



Chaire en leadership dans le secteur public

de l'ENAP

L'impact de l'intelligence artificielle sur le leadership des cadres du secteur public

Entre promesses d'innovation, risques d'automatisation et défis managériaux : nouveaux pouvoirs, nouveaux risques et nouveaux équilibres

Sébastien Keiff et Andrew Webb
Juillet 2025

Nom de la collection « Les revues ciblées de la Chaire en leadership public »

Présentation

La chaire en leadership dans le secteur public

Créée en 2005 à la faveur d'un partenariat entre l'ENAP et Beneva (ex-La Capitale), la Chaire en leadership dans le secteur public a pour mission de faire progresser, par la recherche, la formation et le transfert, les connaissances et les pratiques de leadership propres au secteur public.

Ses travaux se structurent autour de quatre axes : (1) style de leadership et conduite du changement dans la fonction publique québécoise ; (2) comparaison des leaderships public et privé ; (3) impact du leadership transformationnel sur la qualité de vie au travail ; (4) évaluation des compétences et profils de leaders

Guidée par les valeurs d'innovation, d'audace et de synergie, la Chaire mobilise un réseau de chercheurs, d'étudiants et de praticiens pour répondre aux besoins émergents des organisations publiques et célèbre son 20^e anniversaire tout au long de 2025

Le cercle des jeunes leaders

Le cercle des jeunes leaders est à la fois un programme intensif de développement du leadership et un projet de recherche appliquée piloté par la Chaire

Destiné aux gestionnaires de niveau 4 – et de niveau 3 depuis moins de six mois – de la fonction publique québécoise, il accompagne chaque cohorte pendant 18 à 20 mois au moyen d'ateliers, de mentorat individualisé et de travaux collectifs. Mis en œuvre en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du trésor, il vise à outiller la relève en matière de gestion stratégique, d'innovation organisationnelle et de mobilisation des équipes.

Le CJL alimente également la recherche de la Chaire : les projets menés par les participants donnent lieu à des notes de recherche et à des PublicLabs, renforçant ainsi le transfert de connaissances vers les milieux de pratique.

Pour en savoir plus : <https://chaireleadership-public.enap.ca/fr/accueil.aspx>

Pour citer ce document : Keiff, S, & Webb, A. (2025). *L'impact de l'intelligence artificielle sur le leadership des cadres du secteur public. Entre promesses d'innovation, risque d'automatisation et défis managériaux : Nouveaux pouvoirs, nouveaux risques et nouveaux équilibres* [Monographie de chercheur]. École nationale d'administration publique. <https://doi.org/10.60961/2a3p-y923>

Résumé et mots-clés

Résumé

L'intelligence artificielle (IA) transforme rapidement les pratiques de gestion et de leadership dans le secteur public, tout particulièrement pour les cadres intermédiaires, acteurs clés du pilotage des équipes et de la mise en œuvre des politiques publiques. Cette note de recherche, fondée sur une revue de la littérature scientifique récente (2020-2025), analyse les effets de l'IA selon quatre axes : la prise de décision, la gestion des équipes et du bien-être, la créativité et l'intelligence émotionnelle, ainsi que l'évolution des rôles et compétences managériales.

L'IA offre des opportunités réelles : accélération et objectivation des décisions, gains d'efficacité, allègement de la charge administrative et ouverture à de nouvelles formes d'innovation organisationnelle. Néanmoins, ces bénéfices s'accompagnent de risques : reproduction de biais, opacité des algorithmes, "technostress", perte de contrôle humain, et tensions sur les valeurs fondamentales du service public, comme l'équité et la transparence. Le rôle des cadres intermédiaires se complexifie : ils doivent à la fois s'approprier les outils numériques, garantir la pertinence et l'éthique des décisions, et préserver la dimension humaine du management public.

La note formule cinq recommandations principales : renforcer les compétences et l'accompagnement des cadres ; mettre en place une gouvernance éthique et transparente de l'IA ; encourager une vision "augmentée" du leadership ; exploiter l'IA comme catalyseur d'innovation organisationnelle ; et préserver les compétences humaines distinctives, telles que l'intelligence émotionnelle, l'esprit critique et l'éthique.

La conclusion insiste sur le fait que l'IA ne remplacera pas le leadership humain, mais en modifiera les contours : les cadres intermédiaires sont appelés à devenir les architectes d'une symbiose entre intelligence humaine et artificielle, garants d'un service public à la fois efficace, innovant et fidèle à ses valeurs.

Mots-clés : Intelligence Artificielle (IA), leadership, secteur public, cadres intermédiaires, transformation numérique, prise de décision algorithmique, management public, éthique de l'IA, innovation organisationnelle, compétences managériales, gouvernance algorithmique, technostress, intelligence émotionnelle, explicabilité, transformation du travail

Table des matières

Introduction	3
Contexte.....	3
Question de recherche	3
Sélection documentaire	4
Bases de données et sources consultées.....	4
Nombre d'articles retenus après tri.....	4
Ancrage conceptuel	4
Cadres théoriques mobilisés.....	4
Synthèse thématique des effets de l'IA sur le leadership	6
Thème 1 - Prise de décision : efficacité accrue, biais et enjeux éthiques.....	6
Thème 2 - Gestion d'équipe et bien-être au travail : potentialités et vigilance.....	7
Thème 3 - Créativité, innovation et intelligence émotionnelle : quel impact de l'IA ?	8
Thème 4 - Organisation du travail, rôles managériaux et adaptation des compétences.....	10
Lacunes et débats persistants	11
Controverses conceptuelles	11
Défis méthodologiques	14
Implications pour la pratique	14
Recommandation 1 - Renforcer les compétences et l'accompagnement des cadres	15
Recommandation 2 - Mettre en place une gouvernance éthique et transparente de l'IA....	15
Recommandation 3 - Encourager une vision augmentée et non automatisée du leadership	16
Recommandation 4 - Exploiter l'IA comme catalyseur d'innovation organisationnelle	17
Recommandation 5 - Préserver et cultiver les compétences humaines distinctives	18
Conclusion	19
Encadré points essentiels	20
Références	22

L'impact de l'intelligence artificielle sur le leadership des cadres du secteur public

Introduction

Contexte

En très peu de temps, et en particulier depuis l'apparition de ChatGPT, l'intelligence artificielle (IA) s'est imposée comme un levier majeur de transformation dans nos pratiques professionnelles, nos usages quotidiens et nos modes de raisonnement (Schlagwein & Willcocks, 2023). Le 24 juin 2025 (la présente note a été finalisée le 1er juillet 2025, le journal Les Affaires titrait même : « IA: est-ce la fin des gestionnaires tels qu'on les connaît? »

Dans le secteur public, cette évolution se traduit par une remise en question profonde des modèles traditionnels de gestion, de planification et de prise de décision. L'IA est désormais en mesure d'automatiser des tâches administratives répétitives, de fournir des analyses prédictives sur de larges volumes de données, et de soutenir la formulation d'options décisionnelles plus complexes (Mwita & Kitole, 2025).

Ces transformations ne sont pas neutres : elles affectent particulièrement le rôle des cadres intermédiaires, ces gestionnaires qui assurent le lien entre les orientations stratégiques et les opérations de terrain. D'un côté, l'IA offre des perspectives prometteuses pour renforcer leur efficacité, alléger leur charge administrative et soutenir l'innovation organisationnelle. De l'autre, elle soulève des questions éthiques, humaines et professionnelles : quelles responsabilités conserve le gestionnaire lorsque des décisions sont partiellement automatisées ? Comment maintenir un leadership incarné, motivant et éthique dans un environnement de plus en plus algorithmisé ? (Salah et al., 2023).

Question de recherche

C'est à cette tension que s'intéresse la présente note de recherche. En mobilisant une revue structurée de la littérature scientifique récente (2024–2025), elle propose d'examiner comment l'IA transforme, positivement ou négativement, le leadership des cadres intermédiaires du secteur public. La note est organisée en quatre volets analytiques : les effets sur la prise de décision, sur la gestion des équipes et le bien-être, sur la créativité et l'intelligence émotionnelle, et enfin sur l'organisation du travail et l'évolution des compétences managériales.

Sélection documentaire

Bases de données et sources consultées

Pour documenter cette analyse, une revue ciblée de la littérature scientifique récente a été menée. Les principales bases de données mobilisées incluent Web of Science, Scopus, Google Scholar, ainsi que Cairn et Érudit pour la littérature francophone. La recherche a été limitée à la période 2020 à 2025 afin de refléter les travaux les plus récents, notamment ceux prenant en compte l'émergence de l'IA générative dans les administrations publiques.

Les mots-clés utilisés combinaient des termes en français et en anglais, comme : intelligence artificielle, secteur public, leadership, cadres intermédiaires, décision algorithmique, IA et management public, AI public sector middle managers. Cette approche bilingue a permis d'identifier des publications issues de contextes nationaux variés, favorisant une diversité d'approches théoriques et empiriques.

Les critères de sélection retenus étaient les suivants : seuls ont été inclus les articles évalués par les pairs, publiés entre 2020 et 2025, en français ou en anglais, et relevant des domaines de la science de gestion, de l'administration publique, de la sociologie des organisations ou des sciences et technologies. Une attention particulière a été portée aux études mobilisant des cadres conceptuels établis (comme les travaux d'Herbert Simon sur la décision) ou émergents (notamment la notion de leadership algorithmique). Lorsque ces articles s'appuyaient explicitement sur un cadre plus ancien, celui-ci a alors été intégré.

Nombre d'articles retenus après tri

Au total, 72 articles ont été retenus. Ils comprennent des études empiriques (enquêtes, expérimentations, études de cas) ainsi que des analyses conceptuelles. Cette sélection permet de proposer un tour d'horizon des effets positifs et négatifs de l'intelligence artificielle sur le leadership exercé par les cadres intermédiaires du secteur public.

Ancrage conceptuel

Cadres théoriques mobilisés

L'analyse de l'influence de l'intelligence artificielle (IA) sur le leadership dans le secteur public s'appuie ici sur le croisement de trois cadres conceptuels complémentaires issus de la théorie de la décision, du management public et de la sociologie des organisations.

Le premier cadre mobilisé est celui d'Herbert Simon, dont les travaux fondateurs sur la rationalité limitée et la typologie des décisions (structurées, semi-structurées, non

structurées) restent pertinents pour penser le rôle de l'IA dans l'action publique (Simon et al., 1987). Dans cette perspective, les décisions structurées, fréquentes dans l'administration, comme la planification, la gestion de plannings ou le contrôle de données, peuvent être largement automatisées à l'aide d'algorithmes capables de traiter de grandes quantités d'information. À l'inverse, les décisions non structurées, qui impliquent de l'incertitude, des enjeux humains ou politiques, relèvent encore de la délibération humaine. Cette lecture suggère une complémentarité entre IA et cadres intermédiaires : l'IA agit comme soutien aux dimensions informationnelles et techniques (diagnostic, aide à l'analyse), tandis que le gestionnaire conserve un rôle central sur les volets éthiques, stratégiques et relationnels (Dai, Thomas & Rawolle, 2025). En cela, l'IA peut être considérée comme une extension des capacités humaines de rationalité, sans pouvoir s'y substituer totalement.

Le deuxième cadre conceptuel s'appuie sur la notion de leadership algorithmique, apparue récemment pour décrire l'intégration croissante des algorithmes dans les processus managériaux. Selon Frimpong (2025), l'IA est désormais capable d'assumer certaines tâches autrefois réservées aux gestionnaires, comme l'assignation des tâches, l'évaluation de la performance ou la surveillance des procédures. Cela modifie en profondeur la posture du leader, appelé à cohabiter avec des systèmes semi-autonomes de gestion. Cette évolution invite à repenser le leadership dans une logique d'hybridation : les compétences technologiques (compréhension des systèmes, maîtrise des flux de données) viennent s'ajouter aux compétences interpersonnelles classiques (communication, motivation, accompagnement). La littérature rejoint ici les courants de l'e-leadership et du leadership numérique, qui insistent sur la capacité des gestionnaires à exercer leur influence dans des environnements numériques complexes (Bock & von der Oelsnitz, 2025 ; Juknevičienė et al., 2025 ; Malik et al., 2025).

Enfin, en sociologie des organisations, le recours à la notion de bureaucratie algorithmique permet d'explorer les effets structurels de l'IA sur le fonctionnement des administrations. Plusieurs auteurs analysent comment l'introduction d'algorithmes transforme les mécanismes de pouvoir, les normes professionnelles et les espaces de discrétion décisionnelle (Heidelberg, 2024 ; Gammarano et al., 2025). Dans ce cadre, les algorithmes ne sont pas seulement des outils techniques : ils deviennent des acteurs de régulation, capables d'influer sur la manière dont les tâches sont priorisées, les dossiers traités ou les décisions justifiées (Soares, Grimmlikhuijsen & Meijer, 2024 ; Roehl & Cromptoets, 2025). Cette automatisation partielle de la décision publique fait apparaître une tension entre rationalité algorithmique et rationalité politique, qui doit être négociée par les cadres intermédiaires. Ces derniers se trouvent au cœur de la gestion de cette tension, en tant que médiateurs entre la logique technique de l'IA (efficacité, objectivité supposée) et les exigences normatives du service public (équité, explicabilité, acceptabilité).

Synthèse thématique des effets de l'IA sur le leadership

Thème 1 - Prise de décision : efficacité accrue, biais et enjeux éthiques

La prise de décision est l'un des domaines où l'IA a le plus d'impact dans la fonction publique. Grâce à ses capacités d'analyse prédictive, l'IA aide les cadres intermédiaires à décider plus vite et plus pertinemment. L'analyse automatisée de données volumineuses fait émerger des tendances et scénarios utiles, que ce soit pour la gestion ou la politique publique. (Panda et al., 2025).

Des recherches empiriques ont mis en évidence trois avantages principaux perçus par les gestionnaires publics : une efficacité accrue, une meilleure qualité décisionnelle et une réduction des coûts (Mwita & Kitole, 2025). Dans le domaine du recrutement, par exemple, la combinaison des évaluations humaines et algorithmiques, une approche dite d'« ensemencement », permettrait de limiter certains biais de sélection tout en augmentant la qualité des décisions définitives (Keppeler et al., 2025). L'IA offre ainsi une capacité d'objectivation précieuse dans des contextes caractérisés par l'incertitude ou la surcharge informationnelle.

Mais ces avantages comportent aussi des risques éthiques : les algorithmes peuvent amplifier des biais présents dans les données d'origine ou dans leur conception. Des études montrent, par exemple, des cas de discrimination lors du tri automatisé de candidatures, ou de recommandations inadaptées dues à un mauvais calibrage. (Fischer-Abaigar et al., 2024).

Les biais de labellisation et les décalages de distribution, c'est-à-dire l'application d'un modèle dans un contexte différent de celui dans lequel il a été conçu, constituent des écueils fréquents dans l'utilisation des systèmes algorithmiques publics (Soori et al., 2024). Ces biais peuvent aboutir à des décisions faussement perçues comme objectives, alors qu'elles ne le sont ni dans leur processus ni dans leurs effets (Anichini & Kotras, 2024).

À ces risques s'ajoute une difficulté croissante d'explicabilité des décisions. Les modèles algorithmiques complexes, parfois qualifiés de « boîtes noires », échappent à l'audit par les cadres utilisateurs, ce qui rend difficile la justification des choix auprès des citoyens ou des autorités hiérarchiques (Horowitz & Kahn, 2024). Ce manque de transparence peut fragiliser la légitimité de la décision publique.

Un autre phénomène préoccupant est celui de la confiance excessive accordée à l'IA. Des travaux sur le biais d'automatisation démontrent que certains gestionnaires sont enclins à surévaluer la pertinence des recommandations algorithmiques, surtout lorsqu'ils sont sensibilisés aux biais humains. Ce biais peut conduire à une délégation excessive du jugement au détriment de l'esprit critique (Ruscheimer & Hondrich, 2024; Goel et al., 2024).

Dans ce contexte, le rôle du cadre intermédiaire évolue vers celui d'un décideur-contrôleur, capable d'exploiter les apports de l'IA tout en maîtrisant les limites. Cela suppose de savoir interpréter les résultats algorithmiques, de déterminer les cas dans lesquels l'intervention humaine reste indispensable, et d'assurer la traçabilité des critères mobilisés. Plusieurs auteurs proposent à cet effet des dispositifs de redevabilité algorithmique : audits réguliers des modèles, procédures de documentation, ou encore droits d'explication pour les cadres utilisateurs (Vujicic, 2024; Ali & Wood-Harper, 2022).

Thème 2 - Gestion d'équipe et bien-être au travail : potentialités et vigilance

L'introduction de l'intelligence artificielle dans le quotidien des organisations publiques ne transforme pas seulement les processus décisionnels : elle affecte également les pratiques de gestion des équipes et l'expérience de travail des agents. Pour les cadres intermédiaires, cela pose de nouveaux défis de leadership, à la croisée des promesses technologiques et des vulnérabilités humaines.

Sur le versant positif, plusieurs études montrent que l'IA peut accroître l'engagement des employés et améliorer leur bien-être au travail. En automatisant les tâches répétitives ou administratives, elle libère du temps pour des activités jugées plus valorisantes, favorisant ainsi la motivation intrinsèque (Korinek, 2023 ; Rožman et al., 2022). L'efficacité perçue dans l'usage de l'IA, ce que certains auteurs appellent la self-efficacy numérique, est même corrélée à une satisfaction professionnelle accrue, à condition que les outils soient bien maîtrisés (Fayzullayeva, 2025 ; Dennis et al., 2023). Cette montée en compétence, lorsqu'elle est accompagnée, peut renforcer le sentiment de reconnaissance et nourrir une dynamique d'apprentissage collectif bénéfique à l'ensemble de l'organisation (Chen et al., 2023).

En outre, l'IA soutient parfois une meilleure collaboration interne. Agents conversationnels, plateformes conversationnelles augmentées et outils de gestion intelligente des flux d'information permettent de fluidifier les échanges et de réduire les délais ou malentendus fréquents dans les structures bureaucratiques (Somanathan, 2023 ; Cao et al., 2023). Dans ce cadre, le rôle du cadre intermédiaire devient central pour promouvoir ces usages et en garantir la plus-value réelle pour l'équipe.

Cependant, ces apports ne doivent pas occulter les effets délétères d'un déploiement mal encadré. De nombreuses recherches soulignent la montée du technostress induit par l'IA : au lieu de réduire la pression, celle-ci peut accroître la charge perçue, générer un sentiment de surveillance accrue, et brouiller les frontières entre vie professionnelle et personnelle (Deepa et al., 2024 ; Hu & Pan, 2023). Le technostress apparaît d'autant plus fort que les agents se sentent peu compétents face aux nouveaux outils, ou lorsqu'ils perçoivent une exigence implicite d'ultra-performance dopée par la technologie (Berthon et al., 2024).

Une étude récente révèle que 77 % des agents ayant recours à des outils d'IA estiment que ces technologies ont, en réalité, augmenté leur charge de travail plutôt que de la réduire (Campus Technology, 2025). Cette pression peut aussi se répercuter sur les cadres intermédiaires eux-mêmes, qui, confrontés à des attentes organisationnelles accrues, peuvent sans le vouloir transmettre cette tension à leurs équipes. L'enjeu devient alors managérial : savoir instaurer une culture d'usage modéré et humain de l'IA.

Le rapport à l'IA est également marqué par des sentiments ambivalents. Si une majorité d'agents publics se disent prêts à expérimenter ces technologies, une crainte demeure quant au remplacement potentiel des emplois ou à la perte de contrôle sur les tâches (Peng & Potipiroon, 2022 ; Chiarini et al., 2024). Dans ce contexte, le rôle de médiateur technologique que doivent assumer les cadres prend toute son importance. Il ne s'agit pas seulement de mettre en œuvre de nouveaux outils, mais d'accompagner les équipes dans leur appropriation, de rassurer quant aux finalités poursuivies, et de maintenir le sens du travail collectif.

Des recommandations concrètes émergent de ces travaux. Il convient, d'une part, de soutenir activement la montée en compétences numériques pour atténuer le stress lié à l'incompétence perçue (Waardenburg, 2024). D'autre part, il est essentiel d'ajuster les attentes de performance, notamment durant les périodes de transition, en intégrant un temps d'apprentissage dans les planifications. De plus, la mise en place de politiques claires de droit à la déconnexion peut contribuer à préserver l'équilibre travail-vie privée face à la tentation d'hyperconnexion technologique (Berthon et al., 2024).

Enfin, un leadership bienveillant et attentif aux signaux faibles de décrochage, fatigue, démotivation, d'évitement, est déterminant pour limiter les effets négatifs de l'IA sur le climat de travail (Dennis et al., 2023). Dans ce contexte, la posture des gestionnaires intermédiaires devient un facteur clé : ils doivent montrer l'exemple en reconnaissant les difficultés, en valorisant les efforts d'adaptation et en rappelant que la dimension humaine du service public reste irremplaçable.

Thème 3 - Créativité, innovation et intelligence émotionnelle : quel impact de l'IA ?

Dans le secteur public, les cadres intermédiaires sont souvent porteurs de dynamiques d'innovation. Ils jouent un rôle d'interface entre la stratégie et l'opérationnel, entre la règle et l'expérimentation. À ce titre, ils mobilisent leur intelligence émotionnelle pour engager les équipes, et leur créativité pour initier de nouvelles façons de faire. L'arrivée de l'intelligence artificielle (IA) transforme ces leviers du leadership, en offrant de nouvelles possibilités, mais aussi en introduisant des tensions.

Du côté des opportunités, l'IA est souvent perçue comme un catalyseur de l'innovation publique. En déchargeant les cadres de tâches routinières, elle libère un temps précieux pour se consacrer à la conception de projets ou à la résolution de problèmes complexes (Paesano, 2023). L'IA peut également générer des pistes inédites en croisant de grandes quantités de données, en détectant des signaux faibles, ou en testant virtuellement des hypothèses par des modélisations prédictives (Sandoval-Almazan & Millán-Vargas, 2023). Ces usages permettent, par exemple, d'anticiper des besoins émergents et d'adapter proactivement les services publics. Dans cette perspective, les auteurs évoquent une transformation progressive du rôle managérial vers un profil plus entrepreneurial que purement administratif (Knutsen et al., 2024 ; Newman et al., 2022).

Toutefois, la littérature récente alerte sur les limites de cette dynamique. Dans des contextes organisationnels rigides, l'IA peut avoir pour effet de renforcer les procédures au lieu de les assouplir, bridant ainsi les marges de manœuvre nécessaires à l'innovation (Panda et al., 2025). Les systèmes d'IA s'appuyant sur des données passées tendent à reproduire l'existant plutôt qu'à générer des ruptures (Doshi & Hauser, 2023). Par ailleurs, une dépendance excessive aux indicateurs algorithmiques peut réduire la propension des cadres à sortir du cadre prescrit, par crainte de s'écarter des normes définies par les modèles (Shaikh, 2025). L'innovation repose alors moins sur la créativité que sur l'optimisation, ce qui affaiblit sa portée transformatrice. Pour éviter cet effet de verrouillage, plusieurs auteurs insistent sur la nécessité pour les cadres de conserver un jugement critique et une capacité d'exploration autonome (Noponen et al., 2023 ; Panda et al., 2025).

En parallèle, l'intelligence émotionnelle (IE) reste un attribut fondamental du leadership dans les administrations publiques. Elle désigne l'aptitude à reconnaître, comprendre et réguler ses propres émotions, tout en prenant en compte celles des autres. Dans des environnements marqués par l'incertitude, le changement et parfois la résistance, cette compétence devient centrale pour accompagner les transformations (Dwivedi, 2025 ; Khairullah et al., 2025). Si l'IA peut produire des données objectives et appuyer la prise de décision, elle demeure incapable d'interpréter finement les émotions humaines ou d'agir avec empathie (Assunção et al., 2022). Elle peut simuler une réponse empathique, mais sans véritable compréhension morale ou relationnelle du contexte (Lv et al., 2022).

Plusieurs travaux soulignent ainsi que les compétences émotionnelles deviennent encore plus précieuses dans un environnement numérisé : là où l'IA gère les faits, le cadre humain donne du sens, ajuste le message et accompagne les ressentis (Shaikh, 2025 ; Dwivedi, 2025). Comme l'exprime une synthèse récente en psychologie du travail, la capacité à articuler données et émotions constitue désormais une différenciatrice clé du leadership (Khairullah et al., 2025). Cette complémentarité se traduit en pratique par un double rôle : l'IA apporte les réponses au « quoi » (quelles tendances, quels scénarios), tandis que le cadre,

par son intelligence émotionnelle, intervient sur le « comment » (comment expliquer, ajuster, mobiliser).

Toutefois, un risque de désengagement relationnel guette les gestionnaires s'ils délèguent trop leurs interactions aux outils numériques. Confier à un agent conversationnel les premiers niveaux de médiation ou suivre un tableau de bord automatisé sans dialogue avec l'équipe peut affaiblir les liens sociaux internes et appauvrir les capacités relationnelles des encadrants (Khairullah et al., 2025). À terme, cela peut nuire non seulement à la cohésion d'équipe, mais aussi à la capacité d'adaptation collective. Pour prévenir cet effet, certains proposent une approche dite de leadership collaboratif augmenté, où l'IA et l'intelligence émotionnelle ne s'opposent pas, mais se renforcent mutuellement (Noponen et al., 2023 ; Panda et al., 2025). Cela suppose que le cadre reste actif dans la gestion des émotions, tout en s'appuyant sur les capacités de l'IA pour structurer les décisions.

Thème 4 - Organisation du travail, rôles managériaux et adaptation des compétences

L'introduction de l'intelligence artificielle (IA) dans les administrations publiques ne modifie pas uniquement les outils ou les procédures. Elle redessine l'organisation du travail, fait évoluer les rôles managériaux et impose de nouvelles exigences en matière de compétences. Cette transformation est particulièrement marquée pour les cadres intermédiaires, situés à l'interface entre la stratégie et l'opérationnel.

Plusieurs travaux récents suggèrent que l'IA entraîne un redéploiement progressif des tâches managériales. Certaines activités historiquement confiées aux cadres intermédiaires, comme la planification de tâches répétitives ou l'allocation de ressources, peuvent désormais être partiellement automatisées ou pilotées à l'aide de systèmes algorithmiques (Panda et al., 2025 ; Bastida et al., 2025). À l'inverse, de nouveaux rôles apparaissent, tels que celui de gestionnaire des données publiques, de référent éthique sur les usages de l'IA, ou de médiateur humain-machine. Le cadre n'est plus seulement un coordinateur hiérarchique, mais devient un intégrateur de systèmes, responsable de la cohérence entre les outils numériques et les valeurs du service public (Bullock & Chen, 2024).

Cette réorganisation du travail exige que les encadrants montent rapidement en compétences. Le manque d'expertise technique reste un frein, surtout pour les cadres peu formés à la science des données ou aux algorithmes (Mwita & Kitole, 2025 ; Nawaz et al., 2024). D'où la nécessité de formations continues, voire de programmes hybrides associant management public et culture numérique (Dai et al., 2024 ; Rahayu et al., 2024). Il ne s'agit pas seulement de maîtriser des outils, mais aussi de pouvoir porter un regard critique sur les solutions conçues à l'extérieur.

Au-delà des savoirs technologiques, les compétences managériales classiques doivent également évoluer. L'IA modifie les chaînes de décision en accélérant certains processus, ce qui peut réduire la profondeur hiérarchique et amener à des formes de gouvernance plus horizontales (Raisch & Fomina, 2025). Dans ce contexte, le cadre intermédiaire doit redéfinir sa valeur ajoutée. Il n'est plus l'unique détenteur de l'information, mais devient garant du sens, de la cohérence des décisions et du lien avec les parties prenantes. Son rôle inclut la supervision des systèmes automatisés, la gestion des cas d'exception et l'animation des collectifs de travail, parfois éclatés par le numérique (Schuschel & Weske, 2003 ; Reamer, 2023).

L'IA pousse également à une organisation plus transversale. Pour que les algorithmes soient performants, ils doivent s'appuyer sur des données croisées provenant de différents services. Cela impose aux cadres intermédiaires de développer des compétences en coordination interservices et en partage de l'information (OCDE, 2023 ; Zhou & Chen, 2023). Dans certaines administrations, cela se traduit par la mise en place de comités transverses, de binômes experts opérationnels, ou de réseaux d'apprentissage sur la donnée.

Enfin, l'émergence de l'IA oblige les organisations à structurer leur gouvernance technologique. Le rôle du cadre intermédiaire inclut désormais la mise en œuvre concrète de principes éthiques, tels que la transparence, l'explicabilité ou la supervision humaine des décisions automatisées (Schiff et al., 2022 ; Tiell, 2019). Il doit pouvoir justifier l'usage d'un outil algorithmique auprès des agents, des usagers ou des élus. Cela implique non seulement une compréhension technique minimale, mais aussi des compétences pédagogiques et délibératives.

Lacunes et débats persistants

Controverses conceptuelles

Malgré l'essor rapide des publications sur l'intelligence artificielle dans le secteur public, plusieurs zones d'ombre demeurent, en particulier concernant le rôle des cadres intermédiaires. Sur le plan empirique, les recherches existantes se concentrent majoritairement sur les grandes orientations de la transformation numérique ou sur la perception générale des agents publics, sans cibler de manière précise les pratiques quotidiennes des gestionnaires intermédiaires. Comme le soulignent Adie, Tate et Valentine (2024), la plupart des études se focalisent sur les cadres supérieurs ou sur les usages organisationnels globaux, laissant dans l'angle mort les formes concrètes de leadership exercées à l'échelle intermédiaire.

Cette absence est d'autant plus marquante que le rôle des cadres intermédiaires dans l'appropriation ou la médiation des technologies a été identifié comme un levier essentiel

pour le succès des innovations technologiques (Jarrahi et al., 2023 ; Bullock & Chen, 2024). Pourtant, les études de type ethnographique ou les analyses de cas détaillés portant sur des situations de travail réelles sont rares. Il existe peu de descriptions précises de la manière dont les cadres intermédiaires arbitrent entre les recommandations issues des systèmes algorithmiques et leur propre jugement professionnel (Babšek et al., 2025). De même, les effets de l'IA sur leur identité professionnelle ou sur leur autonomie décisionnelle ne font pas encore l'objet d'un traitement approfondi dans la littérature empirique (Chandra & Feng, 2025).

Les dimensions contextuelles sont également peu explorées. Les conditions de mise en œuvre de l'IA varient pourtant considérablement selon la taille des services, le niveau de numérisation antérieur, les styles de leadership en place ou encore les régulations locales (Sun & Medaglia, 2019 ; Rai et al., 2023). Une meilleure compréhension de ces variables serait essentielle pour formuler des recommandations différenciées et adaptées aux réalités des administrations publiques. À ce jour, les travaux restent souvent normatifs ou prescriptifs, et peinent à rendre compte de la diversité des pratiques effectives sur le terrain.

Enfin, un débat non tranché porte sur le type de compétences réellement nécessaires pour accompagner l'IA dans le secteur public. Si plusieurs auteurs insistent sur les compétences techniques ou numériques (Keppeler et al., 2025), d'autres mettent en avant des compétences sociales, éthiques ou politiques, comme la capacité à négocier les finalités de l'usage des algorithmes ou à assurer la redevabilité des décisions automatisées (Cheong, 2024 ; Zhou & Joachims, 2023 ; Zhou & Chen, 2023). Cette tension entre compétences technologiques et compétences relationnelles reste à clarifier empiriquement.

Deuxièmement, plusieurs tensions conceptuelles restent à clarifier dans la littérature, en particulier celle opposant la rationalité algorithmique à la rationalité politique. Alors que l'intelligence artificielle est souvent présentée comme un outil de décision orienté vers la performance, l'objectivité et l'optimisation des résultats, l'action publique repose sur une rationalité plurielle, dans laquelle interviennent des valeurs, des considérations éthiques, des rapports de pouvoir, et des impératifs de légitimité démocratique (de Fine Licht et al., 2020 ; Cheong, 2024). Cette tension soulève la question de la place à accorder aux algorithmes dans des décisions qui engagent des arbitrages complexes et souvent controversés. La logique de « l'algorithme a raison » peut difficilement se substituer à celle du « ce qui est juste ou acceptable pour la société ».

Certaines contributions récentes proposent de concevoir l'IA non pas comme un outil de prescription, mais comme un dispositif d'aide à la décision élargie, offrant au décideur public un éventail d'options évaluées selon différents critères de performance, de risques ou d'impacts, tout en laissant intacte la responsabilité du choix final (Sun & Medaglia, 2019 ; Cowsils et al., 2021). Ce modèle d'IA « dialogique » ou « réflexive » vise à enrichir, plutôt qu'à

contraindre, la délibération publique. Toutefois, d'autres auteurs alertent sur un phénomène inverse : la montée en puissance des dispositifs algorithmiques pourrait restreindre la marge de manœuvre des cadres publics, notamment si les résultats des algorithmes deviennent normatifs, c'est-à-dire considérés comme des standards indiscutables qu'il serait difficile de contester sans justification lourde (Busuioc, 2021 ; Bullock & Chen, 2024). Dans ce cas, l'usage de l'IA pourrait induire une technicisation excessive de décisions fondamentalement politiques, voire les dépolitiser au nom de l'efficacité.

Ce débat recoupe des enjeux plus vastes de légitimité démocratique et de gouvernance algorithmique. L'expertise mobilisée pour concevoir et déployer des outils d'IA provient souvent du secteur privé ou de milieux techniques éloignés des principes du service public. Or, l'action publique engage des valeurs collectives, qui ne peuvent être réduites à des objectifs d'efficacité (Yeung, 2018 ; Keppeler et al., 2023). La littérature propose plusieurs pistes pour répondre à cette tension, allant de la création de comités éthiques dans les administrations à l'intégration de principes de transparence, d'auditabilité et de participation dans la conception des systèmes (Zhou & Chen, 2023 ; Schiff et al., 2022). Toutefois, aucune approche ne fait encore consensus, et le débat reste ouvert sur la meilleure manière de concilier intelligence artificielle, responsabilité politique et confiance des citoyens.

Une autre lacune conceptuelle majeure concerne l'évaluation empirique des effets concrets de l'intelligence artificielle dans le secteur public. Plusieurs auteurs soulignent que, malgré les discours enthousiastes, les preuves tangibles de ses bénéfices restent limitées. Il manque notamment des méta-analyses robustes ou des évaluations longitudinales qui démontreraient de manière systématique que l'IA améliore durablement la performance organisationnelle, la qualité du service public ou la satisfaction des usagers (Ada Lovelace Institute, 2022 ; Keppeler et al., 2023). Les études disponibles se fondent souvent sur des cas isolés, difficilement généralisables, et rarement assortis d'indicateurs clairs de résultats.

Ce déficit d'évidence alimente un clivage entre, d'un côté, les techno-optimistes, qui insistent sur le potentiel transformateur de l'IA et appellent à une modernisation accélérée du secteur public, et de l'autre, les technoprudents, qui rappellent que les objectifs du secteur public sont multiples et parfois contradictoires, efficacité, équité, transparence, participation, et que l'introduction de technologies mal maîtrisées peut produire des effets indésirables (Bullock & Chen, 2024 ; Eubanks, 2018). Par exemple, les biais algorithmiques observés dans des systèmes prédictifs utilisés en justice ou dans la protection sociale montrent que l'IA peut reproduire ou amplifier des discriminations existantes si elle n'est pas rigoureusement encadrée (Benjamin, 2019 ; Ada Lovelace Institute, 2022).

Face à ce manque de recul empirique, plusieurs travaux appellent à systématiser l'évaluation rigoureuse des projets d'IA dans le secteur public. Il s'agirait, par exemple, de conduire des expérimentations comparatives avec et sans IA, de mesurer les effets avant et après le

déploiement, ou d'évaluer l'impact sur la confiance des usagers, la transparence des décisions, ou encore l'efficacité des politiques publiques (Bevilacqua et al., 2025). Ces évaluations devraient être menées de façon indépendante, en intégrant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, afin de dépasser le stade de la promesse technologique et d'ancrer les décisions de déploiement dans une logique fondée sur les preuves.

Défis méthodologiques

Sur le plan méthodologique, plusieurs travaux suggèrent que la recherche future sur l'intelligence artificielle dans le secteur public gagnerait à s'appuyer sur des approches à la fois interdisciplinaires et participatives. Un des manques fréquemment identifiés concerne l'analyse des facteurs contextuels. De nombreuses études se concentrent principalement sur les dimensions techniques ou les résultats mesurables de l'IA, sans toujours intégrer les variables organisationnelles, culturelles ou juridiques qui influencent profondément son adoption et ses effets (Pavone et al., 2025 ; Dei, 2024 ; Misuraca & van Noordt, 2023). Par exemple, une même technologie peut produire des effets très différents selon le degré de centralisation administrative, la culture de gestion ou les cadres réglementaires nationaux. De plus, les évaluations coûts-bénéfice de l'IA ignorent souvent des éléments essentiels, comme les coûts cachés liés à la conduite du changement ou les gains non quantifiables, comme l'apprentissage organisationnel et la résilience institutionnelle (Mikalef et al., 2023).

Un autre point aveugle concerne la place accordée aux citoyens et aux usagers dans les études portant sur le leadership algorithmique. Leur point de vue est pourtant déterminant pour juger des effets de l'IA sur la légitimité démocratique de l'action publique. La confiance dans les institutions publiques peut être fragilisée si les usagers perçoivent les décisions comme déshumanisées ou opaques, surtout dans des domaines sensibles comme la justice, l'immigration ou les services sociaux (Cheong, 2024 ; Zhou & Joachims, 2023 ; Ada Lovelace Institute, 2022). À l'inverse, certains chercheurs estiment que l'IA, en apportant plus de rigueur, de transparence et de rapidité, peut renforcer cette confiance, à condition que les systèmes soient explicables et que la responsabilité reste clairement assignée à des acteurs humains (Schiff et al., 2022 ; Bevilacqua et al., 2025). Ces tensions soulignent la nécessité d'études empiriques approfondies intégrant l'expérience vécue par les citoyens, afin d'évaluer les effets réels de l'IA non seulement sur les performances administratives, mais aussi sur la qualité relationnelle du service public.

Implications pour la pratique

Pour les organisations publiques comme pour les cadres intermédiaires, plusieurs recommandations émergent de la littérature récente afin de renforcer les effets bénéfiques de l'intelligence artificielle tout en limitant ses dérives.

Recommandation 1 - Renforcer les compétences et l'accompagnement des cadres

Premièrement, il apparaît essentiel de renforcer les compétences numériques et l'accompagnement des cadres intermédiaires. Les administrations publiques sont invitées à investir de manière ciblée dans la formation continue, en proposant des modules spécifiques consacrés au fonctionnement des algorithmes, à l'interprétation des résultats produits par l'IA, et à la gestion des données. Ce type de formation doit s'accompagner d'un travail sur les compétences transversales : compréhension des enjeux éthiques liés à l'IA, capacité à conduire le changement, et maîtrise de la communication autour des outils numériques introduits dans les organisations (Deepa et al., 2024 ; Juknevičienė et al., 2025).

Plusieurs auteurs recommandent de privilégier le développement des capacités internes, plutôt que de dépendre uniquement des fournisseurs privés ou des consultants externes, afin que les cadres publics maîtrisent les technologies qu'ils pilotent (Adie et al., 2024 ; Mwita & Kitole, 2025). Le développement d'une expertise interne favorise une meilleure appropriation et une plus grande autonomie dans l'utilisation et l'ajustement des solutions d'IA.

Par ailleurs, la création de communautés de pratique entre pairs, où les cadres partagent leurs expériences sur l'usage de l'IA et échangent de bonnes pratiques, peut soutenir l'apprentissage continu (Rahayu et al., 2024). Certaines administrations ont également mis en place des dispositifs de mentorat interne : il s'agit d'identifier des cadres déjà à l'aise avec les outils d'IA (« champions IA ») afin qu'ils accompagnent, forment et soutiennent leurs collègues dans l'appropriation de ces nouvelles technologies (Paesano, 2023).

Recommandation 2 - Mettre en place une gouvernance éthique et transparente de l'IA

Deuxièmement, la mise en place d'une gouvernance éthique et transparente de l'intelligence artificielle s'impose comme un enjeu central pour le secteur public. De nombreux travaux recommandent de définir des principes clairs encadrant l'utilisation des algorithmes : équité, transparence, responsabilité, et maintien du contrôle humain sur les décisions importantes (Ada Lovelace Institute, 2022 ; Cheong, 2024). Ces principes doivent s'inspirer des lignes directrices internationales, notamment celles de l'OCDE et de l'Union européenne, mais aussi être adaptés aux réalités des organisations publiques concernées.

La littérature récente insiste sur la nécessité de procéder à une évaluation d'impact éthique en amont de tout projet intégrant une IA, afin d'identifier les risques de biais ou d'atteinte aux droits des usagers (Covels et al., 2021 ; Adie et al., 2024). Cette démarche peut être appuyée par la création de comités d'éthique ou de validation algorithmique, rassemblant

des cadres intermédiaires, des experts techniques, des juristes et, le cas échéant, des représentants d'usagers (Schiff et al., 2022 ; Tiell, 2019). Ces comités jouent un rôle de filtre : ils valident ou refusent l'usage d'une IA tant que certaines conditions ne sont pas remplies, telles que la qualité des données, l'explicabilité des décisions ou la prise en compte des biais potentiels (Adie et al., 2024).

Un autre point fondamental porte sur la transparence. Il convient de rendre accessible la documentation sur les critères de décision de l'IA, et d'informer explicitement les usagers lorsqu'une décision automatisée les concerne (Cheong, 2024 ; de Fine Licht & de Fine Licht, 2020). En interne, la traçabilité des décisions assistées par IA est essentielle pour permettre l'audit et la correction en cas d'erreur ou de contestation (Schlagwein & Willcocks, 2023). Par exemple, lorsqu'une IA de recrutement est utilisée, il doit être possible d'expliquer sur quelles données et règles elle s'est appuyée pour écarter un candidat.

Enfin, la préservation du droit à l'erreur et au retrait humain doit être garantie. Un cadre doit pouvoir annuler ou ajuster une recommandation de l'IA, sans être sanctionné, lorsqu'il estime que la situation le justifie (Adie et al., 2024). Ce principe du « human-in-the-loop » est largement soutenu par la littérature sur la gouvernance algorithmique, qui souligne que la responsabilité finale des décisions publiques doit rester assumée par des agents humains mandatés à cet effet (Busuioc, 2021 ; Zhou & Chen, 2023).

Recommandation 3 - Encourager une vision augmentée et non automatisée du leadership

Troisièmement, il est nécessaire d'encourager une vision du leadership où l'intelligence artificielle vient en appui, et non en substitution des compétences humaines. Cette orientation culturelle vise à rassurer l'ensemble des acteurs publics sur le sens de la transformation numérique, en valorisant ce que l'IA permet d'améliorer, tout en réaffirmant la place centrale de l'humain. Les cadres intermédiaires sont particulièrement bien placés pour diffuser cette vision au sein de leurs équipes et auprès de leurs supérieurs, en illustrant par des exemples concrets comment l'IA peut soutenir et enrichir l'action publique, plutôt que la déshumaniser ou menacer les emplois (Adie et al., 2024 ; Bastida et al., 2025).

La communication interne doit valoriser les succès obtenus grâce à l'IA : par exemple, des agents qui ont pu améliorer leur performance ou se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée (Panda et al., 2025). À l'inverse, il faut éviter tout discours axé sur les suppressions de postes, qui alimente la crainte du déclassement (Eubanks, 2018).

L'exemple français, avec les recommandations du Conseil d'État et de la Direction générale de l'administration publique, met en avant une doctrine d'usage de l'IA dans le secteur public fondée sur l'augmentation et la complémentarité : il est explicitement recommandé « d'utiliser l'IA en soutien plutôt qu'en remplacement du travail humain », en maintenant

systématiquement un acteur humain dans la boucle de décision (labo.societenumerique.gouv.fr).

Impliquer les agents publics dans le choix, le test ou l'évaluation des outils d'IA favorise leur appropriation et contribue à une dynamique de coconstruction de la transformation (Juknevičienė et al., 2025). Sur le plan du management, cela passe par un leadership collaboratif et humble, capable de reconnaître la valeur ajoutée de l'IA, mais aussi d'en questionner les limites. Il s'agit notamment de développer une culture du questionnement, où chaque membre de l'équipe est encouragé à signaler toute incohérence, erreur ou biais repéré dans l'usage de l'IA, sans crainte de réprimande (Busuioac, 2021 ; Zhou & Chen, 2023).

Une bonne pratique peut consister à organiser, pour chaque décision automatisée jugée importante, un "debriefing humain" : une courte réunion d'équipe destinée à vérifier la cohérence de la décision avec les objectifs organisationnels, à envisager d'éventuels ajustements, et à s'assurer que la responsabilité finale demeure bien assumée par le management public.

Recommandation 4 - Exploiter l'IA comme catalyseur d'innovation organisationnelle

Quatrièmement, il convient de mobiliser l'intelligence artificielle comme un levier d'innovation organisationnelle, et non comme un simple outil d'optimisation des routines existantes. Les cadres intermédiaires ont ici un rôle clé, car ils sont les mieux placés pour identifier, à partir de leur expérience du terrain, comment l'IA peut transformer en profondeur la manière de servir les usagers (Bock & von der Oelsnitz, 2025 ; Newman et al., 2022).

L'intégration d'agents conversationnels ou d'assistants virtuels, par exemple, permet de déléguer le traitement des demandes les plus courantes, ce qui libère du temps pour les agents d'accueil afin qu'ils se consacrent à des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme l'accompagnement personnalisé ou la médiation numérique auprès de publics fragiles (Babšek et al., 2025). Cette redistribution des missions peut améliorer la qualité du service public, à condition que l'organisation valorise ce type de réorientation du travail et repense ses indicateurs de performance. Il peut s'agir de passer d'une logique purement quantitative (nombre de dossiers traités par jour) à une évaluation qualitative, fondée sur la capacité à résoudre des situations complexes ou à offrir un accompagnement de qualité.

La littérature recommande d'expérimenter d'abord sur des projets pilotes, en confiant à des cadres volontaires l'essai d'innovations IA dans un cadre limité, avant de les généraliser si elles fonctionnent (Panda et al., 2025). Cette approche limite les risques et encourage l'apprentissage collectif. Elle suppose aussi un climat où l'expérimentation – et même l'échec – est reconnue comme moteur de progrès, non comme motif de sanction (Frimpong, 2025).

Ce repositionnement du cadre intermédiaire, d'exécutant de procédures vers facilitateur d'innovation, suppose de revaloriser la prise d'initiative et de mettre en place des espaces de partage d'expériences sur l'usage de l'IA entre pairs, afin de diffuser les bonnes pratiques et d'essaimer les réussites (Juknevičienė et al., 2025). L'enjeu n'est donc pas seulement de travailler plus vite, mais de travailler mieux, en exploitant pleinement les potentialités transformatrices de l'intelligence artificielle au service de la mission publique.

Recommandation 5 - Préserver et cultiver les compétences humaines distinctives

Enfin, il apparaît essentiel pour les cadres intermédiaires de préserver et de cultiver les compétences humaines qui restent hors de portée de l'intelligence artificielle, telle que l'intelligence émotionnelle, l'esprit critique et l'éthique. Plusieurs travaux récents rappellent que la valeur ajoutée du leadership humain dans le secteur public réside désormais dans la capacité à comprendre et accompagner les émotions, à dialoguer avec les équipes, à anticiper les conséquences sociales et éthiques des décisions prises avec ou par l'IA (Assunção et al., 2022 ; Dwivedi, 2025 ; Paesano, 2023). Dans la pratique, cela suppose que les cadres réservent du temps à des interactions de terrain, pour observer et écouter leurs agents au-delà de la médiation des outils numériques. Ce contact direct permet de saisir des signaux faibles qu'aucune donnée ne saurait capter.

Les programmes de formation managériale devraient intégrer systématiquement des modules dédiés à la conscience éthique, au développement de l'intelligence émotionnelle et à la communication pédagogique sur les décisions assistées par IA (Shaikh, 2025). Par exemple, des ateliers de simulation peuvent être mis en place, où les cadres s'exercent à expliquer à un usager ou à un agent une décision fondée sur un algorithme, en prenant en compte les incompréhensions ou réticences éventuelles (Bock & von der Oelsnitz, 2025). Ces dispositifs renforcent à la fois la pédagogie managériale et la confiance dans les outils numériques.

Par ailleurs, encourager la participation à des groupes de réflexion éthique, à des réseaux de pairs ou à des communautés professionnelles spécialisées en IA permet aux cadres d'échanger sur les dilemmes rencontrés et de nourrir leur esprit critique (Adie et al., 2024). Cette ouverture vers l'extérieur alimente une culture du questionnement et de la vigilance, qui s'avère précieuse face à l'évolution rapide des technologies. En somme, plus l'IA progresse dans l'administration publique, plus les qualités humaines des leaders, sens relationnel, discernement, pédagogie, deviennent stratégiques pour garantir un service public innovant et digne de confiance (Juknevičienė et al., 2025 ; Newman et al., 2022).

Conclusion

Au moment où cette note est rédigée, en juin 2025, l'intelligence artificielle transforme à un rythme inédit les pratiques et les repères du leadership public. Les avancées, notamment dans les outils génératifs, se succèdent à une vitesse telle qu'il serait illusoire de prétendre prédire l'avenir de manière certaine. Pourtant, au fil de cette revue, un constat s'impose : quels que soient les outils technologiques de demain ou d'après-demain, les enjeux identifiés ici ne feront que gagner en importance.

L'intelligence artificielle ouvre des perspectives nouvelles : elle peut alléger la charge administrative, enrichir l'analyse décisionnelle, permettre des gains d'efficacité, favoriser l'innovation et offrir des leviers pour réinventer l'action publique. Mais ces bénéfices s'accompagnent de défis majeurs : risques de biais ou d'opacité algorithmique, perte de contrôle humain, pressions accrues sur les agents et tensions sur les valeurs fondamentales du secteur public, équité, transparence, relation humaine.

Un enseignement central émerge de l'analyse : ce n'est pas tant la technologie en elle-même qui façonnera le visage du service public de demain, mais la façon dont cadres intermédiaires et organisations collectives s'en saisiront. L'IA agit ici comme un révélateur, un miroir des pratiques managériales : elle peut magnifier un leadership éclairé, renforçant la capacité d'écoute, la qualité de la décision et l'attention à l'humain, ou au contraire amplifier les effets d'un management distant et déresponsabilisé.

Pour naviguer dans ce contexte mouvant, il devient donc essentiel de promouvoir un leadership public à la fois augmenté, s'appuyant intelligemment sur l'IA pour enrichir l'action collective, et responsable, c'est-à-dire capable d'assumer la part irréductible d'éthique et de discernement humain dans chaque décision. L'accompagnement des cadres, le développement de compétences hybrides, la mise en place de garde-fous et la valorisation d'une culture d'expérimentation constituent autant de leviers pour réussir cette transition.

Les années à venir verront probablement la banalisation de l'IA générative dans les administrations, l'entrée en vigueur de cadres réglementaires plus exigeants et la montée en puissance de profils de cadres capables d'articuler savoir métiers, capacités d'analyse et compréhension des systèmes numériques. La recherche scientifique a un rôle clé à jouer : il reste à multiplier les études empiriques sur les usages réels de l'IA, les conditions d'appropriation réussies et les effets de long terme sur la qualité du service public.

Au final, loin de remplacer le leadership humain, l'intelligence artificielle en modifie profondément les contours. Elle invite les gestionnaires intermédiaires à repenser leur rôle : ni techniciens de l'IA ni simples relais de procédures, ils sont appelés à devenir les architectes lucides d'une symbiose entre intelligence humaine et intelligence artificielle, garants d'un service public à la fois performant et fidèle à ses valeurs.

Encadré points essentiels

- **L'IA, accélérateur de décisions... sous supervision humaine indispensable**

L'intelligence artificielle accroît la rapidité et l'objectivité apparente des décisions en améliorant l'analyse des données et en proposant des options optimisées (Chandra & Feng, 2025 ; Keppeler et al., 2025). Mais sans le regard critique des cadres pour auditer les résultats et intégrer les dimensions éthiques, ces décisions automatisées peuvent aboutir à des erreurs ou des biais inacceptables (Cheong, 2024). L'IA augmente le décideur, elle ne le remplace pas.

- **Efficacité opérationnelle améliorée, mais attention au technostress**

L'automatisation simplifie les tâches répétitives et peut améliorer la productivité et la satisfaction des agents (Fayzullayeva, 2025). En parallèle, l'IA impose un rythme et une complexité supplémentaires qui peuvent générer épuisement, surcharge cognitive ou brouillage des frontières vie professionnelle/vie personnelle (Dennis et al., 2023). Un leadership attentif doit anticiper et prévenir ces effets.

- **Le cœur du leadership (créativité, innovation, gestion humaine) reste humain**

L'IA offre des outils pour innover et gagner du temps créatif, mais la véritable innovation publique implique intuition et audace managériale, souvent au-delà des seules données historiques (Sandoval-Almazan & Millán-Vargas, 2023). Motiver et engager les équipes exige empathie et intelligence émotionnelle, des qualités distinctement humaines (Assunção et al., 2022). Les cadres devront continuer à cultiver ces compétences.

- **Des rôles managériaux redéfinis et de nouvelles compétences à acquérir**

L'IA prend en charge certaines fonctions informationnelles, et le rôle des cadres évolue vers la coordination, le pilotage stratégique et le contrôle des algorithmes (Adie et al., 2024 ; Malik et al., 2025). Cela implique un besoin accru de compétences numériques et d'une culture de la donnée. La formation continue et le développement de profils hybrides deviennent prioritaires.

- **Une gouvernance de l'IA à instaurer pour préserver les valeurs du service public**

Transparence, équité, protection des données : l'utilisation de l'IA doit être encadrée par des principes éthiques concrets (Ada Lovelace Institute, 2022 ; Zhou & Chen, 2023). Les organisations doivent mettre en place des comités éthiques, des audits algorithmiques et impliquer les cadres intermédiaires dans ce pilotage pour garantir une IA alignée sur l'intérêt général.

Références

- Ada Lovelace Institute. (2021). Exploring legal mechanisms for data stewardship. <https://www.adalovelaceinstitute.org/report/legal-mechanisms-data-stewardship/>
- Adie, B. U., Tate, M., & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: A scoping review and outlook. *International Review of Public Administration*, 29(1), 42–58. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847>
- Ali, M. B., & Wood-Harper, T. (2022). Artificial intelligence (AI) as a decision-making tool to control crisis situations. In M. Ali (Ed.), *Future role of sustainable innovative technologies in crisis management* (pp. 71–83). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9815-3.ch006>
- Anichini, G., & Kotras, B. (2024). Trained judgements: Artificial intelligence, epistemic tensions and the production of scientific objectivity. *Science, Technology, & Human Values*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/01622439241262854>
- Assunção, G., Patrão, B., Castelo-Branco, M., & Menezes, P. (2022). An overview of emotion in artificial intelligence. *IEEE Transactions on Artificial Intelligence*, 3(6), 867–886. <https://doi.org/10.1109/TAI.2022.3159614>
- Babšek, M., Ravšelj, D., Umek, L., & Aristovnik, A. (2025). Artificial intelligence adoption in public administration: An overview of top-cited articles and practical applications. *AI*, 6(3), 44. <https://doi.org/10.3390/ai6030044>
- Bastida, M., Vaquero García, A., Vázquez Taín, M. Á., & Del Río Araujo, M. (2025). From automation to augmentation: Human resource's journey with artificial intelligence. *Journal of Industrial Information Integration*, 46, 100872. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2025.100872>
- Bevilacqua, S., Ferraris, A., Kozel, R., & Vincurova, Z. (2025). Exploring the artificial intelligence integration in top management team decision-making: An empirical analysis. *Business Process Management Journal*, 31(5), 1763–1784. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2024-0659>
- Benjamin, R. (2019). Race after technology: Abolitionist tools for the new Jim code. *Polity*.
- Bock, T., & von der Oelsnitz, D. (2025). Leadership-competences in the era of artificial intelligence: A structured review. *Strategy & Leadership*, 53(3), 235–255. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0100>

- Bullock, J. B., & Chen, Y.-C. (2024). The brave new world of AI: Implications for public sector agents, organisations, and governance. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 46(4), 321–325. <https://doi.org/10.1080/23276665.2024.2356540>
- Busuioc, M. (2021). Accountable artificial intelligence: Holding algorithms to account. *Public Administration Review*, 81(5), 825–836. <https://doi.org/10.1111/puar.13293>
- Cao, S., Gomez, C., & Huang, C.-M. (2023). How time pressure in different phases of decision-making influences human-AI collaboration. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 7(CSCW2), Article 277. <https://doi.org/10.1145/3610068>
- Chandra, Y., & Feng, N. (2025). Algorithms for a new season? Mapping a decade of research on the artificial intelligence-driven digital transformation of public administration. *Public Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2450680>
- Cheong, B. C. (2024). Transparency and accountability in AI systems: Safeguarding wellbeing in the age of algorithmic decision-making. *Frontiers in Human Dynamics*, 6, Article 1421273. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2024.1421273>
- Cowls, J., Tsamados, A., Taddeo, M., & Floridi, L. (2021). A definition, benchmark and database of AI for social good initiatives. *Nature Machine Intelligence*, 3(2), 111–115. <https://doi.org/10.1038/s42256-021-00296-0>
- Dai, R., Thomas, M. K. E., & Rawolle, S. (2025). The roles of AI and educational leaders in AI-assisted administrative decision-making: A proposed framework for symbiotic collaboration. *The Australian Educational Researcher*, 52, 1471–1487. <https://doi.org/10.1007/s13384-024-00771-8>
- de Fine Licht, K., & de Fine Licht, J. (2020). Artificial intelligence, transparency, and public decision-making: Why explanations are key when trying to produce perceived legitimacy. *AI & Society*, 35(4), 917–926. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-00960-w>
- Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers: A systematic review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, Article 123301. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123301>
- Dei, H. (2024). The role of big data in ensuring transparency and accountability of public authorities. *Health Leadership and Quality of Life*, 3, 421. <https://doi.org/10.56294/hl2024.421>
- Dennis, A. R., Lakhiwal, A., & Sachdeva, A. (2023). AI agents as team members: Effects on satisfaction, conflict, trustworthiness, and willingness to work with. *Journal of Management Information Systems*, 40(2), 307–337.

- Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances*, 10(28), eadn5290. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adn5290>
- Dwivedi, D. (2025). Emotional intelligence and artificial intelligence integration strategies for leadership excellence. *Advances in Research*, 26(1), 84–94. <https://doi.org/10.9734/AIR/2025/v26i11235>
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. St. Martin's Press.
- Fayzullayeva, M. A. (2025). Artificial intelligence and team effectiveness in management: A transformative impact on decision-making, collaboration, and productivity. *International Journal of Management and Economics Fundamental*, 5(3), 110–115. <https://doi.org/10.37547/ijmef/Volume05Issue03-16>
- Fischer-Abaigar, U., Kern, C., Barda, N., & Kreuter, F. (2024). Bridging the gap: Towards an expanded toolkit for AI-driven decision-making in the public sector. *Government Information Quarterly*, 41(4), 101976. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101976>
- Frimpong, V. (2025). The impact of AI on evolving leadership theories and practices. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5221992>
- do Ó, M. A. L. A., Gammarano, I. de J. L. P., Gomes, F. N., Bentes Neto, H. H. P., do Espírito Santo, R. B., & da Costa, A. V. (2025). AI, state and bureaucratic reinvention: A theoretical model for new state capacities in the 21st century. *Caderno Pedagógico*, 22(8), e17067. <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n8-083>
- Goel, N., Bergeron, T., Lee-Whiting, B., Bohonos, D., Islam, M. M., Lachance, S., Savolainen, S., Treger, C., & Merkley, E. (2024). Artificial influence: Comparing the effects of AI and human source cues in reducing certainty in false beliefs. *OSF Preprints*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/2vh4k>
- Hadley, E., Blatecky, A., & Comfort, M. (2025). Investigating algorithm review boards for organizational responsible artificial intelligence governance. *AI and Ethics*, 5(3), 2485–2495. <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00574-8>
- Heidelberg, R. L. (2024). What's old is new: AI and bureaucracy. In R. Paul, E. Carmel, & J. Cobbe (Eds.), *Handbook on public policy and artificial intelligence* (pp. 53–65). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803922171.00010>
- Horowitz, M. C., & Kahn, L. (2024). Bending the automation bias curve: A study of human and AI-based decision making in national security contexts. *International Studies Quarterly*, 68(2), sqae020. <https://doi.org/10.1093/isq/sqae020>

- Hu, Q., & Pan, Z. (2023). Can AI benefit individual resilience? The mediation roles of AI routinization and infusion. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103339. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103339>
- Jarrahi, M. H., Philip, R., Sutherland, W., & Sawyer, S. (2023). Algorithmic management in the public sector: Reconciling efficiency and professional discretion. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101746.
- Johnson, D. G., & Verdicchio, M. (2017). AI anxiety. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(9), 2267–2270. <https://doi.org/10.1002/asi.23867>
- Juknevičienė, V., Leach, N., Toleikienė, R., Balčiūnas, S., Razumė, G., Rybnikova, I., & Āboliņa, I. (2025). E-leadership within public sector organisations: A systematic literature review. *Sustainability*, 17(10), Article 4474. <https://doi.org/10.3390/su17104474>
- Keppeler, F., Borchert, J., Pedersen, M. J., & Lehmann Nielsen, V. (2025). How ensembling AI and public managers improves decision-making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 35(3), 261–276. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaf009>
- Khairullah, S. A., Harris, S., Hadi, H. J., Sandhu, R. A., Ahmad, N., & Alshara, M. A. (2025). Implementing artificial intelligence in academic and administrative processes through responsible strategic leadership in the higher education institutions. *Frontiers in Education*, 10, Article 1548104. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1548104>
- Knutsen, L. Z., Hannay, J. E., & Riegler, M. A. (2024). Artificial intelligence in the public sector: An agenda for responsible innovation through learning. In *Proceedings of the 7th ACM/IEEE International Workshop on Software-Intensive Business* (pp. 1–6). ACM. <https://doi.org/10.1145/3643690.3648235>
- Lv, X., Yang, Y., Qin, D., Cao, X., & Xu, H. (2022). Artificial intelligence service recovery: The role of empathic response in hospitality customers' continuous usage intention. *Computers in Human Behavior*, 126, Article 106993. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106993>
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: Role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1632–1662. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283>
- Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Fjørtoft, S. O., Torvatn, H. Y., Gupta, M., & Niehaves, B. (2023). Examining how AI capabilities can foster organizational performance in public organizations. *Government Information Quarterly*, 40(2), Article 101797. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101797>

- Mwita, K. M., & Kitole, F. A. (2025). Potential benefits and challenges of artificial intelligence in human resource management in public institutions. *Discover Global Society*, 3, Article 35. <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00175-8>
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), Article 100208. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100208>
- Newman, J., Mintrom, M., & O'Neill, D. (2022). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Futures*, 136, Article 102886. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102886>
- Noponen, N., Auvinen, T., & Sajasalo, P. (2023). The search for authenticity in artificial-intelligence-enhanced leadership. In R. V. Turcan, J. E. Reilly, K. M. Jørgensen, Y. Taran, & A. I. Bujac (Eds.), *The Emerald handbook of authentic leadership* (pp. 159–177). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-013-920231006>
- Panda, M., Hossain, M. M., Puri, R., & Ahmad, A. (2025). Artificial intelligence in action: Shaping the future of public sector. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 27(6), 668–686. <https://doi.org/10.1108/DPRG-10-2024-0272>
- Paesano, A. (2023). Artificial intelligence and creative activities inside organizational behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1694–1723. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2421>
- Pavone, P., Ricci, P., Calogero, M., & Capaccioni, P. (2024). A literature overview on data-driven value and accountability: Connecting the private and public dimensions. *Public Integrity*, 26(3), 285–304. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2163049>
- Rahayu, S., Utami, S. D., Muti, A., & Friya, Y. (2024). The future of work in workforce: The role of AI in human labor replacement and business transformation. In *Proceedings of the International Students Conference of Economics and Business Excellence*, 1(1), 58–62. <https://doi.org/10.33830/iscebe.v1i1.3578>
- Raisch, S., & Fomina, K. (2025). Combining human and artificial intelligence: Hybrid problem-solving in organizations. *Academy of Management Review*, 50(2), 441–464. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0421>
- Reamer, F. G. (2023). Artificial intelligence in social work: Emerging ethical issues. *International Journal of Social Work Values and Ethics*, 20(2), 52–71. <https://doi.org/10.55521/10-020-205>
- Roehl, U., & Cromptvoets, J. (2025). Inside algorithmic bureaucracy: Disentangling automated decision-making and good administration. *Public Policy and Administration*, 40(2), 322–350. <https://doi.org/10.1177/09520767231197801>

- Ruscheimer, H., & Hondrich, L. J. (2024). Automation bias in public administration: An interdisciplinary perspective from law and psychology. *Government Information Quarterly*, 41(3), Article 101953. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101953>
- Salah, M., Abdelfattah, F., & Al Halbusi, H. (2023). Generative artificial intelligence (ChatGPT & Bard) in public administration research: A double-edged sword for street-level bureaucracy studies. *International Journal of Public Administration*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2274801>
- Sandoval-Almazan, R., & Millán-Vargas, A. O. (2023). Artificial intelligence in innovation labs: Map of cases for the public sector. In D. Valle-Cruz (Ed.), *Handbook of research on applied artificial intelligence and robotics for government processes* (pp. 115–132). IGI Global.
- Schiff, D. S., Laas, K., Biddle, J. B., & Borenstein, J. (2022). Global AI ethics documents: What they reveal about motivations, practices, and policies. In K. Laas, M. Davis, & E. Hildt (Eds.), *Codes of ethics and ethical guidelines: Emerging technologies, changing fields* (pp. 121–143). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86201-5_7
- Schlagwein, D., & Willcocks, L. (2023). 'ChatGPT et al.': The ethics of using (generative) artificial intelligence in research and science. *Journal of Information Technology*, 38(3), 232–238. <https://doi.org/10.1177/02683962231200411>
- Schuschel, H., & Weske, M. (2003). Integrated workflow planning and coordination. In V. Mařík, W. Retschitzegger, & O. Štěpánková (Eds.), *Database and expert systems applications: DEXA 2003 (Lecture Notes in Computer Science, Vol. 2736, pp. 771–781)*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-45227-0_75
- Shaikh, Z. P. (2025). Artificial intelligence-based emotional intelligence and effective leadership: Applications, implications, and ethical bias. In Z. Sayed (Ed.), *Emotionally intelligent methods for meaningful leadership* (pp. 223–254). IGI Global Scientific Publishing.
- Simon, H. A., Dantzig, G. B., Hogarth, R., Plott, C. R., Raiffa, H., Schelling, T. C., Shepsle, K. A., Thaler, R., Tversky, A., & Winter, S. G. (1987). Decision making and problem solving. *Interfaces*, 17(5), 11–31. <https://doi.org/10.1287/inte.17.5.11>
- Soares, C., Grimmelikhuisen, S., & Meijer, A. (2024). Screen-level bureaucrats in the age of algorithms: An ethnographic study of algorithmically supported public service workers in the Netherlands Police. *Information Polity*, 29(3), 277–292. <https://doi.org/10.3233/IP-220070>
- Tiell, S. (2019, November 15). Create an ethics committee to keep your AI initiative in check. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/create-an-ethics-committee-to-keep-your-ai-initiative-in-check>

- van Noordt, C., & Misuraca, G. (2022). Artificial intelligence for the public sector: Results of landscaping the use of AI in government across the European Union. *Government Information Quarterly*, 39(3), Article 101714. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714>
- Vujicic, J. (2024). Algorithmic accountability and ethical oversight: Legal challenges in transatlantic AI regulation. *International Journal of Science and Research Archive*, 13(2), 4409–4419. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.2.0722>
- Waardenburg, L. (2024). Human-AI collaboration: A blessing or a curse for safety at work? *Tecnoscienza – Italian Journal of Science & Technology Studies*, 15(1), 133–146. <https://doi.org/10.6092/issn.2038-3460/19964>
- Yeung, K. (2018). Algorithmic regulation: A critical interrogation. *Regulation & Governance*, 12(4), 505–523. <https://doi.org/10.1111/rego.12167>
- Zhou, J., & Chen, F. (2023). AI ethics: From principles to practice. *AI & Society*, 38(6), 2693–2703. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01602-z>
- Zhou, J., & Joachims, T. (2023). How to explain and justify almost any decision: Potential pitfalls for accountability in AI decision-making. In *Proceedings of the 2023 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FACCT '23)* (pp. 12–21). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3593013.3593972>