

REFONDER LA GESTION RH PUBLIQUE

*De l'administration des moyens à l'architecture des talents :
« encapaciter » les dirigeants publics pour piloter le capital humain et
restaurer la capacité d'agir de l'État*

Openlab

INSTITUT POUR LA REFONDATION PUBLIQUE



INSTITUT POUR LA
REFONDATION PUBLIQUE

*La note a été coordonnée par **Yannick BARDIE** Conseiller Expert de
l'IRP en collaboration avec **Richard AMALVY** et **Régis
PASSERIEUX***

*En matière d'IA-transformation métiers, elle s'appuie sur les travaux
de **Stéphane RODER** et d'**IA Builders** et de **Kevin POLIZZI** au sein
du campus de la transformation de **Thecamp***

L'OPEN LAB des Solutions Publiques n'est pas un lieu de recherche théorique, mais un atelier de solutions pragmatiques et novatrices. Son fil conducteur : assumer et défendre l'exercice de ses responsabilités dans l'autonomie et la subsidiarité, accompagnée d'un contrôle positif qui ne doit se perdre ni dans le détail ni dans le juridisme. Dans chacune des notes « Solutions Publiques » de l'IRP, nous proposons aux dirigeants publics de mettre en œuvre des mesures de ruptures vers l'efficacité, construites, étayées, coordonnées à iso-réglementations tout en ouvrant des perspectives d'évolution.

I — LE CONSTAT : UNE FONCTION RH CONCUE COMME UN OUTIL DE POUVOIR PLUTÔT QUE COMME UN LEVIER D'ACTION

La « fonction RH » dans le secteur public est gérée essentiellement de manière procédurale. Elle est un outil de pouvoir vertical, donnant à l'autorité hiérarchique la capacité de décider le circuit suivi par ses « subalternes ». Certes, le mot n'est pas employé. Mais la réalité culturelle sous-jacente imprègne toujours l'inconscient pyramidal des chefs et des sous-chefs. Être entouré, décider des destins, disposer des moyens, arbitrer en conseil fait partie des attributs de standing et de statut des responsables de service.

Le statut est devenu fonctionnellement une contrepartie à ces prérogatives souveraines : le fonctionnaire doit être protégé de l'arbitraire. Les règles, normes et procédures qui enserrant la vie du fonctionnaire sont des barreaux d'échelle verticaux reliant de boyaux horizontaux étroits qui



rigidifient les chemins, étroits et enserrés. **La carrière administrative du fonctionnaire est un jeu de go qui lui permet d'échapper aux excès du fait du prince mais au prix de contraintes et de rigidités**, et d'un circuit d'échange formel et lourd, via des commissions et des procédures d'évaluations personnelles largement déconnectées de la dynamique du service.

Il peut être répondu avec raison que les statuts des trois fonctions publiques n'ont rien à envier au Code du travail en termes de prescriptions, de normes, de contrôles et de complexité. Le fait est avéré mais la différence majeure est que le Code de travail reste marqué par la problématique du besoin dynamique de la chaîne de valeur de l'entreprise : il est la contrepartie à une pression du dirigeant de l'entreprise à pousser à l'activité, au risque de l'équilibre de vie du salarié, alors que le statut de la fonction publique est la contrepartie à une mécanique de pouvoir. **L'entreprise veut tirer le plus du salarié, individuellement, dans sa chaîne de valeur**, et reçoit ses prises d'initiative si elles contribuent à la consolider. **L'administration veut maîtriser l'agent public, le ranger à sa place dans un dispositif collectif d'autorité**. Il y a d'un côté une logique économique, de flux, et de l'autre un besoin de continuité et de stabilité, inclinant à figer les hiérarchies. Et cela change tout. Le Code du travail canalise une énergie attisée à grand feu. Le statut fige des positions entre lesquelles on doit se mouvoir avec lenteur pour ne pas déstabiliser l'édifice.

Cette dichotomie n'est pas viable. Des mouvements profonds la remettent en cause :

- Les jeunes salariés n'acceptent plus de se trouver positionnés rigidement dans des structures dans lesquelles ils ne peuvent se mouvoir et où l'initiative est proscrite au nom d'un savoir hiérarchique étiqueté et formel.
- Le besoin d'efficacité de l'administration appelle à la libération des énergies et des volontés, à leur récompense, à l'identification de l'ardeur et des talents et à leur promotion.
- Le juridisme et les classements professionnels rigide qui l'accompagne apparaissent décalé avec l'irruption de problématiques technologiques et ingénieriales qui prennent une place de plus en plus large. Chaque métier devient de plus en plus technique, et évolutif, au détriment des actes bureaucratiques littéraires traditionnels.
- La densité des informations circulant au sein et dans l'environnement des structures appelle une reconfiguration permanente de la ligne stratégique nourrie par un discernement collectif et un dialogue continu, en cassant les modèles mentaux bloquant, ainsi que l'exprime le modèle de « l'organisation apprenante »
- L'Intelligence Artificielle accélère cette mutation à un rythme bientôt insoutenable pour les grilles statutaires d'emploi : elle est en passe, dans le privé comme dans le public de faire exploser la nomenclature des emplois, en redistribuant les composantes de compétences qui les forment. Elle technicise les fonctions qui ne sont pas de terrain et s'empare du champ bureaucratique traditionnel. La carrière lente et patiente n'aura bientôt plus de sens.



Le modèle weberien, mécanique, vertical, ordonné, de type industriel, ne fonctionne plus dans une société d'information fluide, interactive, numérique et horizontal, de type biologique et cellulaire.

La pression de ces tensions de renouvellement sur un système résistant, conservateur et rigide se traduit par une **multiplication des dysfonctionnements et des forces de traction** :

- Les exigences de performance et d'efficacité se sont traduites par la tentative de placage sur un schéma juridique de pouvoirs et d'injonction d'objectifs de productivité quantifiés. Si ces objectifs ne sont pas articulés avec des marges de manœuvres pour mobiliser les moyens pour les atteindre, et de rétributions sous forme de reconnaissance, de progression ou de récompenses monétaire, les KPI deviennent alors une langue morte. Au lieu de clarifier le pilotage, ils le surcharge.
- Il en résulte une « fatigue managériale » (encadrants sous pression, usagers plus exigeants, agents en quête de sens et de reconnaissance).
- Le recours à des recrutements contractuels plus nombreux épaissit la complexité en imposant une gestion duale, en perturbant la lisibilité des progressions, en créant des systèmes cybernétiques parallèles, et en surchargeant encore l'investissement dans l'expertise juridique des services RH. Elle signe les dysfonctionnements du statut en exonérant un chantier de refonte.
- L'absence de souplesse et de dynamique rend l'administration moins attractive (pénurie de candidats qualifiés, image employeur dégradée, concurrence du privé) dans un contexte de pénurie de la disponibilité de travail qualifié, menaçant d'une spirale de dévaluation des talents et d'affaiblissement d'image.
- L'attraction de dirigeants de haut niveau vers le secteur public s'affaiblit à rythme croissant : quel intérêt professionnel à être leader dans un système où on ne peut choisir, rétribuer, former, récompenser, mobiliser ses collaborateurs ? Le statut est un système anti-managérial.
- L'arrivée de l'IA massifiée annonce un nouveau raidissement, en segmentant encore l'espace administratif en un petit corps minoritaire, agile, isolé et une masse inerte qui risque de s'en saisir pour densifier de manière exponentielle l'appareil normatif, les procédures inutiles, les mesures quantitatives formels et les reporting à classer. Tout flux de changement durcit un système dont la génétique même n'est plus adaptée à l'environnement dans lequel il se meut.

Dans le secteur public, la fonction RH est gérée pour l'essentiel de manière procédurale. Le statut, conçu pour protéger l'agent de l'arbitraire, est devenu fonctionnellement la contrepartie d'une mécanique de pouvoir vertical : là où le Code du travail canalise une énergie de création, le statut fige des positions entre lesquelles on se meut avec lenteur. Cette dichotomie n'est plus tenable.

Le modèle weberien – mécanique, vertical, ordonné – ne fonctionne plus dans une société d'information fluide, interactive et horizontale. L'irruption des métiers techniques, l'explosion des données et l'arrivée massive de l'IA font éclater la nomenclature des emplois et rendent la carrière



lente et patiente de moins en moins lisible. Sous la pression, le système se raidit : les dysfonctionnements se cumulent.

Il est urgent de dégager des marges de manœuvres pour les dirigeants publics qui aspirent à mobiliser avec efficacité l’administration dont ils ont la charge.

L’objectif de cette note est opérationnel, et non de dessiner la grande fresque d’une énième réforme globale. Elle vise à déterminer quels viatiques peuvent être proposés à cadre juridique quasi-constant. Quelques pistes de réformes d’assouplissement juridiques seront néanmoins proposées en clôture de chaque champ de propositions.

Elle vise, dans l’alignement avec le principe de subsidiarité ascendante à **donner aux dirigeants publics des pistes concrètes et des solutions pratiques pour construire des micro-systèmes et des architectures** qui leur confèrent, là où ils exercent leurs responsabilités, la capacité d’agir plus efficacement à court et moyen terme.

Au cœur de la refonte, la fonction RH publique est en jeu : elle catalyse l’enfermement dans une logique de moyens, de conformité et de procédures – alors même que les administrations font face à une crise d’attractivité, une fatigue managériale, une explosion des exigences de service, et une transformation numérique accélérée.

La note propose en conséquence à chaque dirigeant public une trajectoire pour faire **passer d’une « administration RH » à un pilotage stratégique du « capital talents »**, d’une logique de statut uniforme à des parcours différenciés et sécurisés, d’outils hétérogènes à un SI RH conçu comme “système d’organisations”, interopérable, utile et frugal, d’un contrôle par les chiffres à une gouvernance éthique, responsable et contestable. Dans ce contexte la DRH “support” en fonction de « Business Partner public », co-architecte des capacités, de la performance et de la qualité de service.

Dysfonctionnements actuels (portés par la collectivité)	Bénéfices attendus (si pilotage RH refondé)
Crise d’attractivité : pénurie de candidats qualifiés, image employeur dégradée, concurrence du privé	Reconquête de la marque employeur et des talents rares (numérique, data, IA, cyber, achat)
Rigidité statutaire : recrutements et mobilités lents, faible réactivité managériale	Mobilité fluide et sécurisée, recrutement ciblé sur les compétences
Évaluations massivement positives, peu discriminantes, déconnectées des décisions RH	Une évaluation qui dit la vérité, oriente les décisions et pilote la performance collective
Fatigue managériale : encadrants sous pression, charge RH transférée sans leviers	Managers responsabilisés, outillés et soutenus — architectes de capacités
Données RH abondantes mais sous-exploitées ; décisions intuitives ; double saisie	Pilotage par la preuve, SI-RH interopérable et frugal, charge administrative allégée

« Quel intérêt professionnel à diriger un système où l’on ne peut choisir, former, récompenser ni mobiliser ses collaborateurs ? Le statut, rempart contre l’arbitraire, est devenu un système anti-managérial. »



II — LA SUBSIDIARITÉ MANAGÉRIALE COMME LEVIER D’EFFICIENCE

La performance RH ne se décrète pas d’en haut. Elle repose sur l’«encapacitation » : donner aux dirigeants publics et aux managers les moyens concrets d’agir là où ils exercent leurs responsabilités. Le principe de subsidiarité ascendante – que porte l’Institut pour la Refondation Publique – est le fil conducteur de la démarche.

Dans cette logique, l’État central, ou l’unité RH d’une grande collectivité, n’est plus opérateur direct des carrières : il est architecte du cadre, garant de l’équité et des référentiels, incitateur mesuré. Le niveau opérationnel – le manager responsable des résultats – pilote les ressources humaines de son périmètre.

Le principe directeur doit être : « celui qui est responsable des résultats doit piloter les ressources humaines. »

La crise de l’État n’est pas d’abord une crise de moyens : c’est une crise de capacité d’action humaine. Refonder les RH publiques, c’est refonder la capacité d’agir. Surtout, **l’essentiel est possible à cadre juridique quasi-constant** : les statuts, les lignes directrices de gestion, le régime indemnitaire et le Code des relations entre le public et l’administration offrent des marges de manœuvre réelles, aujourd’hui inexploitées – dans l’Etat comme dans la fonction publique territoriale. La RH est ainsi le terrain le plus immédiat pour expérimenter la refondation, sans grand soir législatif.

III — LA DÉMARCHE BUSINESS PARTNER PUBLIC : DÉFRAGMENTER ET ENCAPACITER

La refondation RH ne crée pas une couche administrative de plus. Elle transforme une DRH « support » en « Business Partner public », co-architecte des capacités, de la performance et de la qualité de service et en acteur essentiel d’une administration apprenante (Senge, 1990). Elle pense la modernisation comme une anti-fragmentation : reconstruire du collectif, de la continuité, de l’interopérabilité et du jugement, en se gardant du « mythe gestionnaire » (confondre numériser et transformer, mesurer et gouverner, piloter et surveiller) dont l’hôpital a été le laboratoire (Georgescu & Naro, 2023).

Cette logique de « Business Partner public » se noue désormais aux évolutions du SI-RH : à mesure que les plateformes intègrent des fonctions de sourcing, de gestion des prestataires, de traçabilité contractuelle et de pilotage des compétences, **la frontière entre activités RH traditionnelles et fonction achat-ressources devient plus poreuse.** L’impartition de certaines tâches, la possibilité de recourir à des contrats d’« in-sourcing » pour internaliser des capacités rares sous forme contractualisée, et l’essor d’un « microtasking » encadré – c’est-à-dire la décomposition de certaines activités en unités finement allouées, suivies et évaluées – déplacent **la DRH vers un rôle d’architecte des capacités plus que de simple gestionnaire de statuts.**



Le Business Partner n’administre plus seulement des agents ; il orchestre un portefeuille hybride de ressources, de compétences et de contributions, dans lequel le SI-RH devient aussi **un outil de gouvernance des interfaces entre emploi public, expertise externe et achat de prestations.**

Elle travaille trois niveaux de congruence :

- **Congruence des décisions** : relier ce qui est aujourd’hui déconnecté – évaluation, promotion, mobilité, formation, rémunération – pour que chaque décision RH découle de la contribution réelle.
- **Congruence réglementaire** : rendre opérationnelles les marges déjà offertes par les textes (lignes directrices de gestion, RIFSEEP, recrutement de contractuels, mobilité) plutôt que d’en appeler à de nouvelles lois.
- **Congruence des systèmes** : assurer l’interopérabilité du SI-RH (paie, planning, formation, identité) pour supprimer la double saisie, première source de corruption des données.

Cinq piliers opérationnels

Pilier	Action concrète
1. Cartographie des talents	Diagnostic, par service, des compétences réelles, des viviers et des vulnérabilités RH (turnover stratégique, burnout, désengagement) – traduit en langage de risques et d’opportunités pour les dirigeants.
2. Encapacitation managériale	Professionnalisation des managers (formation, outillage, soutien), comités de calibration, transmission. Créer des architectes de capacités, non des exécutants de procédures RH.
3. Évaluation à conséquences	Évaluation en trois dimensions (Résultats / Compétences / Comportements), collégialisée, explicitement reliée aux décisions RH : dire la vérité, orienter, piloter.
4. Gouvernance & SI-RH souverain	Transparence des critères, auditabilité, droit au recours ; SI-RH conçu comme « système d’organisations », interopérable et frugal. Principe : l’IA conseille, l’humain décide.
5. Administration apprenante & gestion des talents	La fonction RH devient l’un des architectes de l’organisation apprenante. Elle doit favoriser : la maîtrise personnelle et le développement continu des compétences ; l’explicitation des modèles mentaux qui freinent l’innovation ; la construction d’une vision partagée ; l’apprentissage en équipe ; la pensée systémique comme compétence de pilotage.

IV — LES INDICATEURS : PILOTER PAR LA PREUVE

Le cœur de la contribution de l’IRP est la question des indicateurs : comment objectiver des effets diffus et différés sans retomber dans le « mythe du chiffre » qui surcharge le pilotage au lieu de le clarifier ? Nous proposons deux niveaux complémentaires – des indicateurs de terrain, lisibles par les managers, et des indicateurs systémiques, en langage d’arbitrage public.



Indicateurs de terrain — observables par les managers et les DRH locales d'orientation

Indicateur	Ce qu'il mesure réellement	Producteur
Taux de différenciation des évaluations (distribution réelle des appréciations)	Si l'évaluation dit la vérité plutôt que de noter tout le monde « excellent »	Managers, DRH
Part des promotions corrélées à la contribution et au potentiel	La fin de l'automatisme implicite de l'avancement	Comités de calibration
Délai moyen de recrutement et de mobilité	La réactivité managériale réelle face aux besoins	DRH, SI-RH
Taux d'apprentissage organisationnel	Capacité d'une organisation à transformer l'expérience en amélioration durable	DRH
Taux de couverture en cartographie des compétences	La connaissance effective du capital talents	DRH
Part des agents engagés dans des parcours de développement	Investissement réel dans le capital humain	DRH
Taux de mutualisation des savoirs et des compétences	Circulation des savoirs et des compétences	DRH
Taux de double saisie résiduel dans le SI-RH	La fiabilité des données et la charge inutile	DSI / SI-RH

Indicateurs systémiques — pour les arbitrages publics d'orientation

Indicateur	Ce qu'il permet d'arbitrer	Source
Attractivité (candidatures par poste en tension)	Le retour sur investissement de la marque employeur	DGAFP, bilans sociaux
Absentéisme et présentéisme (coût du burnout)	L'efficacité de la prévention et du management de proximité	SI-RH, médecine du travail
Part des décisions RH motivées et contestables	La réalité de la gouvernance éthique (CRPA)	Contrôle interne
Ratio des postes pourvus par mobilité interne	La fluidité réelle des parcours	DGAFP, SI-RH
Coût administratif RH par agent	L'effet de la défragmentation et de l'interopérabilité	Comptabilité analytique

Le chaînon manquant : un référentiel commun de mesure

Le premier obstacle n'est pas l'absence d'outils mais l'absence d'un langage commun entre ceux qui financent, ceux qui décident et ceux qui mesurent. Ce référentiel n'est pas à inventer : il est à rendre opérationnel, en veillant à **articuler les répertoires de métiers et de compétences existants (RIME), les lignes directrices de gestion, les indicateurs de la LOLF et les bilans sociaux**. L'enjeu est de le standardiser tout en le rendant adaptable au terrain.



V – L’IA BOULEVERSE TOUS LES CADRES DES METIERS PUBLICS

V-1 CONSTAT ET OPPORTUNITES

La révolution de l’Intelligence Artificielle est sous-estimée dans la fonction publique et le secteur public. Les dirigeants ministériels imaginent, dans le plus pur schéma de classicisme, préparer le terrain par une discussion syndicale paritaire classique et globale, pour définir la voie d’une transition selon un schéma global maîtrisé. C’est sous-évaluer le tsunami de transformation que l’IA agentique dessine. La pression directe que ce basculement technologique exerce déjà sur les métiers publics bouleverse tous les cadres, et rend instables les frontières entre fonctions, compétences et formes d’emploi, ainsi que le soulignaient déjà, dès 2013, l’étude **The future of employment de Frey & Osborne (Oxford Martin School)**.

Elle oblige à **repenser simultanément les logiques de mobilité, les critères d’évaluation et les usages de l’IA, non comme des chantiers séparés, mais, en transversalité comme une même architecture de transformation** du travail public. Il n’y a pas de négociation globale à imaginer sur l’IA mais un travail de terrain immédiat, profond et continu à entamer, où la concertation doit s’opérer service par service, en même temps que la mise en œuvre.

L’IA touche au cœur même de la conception du service, appelant à le reconfigurer, à le déployer aussi dans de nouveaux champs, et en conséquence à le réformer, puis le réévaluer de manière permanente. **L’Intelligence Artificielle conduit à remodeler les fonctions, et non plus seulement à accélérer les procédures par la numérisation comme la bureautique classique.**

Il ne s’agit plus seulement, même si cela reste le cas, d’accompagner et d’accélérer de manière numérique un service selon ses procédures actuels, en calquant les procédures numériques sur un fonctionnement inchangé, mais, de plus en plus souvent, de remettre en cause l’organisation du service en considération des potentiels nouveaux qu’apporte le croisement des données par les algorithmes. Extraire les informations, comprendre le sens, répondre à une question, prédire d’après l’historique en intégrant l’expérience, classer, expertiser, donner une nouvelle perception et une nouvelle vision au décideur : tout cela était jusqu’à présent des tâches uniquement dévolues à l’humain que les machines ne savaient pas reproduire.

L’Intelligence Artificielle, en conduisant à découvrir de nouvelles problématiques d’interaction **conduit aussi à rendre plus interdépendantes les différentes entités** en charge de la production des services au public.

Les domaines où pourront s’appliquer des solutions de traitement automatisé vont devenir beaucoup plus nombreuses et variées, de la comptabilité aux ressources humaines, en passant par le criblage automatique ou la gestion des procédures de délivrance des titres et leur contrôle.

L’impact sur le besoin de réorganisation des services va être en conséquence massif, se concentrer sur une poignée d’années, appelant à une capacité d’anticipation.

Si les logiciels de gestion (ERP) sont déjà présents dans le quotidien, avec un leader mondial européen SAP, les organisations de production de services, et au premier rang les administrations, sont très loin du niveau de digitalisation des particuliers. Les tâches manuelles sont encore légions



dans l'administration et certaines ne sont même jamais réalisées faute de moyens, et d'arbitrages budgétaires de plus en plus serrés. Par exemple, l'affectation comptable reste réalisée à la main après lecture par un humain la facture. Le contrôle de la paie est effectué lui aussi tous les mois par comparaison d'écrans. L'étude d'une catégorie d'achat pour le rendre plus efficient est trop rare car elle exige de six mois à un an de travail pour un ETP.

Plusieurs conséquences découlent des caractéristiques et des opportunités de l'IA en termes d'emploi et de métiers :

La fonction d'interface entre le numérique et le métier au cœur du service rendu devient essentiel. Il faut connaître les enjeux pour mettre en œuvre la bonne recommandation à partir des bonnes données, saisir l'intérêt d'un résultat, appréhender et critiquer le sens de la décision proposée par l'algorithme. **Des connaissances hybrides, à la fois numériques et reliées aux métiers seront nécessaires pour les nouveaux chefs de projets IA,** à l'interface entre les métiers, les data scientists et les systèmes d'information

Les nouveaux **dirigeants et manager du ministère devront être capables d'identifier les risques liés aux biais** résultant du choix, de la qualité et de la taille des jeux d'apprentissage. Ils devront dominer la complexité de problématiques de décision intégrant des raisonnements basés sur beaucoup plus de données, beaucoup plus de dimensions, beaucoup plus de fonctionnalités dans le ministère, au-delà même du périmètre de leurs services. **Des données transversales vont permettre de modéliser l'interdépendance de production de services et de métiers, décloisonnant dans le ministère la production de nombreux services,** et appelant à une plus grande pratique de **l'intelligence collaborative.** Ce sont des chaînes complètes de traitement qui s'esquissent, complètement automatisées, traversant la délimitation des unités fonctionnelles telles qu'elles sont aujourd'hui construites.

1. Une nouvelle approche « service driven »

Après la bureautique, puis la mise en place des systèmes d'information, la transformation digitale avait consisté depuis quelques années à transformer les process internes grâce à des suites logicielles orientées métiers pour s'assurer de l'uniformisation des process plus que de leur performance.

Depuis 2009, le Big Data, la captation de la donnée, a permis de prendre conscience de **l'importance de la donnée pour une vision analytique à l'échelon du décideur.**

Mais **désormais les nouvelles capacités de traitement de ces données ne vont plus prendre la forme d'outils du quotidien intégrés dans le poste de travail,** dans les process de chaque métier public tel qu'il est. Les métiers ne vont pas tous disparaître, mais ils vont regrouper des fonctions et des tâches différentes.

Ce n'est donc **pas une approche « métiers driven »** qu'il faut privilégier mais c'est l'équivalent propre, appliqué à l'administration et au bien commun, du « business driven » de l'entreprise qu'il s'agit de construire. Appelons là, dans le service public, une **approche « service driven » : l'approche des apports de l'IA doit être abordée en termes de services, de fonctions et de**



groupe de fonctions en brisant la nomenclature actuelle des métiers. Cette approche va amener à reconsidérer le découpage des métiers, et la localisation des fonctions.

Les approches critiques des statistiques alarmistes sur les destructions des emplois liés à l'IA avaient déjà soulevé le point qu'un métier recouvrait un nombre diversifié de fonctions. Le plus souvent, une part seulement de ces fonctions, et non la totalité du métier, était totalement reprise en charge par l'IA. **Le sujet n'est donc pas la disparition des métiers mais leur redécoupage.**

Mais un effort doit être conduit par dirigeant public : **s'abstraire du moule des métiers tels qu'ils sont aujourd'hui en nomenclature**, pour s'obliger à une **démarche libre et transversale, fondée sur le service, et sa performance.**

Cela ne signifie nullement que la démarche IA ne doit pas s'appuyer d'abord sur une écoute et une association des métiers. Bien au contraire, ainsi qu'il le sera précisé plus loin dans les éléments de méthodologie, **c'est la confrontation des expériences métiers avec les potentialités de l'IA qui va permettre de construire des applications nouvelles**, pour améliorer la performance fonctionnelle du service rendu (réactivité, qualité, coût). Il faut partir des besoins, recenser en vis-à-vis les potentialités de l'IA pour mieux les satisfaire, et alors aller vers les métiers pour les reconfigurer. Cette démarche doit être positive, même si elle amènera à remettre en cause des habitudes. L'ensemble des métiers vont se transformer et évoluer vers le haut, devenir moins fastidieux.

L'enjeu pour les décideurs et chefs de projets doit être de savoir **repositionner les agents** qui vont pouvoir, alors que la machine va prendre en charge une partie du process, **se focaliser sur le cœur des problèmes, la création de valeur ou, quand cela est possible, la relation avec le citoyen/administré.** Ceux qui exercent le métier seront le mieux à même de savoir exactement où et comment ils peuvent être aidés par l'Intelligence Artificielle : ils devront donc avoir un rôle actif dans la transformation nécessaire, et ceci de manière continue. Cela implique de la part des directions générales et des directions une vision moins uniforme, un management plus proche, une **transformation continue qui appelle soutien et écoute.**

Dans cette accélération, et le mouvement permanent que l'Intelligence Artificielle va imposer par un **retour continu d'expérience**, l'enjeu pour les directions ne va pas seulement consister à savoir préparer les agents publics à se déployer et à se former à l'IA. Il faudra aussi montrer que l'humain reste au centre, maître de son activité dans une nouvelle collaboration entre l'humain et la machine.

Le potentiel de l'IA va changer la physionomie des services, leur structure de coûts, transformer des fonctions administratives ciblées sur une tâche ou une famille de tâches vers des tâches analytiques exercées collectivement. Il appellera à un **nouveau management** de la part des directions.

Avec l'IA, nous entrons ainsi dans une nouvelle phase de la transformation digitale, qui va devenir globale et transversale, concernant l'institution et l'organisation prises dans leur ensemble, en « interactions systémiques ».



2. Panorama des fonctions potentiellement sources d'application IA dans le secteur public

Toutes les fonctions ne seront cependant pas impactées avec le même degré par l'IA. Dans le secteur public, notamment régalién, ce ne sont pas les fonctions privilégiées aujourd'hui dans les entreprises privées qui seront forcément prioritaires. Il faut **prendre garde aux propositions « clefs en main » extraites du privé** qui pourront être proposés par des consultants.

Il faut discerner les priorités. **Même si des tâches sont susceptibles de se voir appliquées des solutions IA, certaines tâches ne doivent pas l'être de manière précipitée, sans un bilan coût/avantages.**

Néanmoins il est utile de recenser d'ores et déjà les domaines majeurs où un impact positif immédiat de l'usage de l'Intelligence Artificielle apparaît probable. Certaines relèvent de fonctions qui peuvent être inspirées de ce qui a déjà été identifié, et souvent expérimenté, dans les domaines de l'entreprise privée, et paraît au prime abord transposable. D'autres peuvent être propres à l'administration publique.

L'assistant métier des agents

Le chatbot (« agent conversationnel ») est le premier outil qui vient à l'esprit. Il est de nature à pouvoir donner à l'utilisateur du service public des renseignements personnalisés et adaptés à ses demandes d'informations réglementaires, ou de lui fournir une aide à la constitution de dossiers administratifs, de lui faire connaître ses droits, de l'orienter et de le guider. Il faut **dépasser une vision qui définirait le chatbot comme un guichet évolué moins couteux en ressources humaines**. Son usage, grâce au bénéfice du langage naturel (LNU) doit permettre de **faire émerger un véritable « parcours usager », à l'instar d'un « parcours client » dans l'entreprise privée**, qui doit faire évoluer l'utilisateur à travers des parcours continus, fluides, omni-canaux (téléphone, Web, mail, chat...) tout en lui **laissant la possibilité de choisir son point de contact**. De nouveaux outils apparaissent sur le marché qui permettent aux agents qui donnent l'information de choisir leurs propres schémas d'interaction dans la palette des univers multimodaux pour déployer simultanément des réponses voix et texte, assistées par des agents conversationnels. Pour les questions les plus répandues, la **génération automatique de messages mails, même à des requêtes orales** est dès à présent possible. La **capitalisation de l'expérience des questions et réponses adressées par le Machine Learning** permettra rapidement au ministère de répondre (« d'adresser ») à des questions plus complexes, **ne nécessitant d'organiser un contact direct avec l'agent public qu'en bout de chaîne**, après un processus de dégrossissage de la question, et par exception.

Ces échanges ne sont pas statiques, : **les données collectées et leur traitement par l'Intelligence Artificielle permettront de déterminer des profils de besoin, sociologiques, géographiques, saisonniers, dépendant du contexte, qui vont permettre d'affiner les réponses** apportées par le service public. On ne saurait parler de marketing client au sens strict (le service public ne cherche pas à différencier « le produit » mais au contraire à le rendre universel), mais d'un affinement et d'une catégorisation des réponses apportées, désormais possible tout en respectant le principe d'égalité.



Le text mining et le speech to text sont aujourd'hui des solutions matures pour permettre des traductions automatiques, la génération d'articles et de résumé, la classification de textes, l'extraction de données à fins de traitement, l'analyse d'un contexte ou d'une atmosphère, la dictée de notes ou de courriel avec des éléments de composition automatique. Dans les domaines opérationnels ces techniques permettront aussi des commandes à distance, des créations de compte-rendu en situation opérationnel et avec des systèmes intelligents combinées une gestion des moyens d'appui.

Fonctions de gestion financière et comptable

C'est l'un des domaines où l'apport de l'intelligence artificielle va être la plus impactante.

Les sujets d'application seront très larges :

La partie comptabilité sera la plus concernée. Au lieu de faire recours à des techniques de classement et d'identification manuelles, même assistées par le codage (par des générateurs de QR et de codes-barres) ou la reconnaissance optique de caractères (ROC/OCR, des techniques complexes de reconnaissance visuelles de reconnaissance des zones de factures avec du Deep Learning et du NLU (Natural Language Understanding) vont permettre des validations, et de générer des propositions d'imputation et d'actes automatiques.

Dans le privé, la comptabilité recouvrait un temps de pure saisie de 50% qui va être optimisé. L'IA va permettre aux agents de se focaliser sur des fonctions à plus haute valeur ajoutée. Il peut en être de même dans le secteur public.

La lutte contre la fraude, et notamment les facturations indues, est un domaine où l'IA permet une vérification de cohérence rapide grâce à un apprentissage des algorithmes puisant dans une mémorisation des statistiques historiques.

Le traitement des notes de frais et de leur remboursement est aujourd'hui réalisé en mode manuel : l'IA et le NLU vont pouvoir là encore intervenir très rapidement, en intégrant aussi la réglementation, en ne laissant à l'humain que les cas litigieux. Progressivement, avec l'expérience des algorithmes, ceux-ci pourront eux-mêmes être progressivement eux-mêmes pris en charge par la machine, ou faire l'objet de recommandations ciblées vers l'humain en charge de la régulation.

La relance des procédures de recouvrement, notamment des amendes, ou dans les régies de recettes, pourra faire l'objet de signalement automatisée de cas non ou mal traités.

La gestion des engagements et de la trésorerie va pouvoir se fonder sur des prévisions plus précises combinant les cycles réguliers et les événements extérieurs.

Fonctions achat et sourcing

Dans l'entreprise privée, malgré le progrès de la gestion des données par des « suites logicielles dédiés », la recherche permanente de nouveaux fournisseurs prend aujourd'hui encore jusqu'à 30% du temps de travail d'un acheteur. Sur les achats non homogènes, et les petits achats, ce travail de rationalisation (optimisation de qualité et financière) de la commande est souvent abandonné car il rapporte moins que le coût du temps humain consacré à le déployer. **L'optimisation par l'étude approfondie des types d'achats peut demander des centaines d'heures** et un travail d'analyse



de milliers de factures. Elle **se limite pour cette raison à moins de 10% des achats**, les plus volumineux et standards, le plus souvent.

L'IA entre aujourd'hui en œuvre en la matière, qui permet, en fonction de l'historique et d'un « screening » intelligent, de **digitaliser l'expertise pour pouvoir faire des recommandations à l'acheteur**.

Dans le domaine public, malgré les règles du code des marchés publics, le concept de sourcing (ou sourçage), pratique qui existait auparavant, a été consacré par l'article 4 du décret du 25 mars 2016 qui édicte que « l'acheteur peut effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, solliciter des avis ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences ».

Autorisant les acheteurs, qui doivent cependant veiller au principe d'égalité, à identifier, préparer et stimuler des entreprises avant la mise en concurrence sur un marché, le **sourcing** permet de préparer la mise en concurrence publique, en affinant le besoin et incitant les entreprises à mieux adapter leurs offres. Les commanditaires publics peuvent ainsi mieux définir et préciser leurs besoins dans leurs pièces de marché et donner les moyens aux entreprises d'adapter au mieux leurs candidatures.

L'IA doit permettre de mieux spécifier les cahiers des charges de marchés, mais aussi demain peut-être **d'évaluer les résultats des critères choisis dans l'appel d'offre**, et leur pondération, à partir des bases de données des marchés publics passés, et des données relatives à la maintenance ex post, couplé à des comparatifs actualisés de coûts standards sur le marché.

Il est même possible d'imaginer demain des **recommandations automatisées de fournisseurs**, ne faisant pas intervenir l'humain et sa subjectivité, utilisant des techniques dites de « market intelligence ».

De même, en deçà même du sourcing, un repérage par contrôle des anomalies marché permettra un RETEX permanent des procédures marchés, avec des dispositifs d'alerte.

Fonctions juridiques

Désormais, le **croisement des capacités prédictives du Machine Learning et du NLU (Natural Language Understanding)** peut permettre d'assister les services juridiques du ministère dans l'ensemble de leurs activités.

En premier rang, le juriste du ministère pourra **fournir aux différents agents publics des ministères et des établissements et collectivités publics de manière automatisée des documentations ou réponses normée sur des cas types** par le biais de chatbots ou de systèmes de réponses mails automatisées, ou même **flécher vers le bon interlocuteur juridique de niveau 2**.

La **rédaction des textes législatifs et réglementaires** pourra faire l'objet d'une **aide à la rédaction** à partir de l'identification des dispositions antérieures à modifier, et d'une proposition préalable d'une mise en cohérence de rédaction. De même **les rédactions de conventions, à partir du Machine learning, est susceptible d'apporter des propositions articulées à chaque nouveau cas type**, en assurant la vérification automatisée de sa conformité légale. La négociation



de ces conventions peut ainsi être appuyée : un assistant digital, LawGeex, permet, à partir des données des contrats et des litiges d'une entité, d'intégrer directement au projet de convention les clauses juridiques les plus pertinentes, avec une évaluation du risque associé.

En matière de **motivation des décisions**, ce même mécanisme automatisé est de nature à permettre une dissuasion des contentieux en produisant automatiquement, sans investissement humain majeur, les fondements légaux et jurisprudentiels de cette décision. Des « **bibliothèques de motivation** » permettraient d'accéder plus facilement aux arguments et autres moyens juridiques pertinents en fonction des cas d'espèces.

L'IA va permettre de même d'**évaluer le risque juridique** dans des cas plus nombreux que ceux limités aux cas sensibles ou à très fort impact, par une analyse automatisée des jurisprudences qui ne nécessitera pas un investissement en temps/homme aujourd'hui dissuasif. La société Prédicite fournit ainsi des **analyses de coûts/avantages de résiliation contractuelle** anticipée versus transaction en cas d'inexécution contractuelle (estimation pour la partie publique des risques de rupture anticipée).

Les juristes publics pourront ainsi se reconcentrer sur des fonctions stratégiques, en se dégageant de tâches, de recherches, ou de formalisation parfois fastidieuse.

Cet appui de l'IA juridique pourrait être fortement décentralisée, avec des assistants vocaux ou écrits connectés, vers les préfetures et les directions territoriales pour l'aide à la décision administrative, ou même les unités de police ou de gendarmerie en arbitrage de décision rapide en matière d'actions judiciaires de terrain.

De même, à la demande, aux services aux citoyens, aux collectivités publiques et aux entreprises, les services déconcentrées de l'Etat et les collectivités territoriales pourraient être à même de **fournir rapidement aux demandeurs, en économie de moyens, des notices de conformité réglementaire spécifiquement adaptée à la demande**. La translation des techniques d'IA utilisées pour les notices d'information par les établissements financiers pour la production des notices d'information aux épargnants pourrait ainsi être une source de transparence et d'accompagnement de nature à améliorer considérablement les relations avec le public. Ces notices pourraient progressivement se focaliser sur les cas d'usage, et d'erreurs, les plus répétés, repérés par les algorithmes.

L'un des domaines d'ores et déjà repéré où les suites historiques pourraient être le plus efficacement utilisées par le Machine learning est le **contrôle de légalité et budgétaire des actes des collectivités territoriales**, qui serait optimisé par la formalisation réglementaire du langage des actes et délibérations des collectivités. Ce mécanisme pourrait être partagé par l'Etat avec les collectivités territoriales pour évacuer en amont, dès la conception des actes, les contentieux.



Fonctions stock et maintenance

Le public c'est aussi, comme une entreprise privée, une gestion de stock, une maintenance continue lourde et complexe, où les gains financiers et les absences de rupture de service dépendent d'une capacité prédictive qu'apporte désormais l'IA.

L'importance de la flotte de véhicule et des surfaces immobilières donne à l'usage de l'IA utilisé en fonction stock et maintenance un potentiel générateur d'économies considérables. Des indices d'alerte d'usage, l'intégration de saisonnalités d'activité, des effets des mesures climatiques, des impacts kilométriques ou des coefficients d'occupation des bâtiments pourraient permettre une maintenance par anticipation et des meilleures allocations. Les gains générés dans le secteur privés en ces matières, aujourd'hui encore ponctuellement, engendrent des **économies de coûts de stock ou de gains de maintenances qui peuvent atteindre jusqu'à 30%**.

Fonction gestion RH (ressources humaines)

Le domaine des ressources humaines doit être l'un des domaines les plus concernés par l'intelligence artificielle.

Comme dans l'entreprise privée, L'IA va permettre en la matière de **prendre charge des tâches procédurales et répétitives**. Des tâches d'exécution tels que la saisie, très chronophage, l'échange d'informations entre services sur le profil des agents, la configuration des fiches de paie, l'intégration dans la paix des modifications indiciaires et réglementaires, les classements, des corrections automatisées des tests de recrutement, seront les premières matières à être concernée par l'application des technologies de l'IA, et vont permettre à la fois une diminution des erreurs et des correctifs.

En contrepartie de ces allègements de tâches, le domaine des ressources humaines peut bénéficier d'**analyses à haute valeur ajoutée afin d'optimiser les ressources**. Mieux recruter, mieux former, mieux sélectionner, mieux accompagner, mieux comptabiliser le temps de travail, mieux mesurer l'engagement, mieux évaluer les risques psychosociaux, mieux fiabiliser les données à la source de la paie : l'intelligence artificielle va ouvrir de nouveaux champs d'intervention et d'action en matière d'optimisation des ressources.

L'éventail d'applications est très large :

- **La maîtrise de la masse salariale** peut être considérablement facilité par des capacités de **simulation prospective des plafonds d'emplois**, et une beaucoup **plus fine gestion prévisionnelle des effectifs**. La **régulation des flux de mobilité** entre les différents services y contribuera aussi tout en permettant **de planifier de manière prospective les besoins et les moyens de formation**. Il est imaginable de pouvoir mettre à disposition des décideurs des simulations des coûts induits en investissement et en moyens de fonctionnement, sur une durée longue, des décisions de recrutement.
- **En termes de qualité de gestion des flux globaux d'emplois**, il sera possible demain de partir non pas des métiers, mais de manière plus détaillée des compétences car l'Intelligence Artificielle permettra de les mesurer, de les détecter, de les encadrer, de les insérer dans des déroulements de carrière administrative, mais aussi de mieux les rémunérer. L'hybridation



des métiers qui résultera demain de l'Intelligence Artificielle elle-même l'exigera à terme. On pourra parler ainsi de **gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) « augmentée »** par l'intelligence artificielle.

- Les données globales et de masse ne sont pas les seules concernées : une **approche personnelle plus fine**, aujourd'hui impossible en termes de temps consacré par les gestionnaires, est désormais accessible. Il est **aujourd'hui envisageable de mesurer non seulement le temps de travail par les objets connectés, mais aussi de mesurer la productivité, l'effet des redéploiements de manière détaillée, jusqu'à l'engagement et la motivation même des agents dans leurs tâches**. On peut imaginer dès à présent de pouvoir aussi par des signaux faibles détecter des risques d'accidents d'origine psychosociale, notamment en matière de prévention des suicides. De manière moins sensible, il pourrait être possible de détecter l'intérêt de que l'agent attache à sa fonction, et par là sa propension et sa motivation à demeurer dans le service de l'État ou de l'administration à laquelle l'agent est rattaché, afin d'identifier les raisons de perte de motivation d'agents que l'on souhaite conserver, et de stimuler cette motivation par un management plus ciblé.
- **Le dialogue entre l'administration et les agents quant au déroulement de leur carrière va pouvoir être fluidifié par l'usage d'agents conversationnels (chatbots). Une meilleure interface entre le service de gestion des personnels et les services opérationnels** va permettre de trouver des réponses rapides à leurs questions relatives aux lois et règlements statutaires. La possibilité s'offre de dégager les services de gestion d'une partie croissant des tâches fastidieuses et sans plus-value de la fonction RH qui consiste à répondre à des questions internes sur les droits individuels. Ainsi le chatbot Rebecca permet déjà aux utilisateurs du SIRH interministérielle de bénéficier d'un assistant virtuel pour les questions réglementaires. **Le Chatbot RH sera aussi demain accessible directement pour les agents** en interrogation sur le déroulement de carrière, et pas seulement sur les aspects réglementaires. Un « matching affinitaire » doit permettre aux services RH de mieux exposer des postes disponibles, de proposer des simulations de l'anticipation des déroulements de carrière qui en résulte, de mieux prendre en compte le savoir-faire, les moteurs de motivation, et les personnalités pour les recrutements, les propositions et les choix d'affectation. De même, une très fine définition des formations permettra de **construire ensemble avec l'agent de véritables stratégies de montée en compétence**. Ces mêmes techniques permettront la détection des talents et des hauts potentiels, la réalisation en continu et de manière beaucoup plus détaillée de bilans de compétences, l'amélioration du processus de sélection et de recrutement. C'est une véritable **cartographie en temps réel, un « Waze RH » des parcours fonctionnels et géographiques** dont pourront disposer les services de gestion, et les fonctionnaires eux-mêmes.

Une nouvelle approche « usagers »

L'un des principaux domaines d'application, aujourd'hui, de l'Intelligence Artificielle dans l'entreprise privée, le marketing client, avec son « profilage », n'est bien évidemment pas transposable telle quelle à l'administration. Néanmoins, **la mesure par l'Intelligence Artificielle**



des demandes et des comportements des usagers, doit permettre de mieux positionner le service public, de fournir en relation directe les informations et de délivrer plus rapidement actes ou documents.

l'IA peut se révéler **un outil particulièrement efficace d'amélioration de l'efficacité des services publics rendus dans les préfectures** pour conforter la délivrance des titres, gérer les titres de séjours, améliorer et fluidifier les fonctions d'accueil et de renseignements, renseigner mais aussi mieux assurer le contrôle de légalité et budgétaire en interface des collectivités territoriales. Ces outils portent aussi un potentiel d'harmonisation des pratiques entre préfectures. Ils appellent une mise en œuvre combinée au sein d'une même préfecture, afin de bénéficier des effets de transversalité et d'implication collective des agents, et une opération pilote pourrait utilement et prudemment précéder une généralisation.

Le pilotage des stratégies publiques

L'intelligence artificielle permettra une aide à la décision à un niveau stratégique élevé, en intégrant et en combinant des données plus nombreuses.

Généralisant une véritable **Intelligence Artificielle territoriale** (IAT) l'intégration de données économiques, urbanistiques, sociales, administratives pourrait permettre aux régions et aux métropoles et à l'administration déconcentrée de l'État de disposer de moteurs de **tableaux de bord « adaptatifs » (tableaux de bord sémantiques et contextuels) donnant une visualisation prospective, d'interconnecter de manière opérationnelle les acteurs et les processus liés au développement, et de disposer d'outils de détection et d'interprétation de signaux faibles** sur les territoires.

L'Intelligence Artificielle peut permettre de mieux comprendre, et de simuler, les interactions sur un écosystème territorial. A titre d'exemple, on peut mentionner l'initiative « signaux faibles » prise conjointement par la DIRECCTE et l'Urssaf de Bourgogne-Franche-Comté pour anticiper les faillites d'entreprises grâce à l'IA. L'IA pourrait permettre de passer d'une approche en silo à une approche transversale, avec un bond qualitatif, des **possibilités de simulations, et la proposition d'« hypothèses renforcées » pour l'aide à la décision publique** dans la mise en œuvre d'un projet impliquant de manière coopérative une multiplicité d'acteurs. Une fois modélisé, un tel dispositif pourrait aussi être mis à la disposition des préfets de département.

L'arrivée de l'agentique

Les « agents intelligents » ne se contentent plus de réaliser une tâche identifiée et spécialisée. Ils combinent et pilotent les tâches des IA sectoriels pour produire un résultat global et répondre à un besoin ou une demande. Ils vont donc être un facteur considérable d'accélération de l'impact de l'IA et de la transformation des métiers publics.

A l'échelon du dirigeant, de véritables « cockpit de pilotage » multifonctions (analyse, propositions d'orientation, suivi continu des KPI et des instructions, rédaction automatique de rapports...) vont rapidement se standardiser et vont alléger mécaniquement les états-majors centraux entourant les grandes directions publiques.

Les dirigeants doivent se préparer à deux catégories de grands arbitrages :



- **La mise en œuvre de plans simultanés de redécoupage** des métiers et de redéploiement des services vers le terrain, avec un allègement de l'encadrement intermédiaire et une rupture des silos dans les strates intermédiaires. La diminution des strates hiérarchiques est une conséquence mécanique qui doit amener à totalement repenser
- **La remise en cause de leur propre métier de dirigeant**, en les obligeant à une approche stratégique par le maniement continu de la data, en les allégeant de l'animation d'états-majors pléthoriques et d'un système de reporting formel, pour les amener à se consacrer à un suivi terrain continu, seul échelon où le suivi des mesures sera possible.

Le rôle du **manager public** évolue profondément. Il devient moins un superviseur de procédures qu'un **architecte de compétences, un animateur de l'innovation et un pilote de la transformation**. Son enjeu n'est plus seulement d'organiser le travail mais de construire une organisation apprenante où les agents, les données et les algorithmes coopèrent en permanence. La réussite de l'introduction massive de l'IA dépend moins de la technologie elle-même que de la capacité des dirigeants à repenser les métiers, à accompagner le changement et à faire émerger une nouvelle culture de la performance publique fondée sur l'intelligence collective augmentée par l'intelligence artificielle.

V-2 METHODOLOGIE DE TRANSFORMATION EMPLOIS-METIERS IA

La méthodologie pour appliquer la transformation IA-métiers dans le secteur public n'a pas été éprouvée aujourd'hui. Elle est largement **un « impensé » car elle remet en cause la pérennité des emplois**, tant en termes de contenu fonctionnel et métiers que d'effectifs, et s'inscrit dans des potentialités de **tensions en matière de redéploiement et de flux de recrutements**. Mais il faut y faire face, à une échéance que l'irruption rapide des agents intelligents ne permettra pas d'éluder.

4 règles stratégiques pour une méthodologie nouvelle

- 1 Ne pas poser la problématique des économies d'emplois en amont** : elle ne saurait être que la résultante constatée objectivement et collégialement du travail interne d'intégration de l'IA.
- 2 Ne pas sacrifier l'intelligence collective et la méthode de l'organisation apprenante à une insertion verticale et imposée de l'IA** : au contraire, l'introduction de l'IA doit être l'occasion de travailler collectivement les procédures et donc de mettre en place l'organisation apprenante. La formule : plus d'IA, plus d'intelligence humaine.
- 3 Ne pas se bloquer sur les grades et statuts en cherchant à réformer juridiquement ex ante**: ce n'est que dans le futur que l'on pourra prendre acte de ce que l'IA a provoqué sur la nature des emplois et que l'on pourra, envisager, sur cette base une réforme des statuts adaptés aux temps de l'IA. Il faut ajouter des compétences aux compétences métiers actuels :



ne pas retirer mais enrichir. A terme, ex post, on pourra imaginer une fonction publique avec moins d'emplois mais mieux payée, moins couteuse et plus efficiente.

4 Le positionnement des équipes de transformation ne doit être ni au sein des DSI ni captée par la DRH : elles doivent être localisées au sein des services, sur les lieux d'exécution par cellules de transformation coordonnées par une mission transverse pilotage de la transformation IA (comité de gouvernance IA) directement placée sous l'autorité du chef de service ou du directeur d'établissement. DSI et DRH ne sont que fournisseurs d'outils.

Sur ces fondements stratégiques, la méthode serait la suivante :

TRANSFORMER LES ORGANISATIONS AVANT LES STATUTS

La stratégie pour l'État et les collectivités doit être de ne pas parler de transformation numérique mais de transformation des chaînes de valeur publiques. La transformation la plus profonde de l'administration sous l'effet de l'IA sera le passage d'une administration organisée par compétences juridiques et hiérarchies à une administration organisée par processus, données et parcours usagers. C'est ce changement qui permettra réellement de redéfinir les métiers sans avoir à réécrire les statuts de la fonction publique.

Chaque métier pourrait être décomposé en quatre blocs :

Bloc	Intitulé	Contenu principal	Niveau d'automatisation par l'IA
Bloc 1	Production administrative	Traitement des dossiers, saisie de données, rédaction de courriers, gestion documentaire, préparation d'actes administratifs, archivage	Très élevé
Bloc 2	Expertise	Analyse juridique, financière, technique ou stratégique, conseil, aide à la décision, études et prospective	Élevé à moyen
Bloc 3	Contrôle	Contrôle de conformité, audit, inspection, évaluation des politiques publiques, suivi des indicateurs, détection des anomalies	Élevé
Bloc 4	Production de services et relations humaines	Accueil, accompagnement des usagers, management, médiation, négociation, animation territoriale, relation avec les élus et partenaires	Faible à moyen



L'IA absorbera progressivement 60 à 80 % du premier bloc. Les agents se concentreront alors progressivement sur les trois autres. Dans cette logique, les statuts restent largement inchangés, mais les métiers sont profondément transformés. C'est la seule voie juridiquement sécurisée, socialement acceptable et opérationnellement réaliste pour déployer l'IA à grande échelle dans les administrations françaises.

Les agents restent dans leur cadre d'emploi mais travaillent dans des organisations beaucoup plus transversales.

Les entreprises ont procédé ainsi depuis vingt ans.

[➔ NEGOCIER UN "PACTE DE TRANSFORMATION"](#)

L'IA est souvent perçue comme source de :

- suppression de postes ;
- perte de compétences ;
- déshumanisation.

Il faut inverser le récit.

Le pacte pourrait comporter :

- aucun licenciement ;
- aucune mobilité forcée ;
- droit à la formation IA pour tous ;
- reconversion financée ;
- accès prioritaire aux nouvelles fonctions.

[➔ NE PAS TOUCHER AUX CORPS, MAIS REDEFINIR LES ACTIVITES](#)

Une erreur fréquente consiste à penser qu'il faut d'abord modifier les statuts pour transformer les métiers. C'est source de blocage. En réalité, l'administration dispose déjà de marges de manœuvre considérables à condition de raisonner autrement.

La plupart des statuts définissent des grades, des cadres d'emplois et des missions générales. Ils ne décrivent pas dans le détail les tâches réalisées quotidiennement.

A titre d'exemple, un rédacteur territorial reste un rédacteur territorial si :

- il rédige lui-même un rapport ;
- il supervise un rapport pré-rédigé par une IA ;
- il contrôle un assistant conversationnel qui produit une première version.

Le métier change sans que le statut change. L'enjeu n'est donc pas de réformer immédiatement les statuts mais de procéder à une recombinaison fonctionnelle des activités.



Par exemple :

Activités aujourd'hui	Activités demain avec l'IA
Instruction manuelle d'un dossier	Contrôle qualité et validation d'une pré-instruction réalisée par l'IA
Recherche documentaire et réglementaire	Validation, enrichissement et orientation d'une recherche effectuée par l'IA
Rédaction intégrale de notes, rapports ou courriers	Supervision, personnalisation et enrichissement des productions générées par l'IA
Saisie et traitement de données	Contrôle de cohérence, vérification et qualification des données
Réponse standardisée aux usagers	Gestion des situations complexes, sensibles ou nécessitant une intervention humaine

➔ SUPERPOSER UNE LOGIQUE DE "COMPETENCES" A CELLE DE "CORPS" PAR UN REFERENTIEL COMPLEMENTAIRE

Le véritable sujet est la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

La fonction publique raisonne par :

- corps ;
- grades ;
- catégories A, B, C.

L'IA oblige à raisonner par :

- compétences ;
- expertises ;
- capacités.

Il devient donc nécessaire de créer un référentiel complémentaire :

- compétences IA ;
- compétences de contrôle ;
- compétences de supervision algorithmique ;
- compétences de gouvernance des données ;
- compétences de service à l'utilisateur et de relation usager augmentées.

Ce référentiel peut être introduit sans modification statutaire.

➔ CREER DES FONCTIONS PLUTOT QUE DES METIERS

Les syndicats risquent de tenter de bloquer toute tentative de suppression de métiers. Ils seront beaucoup plus ouverts à la création de nouvelles fonctions.



Exemples :

- référent IA ;
- superviseur de données ;
- contrôleur qualité algorithmique ;
- responsable de l'expérience usager ;
- animateur de communautés métier.

Ces fonctions peuvent être attribuées :

- par lettre de mission ;
- par fiche de poste ;
- par régime indemnitaire.

Elles ne nécessitent pas de réforme statutaire.

→ UTILISER LE LEVIER INDEMNITAIRE

Le RIFSEEP doit être dans ses critères et composantes largement orienté « transformation IA ». Une collectivité ou un ministère pourra y insérer :

- une prime d'expertise IA ;
- une prime de gouvernance des données ;
- une prime de transformation numérique.

→ NE FAIRE EVOLUER LA NOMENCLATURE QUE PROGRESSIVEMENT ET DANS UN SECOND TEMPS

À moyen terme, il faudra néanmoins moderniser les répertoires métiers :

- Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) ;
- Répertoire des métiers territoriaux du CNFPT ;
- Répertoire hospitalier.

On pourrait y intégrer :

- analyste de données publiques ;
- gestionnaire de systèmes IA ;
- superviseur de décision automatisée ;
- architecte de services publics augmentés ;
- responsable de la qualité algorithmique.

Cette réforme doit intervenir dans un second temps.



Le rythme : une méthode opérationnelle standard en 5 étapes

Etape 1 Construire une administration interne de développement de l'IA

Pour piloter cette transformation, l'administration doit mettre en place une organisation spécifique articulée autour de trois niveaux. Le premier est celui du pilotage stratégique assuré par la direction générale et un comité de gouvernance IA chargé des arbitrages et des priorités. La deuxième repose sur des chefs de projet IA ou « Digital Product Managers », profils hybrides capables de comprendre à la fois les métiers, les processus et les possibilités offertes par l'intelligence artificielle. Le troisième niveau est constitué des agents eux-mêmes, qui doivent être associés à la conception, à l'expérimentation et à l'amélioration continue des solutions. L'appropriation par les utilisateurs constitue en effet l'une des principales conditions de succès.

Etape 2 Définir les objectifs

La deuxième étape consiste à élaborer une vision stratégique portée par la direction générale. Avant même d'identifier les outils ou les solutions techniques, le management doit définir les objectifs recherchés : réduction des délais de traitement, amélioration de la relation usager, sécurisation des décisions, optimisation des ressources, valorisation des données ou création de nouveaux services. Cette vision doit être traduite dans une feuille de route IA précisant les priorités, les moyens mobilisés, les indicateurs de performance et les résultats attendus à court et moyen terme. L'expérience montre qu'un projet IA doit produire des résultats mesurables dans un délai maximal d'un an afin de maintenir l'adhésion des équipes et de démontrer sa valeur. Le « pacte de transformation » intégrera objectif et méthode et sera conclu à ce stade.

Etape 3 Sécuriser la donnée

La donnée est la matière première de la transformation IA. Avant tout déploiement massif, il est indispensable d'organiser la gouvernance des données, d'en garantir la qualité, la disponibilité, la traçabilité et la sécurité. Chaque direction et sous-unité doit désigner des responsables de la qualité des données (« data stewards ») chargés de maintenir des référentiels fiables et de documenter les flux d'information. Sans données propres, actualisées et structurées, les algorithmes les plus performants demeurent inefficaces. La constitution d'un patrimoine de données partagé et interopérable représente ainsi l'un des investissements prioritaires du manager public

Etape 4 Cartographie détaillée des métiers, des processus et des données

La quatrième étape consiste à réaliser une cartographie détaillée des métiers, des processus et des données. Chaque direction doit analyser ses activités afin d'identifier les tâches répétitives,



fortement consommatrices de temps ou génératrices d'erreurs. Les méthodes de Business Intelligence, d'analyse descriptive, diagnostique, prédictive et prescriptive permettent d'objectiver cette réflexion. L'objectif n'est pas de partir de la technologie mais des irritants opérationnels et des attentes des usagers. Les questions essentielles sont simples : quelles tâches peuvent être automatisées ? Quelles décisions peuvent être assistées ? Quels processus peuvent être accélérés ? Quels services nouveaux peuvent être créés grâce à l'exploitation intelligente des données ?

Etape 4 Définir une stratégie des cas d'usage (organisation apprenante !)

La mise en œuvre doit ensuite suivre une logique progressive de transformation. Il est recommandé de commencer par quelques projets à fort impact et à retour sur investissement rapide : assistants rédactionnels, analyse documentaire, traitement automatisé des demandes, gestion comptable, marchés publics ou relation usager. Ces premiers succès créent une dynamique d'adhésion et permettent d'acquérir les compétences nécessaires avant d'engager des transformations plus ambitieuses. Dans la plupart des cas, le recours à des solutions existantes du marché sera préférable à des développements spécifiques complexes et coûteux.

Etape 5 Etude d'impact organisationnel et métiers

Une fois les cas d'usage identifiés, le manager public doit conduire une étude d'impact organisationnelle. Chaque projet IA doit être analysé sous l'angle des compétences, des responsabilités et des modes de fonctionnement qu'il modifie. Certaines tâches administratives seront automatisées ; d'autres verront leur contenu évoluer vers davantage d'expertise, de contrôle, de conseil ou de relation humaine. L'objectif n'est pas de supprimer des emplois mais de redéployer les ressources vers des missions à plus forte valeur ajoutée. Cette réflexion doit conduire à une redéfinition progressive des fiches de poste, des parcours professionnels et des plans de formation.

VI — DES AXES PROPOSITIONS DE MESURES RH

Ces mesures ne constituent pas un programme statutaire de plus. Elles réorientent l'existant et activent les marges déjà disponibles, dans la logique de la subsidiarité ascendante et du « cadre juridique quasi-constant ». Quelques pistes d'assouplissement juridique sont signalées, mais l'essentiel est mobilisable dès aujourd'hui : une part importante des innovations RH est possible sans changer la loi, à condition d'exploiter pleinement les leviers réglementaires, organisationnels et managériaux déjà ouverts.

Axe 1 — Activer les marges du cadre existant

1. Faire des Lignes Directrices de Gestion (LDG) un véritable outil de pilotage stratégique

Constat : Instaurées par la loi de transformation de la fonction publique (2019), les LDG sont trop souvent traitées comme une formalité administrative.

- Y inscrire des priorités explicites de différenciation des parcours et des filières d'excellence (numérique, data, IA, cybersécurité, achat, finances, RH)
- Les assortir d'une revue annuelle et d'une publication, support du dialogue social
- Piste juridique : enrichir le contenu-type des LDG par circulaire, sans modification législative



→ **Objectif** : Transformer une obligation déjà existante en boussole stratégique de la gestion des talents.

2. Refonder l'évaluation pour qu'elle produise des conséquences

Constat : L'entretien professionnel annuel existe déjà, mais il discrimine peu et reste déconnecté des décisions RH.

- Évaluer en trois dimensions : Résultats (objectifs, dont qualité de service), Compétences, Comportements
- Pour rendre cette architecture opératoire, l'hexamètre de Quintilien — qui interroge qui agit, quoi, où, par quels moyens, pourquoi, comment et quand — peut servir de grille simple pour objectiver l'évaluation, contextualiser les résultats et distinguer ce qui relève de la performance, des compétences mobilisées et des comportements observés. En complément, une logique de mind mapping permet de représenter visuellement les liens entre missions, compétences, interactions, contraintes et impacts, afin d'éviter une lecture trop linéaire ou bureaucratique de la valeur produite.
- Instituer un comité de calibration (RH + managers + direction) pour corriger les biais, assurer la cohérence et reconfigurer la gestion des carrières, tout en évitant l'arbitraire — pouvoir autocratique et courtoisie — par la transparence des critères, la traçabilité des décisions et le droit au recours humain.
- Adosser ces comités à une politique d'upskilling : identifier les potentiels, combler les écarts de compétences et organiser des parcours de progression plutôt que gérer seulement des stocks de postes
- Concevoir l'évaluation comme un mécanisme d'apprentissage autant que de reconnaissance. Son objet n'est pas seulement d'apprécier ce qui a été réalisé, mais d'identifier ce qui peut être amélioré, appris ou transmis. Elle constitue l'un des principaux outils de l'amélioration continue et de la construction d'une organisation apprenante, capable de capitaliser l'expérience et de développer durablement ses talents.
- Relier explicitement l'évaluation à la promotion, à la mobilité et au régime indemnitaire, dans une logique de flexisécurité inspirée du modèle danois : plus de fluidité et de différenciation, mais avec sécurisation des parcours par la formation et l'employabilité (Aghion et al., 2020)

→ **Objectif** : Passer d'une notation complaisante à une évaluation qui dit la vérité et fonde la décision.

3. Activer pleinement le RIFSEEP et la part variable y compris avec des équivalences à l'hôpital et dans les établissements publics

Constat : Les leviers indemnitaires existants (notamment le complément indemnitaire annuel) sont peu utilisés pour reconnaître la contribution.

- Moduler réellement le CIA en fonction de la contribution, dans un cadre transparent et tracé
- Prévoir, lorsque le cadre le permet, des primes différenciées et des bonus de performance assortis de garde-fous robustes : critères publics, collégialité, traçabilité, droit au recours et prévention des effets opportunistes
- Inscrire cette différenciation dans une logique de flexisécurité inspirée du modèle danois et des travaux d'Aghion : davantage d'agilité et d'incitation, mais avec sécurisation des parcours, upskilling et accompagnement des transitions professionnelles
- Ouvrir, dans les limites du cadre déontologique et des règles de cumul applicables, la possibilité pour certains agents publics de développer des initiatives privées compatibles avec leurs fonctions, afin de favoriser l'innovation, l'employabilité et la circulation des compétences
- Articuler la part variable avec les résultats du comité de calibration
- Garde-fous : critères publiés, traçabilité, droit au recours (logique de flexisécurité). Mettre en place un recours collégialisé souple et rapide

→ **Objectif** : Reconnaître la contribution réelle sans toucher au statut.



4. Industrialiser la mobilité et privilégier la gestion des talents

Constat : Les mobilités sont lentes et le recours croissant aux contractuels épaissit la complexité sans gain de lisibilité.

- Recrutement ciblé sur les compétences là où c'est pertinent (profils experts, métiers en tension)
- Mobilités incitées ou obligatoires sur certains métiers critiques, y compris inter-fonctions publiques (État, collectivités, hôpital)
- Guichet unique RH (agent + manager) pour fluidifier et tracer les parcours

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) doit évoluer vers une gestion stratégique des talents. Là où la GPEC raisonne principalement en effectifs, postes et écarts de compétences, la gestion des talents cherche à identifier, développer et mobiliser les potentiels individuels et collectifs au service de la mission publique.

Cette approche repose sur cinq dimensions :

- Identifier les talents émergents et non seulement les experts reconnus.
- Détecter les compétences transférables.
- Construire des parcours de développement individualisés.
- Favoriser les expériences de mobilité comme accélérateurs d'apprentissage.
- Constituer des viviers de leadership pour les fonctions critiques.

L'objectif n'est plus seulement d'occuper les postes mais d'accroître durablement le capital humain de l'administration.

→ **Objectif** : Fluidifier les parcours sans casser l'équité.

5. Faire du SI-RH un système d'organisations interopérable et frugal

Constat : Les outils RH sont hétérogènes et la double saisie demeure la première source d'erreur de données.

- Industrialiser le SI-RH comme un véritable système d'organisations, pensé non comme une juxtaposition d'outils, mais comme une infrastructure de coordination des processus, des responsabilités et des décisions.
- Assurer une interopérabilité réelle entre les systèmes (identité, paie, planning, formation, finances, santé au travail) afin de rendre possible une véritable intermodalité des parcours et des processus : l'intermodalité ne peut être effective sans interopérabilité des SI.
- Déployer un self-service sobre et utile, centré sur les actes simples à faible valeur ajoutée administrative, sans transférer aux agents ou aux managers une charge cachée de ressaisie ou de contrôle.
- Déployer l'IA RH sur des usages à forte valeur : cartographie des compétences, appui au matching poste-profil, détection prudente de signaux faibles, aide à la priorisation et à la décision, dans un cadre auditable.
- Gouverner la donnée : qualité, droits d'accès, traçabilité ; hébergement souverain lorsque nécessaire ; audits réguliers de qualité, de robustesse et de conformité.
- Sobriété numérique : simplifier avant d'automatiser, éviter d'insérer un contrôle manuel qui recrée un goulot d'étranglement, et penser l'architecture des outils dans une logique d'alignement stratégique des SI avec les besoins organisationnels et managériaux (Henderson & Venkatraman, 1993)

Viser une expérience agent cohérente — jusqu'au « zéro double saisie » — n'est pas un confort marginal, mais une condition de fiabilité des données, de réduction des erreurs liées aux facteurs humains et de fluidité des parcours. Dans cette perspective, la mobilité doit devenir plus fluide et plus sécurisée, et le SI-RH être pensé non comme une addition de modules, mais comme un système capable d'identifier et de lever les goulots d'étranglement qui dégradent la qualité de service, dans une logique proche de la théorie des contraintes (Goldratt



& Cox, 1984 ; Bardie, 2026). La politique des données en devient le socle : bien gouvernée, elle fait de la fonction RH une infrastructure de souveraineté administrative autant qu'un levier d'efficacité opérationnelle.

→ **Objectif** : Fiabiliser la décision et alléger durablement la charge administrative.

Axe 2 — Outiller et accompagner les dirigeants et les managers

6. Déployer une IA RH de pilotage sous gouvernance indépendante

Constat : L'IA est un levier d'équité et de qualité, mais porteuse de risques (biais, surveillance, substitution du score au jugement).

- Cibler les usages à forte valeur : cartographie compétences/métiers, matching poste-profil, détection prudente de signaux faibles, assistance aux managers
- Mettre en place un comité éthique indépendant et un audit annuel des algorithmes (réf. ISO/IEC 24029-1), avec transparence des critères et droit au recours humain
- Prendre en compte, dans la gouvernance des usages, les risques de sabotage, de dégradation ou d'alimentation biaisée des systèmes par des collaborateurs craignant d'être remplacés : ce facteur humain, signalé notamment par Laurent Alexandre, doit être traité comme un risque organisationnel à part entière, au même titre que les biais algorithmiques, et intégré aux protocoles d'audit, de robustesse et de supervision (réf. ISO/IEC 24029-1).
- Distinguer nettement l'IA de pilotage RH de l'IA appliquée aux métiers, traitée à part

→ **Objectif** : L'IA conseille, l'humain décide.

7. Doter chaque dirigeant d'une charte de pilotage RH et d'un produit-outil répliquable

Constat : Faute de cadre stratégique partagé, les arbitrages RH restent implicites et les décisions intuitives.

- Clarifier la doctrine RH cible dans une charte de pilotage RH explicitant les arbitrages (mérite / ancienneté, niveau de différenciation sécurisée, articulation corps-statuts / compétences)
 - Adosser à ce livrable doctrinal un produit SI répliquable : tableau de bord RH, outil de pilotage informatisable et propositions d'outils de type orchestrateurs d'agents IA pour assister la coordination, la traçabilité et l'aide à la décision
 - Ancrer l'architecture à deux niveaux (central / opérationnel) et le rôle de Business Partner public
- **Objectif** : Industrialiser la subsidiarité managériale par l'outil.

8. Professionnaliser les managers et faire émerger des leaders apprenants

Constat : La charge RH est transférée aux managers sans leviers ni formation, dans une culture de la conformité.

- Former, outiller et soutenir les managers ; collégialiser l'évaluation pour limiter les pouvoirs individuels et la courtoisie
- Articuler ces parcours avec l'Executive Master « Les Transformateurs Publics » (IRP × Audencia) et un réseau de pairs
- Faire du passage du management au leadership le fil directeur de la transformation

La transformation publique exige moins de superviseurs que de leaders capables de faire grandir les capacités collectives.

Dans un environnement caractérisé par l'incertitude, l'IA et la complexité croissante des politiques publiques, le leadership ne peut plus être défini uniquement comme une capacité à contrôler ou à coordonner. Il devient la capacité à créer les conditions de l'apprentissage collectif.



Le leader apprenant :

- Développe une vision partagée.
- Anime des communautés de pratique.
- Favorise l'expérimentation et le retour d'expérience.
- Transforme les erreurs en opportunités d'apprentissage.
- Construit la sécurité psychologique nécessaire à l'innovation.
- Développe les talents de ses collaborateurs plutôt que leur seule conformité procédurale.

La fonction RH doit ainsi devenir une école du leadership public et non seulement une administration des carrières.

→ **Objectif** : Forger des architectes de talents, non des gestionnaires de procédures.



SYNTHESE

L'administration du XXe siècle gérait des effectifs. Pour être apprenante, l'administration du XXIe siècle devra développer les talents dont elle a besoin, faire émerger des leaders apprenants et construire des organisations capables d'apprendre plus vite que les transformations auxquelles elles sont confrontées.

La véritable souveraineté publique repose désormais autant sur la qualité du capital humain que sur la qualité des institutions.

En ce sens, la RH publique n'est pas une fonction support de plus à optimiser : elle est une infrastructure de la souveraineté administrative. À l'ère des tensions de recrutement, de la transition démographique et de l'IA, l'enjeu n'est pas de gérer des effectifs, mais de recomposer la capacité d'action de l'État et des collectivités, au service du citoyen. Toutes ces solutions sont à portée de main, à cadre juridique quasi-constant – à condition d'assumer une différenciation sécurisée, tracée et contestable.

« Passer d'une administration qui gère des effectifs à un État qui pilote des talents et restaure sa capacité d'agir. »

— Lab des Solutions Publiques / Institut pour la Refondation Publique

8 MESURES CLÉS

Refonder l'action publique par le pilotage du capital humain — à cadre juridique quasi-constant

N°	Mesure	Base existante mobilisée	Logique de refondation
1	LDG comme outil de pilotage stratégique	Loi de transformation FP 2019 — LDG	D'une formalité à une boussole stratégique
2	Évaluation à conséquences	Entretien professionnel annuel	De la notation complaisante à la décision
3	RIFSEEP réellement modulé	RIFSEEP — complément indemnitaire annuel	De l'indemnitaire uniforme à la reconnaissance
4	Mobilité et recrutement sur compétences	Statut — contractuels — mobilité inter-FP	De la rigidité à la fluidité sécurisée
5	SI-RH interopérable et frugal	RGPD — doctrine cloud souverain	De la double saisie au système d'organisations
6	IA RH gouvernée	ISO/IEC 24029-1 — RGPD	De la peur de l'IA à l'IA-conseil auditable
7	Charte de pilotage RH et produit SI répliquable	LOLF — LDG — architecture à 2 niveaux	De la décision intuitive à la subsidiarité outillée
8	Managers → leaders	IRP × Audencia — Executive Master	Du gestionnaire conforme à l'architecte de talents

Logique d'ensemble

- D'une RH de conformité et de moyens à une RH de pilotage stratégique des talents.
- D'une évaluation sans conséquence à une décision RH juste, tracée et contestable.
- D'une administration qui gère des effectifs à un État qui restaure sa capacité d'agir.



Ouvrages et articles académiques

Référence (APA 7)	Mobilisée dans
Aghion, P., Antonin, C., & Bunel, S. (2020). <i>Le pouvoir de la destruction créatrice</i> . Odile Jacob.	Upskilling et flexisécurité (mesures 2 et 3)
Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). <i>L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective</i> . Éditions du Seuil.	Résistances au pouvoir et aux SI (II, III)
Foucault, M. (2004). <i>Sécurité, territoire, population : Cours au Collège de France (1977-1978)</i> . Gallimard/Seuil.	Gouvernementalité (cadre doctrinal IRP)
Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? <i>Technological Forecasting and Social Change</i> , 114, 254-280. (Document de travail original, Oxford Martin School, 2013)	IA et avenir des métiers (mesure 6)
Goldratt, E. M., & Cox, J. (1984). <i>The goal: A process of ongoing improvement</i> . North River Press.	Théorie des contraintes / goulot d'étranglement (mesure 5)
Bardie, Y. (2026). <i>TOC en 60 Minutes - Théorie des Contraintes : Théorie des Contraintes de Goldratt : identifier et exploiter les goulots d'étranglement</i> (Collection Mini-Guides Exécutifs, Vol. 3). Amazon KDP.	Goulots d'étranglement, zéro double saisie, politique des données (mesure 5)
Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. <i>IBM Systems Journal</i> , 32(1), 4-16.	Alignement stratégique DSI / SI-RH (III, mesure 5)
Senge, P. M. (1990). <i>The fifth discipline: The art and practice of the learning organization</i> . Doubleday/Currency.	Organisation apprenante (I)
Ulrich, D. (1997). <i>Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results</i> . Harvard Business School Press.	Business Partner public (III)
Weber, M. (1995). <i>Économie et société</i> (Vol. 1). Pocket. (Œuvre originale publiée en 1921)	Modèle bureaucratique weberien (I)
Quintilien. (1975). <i>Institution oratoire</i> (J. Cousin, Trad.). Les Belles Lettres. (Œuvre originale ~95 apr. J.-C.)	Hexamètre de Quintilien (évaluation, mesure 2, III)
Georgescu, I., & Naro, G. (2023). Le contrôle de gestion et les mutations de l'hôpital public dans un monde en transition. Dans <i>Repenser le management des organisations publiques sous le prisme du contrôle de gestion</i> .	« Mythe gestionnaire » / hôpital laboratoire (III)
Kosnik, T., Wong-Mingji, D. J., & Hoover, K. (2006). Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: A comparison of five generic models. <i>Personnel Review</i> , 35(6), 671-684.	Business Partner, impartition / insourcing, hybridation RH-achat (III)
Alexandre, L. (2017). <i>La guerre des intelligences</i> . JC Lattès.	Sabotage, peur du remplacement, biais algorithmiques (mesure 6)



Textes juridiques et normatifs

Référence (APA 7)	Mobilisée dans
Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. <i>Journal officiel de la République française</i> .	Lignes directrices de gestion (mesure 1)
Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances (LOLF). <i>JORF</i> .	Indicateurs / référentiel (IV)
Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création du RIFSEEP dans la fonction publique de l'État. <i>JORF</i> .	Régime indemnitaire / CIA (mesure 3)
Code des relations entre le public et l'administration (CRPA). (2016). <i>Légifrance</i> .	Motivation et contestabilité des décisions (IV, gouvernance)
Direction générale de l'administration et de la fonction publique. (s. d.). <i>Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)</i> .	Référentiel commun de compétences (IV)

Normes et règlements (IA et données)

Référence (APA 7)	Mobilisée dans
ISO/IEC. (2021). <i>ISO/IEC TR 24029-1:2021 — Artificial intelligence — Assessment of the robustness of neural networks — Part 1: Overview</i> . International Organization for Standardization.	Audit des biais algorithmiques (mesure 6)
Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 (RGPD). <i>Journal officiel de l'Union européenne</i> , L 119.	Gouvernance des données RH (mesure 5-6)
Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle (AI Act). <i>JOUE</i> , L série.	Encadrement de l'IA RH (mesure 6)

