

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR GABONAIS : ENTRE INNOVATION PEDAGOGIQUE ET DESORGANISATION INSTITUTIONNELLE

**Brigitte Carole OYANE EYEGHE, (oyaneyeghe@yahoo.fr)¹ et Djeneric
SAKA-ALANDJI, (sakaaandji@ymail.com)²**

Résumé

Le présent article analyse l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans l'enseignement supérieur au Gabon, en mettant en évidence à la fois ses potentialités innovantes et les désorganisations qu'elle engendre dans les pratiques pédagogiques. Basée sur une enquête quantitative menée auprès de 230 étudiants et 21 enseignants à l'IUSO-SNE, l'étude révèle que l'appropriation de l'IA est encore embryonnaire mais manifeste dans l'adaptation des contenus, la personnalisation des apprentissages et l'optimisation des méthodes d'enseignement. Cependant, cette innovation entraîne des risques de dépendance, d'uniformisation des productions et de perturbation des modes traditionnels d'organisation académique. Les résultats soulignent la nécessité d'une formation des enseignants et des étudiants, ainsi que de l'établissement d'un cadre réglementaire et éthique, afin de permettre une utilisation responsable et équilibrée de l'IA dans l'enseignement supérieur gabonais.

Mots clés : *IA, innovation pédagogique, désorganisation, enseignement supérieur, Gabon.*

Artificial Intelligence in Gabonese Higher Education : Between Pedagogical Innovation and Institutional Disorganization

Abstract

This article examines the integration of artificial intelligence (AI) in higher education in Gabon, highlighting both its innovative potential and the organizational disruptions it induces in pedagogical practices. Based on a quantitative survey conducted with 230 students and 21 faculty members at IUSO-SNE, the study shows that AI adoption remains in an early stage but is evident in curriculum adaptation, personalized learning, and optimization of teaching methods. However, this technological innovation also poses risks of dependency, homogenization of student outputs, and disruption of traditional

¹ Enseignant-chercheur à l'Institut Universitaire des Sciences de Sciences de l'Organisation Sophie NTOUTOUME EMANE de Libreville, docteure en Sémiotique, membre du LARESO.

² Enseignant-chercheur au Département de sociologie de l'Université Omar Bongo de Libreville, Maître-Assistant (comes) en sociologie du travail et des organisations, membre du Groupe d'Etude et de Recherche Travail, Organisations, Management (GERTOM) du Laboratoire de Sociologie (LabSoc).

academic organization. The findings underscore the need for targeted training for both teachers and students, as well as the establishment of regulatory and ethical frameworks, to ensure responsible and balanced use of AI in Gabonese higher education.

Keywords : *AI, pedagogical innovation, disorganization, higher education, Gabon*

Introduction

L'intelligence artificielle désigne la capacité pour les machines à imiter des comportements humains. Elle est conçue par des programmes basés sur des algorithmes, systèmes informatiques qui permettent de reproduire des tâches réservées aux humaines³. Le projet d'intelligence artificielle naît en 1943 avec la publication d'un article du mathématicien Walter Pitts et du neurophysiologiste Warren McCulloch. Le terme intelligence artificielle a vu le jour en 1956 lors de la conférence de Dartmouth (Alban Leveau-Vallier, 2020).

En 1956, le terme intelligence artificielle est inventé par un groupe de jeunes scientifiques réunis à l'université de Dartmouth dans le but de travailler à ce que les « machines utilisent le langage, forment des abstractions et des concepts, résolvent des problèmes aujourd'hui réservés aux humains, et s'améliorent. » (2020)

L'usage ou le recours à l'IA se fait dans des domaines variés allant d'une utilisation personnelle à un usage professionnel ou éducatif. L'IA s'est fortement imposée dans l'enseignement en général, tant dans l'accompagnement des apprenants que dans celle des enseignants. Cette intrusion à l'origine d'une désorganisation est manifeste dans les méthodes d'enseignements actuelles, plus enclin aux nouvelles technologies. L'IA est utilisée dans l'enseignement supérieur pour améliorer les méthodes d'enseignement et personnaliser l'apprentissage. En effet, cet état de fait conduit à une désorganisation, celle-ci apparaît comme un dommage certain, significatif et illicite subi par une organisation économique, constitué par la perte d'un élément de l'organisation ou par la perte d'une valeur concurrentielle nécessaire à son fonctionnement. (M. Texier, 2013, p. 127). Ici, la notion de désorganisation ne peut être appréhendée sans référence à la notion symétrique d'organisation (p.47). Le terme organisation peut désigner soit une organisation, soit un processus. Dans le cadre de cet article, la dimension processuelle est celle sur laquelle nous allons étendre notre observation.

En effet, aborder la désorganisation apportée par l'IA induit de revenir sur le principe organisationnel de l'enseignement au Gabon. Cet article examine à partir de la désorganisation, les mécanismes induits de protection efficace de

³ Ny Antsa, Qu'est-ce que l'intelligence artificielle (IA) : Définition & explication, <https://www.sortlist.fr/blog/ia/> [en ligne], consulté le 20 août 2025.

l'organisation. En tant que tel, l'organisation est considérée comme l'action d'organiser quelque chose, son résultat (R. Holcman, 2008, p. 35)

La reconnaissance d'un état de désorganisation par la présence de l'IA dans le système éducatif en général et celui de l'enseignement supérieur en particulier implique là de recourir à la place accordée à l'innovation dans l'enseignement supérieur au Gabon. Une relation d'interdépendance entre organisation et désorganisation est alors capitale dans notre étude. C'est ainsi que nous pouvons convoquer le système d'action concret avec Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) :

L'organisation est soumise à un environnement en évolution permanente. Les ajustements ainsi nécessités ne peuvent se réaliser par l'intermédiaire de l'organisation formelle en raison de l'inertie caractérisant toute modification de cette dernière ; ils se font par le biais de l'organisation informelle, par l'adaptation des relations entre membres de l'organisation à ce mouvement permanent. (p.286)

Ceci dit, l'organisation est en évolution constante, s'adaptant aux avancées du monde, d'où l'interdépendance entre organisation et désorganisation. De ce fait, dans quelle mesure l'intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur gabonais agit-elle simultanément comme vecteur d'innovation pédagogique et comme un facteur de désorganisation institutionnelle ? Pour y répondre, une approche quantitative a été adoptée. L'échantillon comprenait 230 étudiants et 21 enseignants de l'IUSO-SNE. L'instrument de collecte était exclusivement le questionnaire. Les données collectées ont été analysées pour comprendre :

- l'usage des outils d'IA ;
- les perceptions sur leur efficacité ;
- les impacts sur l'organisation pédagogiques ;
- les besoins en formation et en encadrement éthique.

Il ressort de ces enquêtes des résultats mitigés, si certains manifestent de l'engouement dans la réception de cette innovation, d'autres la considère plutôt comme une menace en réalité moins intelligente (Y. Lecun, 2019).

Les résultats attendus de cet article contribuent à améliorer notre compréhension du lien entre l'IA et l'enseignement supérieur. Les implications de cette recherche sont vastes, elle contribuera à l'amélioration des pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur, en aidant les enseignants à concevoir des programmes d'études plus adaptés et à utiliser l'IA de manière efficace. Un autre objectif visé dans cet article est d'amener les établissements d'enseignement supérieur à prendre des décisions éclairées concernant les investissements dans l'IA. Intégrer cette innovation dans l'enseignement supérieur au Gabon, c'est aussi l'intégrer parmi les dépenses, ce qui impliquerait un coût supplémentaire dans le budget.

1. L'enseignement supérieur gabonais à l'épreuve de l'IA

L'enseignement supérieur au Gabon est organisé autour d'une diversité de formation dans des secteurs économiques aussi divers que variés. Il désigne les formations suivies après l'obtention du baccalauréat. Cet enseignement regroupe les formations générales, techniques, professionnelle souvent dispensées dans les établissements publics ou privés ou encore dans les établissements placés sous la tutelle du Ministère de l'enseignement supérieur. Notons que le système éducatif supérieur gabonais est arrimé au LMD et délivre une diversité de diplômes allant du DUT au doctorat selon les formations et les établissements. Cet arrimage témoigne de la volonté pour les établissements d'enseignements supérieurs du Gabon à être compétitifs et ainsi répondre favorablement à la demande tant sur le marché national qu'international. C'est dans ce contexte que l'on peut relever l'intrusion de l'IA dans le domaine de l'enseignement en général et celui de l'enseignement supérieur en particulier.

Les technologies numériques sont désormais ancrées dans notre vie quotidienne. Elles modifient notre façon de rechercher des informations, de communiquer et même de nous comporter. En conséquence, le paysage éducatif a également évolué. De plus en plus de programmes éducatifs intègrent la culture numérique dans leurs cursus. (Hassan Razouki, Bouchaib Cherradi et ali. 2024, p.2)

En effet, l'intelligence artificielle est une révolution technologique qui va transformer en profondeur la société, dans toutes ses dimensions (F. Pascal et *al.*, 2025, p.1). Les transformations occasionnées par l'IA font suite à de nombreuses autres révolutions, notamment avec l'écriture, l'invention de l'imprimerie ou encore internet.

L'IA, depuis sa diffusion en 2022, présente un potentiel avéré. L'enjeu de cette technologie est tel que les différents secteurs d'activité se doivent de l'apprendre, de l'intégrer pour affronter les enjeux sociétaux auxquels nous sommes confrontés, tout en maîtrisant les risques (p.1). L'IA et en particulier l'IAG fait l'objet de nombreuses interrogations sur la manière dont les entreprises, les services publics, les citoyens, et donc la société doivent se saisir du sujet pour profiter de ce potentiel technologique sans que cela conduise au reniement de nos valeurs culturelles, sociales et juridiques. (p.9)

Les établissements d'enseignement supérieur au Gabon accueillent chaque année plus de 20.000 nouveaux étudiants. Ces derniers représentent une masse importante en ce qu'elle favorise l'expérimentation et l'analyse de l'IA. En effet, les différents établissements étant de plus en plus portés vers la création de nouvelles filières de formation plus exposées à l'usage des nouvelles technologies.

Cela est notamment le cas de l'IUSO⁴ avec des formations telle que CPBA⁵, GACO⁶ qui disposent de modules intégrant une dimension technologique importante. Ainsi, l'IA constitue une transformation sans précédent,

Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir si on est pour ou contre l'IA dans nos vies personnelles et professionnelles, mais d'apprendre à s'en servir pour la mobiliser de manière appropriée, bénéficier des potentiels qu'elle peut offrir tant pour l'amélioration de nos capacités intellectuelles que pour affronter les enjeux sociétaux auxquels nous sommes confrontés, tout en maîtrisant les risques. Cet apprentissage doit par ailleurs nous permettre de disposer des éléments indispensables pour participer aux choix nécessaires sur les usages de cette technologie et de nous approprier les évolutions à venir que celle-ci connaîtra inévitablement. Pour s'assurer d'une adoption qui permette de bénéficier pleinement des potentialités de l'IA, il y a urgence à agir pour développer des formations en IA, s'assurer d'un usage responsable et adapter les formations aux nouveaux besoins en matière de compétences. Dans ce domaine, les établissements d'enseignement supérieur (EES) ont un rôle majeur à jouer. (p.10)

Les établissements d'enseignement supérieur constituent des leviers capitaux dans l'appropriation et l'utilisation responsable de l'IA au travers des différentes formations. L'intégration de l'IA se fait ainsi dans les domaines tel que la pédagogie, l'administratif, la vie étudiante et dans la recherche scientifique. Cette appropriation intersectorielle a pour ambition de préparer les utilisateurs à une adoption plus large dans la société. En effet,

L'IA ne représente pas seulement un progrès technologique, elle amènera à une profonde transformation civilisationnelle et anthropologique, car nos sociétés démocratiques sont fondées sur notre capacité à prendre des décisions fondées sur nos intelligences. Les établissements ont un rôle à jouer pour accompagner cette transformation. (p.10)

Le constat fait sur l'appropriation de l'IA dans les différents établissements de l'enseignement supérieur au Gabon, notamment pour les établissements se trouvant dans la capitale librevilloise, est que cette technologie innovante s'installe peu à peu dans les universités et instituts. Bien qu'elle soit encore au stade embryonnaire, ses opportunités et ses menaces sont tout aussi perceptibles dans l'esquisse d'appropriation qui tente de se dessiner.

⁴ Institut Universitaire des Sciences de l'Organisation Sophie NOUTOUME EMANE (Libreville-Gabon)

⁵ Commercialisation des Produits Bancaires

⁶ Gestion Administratives et Commerciale

2. L'IA comme facteur de désorganisation et d'innovation

L'IA générative participe à la transformation de l'enseignement supérieur en lui offrant des outils innovants pour la promotion des offres de formation, le déroulement de la recherche et la gestion administrative. Son déploiement dans l'enseignement supérieur indique qu'une nouvelle dynamique mondiale dans la technologie éducative se met en place. En effet, cette innovation a le potentiel de favoriser une expérience éducative inédite au sein de l'IUSO-SNE. L'enseignement supérieur moderne répond aux exigences sans cesse croissante d'un monde en constante évolution. L'IA offre ainsi la possibilité d'actualiser et d'enrichir les programmes, les méthodes d'enseignement et d'apprentissage.

La désorganisation et l'organisation traitée dans cet article trouvent ici tout leur sens, celui de la théorie du changement organisationnel planifié de Kurt Lewin (1947) qui propose une approche du changement en trois étapes : le dégel, la transition et le regel. Selon lui, un processus de réorganisation est à la fois planifié et accompagné.

Parmi les différents domaines impactés par ce que nous pouvons qualifier d'une désorganisation, nous citerons les contenus d'enseignement. En effet, l'IA offrant aux enseignants et aux apprenants des résumés et des synthèses dans la quasi-totalité des modules dispensés au sein de l'IUSO-SNE, vient ainsi inverser une pratique, mieux une tendance traditionnelle où l'enseignant seul avait le contrôle de ses sources.

Aujourd'hui, des outils comme ChatGPT, COPILOT inversent cette tendance. Les apprenants suffisamment à l'aise dans l'utilisation des nouvelles technologies, semblent eux-aussi plus enclins à adopter rapidement ces outils, les intégrant naturellement dans leur processus d'apprentissage. En effet, sur un échantillon homogène de 230 étudiants interrogés, 183 ont reconnu avoir téléchargé la version gratuite dont ChatGPT. Les étudiants ayant fait l'objet de notre enquête sont issus des différents départements et des différents niveaux que compte l'IUSO-SNE. Cependant, l'ensemble des étudiants auprès desquels nous avons effectué notre enquête ne sont pas parvenus à définir ce qu'est l'IA, s'arrêtant ainsi à sa signification.

Nous avons également relevé une réorganisation des contenus pédagogiques, c'est-à-dire l'intrusion de l'IA dans la préparation des enseignements dispensés. Pour ce faire, nous nous sommes rapprochés de 21 enseignants dispensant à l'IUSO-SNE, un échantillon composé à la fois d'enseignants permanents et vacataires. Il ressort des entretiens effectués avec les différents collègues, enseignants chercheurs, chercheurs et professionnel de diverses disciplines que l'IA permet pour certains d'adapter les enseignements. D'autres collègues trouvent plutôt que cette innovation favorise la personnalisation des

enseignements. Ces déclarations nous amènent à évoquer l'adoption de nouvelles méthodes dans le processus d'organisation et de préparation des enseignements, impliquant ainsi la désorganisation tel que nous l'a défini M. Texier (2013, p.127). De plus, l'implication de l'IA a le bénéfice d'apporter une assistance nouvelle, bien que virtuelle pour les apprenants.

Selon les témoignages récurrents qui ressortent des 230 étudiants interrogés, certains dont 82 ont fait le constat qui suit : « l'IA a le privilège de favoriser à la fois de l'interaction et un apport considérable dans les tâches et recherches au quotidien ». D'autres dont 148 ont complété en ressortant la nécessité de mettre en place une politique nationale dans l'utilisation responsable de l'IA. Ceci nous amène à évoquer une certaine autonomie dans le comportement des apprenants. L'IUSO depuis l'année académique 2024-2025 a intégré dans son mode d'apprentissage l'application des TPE, laissant ainsi la possibilité aux apprenants de développer une plus grande autonomie durant leur cursus. Étant à l'ère du tout numérique, des instances décisionnelles comme la conférence des recteurs tenue dans la ville de Franceville les 12 et 13 avril 2024 ont fortement recommandé l'intégration des nouvelles technologies. Le rappel de cet enjeu crucial visait déjà à mettre les enseignements et les apprenants en phase avec leur temps, mais aussi de préparer les futurs professionnels de manière optimale aux exigences de l'avenir.

De plus, cela indique non seulement un intérêt académique accru, mais aussi un potentiel immense pour l'IA qui pourrait façonner l'avenir de l'éducation en rendant les systèmes éducatifs plus efficaces, inclusifs et adaptatifs. (Hassan Razouki, et al., 2024, p.5).

À cet effet, l'IA se comporte comme un dispositif cognitif, c'est-à-dire une technologie associée à l'esprit humain grâce à ses méthodes analytiques. Cela nous amène à déduire que l'usage de l'IA doit ainsi faire l'objet d'une formation préalable pour le corps enseignant. Les 21 enseignants interrogés disent utiliser l'IA sans avoir au préalable reçu une formation sur l'utilisation et les enjeux de cette technologie.

L'utilisation efficace de ces technologies nécessite de renforcer les compétences numériques des enseignants lors de formations initiales et continues, et de les préparer à intégrer ces outils dans leur pratique éducative. (2024, p.8)

Cet article prône également un usage plus professionnel de l'IA, cela implique toutefois un programme de recyclage régulier. L'utilisation responsable de l'IA passe par une formation efficace à ces nouvelles technologies afin d'en maîtriser les repères pratiques, éthiques et méthodologiques. C'est ainsi que les enseignants pourront profiter pleinement des avantages offerts par l'IA sans compromettre la qualité et l'éthique dans l'enseignement supérieur.

La généralisation de l'IA ne se limite pas qu'au secteur de l'éducation, mais également à celui à l'emploi, en effet l'IA va avoir un impact énorme sur les modes de travail, car c'est un accélérateur de productivité. Familiariser les étudiants à son utilisation est un aspect crucial. Les institutions d'enseignement supérieur doivent donc s'assurer que les étudiants soient suffisamment dotés des compétences nécessaires en IA pour naviguer au mieux dans un paysage d'emploi en évolution rapide.

Les enseignants de l'IUSO affirment également que la mise en œuvre de cette formation permettra aussi d'assurer une conformité aux normes éthiques et de protection de donnée aussi bien dans l'enseignement que dans l'évaluation. Si l'emploi de l'IA constitue une avancée technologique majeure, nous ne devons pas négliger les risques auquel il expose ses utilisateurs. Parmi les plus évidents, citons le risque de biais et d'erreurs, de non-respect des données personnelles ou encore de dépendance à la technologie.

L'intégration de l'IA dans l'enseignement supérieur n'en est qu'à ses balbutiements, mais nous pouvons déjà présager que son utilisation va se développer sous de multiples formes, modifiant en profondeur les pratiques d'apprentissage actuelles.

3. Envers et limites : vers une réorganisation

L'intégration de l'IA dans l'enseignement supérieur présente inévitablement un potentiel avéré. Cependant, son intégration dans l'enseignement supérieur présente plusieurs défis. Ceux-ci incluent des problèmes liés à la qualité de l'éducation, à la formation du personnel enseignant. Le monde de l'enseignement supérieur commence à mesurer les conséquences de son utilisation, ses dangers et ses bénéfices. La question de l'inclusion des IA dans les méthodes d'apprentissage va devenir centrale, car les étudiants et les enseignants devront être rapidement formés à ces outils.

Tableau I : votre discipline d'enseignement.

Disciplines	Nombre
Droit	5
Sciences de gestion	2
Sociologie	7
Lettres et sciences du langage	4
Langue	3
Total	21

Source : données de l'enquête, 2025

L'IA a certes créé une effervescence dans le domaine de l'enseignement, mais il ressort que cet outil requiert une utilisation responsable tel que cela a été listé par les enseignements permanents et vacataire intervenant à l'IUSO. Et certains enseignants ont évoqué la baisse des compétences et des performances qui entraîneraient un appauvrissement des attentes académiques. À cet effet, les enseignants intervenants dans des disciplines des sciences humaines et sociales ont majoritairement souligné l'uniformisation des styles, des résultats auprès des étudiants, ce qui limite la capacité pour bon nombre d'étudiants à produire des textes créatifs empreints d'un style original.

L'ensemble des 21 enseignants qui compose notre échantillon ont à l'unanimité dénoncé la dépendance à l'IA tant pour les enseignants que pour les apprenants. En effet, l'IA facilitant la production de travaux académiques, et rendant la recherche plus accessible peut comporter le risque de limiter auprès des utilisateurs la capacité à développer leurs propres idées, de manière indépendante. Ceci nous rappelle en effet que l'apprentissage humain reste un processus cognitif complexe qui ne peut être substitué par l'IA aussi performante soit elle.

L'intelligence humaine est une expérience holistique qui tient compte des aspects émotionnels et sociaux. De plus, l'interaction humaine avec les discussions en classe, les débats, les activités de groupe, les ateliers reste essentielle dans le processus d'apprentissage.

Les limites relevées sont ainsi de divers ordres, dont les limites pédagogiques, techniques, éthiques et sociales. Les avis des enseignants sont toutefois mitigés quant à la pertinence des outils de l'IA.

4. Pour une utilisation responsable...

Il reste avéré que le recours à l'AI présente des avantages significatifs qui reposent sur des principes éthiques, juridiques et sociaux qui présentent plus de bénéfices. Le respect de l'éthique suppose de maîtriser au mieux le fonctionnement de ces nouvelles technologies. Cela suppose de développer et promouvoir une politique claire de l'utilisation de l'IA. De plus, une utilisation responsable requiert au préalable un souci, un désir d'amélioration dans le respect d'autrui et de soi. Cela suppose que la tutelle devra intégrer les outils qu'offre l'IA en les considérant dans le dispositif actuel de l'enseignement au Gabon. Pour ce faire, un cadre règlementaire doit être envisagé comme l'on suggéré les 21 enseignants interrogés.

Tableau II : La tutelle doit-elle envisager un cadre réglementaire sur l'utilisation de l'IA?

Oui	21
Non	0
Total	21

Source : données de l'enquête, 2025

Selon les enseignants de l'IUSO, un cadre juridique régulerait le développement de l'IA, ce qui induit un usage responsable. Ces propositions rejoignent et confortent les recommandations de l'UNESCO sur l'éthique à préserver dans l'utilisation de l'IA. En effet, cet organisme recommande aux États membres d'impliquer :

Toutes les parties prenantes y compris les entreprises, afin de veiller à ce qu'elle jouent leur rôle respectifs dans la mise en œuvre de la recommandation, et de porter la présente recommandation à la connaissance des autorités, organismes universitaires, et institution et organisation des secteurs public, privé, et de la société civile engagés dans les technologies de l'IA afin que le développement et l'utilisation des technologies de l'IA soient guidés par des recherches scientifiques de qualité, ainsi que par une analyse et une évaluation éthique. [...] La présente recommandation a pour objet de servir de base afin de mettre les systèmes d'IA au service de l'humanité, des individus, des sociétés, de l'environnement et des écosystèmes.[...] Elle a également pour vocation de favoriser l'utilisation pacifique des systèmes d'IA. (UNESCO, 2021)

Tableau III : quelles recommandations faites-vous pour un usage responsable de l'IA ?

Mise en place d'un système d'évaluation	8
Intégration d'un comité d'éthique	6
Sensibilisation	3
Adoption d'un standard pour la sécurité (ISO)	2
Formation à l'utilisation de l'IA	2
Total	21

Source : données de l'enquête

De plus, une politique nationale doit être envisagée avec la mise en place d'une loi sur les outils de l'IA. 12 enseignants et enseignants chercheurs ont eux aussi exprimé le vœu de voir la mise en place d'un système d'évaluation de l'IA et de participer à son évaluation. En effet, cet outil de mesure servira d'indicateur selon

les normes établies pour rendre compte des effets bénéfiques et des menaces auxquelles l'utilisation des outils de l'IA pourrait nous exposer.

Une autre proposition concerne les partenariats collaboratifs en IA, c'est-à-dire la possibilité de mettre en commun les ressources et les compétences en vue de réguler l'utilisation de l'IA et la canaliser dans des secteurs bien spécifiques. Cette collaboration inclurait des partenariats public et privé, ce qui permettra d'ailleurs à l'IUSO d'exploiter d'avantage plusieurs de ses partenariats, notamment avec des patronats comme la FEG⁷, où des accords-cadres pourraient être envisagés dans des domaines spécifiques comme l'alternance. En effet, l'établissement pourrait grâce à l'IA développer une politique d'insertion professionnelle davantage basée sur ces partenariats collaboratifs. De plus, le partenariat avec la FEG serait en plus enrichi grâce à l'IA dans la collaboration sur la mise en d'outils et de structures visant à améliorer les conditions de travail des apprenants et ainsi favoriser émergence des futurs professionnels de plus en plus compétitif. Tel serait le cas avec la création au sein de l'IUSO de laboratoires ou d'outils technologiques plus modernes.

Des partenariats collaboratifs se feraient également sur le plan international avec les organismes internationaux comme l'UNESCO, l'UA et bien d'autres en vue harmoniser les normes éthiques, juridiques et techniques. L'adoption de ces partenariats collaboratifs ne saurait être mise en place sans une évaluation régulière de l'impact social et environnemental des projets IA, par conséquent, elle passerait par une formation continue des acteurs impliqués, c'est-à-dire des enseignants de l'IUSO.

Priorité stratégique pour amener l'enseignement supérieur au Gabon à la transformation numérique et sociétale en cours qu'est l'arrimage du système éducatif aux outils de l'IA, la formation des enseignants aux outils de l'IA. Les différents témoignages de nos enquêtés ont révélé que l'IA désorganise les modes d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation. Les enseignants sont ainsi grandement concernés pour recevoir cette désorganisation comme une réorganisation de leurs pratiques. Cette réorganisation passe une formation qui consisterait à comprendre à la fois le fonctionnement, les opportunités et les limites de l'IA. Ceci est rendu possible par l'acquisition des compétences pédagogiques dans l'utilisation des outils de l'IA adapté pour l'enseignement et pour l'enseignant.

L'intégration de ces nouvelles pratiques est rendue manifeste par l'utilisation des plates-formes éducatives, notamment en ce qui concerne le suivi des étudiants dans le développement des projets ainsi que la capacité à inculquer un regard

⁷ Fédération des Entreprises Gabonaises

critique et responsable sur les outils de l'IA. Cette formation se ferait de façon à l'adapter au programme des activités pédagogiques et de recherche, c'est-à-dire sous la forme de séminaires ou d'atelier qui seraient intégrés dans le programme annuel afin que l'ensemble des chercheurs et enseignants-chercheurs bénéficie d'une formation adaptée à leur emploi du temps. De plus, les enseignants devraient également être formés aux risques que comportent les IA. Toute chose qui préparerait les enseignants aux défis de cette innovation. En effet, les défis sont multiples et concernent l'absence de ressources pédagogiques pour mieux contextualiser l'usage pédagogique. A cet effet, l'IUSO pourrait intégrer parmi ses offres de formation des modules sur l'IA, notamment dans des filières telles que Communication Digitale, Droit du Numérique.

Conclusion

En tant qu'institut spécialisé dans les sciences de l'organisation, l'IUSO-SNE reconnaît pleinement l'apport des outils d'intelligence artificielle (IA) tant dans le domaine pédagogique que dans la recherche, à condition que leur utilisation soit équilibrée et structurée. Un usage responsable de l'IA nécessite impérativement une formation préalable des enseignants et des étudiants. La théorie du changement planifié de Kurt Lewin, à travers sa trilogie « dégel, transition, regel », offre un cadre pertinent pour accompagner cette intégration. Le dégel consiste à sensibiliser la communauté universitaire aux limites des méthodes traditionnelles, afin de susciter une prise de conscience collective. La transition correspond à l'introduction progressive des outils technologiques et à la formation des enseignants, favorisant le changement par l'apprentissage. Enfin, le regel vise à institutionnaliser les nouvelles pratiques via des politiques d'intégration de l'IA, tout en assurant un suivi régulier et une consolidation numérique efficace. Une mise en œuvre planifiée de ce type permet d'améliorer la qualité de l'enseignement en intégrant l'IA de manière harmonieuse, éthique et durable dans les pratiques pédagogiques.

Bibliographie

Crozier Michel, Friedberg Erhard, 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.

Hassan Razouki, Bouchaïb Cherradi, Abdellatif Hair et Abdelhadi Razouki, 2024, «L'impact de l'intelligence artificielle sur l'enseignement et l'apprentissage : Enjeux et perspectives»[en ligne],

https://www.researchgate.net/publication/390280257_L'impact_de_l'intelligence_artificielle_sur_l'enseignement_et_l'apprentissage_Enjeux_et_perspectives, consulté le 25 septembre 2025.

Holcman Robert, 2008, “ La « dysorganisation », un fonctionnement sous-optimal recherché par ses acteurs” in *Stratégies espaces et territoires*, Revue française de gestion / 4 n° 184, Paris, JLE Éditions.

Le Cun Yann, 2019, *Quand la machine apprend. La révolution des neurones artificiels et de l'apprentissage profond*, Paris, Odile Jacob.

Leveau-Vallier Alban, 21 février 2020, [conférence] Introduction à l'intelligence artificielle. Hyperthese. <https://doi.org/10.58079/prpi>. [en ligne] Consulté le 21 mai 2025.

Lewin Kurt, 1951, *La Théorie du champ dans les sciences sociales*, New York, Harper & Row.

Pascal Frédéric, Taddei François, Falco Marc (de), Gallié Émilie-Pauline, 2025, *IA et enseignement supérieur : formation, structuration et appropriation par la société*, [rapport-intelligence-artificielle-et-enseignement-sup-rieur-formation-structuration-et-appropriation-par-la-soci-t--37540.pdf](#) [en ligne], le 25 aout 2025 à 7heures 15 minutes.

Texier Muriel, 2013, *La désorganisation : Contribution à l'élaboration d'une théorie de la désorganisation en droit de l'entreprise*, Perpignan, Presses universitaires de Perpignan.

UNESCO, du 9 au 24 novembre 2021, [conférence] Conférence générale de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), réunie à l'occasion de la 41e session à Paris.