HORS SÉRIE
HIVER 2025

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE
ANTICIPER
INNOVER
AGIR

horizonspublics.fr

Collectivités : IA et management, les liaisons dangereuses ?

EN PARTENARIAT AVEC

Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales

Berger Levrault

IAG : des dirigeants territoriaux à la croisée des chemins

éditorial

Les 3 et 4 octobre 2024, plus de 1 600 dirigeants territoriaux en provenance des quatre coins de l'Hexagone se sont réunis à Tours pour participer aux assises Territorialis organisées par le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT). Chaque année, cet événement national accueille des élus et cadres de la fonction publique, venus de tout l'écosystème public, privé et universitaire. Sous le thème « Résilience et connexions dans un monde en transformation », cette édition a notamment abordé l'impact de l'intelligence artificielle générative (IAG) dans les collectivités sous différents angles : technologique, stratégique, humain et en lien avec la gouvernance.

Comment l'IAG va transformer le travail du manager ? Comment garder la main en tant que directeur général des services (DGS) face à la révolution de l'IAG ? Comment accompagner les cadres et les agents publics dans l'appropriation des outils d'IAG ? Comment trouver un juste équilibre entre l'usage de l'IAG et des temps « sans numérique » privilégiant la relation humaine ? Ces questions ont été au centre des échanges et des préoccupations des nombreux participant·e·s de cette édition 2024 qui a battu ses records de fréquentation. L'IAG transforme le management en offrant de nouvelles possibilités d'automatisation, de prises de décision, d'analyse de données ou encore d'innovation. Cependant, elle pose également des défis en matière de formation, d'éthique et d'adaptation.

« Je considère que l'IAG est un sujet politique, au sens vie de la cité, et stratégique, au sens de l'action publique. Les implications de l'IAG dans la vie de la cité et des citoyens sont telles, il ne s'agit plus cette fois d'automatiser une usine ou d'utiliser du courrier électronique mais de savoir quelle société nous voulons pour demain », nous a confié Hélène Guillet, la présidente du SNDGCT.

Fidèle à notre ligne éditoriale[1], « explorer de nouveaux horizons pour l'action publique », et pour faire écho à cette préoccupation des dirigeants territoriaux, il nous a semblé d'utilité publique de prolonger et d'accompagner le SNDGCT dans ses réflexions sur ce sujet majeur de la transformation des compétences, du management et des organisations provoquées par la révolution de l'IAG. Ce hors-série thématique, « IA et management, les liaisons dangereuses ? », prolonge ainsi les débats, les ateliers et les échanges de l'édition 2024 de Territorialis tout en apportant de nouveaux éclairages, remises en perspective et retours d'expérience sur les enjeux, les usages et les développements possibles de l'IAG dans les collectivités locales.

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

1. Lire aussi notre numéro « Comment apprendre à travailler avec l'intelligence artificielle », *Horizons publics* juill.-août 2019, n° 10.

Dossier

Territorialis 2024 explore le rapport entre IA et management

Les 3 et 4 octobre 2024, plus de 1 600 dirigeants territoriaux se sont réunis à Tours pour les assises nationales Territorialis, un événement phare organisé par le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT). Sous le thème « Résilience et connexions dans un monde en transformation », cette édition record a abordé l'impact de l'intelligence artificielle (IA) dans les collectivités sous différents angles : technologique, stratégique, humain et en lien avec la gouvernance.

Par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*, et **Philippe Guichardaz**, journaliste

Ces deux jours intenses ont été marqués par des sessions de formation continue, des conférences plénières, des ateliers thématiques, un village des talents, un parcours dédié aux secrétaires généraux de mairie, et par la présence de soixante-dix exposants. Chaque année, cet événement national accueille des élus et cadres de la fonction publique, venus de tout l'écosystème public, privé et universitaire.

Comment garder la main en tant que directeur général des services (DGS) face à la révolution de l'IA ? Comment accompagner les cadres et les agents publics dans l'appropriation des outils d'intelligence artificielle générative (IAG) ? Ces deux questions ont été au cœur des échanges et des préoccupations des DGS et nombreux participant·e·s de cette édition 2024.

François Bonneau, président de la région Centre-Val de Loire, a ouvert les assises en soulignant le rôle crucial des collectivités territoriales dans la proximité avec les populations. Il a mis en avant deux grands enjeux pour ces assises : l'IA et les transitions, en insistant sur l'importance de faire des citoyens des acteurs à part entière de ces transformations. Olivier Lebreton, vice-président du conseil départemental d'Indre-et-Loire, a évoqué les mutations technologiques et sociétales, et l'impact de l'IA sur le recrutement et les métiers de la fonction publique territoriale (FPT). Il a notamment annoncé le lancement de conférences-débats avec les agents sur l'IA et l'importance de l'attractivité pour les métiers de la FPT.

L'IAG au cœur des débats

Les deux séances plénières, « Comment l'IA va transformer le travail du manager ? »[1] et « IA et management, entre vrais enjeux et fausses peurs »[2], ont non seulement permis de faire prendre conscience de l'ampleur des changements à venir mais aussi d'apporter des éléments de réponse aux dirigeants territoriaux. L'irruption fulgurante de l'IAG dans le monde du travail suscite à la fois des inquiétudes sur l'emploi et l'évolution des métiers mais aussi des opportunités pour améliorer l'action publique locale. Ce qu'il faut retenir de ces deux jours, c'est qu'il faut toujours anticiper pour ne jamais subir. La révolution de l'IAG va fortement impacter la FPT, les cadres comme les agents publics doivent être accompagnés pour s'emparer de ces nouveaux outils, et les dirigeants territoriaux sont aujourd'hui à la croisée des chemins. La montée en compétences et la collaboration accrue permettront de lever les peurs et les craintes autour de l'IAG. Les intervenant·e·s ont aussi souligné l'importance de trouver un juste équilibre entre technologie et humanisme. Ce qui fait la force des services publics locaux, c'est aussi leur proximité avec les habitants.

> Les dirigeants territoriaux sont aujourd'hui à la croisée des chemins face à la révolution de l'IAG qui va fortement impacter la fonction publique territoriale.

Maria Lepine, vice-présidente de Tours Métropole Val de Loire, a souligné le rôle crucial des secrétaires de mairie dans la concrétisation des projets territoriaux. Emmanuel Denis, maire de Tours, a partagé son expérience avec l'IA, soulignant la nécessité de transformer les métiers pour imaginer le monde de demain.

Comment garder la main face à la révolution de l'IA ? Comment accompagner les cadres et les agents publics dans l'appropriation des outils d'IAG ? Ces deux questions ont été au cœur de cette édition 2024.

Crédit : DR.

1. Lire l'article p. 22-25.
2. Lire l'article p. 30-33.

Akim Oural, aujourd'hui président de Eymaak Smart Innovation, a plaidé pour des stratégies territoriales de la donnée et la mutualisation des ressources technologiques. Alexandre Jost, fondateur et délégué général de la Fabrique Spinoza, le mouvement du bonheur citoyen, a mis en avant l'importance des compétences émotionnelles pour les managers de demain, en soulignant que l'IA doit être un levier pour réinterroger nos pratiques et transformer nos organisations. Aissia Kerkoub-Türk, directrice générale adjointe à la ville de Lyon, a abordé les dimensions éthiques, écologiques et métiers de l'IA, en insistant sur la nécessité de réinterroger les pratiques et de transformer les organisations.

Territorialis 2024 a été une occasion précieuse de créer des liens et de tisser du réseau, en abordant les défis et les opportunités de l'IA dans les collectivités territoriales. Les dirigeants territoriaux sont appelés à anticiper et à s'emparer de ces transformations pour mieux servir les habitants et imaginer le monde public de demain.

Le village des talents a accueilli quatre ateliers inspirants sur les fonctions du manager d'aujourd'hui et de demain.

Crédit : SNDGCT.

> Le développement de l'IAG dans les organisations va aller de pair avec une accélération de la réflexion en matière managériale.

Hélène Guillet : « L'IAG est un sujet politique, au sens vie de la cité, et stratégique, au sens de l'action publique. »

Hélène Guillet est présidente du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT) et directrice générale du Centre de gestion de Loire-Atlantique.

Vous aviez placé l'IAG et le management au centre de l'édition 2024 de Territorialis. Pourquoi ? Qu'en attendiez-vous ? Qu'en retirez-vous ?

Territorialis est avant tout la traduction de l'état d'esprit du syndicat, de son projet et des préoccupations quotidiennes des dirigeants territoriaux. Or, l'IAG fait beaucoup parler d'elle depuis au moins un an et occupe désormais une partie du paysage numérique, comme le montre le foisonnement d'évènements qui lui sont consacrés. Toutefois, il n'était pas question pour notre événement annuel d'être un énième épisode de cette série d'évènements sur l'IA, pas plus que d'être un lieu où se cristallisent les peurs *versus* l'enthousiasme ! Notre approche de l'IAG, durant Territorialis et au-delà, consiste précisément à dépasser l'appétence ou la répulsion pour présenter en quoi ce sujet relève bien de la préoccupation des directions générales (DG), qu'il s'agisse de ressources humaines (RH), par exemple sur le recrutement, ou du fonctionnement quotidien des différents services.

Néanmoins, le syndicat n'a pas la prétention de parler au nom de l'ensemble de ses membres à propos de l'IAG : chacun et chacune s'en empare en fonction de sa situation et de son contexte, car rien n'est similaire entre une petite, une moyenne et une grande collectivité. Les secrétaires généraux de mairie, par exemple, présents pour la troisième année consécutive à Territorialis, ont des préoccupations bien différentes des DG des métropoles, mais sont également concerné·e·s par l'IAG et se sont d'ailleurs montré·e·s très intéressé·e·s. Cette approche pragmatique de l'IAG, fidèle à nos principes d'action, a, je pense, porté ses fruits si j'en juge par les retours qui m'ont été faits sur cette édition de Territorialis, qui, je tiens à le souligner, a réuni plus de 1 600 participants, soit un niveau de participation inédit ! Preuve que le sujet est mobilisateur...

En effet, les participants ont fait montre d'un intérêt certain pour l'IAG mais aussi d'une certaine perplexité, voire d'une peur. Comment allez-vous prolonger Territorialis afin d'accompagner vos membres, car l'IAG est susceptible de remettre en cause le management par une redistribution de la carte des compétences et expertises et donc de la carte des pouvoirs ?

Le syndicat va rester à l'écoute de ses adhérents et regarder les projets que les uns et les autres développent en matière d'IAG. Nous allons également produire de la réflexion sur le sujet et diffuser les bonnes pratiques afin de nourrir et guider l'ensemble de nos membres, autant d'actions placées sous la responsabilité de la vice-présidence Transitions managériales.

Dans cette optique, il est essentiel d'avoir un pied dans les domaines de la recherche en management, et de la sociologie des organisations, des matières complexes qui pourraient être fort utiles quant à l'introduction de l'IAG dans les collectivités.

En effet, le développement de l'IAG dans les organisations va aller de pair avec une accélération de la réflexion en matière managériale, par exemple, sur les questions des rythmes de travail, de l'allégement des circuits de décision et plus largement de l'autonomie des agents. L'IAG va pousser à placer ces sujets au premier plan et à mener des réflexions en profondeur ; ce que j'estime être une bonne chose. Souvenons-nous du télétravail qui ne soulevait guère d'enthousiasme avant la pandémie !

C'est mon autre point : je pense qu'il n'est pas judicieux de débattre à l'infini sur les enjeux, les avantages et les dangers de l'IAG, d'autant plus qu'il est impossible de tout maîtriser. En outre, l'IA fait déjà partie de notre quotidien, et ce, depuis de nombreuses années. À mon sens, la priorité est de mettre « les mains dans le cambouis » dès à présent en expérimentant la mise en place de l'IAG dans les collectivités sur des périmètres ciblés, ce qui n'empêche pas de garder de la hauteur de vue. Les enjeux de l'IA sont tellement vastes, tant en matière de gestion et de sécurité/souveraineté de la donnée que d'impacts sur les différentes politiques publiques, qu'il est préférable de procéder par étapes plutôt que de s'engouffrer tête baissée.

L'introduction de l'informatique dans les organisations, puis du numérique pour la dématérialisation des démarches administratives n'ont pas donné lieu à des phases de concertation en amont, tant avec les agents qu'avec les citoyens. Va-t-on assister à la même façon de faire avec l'IAG alors que l'état des conditions de travail en France est déplorable, ainsi que l'on montré diverses études et travaux de recherche[3], et que la méfiance des citoyens vis-à-vis des pouvoirs publics est au plus haut ?

Je considère que l'IAG est un sujet politique, au sens vie de la cité, et stratégique, au sens de l'action publique. Les implications de l'IAG dans la vie de la cité et des citoyens sont telles, car il ne s'agit plus cette fois d'automatiser une usine ou d'utiliser du courrier électronique mais de savoir quelle société nous voulons pour demain, qu'elles ne peuvent être l'apanage de cinquante femmes ou hommes dans des bureaux à Paris pour paraphraser l'expression de Christian Saint-Étienne dans vos colonnes[4] appelant à confier la transformation aux opérateurs de terrain.

Quels services voulons-nous apporter aux citoyens, et ce, dès le premier kilomètre (pour prendre le contre-pied de la fameuse expression « le dernier kilomètre ») ? Quel lien social avec les habitants voulons-nous construire, et comment l'IAG peut être un outil – parmi d'autres – au service de l'action publique dans les territoires et non un instrument de fracture ? Comment piloter la modernisation du management en gardant le cap du sens de l'action publique dans les territoires ? Autant de questions qui ne pourront être résolues que par la coconstruction avec les agents et avec les citoyens dans leurs domaines respectifs.

Cette participation entre acteurs égaux pour la prise en charge de la cité est indispensable si l'on veut désamorcer les craintes et les méfiances, d'autant qu'il n'y a pas de début et de fin de l'IAG : il s'agit plutôt d'un processus continu. Les différentes fonctions publiques sont parfaitement conscientes des enjeux de l'IAG, même si le sujet n'est pas saisi de façon homogène. Enfin, j'aimerais souligner que le racisme de l'intelligence, décrit par Pierre Bourdieu, entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent, s'il reste d'actualité, est de moins en moins tenable et va devenir, avec le développement de l'IAG, de plus en plus illusoire.

3. Projet de médiation scientifique de Sciences Po Paris, « Que sait-on du travail », 12 sept. 2024, suivi d'une conférence du CESE sur le même thème, « Le travail dans tous ses états », 10 mai 2023.

4. Gapenne B., « Christian Saint-Étienne : "Il faut confier la transformation aux opérateurs de terrain et pas à cinquante types dans des bureaux à Paris" », *horizonspublics.fr* 14 oct. 2020.

Leader connecté/déconnecté : comment rester en lien avec l'humain ?

Pour être prêtes à faire face à l'inconnu et à un état de perturbation permanent, nos organisations n'ont-elles pas besoin avant tout de leaders connectés aux réalités professionnelles et aux humains qui les font vivre ? Retour sur les principaux points de l'un des ateliers de Territorialis.

Dans un monde ultra-connecté, marqué par des pressions multiples et des changements rapides et complexes, le rôle du DGS a considérablement évolué. Aline Sordon, DGS à la ville de Saint-Pierre-du-Perray, souligne que le métier de DGS aujourd'hui n'est plus le même qu'il y a vingt ans. Il est désormais crucial de travailler de manière « désilotée », avec une vision à 360 degrés. Les organisations qui survivent sont celles qui ont mis en place des leaderships « connectés », avec leurs équipes, mais aussi avec leurs partenaires.

Un leader connecté se distingue par sa transparence, son écoute, sa bonne communication, son efficacité, et sa capacité à cultiver l'honnêteté et la confiance. Véronique Robitaillie, DGS à Dinan Agglomération, ajoute que « la connexion » implique trois dimensions essentielles : la relation aux autres, la relation au travail, et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Un leader connecté doit être adaptable et capable de maintenir un équilibre sain dans sa vie. Avec la généralisation des outils d'IAG, le DGS devra aussi tenir compte de trois points importants : la prévention des risques psychosociaux, la sensibilité aux collectifs humains et la capacité d'innovation.

Claire Gaillard, experte en conduite du changement chez Randstad, illustre les défis de la mise en œuvre des décisions prises en comité de direction (CODIR). Par exemple, une décision de changer les radiateurs et de supprimer les saucisses à la cantine peut ne pas être appliquée immédiatement. Dans de tels cas, il est crucial de redéfinir la notion de subsidiarité, de revoir la communication, et de rencontrer les personnes concernées. Les tensions interpersonnelles entre services peuvent nécessiter une coresponsabilité, un arbitrage et une médiation.

Philippe Bertrand, ancien directeur des RH en collectivité qui accompagne aujourd'hui les cadres territoriaux à « soigner les relations humaines », introduit la technique du « *manager coach* », un management de « côte à côte ». Cette approche vise à animer différemment un collectif, à faire baisser la pression et à construire quelque chose de nouveau. Il est essentiel de s'autoriser à animer différemment et à connecter avec les autres de manière humaine.

Gestion du temps, déconnexion et réduction de la charge mentale

Pour se dégager du temps, il est important de se demander quelle est sa création de valeur en tant que DGS. Plus la collectivité augmente, plus la création de valeur réside dans le lien. Organiser des moments informels et générer des décisions en temps de télétravail sont des défis à relever. L'évaluation de l'impact d'une décision doit être mieux prise en compte, notamment en termes de charge de travail des équipes. Pour favoriser le droit à la déconnexion, encadré par des cadres réglementaires, et pour se déconnecter, certains DGS pratiquent des mini-jeux avec les collègues, du tricot, des goûters, du sport ou des réunions debout. Claire Gaillard souligne que les outils d'IAG peuvent aussi aider à se déconnecter plus tôt s'ils sont utilisés à bon escient.

Enfin, pour faire face à l'injonction permanente du leader connecté, Véronique Robitaillie parle d'une révolution intellectuelle nécessaire pour gérer l'accélération et la charge mentale accrue générée par les outils d'IAG. Le paradoxe est que plus on économise du temps, plus on a l'impression d'en manquer. En tant que manager, il est crucial de comprendre les risques psychosociaux et de préserver la charge mentale des équipes. Pour reprendre le contrôle, il faut agir sans craindre d'être vulnérable. Il est essentiel de trouver un équilibre entre connexion et déconnexion.

> « Avec la généralisation des outils d'IAG, le DGS devra aussi tenir compte de trois points importants : la prévention des risques psychosociaux, la sensibilité aux collectifs humains et la capacité d'innovation.

Faut-il encore un chef ?

Telle était la question « poil à gratter » posée et débattue lors de l'un des ateliers de Territorialis !

Une question moins incongrue qu'il n'y paraît dans une assemblée de cadres dirigeants des collectivités, car, comme l'a rappelé en préambule Florent Noulette, du cabinet Michael Page, citant Xenophon, historien, philosophe et chef militaire de la Grèce antique : « Il est facile à quiconque est né homme de gouverner toute espèce d'animaux, plutôt que des hommes. » Cette difficulté à être chef est telle qu'aujourd'hui les candidats au commandement ne se bousculeraient point : selon une étude européenne de ce même cabinet, il ressort que huit personnes interrogées sur dix ne veulent pas transiger avec l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. En conséquence, 70 % des sondés se déclarent ainsi prêts à refuser une promotion si cela a un impact sur cet équilibre ! À cette difficulté de trouver des candidats à diriger s'en rajoute une autre liée au style de management ainsi que l'a fait remarquer Jean-Luc Caiveau, du cabinet de recrutement Talents humains associés : « Lorsqu'un manager a un certain style de management, il est très difficile de le faire évoluer. » Même si certaines organisations demandent toujours des managers sachant et directifs, la tendance serait aux leaders plutôt qu'aux chefs « militaires », au consensus plutôt qu'aux ordres.

Il peut aussi arriver, au moins pendant une période transitoire, qu'il n'y ait plus de chef ! C'est ce qui s'est produit dans une collectivité territoriale, a expliqué Jean-Luc Caiveau, ce qui a été l'occasion d'expérimenter un nouveau mode de fonctionnement sur un microservice. Cela a eu pour effet de modifier l'attitude des collaborateurs qui se sont sentis fiers de participer à quelque chose qui les sortait du quotidien. Certes, un chef a fini par être nommé mais avec un profil... de leader. Pour Alexandre Lajeunesse, de la société de conseil en gestion de RH Cohésion international : « Le chef est utile pour organiser la prise de décision. » Il faut entendre ici une décision de type consensuel avec un protocole en six étapes auquel tous les acteurs participent, notamment en enrichissant la proposition de base, où le manager s'exprime en dernier pour ne pas influencer ses collaborateurs avec également un temps pour les objections.

Selon Jessica Martinez, DGS de la ville d'Orly, qui a mené un projet de transformation de l'accueil et d'amélioration de la relation avec l'usager, il est essentiel d'impliquer les agents de terrain, dans une démarche de coconstruction, tant sur la phase de diagnostic que sur le processus de transformation, dans un cadre où sont notamment débattus différents schémas d'organisation, car « le DGS ne peut pas et ne doit pas tout faire ».

Plusieurs participants ont d'ailleurs souligné que prendre le temps d'expliquer à tous les agents, quelle que soit leur catégorie, pourquoi une transformation ou d'autres mesures sont nécessaires s'avère non seulement très important mais aussi très enrichissant. De plus, cela marque le début de l'autonomisation des équipes, serpent de mer de la fonction publique restée très hiérarchique, qu'il va bien falloir engager dans un contexte de recrutement très tendu si les employeurs publics veulent encore être en mesure d'attirer des candidats…

HORIZONS PUBLICS

10 NUMÉROS PAR AN, DISPONIBLES EN VERSION PAPIER OU NUMÉRIQUE

Les derniers numéros

HS : 60 pages
Format 18 x 26 cm
Date de parution : février 2025

Collectivités : IA et management, les liaisons dangereuses ?

Comment l'IAG va transformer le travail du manager ? Comment garder la main en tant que DGS ou DGA face à la révolution de l'IAG ? Comment accompagner les cadres et les agents publics dans l'appropriation des outils d'IAG ? Comment trouver un juste équilibre entre l'usage de l'IAG et des temps « sans numérique » privilégiant la relation humaine ?

Toutes ces questions sont au cœur de ce nouveau hors-série d'*Horizons publics*, réalisé en partenariat avec le SNDGCT.

Sannez ce QR Code pour retrouver tous les numéros

Retrouvez 3 épisodes du podcast *Horizons publics* sur ***www.horizonspublics.fr***

SOMMAIRE

Dossier

COLLECTIVITÉS : IA ET MANAGEMENT, LES LIAISONS DANGEREUSES ?

La révolution de l'intelligence artificielle générative (IAG) est un thème de préoccupation des dirigeants des collectivités territoriales, comme en témoigne l'édition 2024 des assises nationales Territorialis, organisées par le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT).

Troisième rupture technologique majeure après l'Internet et le smartphone, l'IAG va impacter fortement la fonction publique territoriale et plus généralement le secteur public. L'IAG suscite à la fois des craintes sur l'évolution de l'emploi, des métiers, des organisations, mais aussi des espoirs pour améliorer l'action publique locale.

L'IAG peut aussi remettre en question le management en redistribuant les compétences et les expertises. Comment l'IAG va-t-elle transformer le travail du manager ? Comment garder la main en tant que directeur général des services (DGS) ou directeur général adjoint (DGA) face à la révolution de l'IAG ? Comment accompagner les cadres et les agents publics dans l'appropriation des outils d'IAG ? Comment trouver un juste équilibre entre l'usage de l'IAG et des temps « sans numérique » privilégiant la relation humaine ?

Toutes ces questions sont au cœur de ce nouveau hors-série d'*Horizons publics*, réalisé en partenariat avec le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT).

Brieuc du Roscoat : « L'IA ne doit pas être vue comme un élément de productivité, mais de bien-être au travail. »
Propos recueillis par Philippe Guichardaz | 14

Comment l'IAG va-t-elle transformer le travail du manager ?
Par Julien Nessi | 22

Stéphane Rochon : « Les projets d'IA représentent un vrai challenge en termes de compétences, d'ingénierie et de financement. »
Propos recueillis par Philippe Guichardaz | 26

IA et management, entre vrais enjeux et fausses peurs
Par Hugues Périnel | 30

Le développement et l'usage de l'IA dans les relations de travail
Par Noémie Briantais-Fofana et Julie Anne-Marie | 34

De la collecte à l'utilisation des données : répondre aux défis éthiques de la fabrique des IA
Par Céline Dacy | 40

Frankie Trichet : « IA : encadrer les usages et mettre les mains dans le cambouis. »
Propos recueillis par Philippe Guichardaz | 44

L'IA, un challenge à relever pour le manager

L'IA, un outil en devenir
Philippe Sajhau | 50

De nouvelles formes d'organisation et de management à créer
Par l'association Fonction publique du 21e siècle | 53

BOÎTE À IDÉES ...

Cette revue est aussi la vôtre !

N'hésitez pas à nous soumettre vos envies de lecture, propositions de collaboration ou toute remarque nous permettant de mieux répondre à vos attentes.

redaction@horizonspublics.fr

HORS-SÉRIE

HIVER 2025

COLLECTIVITÉS : IA ET MANAGEMENT, LES LIAISONS DANGEREUSES ?

La révolution de l'intelligence artificielle générative (IAG) est un thème de préoccupation des dirigeants des collectivités territoriales, comme en témoigne l'édition 2024 des assises nationales Territorialis, organisées par le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT).

Troisième rupture technologique majeure après l'Internet et le smartphone, l'IAG va impacter fortement la fonction publique territoriale et plus généralement le secteur public. L'IAG suscite à la fois des craintes sur l'évolution de l'emploi, des métiers, des organisations, mais aussi des espoirs pour améliorer l'action publique locale.

L'IAG peut aussi remettre en question le management en redistribuant les compétences et les expertises. Comment l'IAG va-t-elle transformer le travail du manager ? Comment garder la main en tant que directeur général des services (DGS) ou directeur général adjoint (DGA) face à la révolution de l'IAG ? Comment accompagner les cadres et les agents publics dans l'appropriation des outils d'IAG ? Comment trouver un juste équilibre entre l'usage de l'IAG et des temps « sans numérique » privilégiant la relation humaine ?

Toutes ces questions sont au cœur de ce nouveau hors-série d'*Horizons publics*, réalisé en partenariat avec le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT).

Julie Anne-Marie
Mathilde Bras
Noémie Briantais-Fofana
Maryse Carmes
Cécile Dejoux
Fonction publique du 21e siècle
Hubert Guillaud
Hélène Guillet
Aissia Kerkoub-Türk
Alexandre Jost
Akim Oural
Brieuc du Roscoat
Stéphane Rochon
Philippe Sajhau
Frankie Trichet

horizonspublics.fr

Prix : 29,90 € TTC ISBN : 978-2-7013-2308-4 Réf. HP202501-HS

9 782701 323084