des conditions de travail respectueuses

de la dignité humaine. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 1999, p.3.),

Le travail décent résume les aspirations des êtres humains au travail. Il consiste en un travail productif assorti d'une rémunération équitable, de la sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, de la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et de l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes.

Le travail décent implique alors une rémunération juste, la sécurité professionnelle, la protection sociale, le respect des droits syndicaux et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Lorsque les agents sont exploités ou précarisés, leur motivation s'effondre. L'excellence exige une culture managériale qui valorise le capital humain, investit dans la formation continue et promeut la transparence et la justice organisationnelle, proscrivant le harcèlement et l'arbitraire.

Le rôle des gouvernants et des institutions

L'État et les institutions publiques ont la responsabilité de promouvoir l'excellence professionnelle par des politiques publiques aptes à protéger les travailleurs et à garantir des conditions-cadres viables. Les gouvernements doivent réguler le marché du travail pour juguler la précarité, renforcer les inspections du travail et soutenir la formation professionnelle. L'OIT et la Banque Africaine de Développement (BAD), dans leur rapport conjoint de 2021, ont souligné l'urgence de formaliser et de stabiliser les emplois informels et précaires en Afrique pour asseoir la qualité du travail. De surcroît, l'État doit veiller à la protection de l'environnement. Les activités productives ne doivent pas s'exercer au détriment de la santé publique, des ressources naturelles et de l'environnement. Un professionnel excellent est un acteur éco-responsable qui préserve son cadre de vie et celui des générations futures. La responsabilité politique s'avère donc indispensable pour adosser l'excellence à une durabilité sociale et écologique. En effet, comme le souligne Dominique Bourg (2024), repenser le développement à l'ère de l'Anthropocène impose aux institutions publiques et aux organisations internationales d'abandonner le culte de la

performance aveugle pour fonder l'excellence dans le respect strict des limites planétaires et de la justice sociale.

3. De la nécessité de l'excellence en milieu professionnel

3.1. Amélioration de la qualité du travail, de l'image des institutions et des entreprises

L'excellence optimise en premier lieu la qualité des productions et des services. Lorsqu'un agent œuvre avec rigueur, les résultats s'avèrent plus fiables. Dans ce sens, si Thomas Peters et Robert Waterman (1992) démontrent que cette dynamique repose sur une culture d'entreprise forte et tournée vers l'action, Michael Porter (1998) soutient, pour sa part, que l'excellence dans les performances constitue le fondement même d'un « avantage concurrentiel durable ». Dans les secteurs de la santé, de l'éducation ou de la justice, par exemple, la rectitude opératoire est chirurgicale, car l'erreur y est lourde de conséquences. Un médecin ou un enseignant excellent assure respectivement la sécurité des patients et la formation solide des apprenants.

Par ailleurs, l'excellence consolide la réputation et le rayonnement des institutions. Une organisation reconnue pour sa haute qualité de service enclenche un cercle vertueux : l'excellence interne se reflète à l'extérieur, devenant son principal vecteur de communication. Elle engendre la confiance, la différenciation stratégique, l'attractivité et la crédibilité institutionnelle. En somme, l'excellence agit comme un miroir à double face : en interne, elle structure la précision du geste professionnel ; en externe, elle projette une image d'autorité et de sérieux.

3.2. Renforcement de la compétitivité des individus et des entreprises

La quête de l'excellence structure la compétitivité économique. Dans un marché mondialisé concurrentiel, les entreprises doivent innover continuellement pour satisfaire les exigences des consommateurs. Michael Porter (1998) soutient que la quête d'excellence permet d'aligner stratégie, innovation et satisfaction client. Les firmes excellentes se distinguent par leur agilité organisationnelle, leur réactivité stratégique et leur capacité d'adaptation aux mutations de l'environnement.

Pour les individus, l'excellence constitue le socle de l'employabilité. Les profils rigoureux et compétents s'insèrent plus facilement sur le marché de l'emploi. Face aux crises économiques, les employeurs privilégient les agents autonomes, créatifs et responsables, qui bénéficient d'une bonne réputation sociale. Ces profils sont les mieux valorisés au sein des structures et les mieux protégés en cas de restructuration, tandis que la main-d'œuvre moins qualifiée subit de plein fouet la précarisation ou le licenciement.

3.3. Responsabilité éthique et contribution au bien commun

L'excellence professionnelle possède indéniablement une épaisseur morale et éthique. Pour un auteur comme Jean-Paul Resweber (2011), la véritable excellence ne s'oppose jamais à l'éthique ; elle l'inclut comme un fondement nécessaire. Cette perspective fait directement écho à la philosophie d'Aristote, pour qui la recherche de la vertu et de l'excellence (arété) individuelle n'a de sens que si elle s'accomplit au service de la communauté et contribue activement au bien commun. L'excellence authentique suppose l'intégrité, l'honnêteté et le respect d'autrui.

De plus, l'excellence contribue au bien commun par la création de valeur partagée (*shared value*). Comme le théorisent Michael Porter et Mark Kramer (2011), l'excellence d'une organisation ne se mesure plus seulement à ses profits, mais à sa capacité à générer de la valeur économique d'une manière qui crée aussi de la valeur pour la société. Une entreprise performante et responsable génère des emplois stables, stimule l'innovation et produit de la richesse qui innerve le tissu économique local (fournisseurs, sous-traitants). Elle assume un rôle citoyen en s'acquittant de ses obligations fiscales et en s'impliquant dans des projets communautaires. Enfin, la performance des organisations se mesure aujourd'hui à l'aune de leurs engagements environnementaux et sociaux. Viser l'excellence implique de réduire son empreinte carbone, de préserver les ressources et de garantir l'inclusion. C'est pourquoi les principes de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sont intégrés pour concilier performance économique, justice sociale et protection de l'environnement. L'excellence devient alors un puissant levier du développement durable.

4. Risques et inconvénients de la quête de l'excellence en milieu professionnel

4.1. Risque d'obsolescence programmée de l'humain ou du « burn-out »

Le culte dogmatique de l'excellence comporte des pathologies majeures, au premier rang desquelles figure le *burn-out*. La pression managériale continue pousse les agents à outrepasser leurs limites physiologiques et psychologiques. Soumis à des exigences disproportionnées, les travailleurs développent un stress chronique, des troubles anxieux, des dépressions ou des pathologies cardiovasculaires. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 2019) répertorie désormais le *burn-out* comme un phénomène lié au travail, résultant d'un stress professionnel chronique mal géré.

Dans l'hyper-modernité managériale, la culture du résultat immédiat contraint les salariés à sacrifier leur santé, leur vie familiale et leur équilibre psychique pour atteindre des objectifs irréalistes. Comme le signalait déjà Platon dans le *Phédon*, toute chose poussée à son extrême tend à produire son contraire. L'excès de performance se renverse en son opposé : il accélère l'usure professionnelle, détruit la santé des individus et annihile, *in fine*, leur efficacité opérationnelle.

4.2. Vers un eugénisme professionnel

La quête exclusive de l'excellence peut dériver vers une forme d'eugénisme professionnel, révélant la face sombre du culte de la performance. Cette logique introduit des mécanismes de sélection sauvage et de discrimination. Seuls les individus hyper-performants et totalement valides sont valorisés, excluant de fait les profils jugés moins compétitifs. Comme le mettent en lumière des recherches en sociologie du travail (Stéphane Carcillo et Marie-Anne Valfort, 2020), le culte de l'excellence engendre de nouvelles formes de ségrégation au sein des équipes. Les employés moins rapides, moins diplômés ou traversant des vulnérabilités sont marginalisés, installant un climat de compétition féroce et d'insécurité systémique.

Cet eugénisme s'opère dès le recrutement via des critères de sélection standardisés et algorithmiques (V. Gaulejac, 2011 ; C. O'neil 2018 ; C. Dejoux et E.

Leon 2018). Les entreprises recherchent un profil idéal, aseptisé, disponible en permanence et résistant au stress. Les candidats s'écartant de cette norme de perfection (parcours non linéaires, profils neuroatypiques, accidents de vie ou maladies longues) sont systématiquement écartés. Il s'établit ainsi un eugénisme cognitif et culturel sous couvert de « détection des talents ».

Se faisant, l'évaluation continue se mue en outil de « tri darwinien ». L'agent qui exprime des limites biologiques (vieillesse, charge mentale, refus du présentisme) est perçu comme une anomalie menaçant la performance globale. Cette dérive s'accroît avec la pratique de la « notation couperet » (*Stack Ranking*), un système de classement forcé obligeant les managers à catégoriser une strate des effectifs parmi les faibles performances, indépendamment de la qualité réelle du groupe (Jack Welch, 2001). L'excellence cesse alors d'être un idéal d'épanouissement pour devenir un instrument de sélection managériale brutale. Comme le montre le sociologue Axel Honneth (2006) dans ses travaux sur la reconnaissance, le fait de réduire l'individu à sa seule utilité comptable produit, chez lui, des blessures morales profondes et détruit le lien social.

4.3. Risque d'éthique sacrifiée

La pression pour l'obtention de résultats excellents pousse parfois les agents et les entreprises à adopter des comportements délictueux, contraires à l'éthique en général ou à la déontologie. À l'instar du sport de compétition où la quête de performance et de célébrité engendre le dopage — phénomène analysé par Nathalie Korchia (2012) comme une double menace pour la santé des athlètes et pour l'égalité sportive —, le monde économique subit des dérives analogues.

Plusieurs scandales industriels et financiers récents illustrent ce sacrifice de l'éthique sur l'autel de la performance. Entre 2009 et 2015, la firme Volkswagen, habitée par l'ambition de devenir le premier constructeur automobile mondial, tout en affichant un profil écologique, a installé un logiciel truqueur sur des millions de véhicules pour fausser les tests antipollution. En réalité, les émissions réelles enfraignaient massivement les normes légales. De même, l'affaire Wells Fargo a

révélé comment cette banque américaine, en imposant des objectifs commerciaux surréalistes à ses conseillers, les a poussés à ouvrir frauduleusement des millions de comptes fictifs au nom de clients réels. Dans ces deux occurrences, l'obsession de la performance quantitative a conduit à la fraude systémique, ruinant la réputation internationale des organisations.

Au niveau interpersonnel, cette compétition effrénée détériore les relations humaines. La mise en concurrence systématique des salariés dissout la solidarité au profit de la méfiance, de la jalousie et de la rétention d'informations. Enfin, cette course à la croissance engendre un impact environnemental désastreux. Guidé par la logique du profit immédiat propre au capitalisme productiviste, le fétichisme de la performance se traduit par la surexploitation des ressources, la déforestation, le dérèglement climatique et l'érosion de la biodiversité. Or, le développement durable rappelle que la biosphère possède des limites physiques infranchissables. Plusieurs auteurs, à l'instar de Dominique Bourg (2024), soulignent que les sociétés contemporaines doivent refonder leur modèle économique pour respecter les limites planétaires. Une excellence professionnelle authentique ne saurait ignorer l'empreinte écologique de ses activités.

5. La nécessité d'une excellence professionnelle éthiquement encadrée

Face aux risques de déshumanisation du travail moderne, il s'avère impératif d'encadrer la quête de l'excellence par des garde-fous éthiques. L'excellence ne doit pas être un facteur d'aliénation de la force de travail ou de destruction écosystémique, mais un catalyseur de progrès humain, de justice sociale, de responsabilité environnementale et de coopération interprofessionnelle .

5.1. Le travail décent comme critère d'excellence en entreprise et dans les institutions

Karl Marx (1962, p. 57) mettait déjà en garde dans ses *Manuscrits de 1844* contre le mauvais traitement des ouvriers : lorsque la recherche de profit s'exerce de manière unilatérale, plus le travail devient difficile et plus l'ouvrier devient « stupide et esclave ». Transposée aux dérives managériales contemporaines, cette analyse

rappelle que la quête d'excellence perd toute validité éthique si elle se traduit par la dépréciation de la dignité de l'agent et par l'extorsion de sa santé psychique au profit des seuls indicateurs de rentabilité.

L'excellence professionnelle ne saurait s'abstraire des conditions existentielles de ceux qui la produisent. Face aux dérives d'une productivité aveugle engendrant l'épuisement du travailleur, l'encadrement éthique exige d'adosser l'excellence du travail aux standards internationaux du travail décent. Postuler cela, revient à affirmer que l'efficacité économique demeure structurellement dépendante de la justice sociale interne. Un management éthique doit rompre avec l'instrumentalisation utilitariste des agents pour bâtir un écosystème où la sécurité, l'équité salariale, les droits syndicaux et l'équilibre biophysique sont garantis. En s'appropriant les exigences du travail décent, les institutions substituent à la logique de « sélection darwinienne » une excellence inclusive, vecteur de cohésion collective.

Il convient ici d'appuyer les orientations des institutions comme l'OIT et la BAD (2021), qui lient indissociablement l'économie et le progrès social, rappelant que la viabilité des économies africaines dépend de leur capacité à convertir les emplois précaires en emplois stables et formels. Sur le plan philosophique, cette approche fait écho à une « éthique de la considération » (C. Pelluchon, 2018) : l'évaluation des compétences doit intégrer la vulnérabilité humaine et récuser les systèmes de classement couperets.

5.2. Promouvoir l'éthique systémique contre les logiques de compétition et de concurrence négatives

Les logiques de compétition exacerbée représentent la face individualiste et sombre du productivisme. La concurrence devient pathologique lorsqu'elle cesse d'être une émulation positive pour se muer en facteur de destruction des relations humaines et des valeurs morales indispensables à la qualité de l'œuvre collective. Elle s'articule autour d'une logique à « somme nulle » où le gain de l'un exige la perte de l'autre. Le collègue n'est plus un partenaire de coopération pour le rayonnement de l'institution, mais un rival à évincer.

Cet individualisme se traduit par la rétention d'informations et le refus de partager les savoirs par crainte d'optimiser la performance d'autrui. Ce climat délétère engendre la méfiance et le harcèlement, renforcés par l'insécurité permanente de la notation forcée. L'individualisme bloque ainsi la co-construction de l'excellence et l'apprentissage collectif. En outre, la pression pour figurer parmi « les meilleurs » favorise la triche, comme l'attestent les fraudes de Volkswagen et de Wells Fargo. La concurrence négative traite l'humain comme une machine et sacrifie les valeurs éthiques relationnelles au profit d'une morale différentielle nuisible.

Face à ces dérives, l'éthique systémique s'impose à la fois comme une réponse philosophique et managériale incontournable. Elle s'inspire directement de la théorie générale des systèmes forgée par Ludwig von Bertalanffy (1973, p. 38), postulant qu'un système est un ensemble d'éléments interconnectés et interdépendants : lorsqu'une partie est affectée, elle affecte inévitablement tout le système. Appliquée au milieu professionnel, cette perspective rappelle que la performance économique, la santé des travailleurs et la responsabilité éthique ne sont pas des variables isolées, mais des dimensions organiques d'un même écosystème institutionnel. L'éthique systémique consiste donc à penser et à agir en mesurant l'impact global de nos actions sur l'équipe, l'organisation, la société et la biosphère.

En milieu professionnel, elle se fonde sur les principes de solidarité et de complémentarité des compétences. Ici, on abandonne l'illusion de l'autosuffisance, du « génie isolé » ou du « travailleur fort » éliminant le faible selon un tri darwinien, pour développer une relation de complémentarité entre tous les maillons de l'organisation. L'éthique systémique reconnaît que la réussite d'une entreprise dépend de la santé, du bien-être et de la coopération de ses membres, ainsi que de l'harmonie générale régnant au sein de la structure. Elle substitue l'intérêt collectif à l'individualisme. C'est ici que l'axiome aristotélicien « le tout est plus que la somme des parties » prend tout son sens : des collègues qui collaborent sincèrement et partagent leurs savoirs forment une équipe dynamique, dont l'excellence est bien

supérieure à celle issue d'affrontements rivaux. La symbiose et l'entente s'imposent donc comme des valeurs clés, indispensables à la pérennité de la performance.

De surcroît, l'éthique systémique consacre la responsabilité collective. Les décisions et les tâches s'exécutent de façon collective et synchronisée pour garantir la viabilité de l'ensemble. Dès lors, les initiatives managériales ne visent plus à maximiser des indicateurs chiffrés à court terme pour embellir les bilans financiers. Elles intègrent les conséquences à long terme des actions pour les anticiper et les assumer collectivement. Cette approche suppose le respect des politiques publiques démocratiquement débattues, optimisant l'interaction entre le monde du travail et l'État. C'est également l'occasion pour les entreprises et les administrations de régulation (inspections et tribunaux du travail) d'évaluer l'impact de leurs choix sur la santé des travailleurs (prévention du *burn-out*), la justice sociale et les limites écologiques de la planète. En s'inscrivant dans la durabilité promue par le Rapport Brundtland (1987), cette démarche refuse de sacrifier l'avenir des générations futures ou la réputation de l'organisation sur l'autel de succès éphémères.

En somme, l'éthique systémique neutralise le modèle de la « guerre de tous contre tous » en milieu professionnel. Elle instaure une culture de la synergie qui consacre le caractère intrinsèquement relationnel de l'excellence, où la performance économique devient indissociable du respect de la dignité humaine et de la nature.

5.3. Élargir la responsabilité sociale et environnementale des entreprises : un impératif de l'excellence durable

À l'ère de la transition écologique, l'excellence professionnelle ne saurait se réduire à la seule maximisation du profit ou de la rentabilité financière. Dans un contexte mondialisé marqué par le dérèglement climatique, les injustices environnementales et l'épuisement des ressources, elle implique une responsabilité élargie des acteurs économiques. Pour corriger les trajectoires frauduleuses de certaines firmes — illustrées par les scandales de Volkswagen et de Wells Fargo —, la quête de l'excellence doit faire l'objet d'un encadrement déontologique strict, dont

les exigences s'expriment à travers le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Historiquement, la RSE prend sa source dans les travaux de Howard Bowen (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, même si son modèle initial restait centré sur les attentes des actionnaires (*shareholders*). Plus tard, la théorie des parties prenantes (*Stakeholder Theory*) d'Edward Freeman (1984) vient dépasser ce cadre exclusif. Freeman soutient que l'entreprise doit concilier les intérêts de l'ensemble des acteurs qui affectent ou sont affectés par la réalisation de ses objectifs (salariés, clients, fournisseurs, communautés). En phase avec cette évolution, la Commission européenne (2011) définit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». L'entreprise n'est plus un simple agent économique hors-sol, mais une institution sociale comptable de ses impacts sur les écosystèmes et la société. La norme ISO 26000 (2010) confirme cette orientation en liant transparence éthique et contribution au développement durable.

La première dimension de la RSE concerne le respect de la personne humaine en termes de santé, de sécurité et de dignité. Une organisation ne peut prospérer durablement en instrumentalisant ses forces vives. Cette exigence trouve un ancrage philosophique majeur chez Emmanuel Kant (1785), qui stipule que l'être humain doit toujours être considéré comme une fin en soi et jamais simplement comme un moyen. Appliqué au travail, ce principe proscriit l'aliénation productiviste, rejoignant la conception du « travail décent » par l'OIT (1999). L'entreprise Danone est souvent citée comme un modèle de cette approche : son modèle économique intégrant des objectifs sociaux relatifs à la formation, la santé et l'inclusion décisionnelle des salariés.

La RSE s'étend également au-delà du cadre corporatif pour englober la société consommatrice en général et les communautés locales en particulier. Comme l'exige Freeman, l'entreprise doit co-crée de la valeur pour toutes les parties affectées. C'est dans ce contexte que des pays africains comme l'Afrique du Sud, la Côte d'Ivoire ou le Burkina Faso bénéficient de financements issus d'entreprises minières pour la

réalisation des infrastructures communautaires (écoles, centres de santé, adduction d'eau). Bien que parfois insuffisantes, ces initiatives traduisent une inflexion face à la doctrine classique de Milton Friedman (1970), pour qui la seule responsabilité de l'entreprise consistait à accroître ses profits.

Or, en parlant justement de la RSE, nous ignorons parfois la problématique des externalités : la crise écologique planétaire prouve que les émissions néfastes des entreprises ne s'arrêtent pas nécessairement aux lieux où elles sont produites. Elles sont souvent transfrontalières et globales, c'est-à-dire qu'elles transcendent aussi souvent les frontières ou le cadre local pour affecter des communautés et des vies à des distances sur le globe. Par exemple, les pollutions industrielles et chimiques transcendent les frontières locales pour affecter des populations à l'échelle globale. D'où l'élargissement de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Dès lors, la responsabilité environnementale constitue la seconde dimension cruciale de la RSE. Elle vise à préserver les conditions d'existence de la vie présente et future sur Terre. Cette exigence est au cœur du projet philosophique de Hans Jonas (1990) et de son impératif catégorique adapté à l'âge technologique : « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur Terre ». Les agents économiques doivent écologiser leurs activités en adoptant des stratégies de production vertes : éco-conception, économie circulaire ou « permacirculaire », réduction des émissions, recyclage et sobriété énergétique. Comme le rappelle Dominique Bourg (2010) : « Il ne saurait y avoir de prospérité durable dans un monde écologiquement détruit ». L'excellence moderne réside précisément dans cette capacité à concilier harmonieusement l'efficacité économique, la justice sociale et l'intégrité de la biosphère.

Conclusion

En définitive, l'excellence professionnelle s'impose comme un processus dynamique et multidimensionnel. Elle ne réside pas seulement dans le résultat

quantitatif final, mais dans la rectitude éthique de sa réalisation et le respect des normes du travail décent. Pour être durable, l'excellence doit être holistique et systémique, exigeant une synergie constante entre la volonté du travailleur, l'engagement de l'employeur et la régulation de l'État.

Cette étude met en lumière le fait que l'excellence professionnelle et le développement durable constituent les deux faces d'une même médaille : celle d'une activité humaine consciente et responsable. L'excellence n'est pas un accident, mais une construction qui requiert un écosystème social et écologique sain. Si la recherche de perfectibilité demeure un puissant moteur de progrès, elle doit être éthiquement encadrée pour ne pas dériver vers un eugénisme professionnel exclusif ou vers l'autodestruction des individus par le *burn-out*. En somme, la durabilité impose une mutation paradigmatique : l'excellence doit cesser d'être le culte de la performance brute pour devenir un levier d'épanouissement humain. Être excellent aujourd'hui, c'est être capable de performer au présent tout en garantissant les conditions biophysiques et morales de la performance de demain.

Références bibliographiques

ARISTOTE, 1965, *Éthique à Nicomaque*, traduction par J. Tricot, Paris, J. Vrin.

BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (BAD), 2021, *Perspectives économiques en Afrique 2021 : De la dette à la résilience — Du Covid-19 à une Afrique verte*, Abidjan, Publications de la BAD.

BOURG Dominique, 1996, *Quel avenir pour le développement durable ?*, Paris, Éditions Gallimard.

BOURG Dominique, 2024, *Repenser le développement à l'ère de l'Anthropocène*, Paris, Presses Universitaires de France.

BOURG Dominique et CHAPOUTOT Johann, 2022, *Chaque geste compte : Manifeste contre l'impuissance publique*, Paris, Éditions Gallimard.

BOURG Dominique et PAPAUX Alain, 2010, *Vers une société sobre et désirable*, Paris, Presses Universitaires de France.

BOWEN Howard, 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.

CARCILLO Stéphane et VALFORT Marie-Anne, 2020, « Lutter contre les discriminations sur le marché du travail », *Sociologie du Travail*, vol. 62, n° 2, pp. 1-18.

COLLINS Jim, 2013, *De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader*, Paris, Pearson.

COMMISSION EUROPÉENNE, 2011, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles, COM.

CONFUCIUS, 1987, *Lunyu (Les Entretiens)*, traduction par S. Couvreur, Paris, Desclée de Brouwer.

DE GAULEJAC Vincent, 2011, *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions Points.

DEJOUX Cécile et LEON Emmanuel, 2018, *Métamorphose des organisations : Évolutions RH et managériales avec l'IA*, Paris, Pearson.

FREEMAN R. Edward, 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

FRIEDMAN Milton, 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13.

GRIMALDI D'ESDRA Jean, 2025, *L'éthique et la compliance professionnelle : Les piliers du respect et de la performance*, Paris, GERESO Éditions.

HONNETH Axel, 2006, *La société de mépris : Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, Éditions La Découverte.

ISO, 2010, *Norme internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Genève, ISO.

JONAS Hans, 1990, *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, traduit par J. Greisch, Paris, Éditions du Cerf.

KANT Emmanuel, 1993, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, traduit par V. Delbos, Paris, Delagrave (Première édition 1785).

KORCHIA Nathalie, 2012, « Le dopage : une double menace pour la performance et la santé », *Revue Internationale de Psychologie du Sport*, vol. 8, n° 1, pp. 23-39.

LALANDE André, 2010, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, 18e édition, Paris, Presses Universitaires de France.

MARX Karl, 1962, *Manuscrits de 1844*, Paris, Éditions Sociales.

O'NEIL Cathy, 2018, *Algorithmes : la bombe à retardement. Comment les Big Data augmentent les inégalités et menacent la démocratie*, Paris, Les Arènes.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT), 1999, *Un travail décent : Rapport du Directeur général (Juan Somavia)*, Genève, Bureau international du Travail.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT) & BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (BAD), 2021, *Rapport conjoint sur l'emploi décent et la transformation structurelle en Afrique*, Genève/Abidjan, Publications de l'OIT.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (OMS), 2019, *Rapport sur le burn-out et le stress chronique lié au travail : inclusion dans la CIM-11*, Genève, OMS.

PARRIQUE Timothée, 2022, *Ralentir ou périr : L'économie de la décroissance*, Paris, Éditions du Seuil.

PETERS Thomas et WATERMAN Robert, 1992, *Le Prix de l'Excellence (In Search of Excellence)*, Paris, InterÉditions.

PORTER Michael, 1998, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.

PORTER Michael, 2011, "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1/2, pp. 62-77.

RESWEBER Jean-Paul, 2009, *Éthique et Performance professionnelle*, Paris, L'Harmattan.

RESWEBER Jean-Paul, 2011, "Les enjeux éthiques du management contemporain", *Revue Internationale d'Éthique Sociétale et Professionnelle*, vol. 14, n° 2, pp. 45-62.

ROKVAM Axel, 2014, *Nos limites pour une écologie intégrale*, Paris, Le Centurion.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED), 1987, *Our Common Future (Rapport Brundtland)*, Oxford, Oxford University Press.