



Revue-IRS



**Revue Internationale de la Recherche Scientifique
(Revue-IRS)**

ISSN: 2958-8413

Vol. 3, No. 5, Octobre 2025

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) license.



Gouvernance universitaire, surcharge informationnelle et intelligence artificielle : une lecture communicationnelle du cas de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)

Sahite GAYE

Centre d'Études des Sciences et Techniques de l'Information (CESTI), UCAD
Groupe Interdisciplinaire de Recherche sur les Médias et la Communication (GIRMEC)

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17378591>

Résumé

L'accélération des transformations numériques a participé au bouleversement du fonctionnement des universités africaines. À l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), la mise en œuvre d'outils numériques dans la gouvernance a produit des effets contrastés : amélioration de la circulation de l'information, mais aussi intensification des flux communicationnels et surcharge cognitive pour les agents administratifs, techniques et de service (PATS). Cet article propose d'analyser cette situation à partir d'une enquête menée auprès de 325 agents de l'UCAD, tout en mobilisant les apports récents de la littérature sur l'intelligence artificielle (IA) appliquée à la gestion des ressources humaines (GRH). Les résultats montrent que plus de 60 % des agents reçoivent plus de dix messages par semaine et que 41 % se disent fréquemment en surcharge. La discussion propose d'articuler ces constats avec les opportunités de l'IA dans la GRH : automatisation du recrutement, personnalisation de la formation, suivi des performances et analyse de l'engagement. L'article conclut que la gouvernance universitaire africaine doit s'orienter vers une intégration contextualisée et éthique de l'IA pour réduire la surcharge informationnelle et renforcer la qualité du travail administratif.

Mots-clés : intelligence artificielle, gestion des ressources humaines, surcharge informationnelle, université africaine, crise de l'attention

Introduction

Dans un continent où l'enseignement supérieur fait face à une explosion démographique des inscriptions avec plus de 10 millions d'étudiants en Afrique subsaharienne en 2023, selon l'Union Africaine, la numérisation accélérée des universités publiques impulsée par des initiatives comme l'Agenda 2063 s'opère. Elle vise à moderniser des structures souvent héritées de l'ère coloniale. Pourtant, cette transition, marquée par un accès inégal aux infrastructures

(seulement 40 % des universités africaines disposent d'une connectivité fiable, d'après un rapport UNESCO 2024), amplifie non seulement les opportunités de collaboration mais aussi les vulnérabilités cognitives des agents administratifs, piégés entre traditions bureaucratiques et flux numériques incontrôlés.

La transition numérique constitue un enjeu majeur pour l'enseignement supérieur en Afrique (Huet, 2024). Depuis une quinzaine d'années, les universités publiques se sont engagées dans des programmes de modernisation de leur gouvernance par l'intégration des technologies numériques de l'information et de la communication. Cette orientation répond à la fois à des impératifs de compétitivité académique et à la nécessité de fluidifier des organisations administratives souvent perçues comme lourdes et bureaucratiques (UCAD, 2019).

Toutefois, les effets de cette transformation ne sont pas univoques. Si la numérisation a facilité la communication interne et externe, elle a aussi engendré une multiplication des flux informationnels qui dépasse les capacités cognitives des agents. Cette situation se traduit par ce que la littérature décrit comme une surcharge informationnelle (Eppler & Mengis, 2004 ; Bawden & Robinson, 2009) et une crise de l'attention (Stiegler, 2010 ; Citton, 2017). Les personnels administratifs, techniques et de service (PATS), acteurs essentiels de la vie universitaire, se trouvent ainsi confrontés à une intensification du travail cognitif qui compromet leur efficacité et leur bien-être.

Parallèlement, la recherche internationale s'intéresse de plus en plus à l'impact de l'intelligence artificielle (IA) dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). L'IA est perçue comme un levier de rationalisation des processus, de réduction des biais et d'optimisation de la performance (Vrontis et al., 2022 ; Froese et al., 2022). Dans un contexte où les organisations cherchent à concilier transformation numérique et soutenabilité du travail, l'IA pourrait contribuer à atténuer les effets négatifs de la surcharge informationnelle, notamment par l'automatisation de certaines tâches et la hiérarchisation des priorités.

Cet article propose donc d'articuler deux problématiques rarement mises en relation : la surcharge informationnelle dans les universités africaines et l'apport potentiel de l'IA à la GRH. À partir du cas de l'UCAD, il s'agit d'examiner comment une meilleure intégration de l'IA pourrait contribuer à réduire la charge cognitive pesant sur les PATS, tout en améliorant la qualité de la gestion administrative.

1. Cadre théorique

La problématique explorée ici révèle une complexité multidimensionnelle, entrelacée entre dimensions technologiques, organisationnelles, éthiques et culturelles. D'une part, l'IA, en tant que levier d'automatisation, promet une rationalisation des processus GRH, mais son déploiement, dans des contextes africains hétérogènes où les disparités linguistiques (français, anglais, langues locales) et infrastructurelles coexistent, risque d'exacerber les fractures numériques plutôt que de les combler. D'autre part, la surcharge informationnelle n'est pas un simple excès quantitatif, mais un nœud gordien impliquant des dynamiques psychosociologiques : elle fragmente l'attention collective (Citton, 2017), tout en masquant des tensions plus profondes liées à l'hypermodernité lipovetskienne, où l'abondance informationnelle dilue le sens au travail. Cette intrication rend l'analyse ardue, nécessitant une approche interdisciplinaire qui intègre non seulement les apports empiriques de l'enquête à l'UCAD entre janvier et mars 2024, mais aussi une vigilance éthique pour éviter que l'IA ne reproduise des biais algorithmiques ancrés dans des données sous-représentatives des réalités africaines. Ainsi, les enjeux ne se limitent pas à une optimisation technique, mais appellent une refondation holistique de la gouvernance universitaire, sensible aux singularités locales pour transformer la complexité en opportunité résiliente.

1.1 La surcharge informationnelle et la crise de l'attention

La surcharge informationnelle est définie comme la situation où la quantité d'informations à traiter dépasse la capacité cognitive des individus (Eppler & Mengis, 2004). Bawden et Robinson (2009) ont montré qu'elle entraîne anxiété, inefficacité et erreurs de jugement. Dans le contexte du travail, Dejours (2009) souligne que cette surcharge s'inscrit dans des contradictions organisationnelles qui génèrent souffrance et stratégies défensives.

La crise de l'attention, concept développé par Stiegler (2010), désigne une fragmentation des capacités attentionnelles liée à l'économie numérique. Citton (2017) parle d'une « écologie de l'attention » pour insister sur la nécessité de réguler la distribution des ressources cognitives. Dans les organisations, la surcharge informationnelle se traduit par une incapacité à hiérarchiser les priorités, un affaiblissement de la concentration et une diminution de la qualité du travail.

1.2 L'hypermodernité et la dilution du sens

Lipovetsky (2005) décrit l'hypermodernité comme une ère d'excès et de flux accélérés, où l'abondance communicationnelle finit par produire de la confusion. Les universités africaines illustrent ce phénomène : chaque innovation technologique accroît le volume des messages, circulaires et directives, sans que les agents disposent d'outils pour les organiser.

1.3 L'intelligence artificielle et la GRH

L'IA regroupe des technologies capables de simuler des processus cognitifs humains (Zhang et al., 2021). Appliquée à la GRH, elle peut intervenir dans plusieurs fonctions :

- **Recrutement** : tri automatisé des candidatures, réduction des biais, chatbots pour la présélection (Froese et al., 2022).
- **Formation et développement** : création de parcours personnalisés, analyse des besoins en compétences (Bhatt & Muduli, 2022).
- **Évaluation de la performance** : suivi en temps réel, feedback instantané, réduction des biais d'évaluation (Kong et al., 2021).
- **Engagement et motivation** : analyse des sentiments via traitement automatique du langage, détection des signaux faibles de désengagement (Arslan et al., 2022). Ces apports s'accompagnent de défis : risques de surveillance intrusive, biais algorithmiques et perte du rôle décisionnel des gestionnaires RH (Varma et al., 2022).

Fonction RH	Apports de l'IA	Références	Défis et limites
Recrutement	Tri automatisé des CV, réduction des biais, chatbots pour preselection	Froese et al., 2022	Risque de reproduire des biais cachés dans les données ; perte du contact humain
Formation et développement	Parcours personnalisés, analyse des besoins en compétences	Bhatt & Muduli, 2022	Dépendance aux données disponibles ; difficulté d'adaptation aux contextes locaux

Évaluation de la performance	Suivi en temps réel, feedback instantané, réduction des biais	Kong et al., 2021	Surveillance intrusive ; perception négative par les employés
Engagement et motivation	Analyse des sentiments, détection des signaux de désengagement	Arslan et al., 2022	Atteinte possible à la vie privée ; réduction du rôle du gestionnaire RH
Enjeux transversaux	Efficacité accrue, meilleure prise de décision basée sur données	Zhang et al., 2021 ; Varma et al., 2022	Biais algorithmiques, surveillance accrue, affaiblissement du rôle décisionnel humain

Tableau 1 : Apports et défis de l'IA appliquée à la GRH.

2.Méthodologie

Cette étude mixte, menée entre avril et juin 2025 à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), la plus ancienne université publique sénégalaise, cible le personnel administratif, techniques et de service (PATS), piliers du fonctionnement quotidien des facultés, des instituts et des directions... Un questionnaire auto-administré de 25 items, distribué à un échantillon intentionnel de 450 PATS entre janvier et mars 2024, a généré un taux de réponse de 72 % (n=325), équilibré démographiquement (58 % femmes, 42 % hommes), hiérarchiquement (40 % chefs de division, 60 % agents subalternes) et en termes d'ancienneté (de <1 an à >5 ans). Les items incluent des échelles de Likert (5 points) pour évaluer la perception de surcharge, l'utilité et la clarté informationnelle, complétées par des questions ouvertes explorant les expériences de redondance et les stratégies de gestion. L'analyse quantitative, via SPSS 26, mobilise des statistiques descriptives (fréquences, pourcentages, moyennes) et des tests du chi-

deux ($\alpha=0,05$) pour détecter les variations selon hiérarchie et ancienneté ; les données qualitatives font l'objet d'une analyse thématique inductive (codage ouvert, axial et sélectif), assurant triangulation et validité interne.

2.1 Limites de l'étude

- Biais d'échantillonnage : L'échantillon intentionnel peut introduire un biais de sélection, bien que la diversité des profils ait été recherchée.
- Auto-déclaration : Les données reposent sur des déclarations subjectives, susceptibles d'être influencées par des facteurs individuels ou contextuels.
- Contexte spécifique : Les résultats sont ancrés dans le contexte particulier de l'UCAD et de sa transition numérique, limitant leur généralisation à d'autres institutions.

Les données quantitatives ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS 26. Des statistiques descriptives ont été produites (fréquences, pourcentages), ainsi que des tests du chi-deux pour identifier les différences selon la position et l'ancienneté. Les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse thématique.

2.2 Présentation des résultats

Volume et fréquence des messages

- **Plus de 60 %** des répondants reçoivent **plus de dix messages par semaine**.
- **20 %** des répondants reçoivent **plus de vingt messages par semaine**.

Perception de la surcharge informationnelle

- **41 %** des agents déclarent vivre **fréquemment** une surcharge informationnelle.
- **34 %** des agents déclarent vivre **occasionnellement** une surcharge informationnelle.
- **16 %** des agents déclarent **ne jamais** ressentir de surcharge informationnelle.

3. Qualité et redondance de l'information

- **65 %** des répondants estiment recevoir des **informations redondantes**.
- **60 %** des répondants jugent que les **priorités ne sont pas clairement établies**.

Différences selon la position hiérarchique

- **66 %** des chefs de division déclarent une surcharge informationnelle **fréquente**.
- **29 %** des agents subalternes déclarent une surcharge informationnelle **fréquente**.

Différences selon l'ancienneté

- **48 %** des personnels ayant **plus de cinq ans d'ancienneté** sont fréquemment en surcharge.
- **20 %** des personnels ayant **moins de cinq ans d'ancienneté** sont fréquemment en surcharge

Résultats Les données collectées révèlent une exposition marquée des agents PATS à une intensité communicationnelle accrue, soulignant les impacts concrets de la transition numérique à l'UCAD. Pour une meilleure visualisation, les principaux indicateurs sont synthétisés dans le tableau suivant :

Indicateur	Description	Pourcentage des répondants
Volume et fréquence des messages	Plus de 10 messages par semaine	60 %
	Plus de 20 messages par semaine	20 %
Perception de la surcharge informationnelle	Fréquemment	41 %
	Occasionnellement	34 %
	Jamais	16 %
Qualité et redondance de l'information	Informations redondantes reçues	65 %
	Priorités non clairement établies	60 %
Différences hiérarchiques	Chefs de division en surcharge fréquente	66 %
	Agents subalternes en surcharge fréquente	29 %
Différences d'ancienneté	Plus de 5 ans d'ancienneté en surcharge fréquente	48 %
	Moins de 5 ans d'ancienneté en surcharge fréquente	20 %

Tableau 2 principaux indicateurs

3. Discussion

Les findings de cette enquête corroborent l'hypothèse d'une surcharge informationnelle structurelle au sein de l'administration de l'UCAD, où la numérisation partielle – marquée par une hybridité persistante entre supports papier et numériques – génère des boucles de redondance et une opacité dans la priorisation des flux. Cette dynamique s'inscrit pleinement dans les analyses de Dejours (2009), qui relie de tels excès à une intensification du travail vivant, favorisant des formes de souffrance psychique et des mécanismes défensives chez les agents. Dans cette mouvance, la crise de l'attention théorisée par Stiegler (2010) trouve ici une illustration empirique : la multiplication des messages non filtrés fragmente les capacités cognitives, altérant non seulement l'efficacité opérationnelle mais aussi le bien-être quotidien des PATS, comme en attestent les 41 % d'agents déclarant une surcharge fréquente.

Ces constats ne se limitent pas à un simple débordement quantitatif ; ils révèlent une tension plus profonde entre l'accélération technologique et les rythmes humains, où les agents, souvent formés dans un paradigme analogique, peinent à s'adapter à des flux numériques imprévus et non structurés. En guise d'illustrations, les réponses qualitatives de l'enquête mettent en lumière des stratégies informelles de coping, telles que l'ignorance sélective des emails ou la délégation informelle de tâches, qui, bien que palliatives, minent à long terme la cohésion organisationnelle et accentuent les inégalités hiérarchiques observées (66 % des chefs de division vs. 29 % des agents subalternes). Face à ces défis, l'intelligence artificielle émerge comme un vecteur prometteur d'allègement et de rationalisation, en s'articulant directement avec les fonctions clés de la GRH. Dès lors, des algorithmes de filtrage intelligent pourraient trier et catégoriser les communications en temps réel, réduisant ainsi le volume perçu de 60 % des messages hebdomadaires à un seuil gérable, tout en signalant les priorités via des alertes contextualisées (inspiré des approches de Vrontis et al., 2022).

Cette application ne se cantonne pas à une optimisation basique ; elle pourrait intégrer des modèles d'apprentissage machine adaptatifs, entraînés sur des données locales de l'UCAD, pour anticiper les patterns de redondance spécifiques – comme les circulaires répétitives sur les inscriptions étudiantes – et proposer des synthèses automatisées, libérant ainsi du temps cognitif pour des tâches à plus haute valeur ajoutée.

Au-delà de la gestion informationnelle, l'IA offre des applications plus larges et interconnectées : dans le recrutement, des outils d'analyse prédictive pourraient automatiser le screening des candidatures, minimisant les biais humains et accélérant les processus (Froese et al., 2022), particulièrement pertinent dans un contexte africain où les volumes de candidatures explosent avec la croissance démographique des inscriptions ; pour la formation, des plateformes adaptatives personnaliseraient les modules en fonction des profils individuels, adressant les écarts de compétences observés chez les agents seniors (Bhatt & Muduli, 2022), en tenant compte par exemple des barrières linguistiques ou des disparités en accès à la formation continue. De même, en matière d'évaluation des performances, l'analyse en temps réel des métriques d'engagement – via le traitement du langage naturel – permettrait une détection précoce du burnout, favorisant des interventions proactives (Kong et al., 2021 ; Arslan et al., 2022), telles que des recommandations de pauses ou de redistributions de charge, adaptées aux spécificités culturelles sénégalaises où le collectif prime souvent sur l'individuel.

Toutefois, l'adoption de ces technologies ne saurait être acritique, sous peine de reproduire ou d'amplifier les vulnérabilités existantes. Comme le soulignent Varma et al. (2022), les risques de biais algorithmiques qui sont hérités de données biaisées par des contextes occidentaux dominants et de surveillance accrue pourraient exacerber les inégalités hiérarchiques déjà visibles dans nos résultats (66 % des chefs de division vs. 29 % des agents subalternes), en favorisant une "prolétarianisation numérique" des subalternes.

Dans le cas de l'UCAD, où les infrastructures numériques restent fragiles (seulement 40 % de connectivité fiable selon l'UNESCO 2024), un déploiement hâtif de l'IA risquerait d'aggraver les fractures : exclusion des agents ruraux ou peu alphabétisés numériquement, ou encore amplification des tensions ethnolinguistiques si les algorithmes ne gèrent pas les langues locales. Une intégration réussie exigerait donc un cadre éthique robuste, incluant la formation des PATS à l'IA – via des ateliers hybrides mêlant théorie et pratique –, des investissements en infrastructure numérique fiable (partenariats public-privé avec des acteurs comme l'Agenda 2063), et une gouvernance participative pour co-construire ces outils, impliquant les syndicats et les représentants des PATS dans la définition des priorités algorithmiques. Il conviendrait également d'adopter des principes d'"IA responsable" inspirés des guidelines de l'Union Africaine (2023), comme l'audit régulier des biais et la transparence des données, pour éviter une déshumanisation de la GRH.

En résumé, au-delà d'une simple optimisation technique, l'IA invite à repenser la GRH universitaire africaine comme un écosystème soutenable, où la réduction de la charge cognitive renforce non seulement l'efficacité administrative, mais aussi la résilience organisationnelle face aux mutations numériques en cours. Cette refondation holistique, ancrée dans les réalités locales de l'UCAD, pourrait servir de modèle pour d'autres universités subsahariennes, transformant la surcharge informationnelle d'un fardeau en un levier de transformation inclusive et équitable.

3.1 Quelques considérations info-communicationnelles

L'analyse des résultats met en évidence que la surcharge informationnelle observée à l'UCAD dépasse le simple excès de messages : elle révèle un déséquilibre communicationnel structurel. En communication des organisations, ce phénomène traduit l'hybridité des canaux (papier et numérique), la polyphonie institutionnelle et l'absence de hiérarchisation claire des flux. La conséquence en est une fragmentation de l'attention collective, confirmant les analyses de Stiegler (2010) et Citton (2017) sur la crise attentionnelle, ainsi que celles de Dejours (2009) sur l'intensification du travail cognitif.

Dans le contexte sénégalais, marqué par une transition numérique inachevée et des infrastructures encore fragiles, cette surcharge communicationnelle accentue les tensions hiérarchiques (66 % des chefs de division en surcharge fréquente contre 29 % des agents subalternes) et fragilise la cohésion organisationnelle. Elle constitue dès lors moins un problème technique qu'un défi de gouvernance communicationnelle : celui de filtrer, prioriser et articuler les messages en fonction des réalités locales, culturelles et sociales.

Cette lecture communicationnelle souligne donc que toute amélioration durable devra passer par une refondation des pratiques organisationnelles, intégrant une stratégie de gestion des flux informationnels adaptée au contexte sénégalais. C'est seulement dans ce cadre qu'une intégration réfléchie et éthique de l'intelligence artificielle en gestion des ressources humaines pourra être envisagée, non comme un substitut, mais comme un prolongement d'une gouvernance communicationnelle renouvelée.

Conclusion

L'analyse conduite à l'UCAD révèle que la surcharge informationnelle et la crise de l'attention constituent aujourd'hui des enjeux centraux dans la gestion administrative des universités publiques au Sénégal. Loin d'être un simple effet secondaire de la numérisation, ces phénomènes traduisent une transformation profonde des modes de communication organisationnelle et des conditions de travail des agents.

L'examen croisé avec les apports de la littérature sur l'intelligence artificielle appliquée à la GRH montre que les technologies intelligentes peuvent offrir des réponses concrètes : automatiser certains processus, améliorer la hiérarchisation des flux, ou encore personnaliser la formation et le suivi des performances. Toutefois, ces solutions ne sauraient être réduites à un simple transfert technique. Elles doivent s'inscrire dans une gouvernance numérique attentive aux spécificités culturelles et sociales, où l'efficacité s'articule avec l'éthique et la qualité de vie au travail.

À l'avenir, des études comparatives entre universités africaines permettraient de mieux comprendre comment différentes institutions intègrent l'IA dans leurs pratiques administratives. De telles recherches pourraient identifier des modèles de gestion qui, tout en réduisant durablement la surcharge cognitive, évitent de reproduire de nouvelles inégalités. L'enjeu est bien de concevoir une université africaine capable de tirer parti de l'IA sans perdre de vue la dimension humaine et organisationnelle qui fonde sa mission de service public

Références

- Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., & Ali, I. (2022). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: A conceptual assessment. *International Journal of Manpower*, 43(1), 75–88.
- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180–191.
- Bhatt, P. K., & Muduli, A. (2022). Artificial intelligence in learning and development: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2021-0143>
- Citton, Y. (2017). *The Ecology of Attention*. Polity.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur: Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.

- Dejours, C. (2009). *Travail vivant : Tome 2. Travail et émancipation*. Payot.
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature. *The Information Society, 20*(5), 325–344.
- Froese, F., Liu, N., Hu, Y., & Ye, M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *International Journal of Human Resource Management, 33*(6), 1125–1147.
- Huet, J. M. (2024). L'intelligence artificielle et la digitalisation de l'enseignement : des leviers essentiels pour l'avenir de la formation en Afrique , Communication, technologies et développement [En ligne], 16 | 2024, mis en ligne le 01 novembre 2024, consulté le 08 octobre 2025. URL : <http://journals.openedition.org/ctd/12615> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/12nfg>
- Kong, H., Yuan, Y., Baruch, Y., Bu, N., Jiang, X., & Wang, K. (2021). Influences of Artificial Intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(2), 717–734.
- Lipovetsky, G. (2005). *Hypermodern Times*. Polity.
- Nyamnjoh, F. B. (2016). *RhodesMustFall: Nibbling at Resilient Colonialism in South Africa*. Langaa RPCIG.
- Parveen, N. A., & Palaniammal, V. S. (2019). Artificial intelligence in HR management today and tomorrow. *International Journal of Research and Analytical Reviews, 6*(1), 513–516.
- Premnath, E., & Chully, A. (2019). Artificial Intelligence in Human Resource Management: A qualitative study. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, XI*, 1197–1199.
- Stiegler, B. (2010). *Taking Care of Youth and the Generations*. Stanford University Press.
- Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2022). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. *Human Resource Management Review, 32*(2), 100923.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *International Journal of Human Resource Management, 33*(6), 1237–1266.
- Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L., & Yang, M. (2021). Big data and human resource management research: An integrative review and new directions for future research. *Journal of Business Research, 133*, 34–50.