

Création de la valeur publique par les technologies de l'intelligence artificielle dans l'administration publique

Public value creation through artificial intelligence technologies in public administration

Mohamed EL KHABBACH¹

Lahoucine IKKOU²

Taqy-eddine REMLI³

^{1 2 3} Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
elkhabbach@gmail.com

Résumé

Dans un contexte de transformation digitale accélérée, l'administration publique se trouve confrontée à la nécessité d'améliorer l'efficacité, la transparence et l'engagement citoyen. L'intégration des technologies d'intelligence artificielle (IA) apparaît comme un levier stratégique pour générer de la valeur publique en optimisant les processus internes, en améliorant la prise de décision et en facilitant l'engagement citoyen. L'objectif de cet article est de réaliser une revue de littérature à travers l'analyse des contributions académiques portant sur l'impact de l'IA dans l'administration publique afin d'identifier les mécanismes de la création de la valeur. Il s'agit en outre de dégager les principaux freins et leviers de cette mutation. La méthodologie de cette étude repose une revue de littérature narrative basée sur 37 articles scientifiques. Les résultats révèlent que la création de la valeur publique par l'IA dépend d'une combinaison entre l'innovation technologique, la gouvernance éthique, les capacités internes, et l'acceptabilité sociétale. Les enseignements tirés du présent travail fournissent une base solide pour orienter les recherches futures et formuler des recommandations afin d'accompagner la transformation digitale des administrations publiques dans une perspective de développement durable.

Mots-clés : Intelligence artificielle, valeur publique, administration publique, transformation digitale.

1. Introduction

La transformation digitale représente aujourd'hui un catalyseur de modernisation pour les administrations publiques à travers le monde. Dans un contexte de pressions budgétaires, d'augmentation des attentes des citoyens et de quête permanente de légitimité démocratique, les institutions publiques sont appelées à revoir leurs modes de fonctionnement, leurs outils et leurs finalités. Cette dynamique de changement est alimentée par le développement rapide des technologies de l'intelligence artificielle (IA). Ces outils sont perçues comme des instruments capables de réinventer l'action publique à travers l'automatisation des processus, l'aide à la prise de décision, la personnalisation des services et le renforcement de la participation citoyenne (Ahn & Chen, 2022). L'émergence de l'IA dans le secteur public s'inscrit ainsi dans un mouvement plus large de la digitalisation du secteur public. Cette vision remet en question les frontières entre l'efficacité administrative, la responsabilité publique et l'innovation technologique. En outre, l'IA se distingue par son potentiel à redéfinir les processus décisionnels, améliorer la qualité des services publics et transformer les modes d'interaction entre l'Etat et les citoyens. Dès lors, il devient essentiel de s'interroger sur les modalités par lesquelles ces technologies contribuent

à la création de la valeur publique. Plus précisément, il s'agit de comprendre dans quelle mesure les outils de l'IA favorisent à la création de la valeur publique qui constitue un concept clé de l'analyse contemporaine de l'action publique.

Introduite par Moore (1995), la notion de la valeur publique représente un changement de paradigme majeur dans la pensée managériale appliquée au secteur public. Elle s'oppose à l'approche du nouveau management public (new public management) en soulignant que l'objectif des administrations ne se limite pas à l'efficacité et l'efficacités. Il vise la création de résultats perçus comme utiles, légitimes et équitables par les citoyens. Cette valeur est fondée sur trois dimensions fondamentales : la légitimité des finalités poursuivies, la capacité opérationnelle des institutions, et la faisabilité politique et administrative des actions entreprises (Moore, 1995). En d'autres termes, selon le même chercheur, la valeur publique désigne l'ensemble des bénéfices générés par les services et les politiques publiques au profit de la société au-delà des critères de la performance économique. Elle englobe des dimensions essentielles à la consolidation du lien social entre les institutions publiques et les citoyens (Fatima et al., 2022). Il s'agit de la transparence, la justice, la participation, la légitimité, la confiance et l'éthique (Fatima et al., 2022). L'approche de Moore a été enrichie par la suite par des travaux de plusieurs auteurs, comme Bryson et al. (2014). Ces auteurs, ont proposé une lecture multidimensionnelle de la valeur publique. Cette approche combine des valeurs de processus comme la transparence ou l'équité et des valeurs de résultat comme la performance et l'utilité. D'autres chercheurs, tels que Jørgensen et Bozeman, (2007), ont suggéré une typologie plus détaillée de la valeur publique. Ainsi, ces derniers distinguent entre les valeurs fondamentales (la justice, la responsabilité), les valeurs professionnelles (la compétence, l'expertise) et les valeurs organisationnelles (l'efficacité, l'adaptabilité). Cette pluralité des référentiels de la valeur révèle des divergences potentielles en termes des objectifs poursuivis, notamment entre l'innovation technologique et les exigences démocratiques. Ces tensions sont particulièrement visibles dans le cadre de l'adoption de technologies digitales comme l'IA. Ceci nécessite des arbitrages entre la performance, l'inclusion, le contrôle et la transparence.

La littérature reconnaît que la valeur publique ne se réduit pas à une performance quantitative. Elle résulte d'un processus socialement construit, co-produit avec les citoyens, les usagers, les partenaires privés et les agents publics eux-mêmes. Dans ce cadre, la co-crédation est devenue un principe structurant. Bryson et al. (2014) soulignent que la légitimité de la valeur produite dépend de la participation active des parties prenantes à sa définition, sa mise en œuvre et son évaluation. Cette perspective rejoint les travaux sur la gouvernance collaborative (Ansell & Gash, 2008), la co-production des services publics (Ansell & Torfing, 2021; Osborne, 2010), ou encore les approches expérimentales telles que les laboratoires vivants. Ces derniers sont conçus comme des dispositifs d'innovation ouverte favorisant la co-crédation dans des contextes réels (Schuurman et al., 2016).

L'introduction de l'IA dans les administrations publiques s'inscrit dans cette dynamique plus large d'innovation. Cependant, elle pose de nouveaux défis analytiques et pratiques. Ces outils sont définis comme un ensemble de technologies capables de simuler des fonctions cognitives telles que l'apprentissage, la reconnaissance, la prédiction ou la prise de décision. Elles sont aujourd'hui largement mobilisées dans les administrations pour automatiser les processus, améliorer l'analyse des risques, et interagir avec les citoyens via des interfaces conversationnelles (Ahn & Chen, 2022; Al-Besher & Kumar, 2022). Dans le même ordre d'idées, ces outils,

lorsqu'elles sont bien encadrées, peuvent renforcer l'efficacité des organisations publiques, améliorer la qualité des décisions, et accroître la satisfaction des citoyens (Ahn & Chen, 2022). De plus, l'un des apports majeurs de l'IA réside dans sa capacité à automatiser des processus répétitifs, réduire les erreurs humaines et accélérer les flux de traitement. Cela conduit non seulement à une amélioration de l'efficacité, mais aussi une réorientation des ressources humaines vers des tâches à plus forte valeur ajoutée (Al-Besher & Kumar, 2022). Cette reconfiguration des processus favorise une performance accrue et renforce l'image de modernité des services publics. D'un point de vue analytique, l'IA soutient également la prise de décision grâce à ses capacités de modélisation, de diagnostic et de prédiction. Ceci se concrétise notamment dans des domaines comme la santé, la gestion des crises ou les politiques fiscales.

Au-delà de l'efficacité, l'IA peut aussi contribuer à la transparence et à la responsabilité, deux piliers essentiels de la valeur publique. Les travaux de Straub et al. (2023) montrent que la traçabilité des algorithmes et l'audibilité des décisions automatisées facilite l'amélioration de la confiance des citoyens dans l'IA. En outre, Aoki (2020), à travers une étude expérimentale, confirme que la perception des systèmes de l'IA dépend fortement de la transparence des objectifs poursuivis et de la lisibilité des processus. L'opacité algorithmique ou l'absence d'explication des décisions peut engendrer de la méfiance, voire une délégitimation des institutions publiques. Par ailleurs, l'IA favorise également une meilleure personnalisation des services publics, via des agents conversationnels, des portails interactifs ou des outils d'analyse sémantique. De même, ces outils améliorent significativement l'accessibilité aux services publics, surtout pour les populations isolées ou vulnérables (Cortés-Cediel et al., 2023). En effet, l'IA peut être un outil d'inclusion, à condition que son déploiement tienne compte des fractures digitales et des besoins différenciés des usagers.

Toutefois, la création de valeur publique par l'IA est loin d'être automatique. Plusieurs obstacles sont identifiés dans la littérature. Selten et Klievink (2024) soulignent que l'appropriation de ces technologies dépend fortement de la maturité digitale des administrations, de la clarté des stratégies d'intégration, et de la mobilisation effective des agents publics. Madan et Ashok (2023) identifient pour leur part des freins organisationnels majeurs. Il s'agit du manque de compétences, l'absence de leadership technologique et la rigidité réglementaire. De plus, la culture organisationnelle au sein des administrations moins ouverte à l'innovation représente un obstacle majeur. Ces facteurs réduisent l'impact potentiel de l'IA et peuvent même conduire à des effets contre-productifs en matière de valeur publique. En parallèle, les enjeux éthiques sont également très présents. Sun et Medaglia (2019) proposent une typologie des défis que pose l'utilisation de l'IA dans le secteur public. Ils incluent la question des biais algorithmiques, la responsabilité des décisions prises automatiquement, et le respect des droits fondamentaux. Leur analyse montre que l'IA, si elle n'est pas rigoureusement encadrée, peut renforcer les inégalités ou porter atteinte aux principes démocratiques de la justice et de la non-discrimination. Cette problématique appelle au développement de cadres de gouvernance adaptés, intégrant des dispositifs d'évaluation éthique, des procédures de contrôle et une véritable culture de transparence algorithmique. Dans ce contexte, plusieurs chercheurs appellent à articuler plus étroitement les déploiements technologiques avec les objectifs explicites de la valeur publique. Fatima et al. (2022) insistent sur l'importance d'un cadrage stratégique ex ante des projets de l'IA pour aligner les

objectifs techniques avec les valeurs sociétales visées. Leur cadre permet d'analyser la robustesse, l'équité, l'utilité et la transparence des systèmes proposés avant leur mise en œuvre, dans une logique de gouvernance proactive.

En effet, la littérature converge vers une idée centrale : l'IA ne produit pas automatiquement de la valeur publique. Elle peut contribuer à cette création dans la mesure où son intégration est pensée, pilotée et évaluée à l'aune des finalités de l'action publique. Cela suppose un alignement stratégique entre l'innovation technologique, les objectifs de politiques publiques, et les valeurs démocratiques. Cette intégration n'est pas uniquement une question technique. Elle implique une transformation culturelle, organisationnelle et politique des administrations.

Dans cette perspective, cet article vise à analyser comment l'intelligence artificielle contribue à la création de la valeur publique dans les administrations. Il repose sur une revue narrative structurée des travaux académiques réalisés dans ce domaine de recherche. Ainsi, à partir d'un corpus de trente-sept articles issus de bases de données reconnues (Scopus, Web of Science, JSTOR, Taylor & Francis), nous chercherons à identifier les mécanismes de la création de la valeur publique par les outils de l'IA. Ce travail s'efforce également à identifier les leviers institutionnels et humains qui soutiennent cette création ainsi que les freins techniques, éthiques et organisationnels. L'objectif est de proposer une grille d'analyse conceptuelle intégrée, capable de guider à la fois la recherche académique et les pratiques publiques dans le déploiement responsable de l'IA au service de l'intérêt général.

2. Méthodologie

Pour étudier les mécanismes de la création de la valeur publique à travers l'intelligence artificielle dans les administrations publiques, cet article s'appuie sur une revue de littérature narrative, telle que préconisée par Baumeister et Leary (1997) ainsi que Ferrari (2015). Contrairement aux revues systématiques, qui suivent des protocoles standardisés et exhaustifs, la revue narrative permet une exploration plus qualitative et interprétative des publications scientifiques existantes. Ce type d'approche est particulièrement adapté pour cartographier un champ de recherche émergent ou multidimensionnel comme celui de l'intelligence artificielle dans le secteur public, en mettant en lumière les évolutions conceptuelles, les enjeux théoriques dominants, ainsi que les orientations prises par les travaux antérieurs (Green et al., 2006).

Dans cette optique, une problématique centrale a été formulée comme suit : Comment l'intelligence artificielle contribue-t-elle à la création de la valeur publique au sein des administrations publiques ? Ce questionnement a guidé la sélection et l'analyse du corpus bibliographique. Ainsi, conformément aux recommandations méthodologiques de Webster et Watson (2002), une stratégie de recherche structurée a été mise en œuvre afin de garantir à la fois la diversité des sources et la pertinence des contributions académiques mobilisées. Les bases de données consultées incluent Scopus, Web of Science, JSTOR, Taylor Francis ainsi que Google Scholar pour élargir la couverture aux publications les plus récentes et les plus pertinentes. L'interrogation de ces sources s'est appuyée sur ensemble de mots-clés en français et en anglais, combinés à l'aide d'opérateurs booléens (AND, OR) et de troncatures (*), afin de couvrir un large éventail de termes liés au sujet. Parmi ces mots-clés figurent : « Artificial intelligence », « AI », « Public administration », « Public sector », « Public value », « Creation », « Governance » et « Digital transformation » ainsi que leurs équivalents en français. A titre d'exemple, une requête utilisée était la

suivante : (“Artificial intelligence” OR “AI”) AND (“Public administration” OR “Public sector”) AND (“Public value” OR “Value creation”).

Le dépouillement initial a permis d’identifier environ 60 articles scientifiques. Une première sélection a été effectuée sur la base des titres et des résumés, afin de vérifier leur pertinence thématique. Une deuxième étape a consisté en une lecture intégrale des articles retenus pour confirmer leur contribution effective à l’analyse de l’usage de l’intelligence artificielle dans les organismes publics et sa relation avec la notion de la valeur publique. Au terme de ce processus de filtrage itératif, 37 articles ont été jugés suffisamment rigoureux et pertinents pour constituer le socle empirique et théorique de cette étude.

A partir de ce corpus, nous avons procédé à une synthèse critique des principales contributions, mettant en évidence les convergences, les divergences et les angles morts de la littérature existante. Selon Green et al. (2006), une telle démarche favorise la compréhension approfondie des dynamiques conceptuelles en tenant compte des contextes organisationnels, politiques et culturels dans lesquels les recherches s’inscrivent. Ainsi, notre analyse a permis d’identifier plusieurs axes structurants qui serviront de base à l’examen des résultats.

Cette méthodologie offre un cadre cohérent pour explorer la manière dont les administrations publiques mobilisent l’intelligence artificielle non seulement comme outil technique, mais comme levier stratégique de transformation en cohérence avec les finalités de la valeur publique.

3. Résultats et discussion

L’analyse de la littérature scientifique consacrée à l’usage de l’intelligence artificielle (IA) dans les administrations publiques révèle une approche multidimensionnelle de la création de valeur publique. Les études récentes mettent en évidence sept axes thématiques majeurs, qui structurent l’analyse des apports, des limites et des conditions de mise en œuvre des technologies intelligentes dans le secteur public. Ces axes portent respectivement sur les capacités organisationnelles, les enjeux éthiques, les dynamiques de décision, la performance, les défis de mise en œuvre, l’alignement stratégique, et enfin la durabilité. La présente section développe chacun de ces axes de manière détaillée, en s’appuyant sur les contributions empiriques et théoriques identifiées dans les articles analysés.

3.1. Rôle des capacités organisationnelles et des compétences humaines

L’un des enseignements les plus consensuels de la littérature réside dans l’importance des capacités internes des organisations publiques pour assurer une intégration efficace et éthique de l’IA. Van Noordt et Tangi (2023) soulignent que les administrations qui déploient des outils intelligents sans disposer d’une expertise technique suffisante risquent de compromettre leur autonomie stratégique. Le manque de compétences humaines se traduit par une dépendance vis-à-vis de prestataires extérieurs. Il engendre également un affaiblissement de la capacité d’audit et une difficulté à adapter les solutions aux contextes locaux. Dans le même contexte, Almheiri et al. (2025), à travers une étude empirique menée dans le secteur public aux Emirats arabes unis, démontrent que les capacités dynamiques (comprenant l’apprentissage organisationnel, la réactivité et la créativité) sont positivement corrélées à la performance lorsque l’IA est mise au service d’une transformation interne fondée sur les compétences. Leur analyse confirme que la disponibilité technologique ne suffit pas pour la création de la valeur publique. Cette

dernière requiert des capacités d'absorption, de contextualisation et de pilotage des innovations technologiques. En effet, l'enjeu est double. Il s'agit, d'une part, de renforcer les compétences techniques pour maîtriser les outils technologiques, et d'autre part, de développer une culture organisationnelle propice à l'appropriation critique de ces technologies. La valeur publique issue de l'IA repose ainsi sur une logique d'autonomisation administrative, où l'apprentissage collectif joue un rôle déterminant.

3.2. Les tensions éthiques et la gouvernance des systèmes intelligents

Les implications éthiques de l'IA dans le secteur public constituent un axe d'analyse fondamental. Madan et Ashok (2023) mettent en évidence les tensions entre la recherche d'efficacité et le respect des principes de justice, d'équité et de responsabilité. L'absence de la transparence des algorithmes et la difficulté à identifier la responsabilité des décisions automatisées posent un véritable défi à l'état de droit. Dans cette optique, Mišić et al. (2025) proposent un cadre de gouvernance éthique fondé sur sept valeurs publiques, incluant la transparence, l'équité, la participation et la durabilité. Ce modèle souligne l'importance d'institutionnaliser l'éthique au-delà des déclarations d'intention. Or, les stratégies nationales de l'IA analysées par ces auteurs montrent que même si les principes éthiques sont souvent mentionnés, ils restent marginalisés dans la mise en œuvre concrète des projets (Mišić et al., 2025).

La littérature converge vers la nécessité d'intégrer l'éthique dans la conception même des systèmes, en assurant une gouvernance algorithmique participative, traçable et adaptative. Cela suppose le développement de mécanismes de régulation réactive mais aussi préventive, permettant de concilier entre l'innovation et la protection des droits.

3.3. L'automatisation, les décisions publiques et la responsabilité

L'automatisation des processus décisionnels transforme en profondeur la gouvernance publique. Dans ce cadre, l'utilisation de l'IA peut induire un « biais d'automatisation » chez les agents publics, qui tendent à accorder une confiance excessive aux systèmes algorithmiques, au détriment de leur jugement professionnel (Alon-Barkat & Busuioc, 2023). Ce phénomène affaiblit la vigilance administrative et complique la reddition de comptes. Dans une perspective complémentaire, Damar et al. (2024) identifie trois tensions structurelles entre le délégant (l'administration) et le délégataire (l'IA) : la compréhensibilité des résultats, leur réversibilité, et leur contestabilité. Ces dimensions conditionnent la confiance des citoyens envers les institutions, et par conséquent la légitimité des décisions publiques (Damar et al., 2024).

Face à ces défis, la littérature appelle à maintenir un contrôle humain sur les processus automatisés, via des dispositifs hybrides de décision, des audits d'algorithmes et des formations à la lecture critique des recommandations. Ainsi, la responsabilité, dans le contexte de l'IA, devient partagée mais non diluée.

3.4. La performance publique et la création de la valeur

L'intelligence artificielle est souvent présentée comme un moteur de performance pour les organisations publiques. En effet, de nombreuses études confirment les gains d'efficacité générés par l'automatisation de certaines tâches administratives, l'amélioration de la qualité des services et la réduction des délais de traitement. L'intégration de systèmes intelligents permet non seulement de prédire plus finement les besoins des usagers, mais aussi de mieux orienter les ressources en fonction des priorités publiques (Criado & Gil-Garcia, 2019). Cependant, la création de la valeur publique ne se limite pas à cette approche centrée sur la performance technique. Dans cette même perspective, Hjaltalin et Sigurdarson (2024), dans leur analyse de 28 stratégies nationales d'IA, observent que la majorité des initiatives sont structurées autour d'objectifs d'efficacité, au détriment de finalités plus larges comme la justice sociale, la cohésion territoriale ou la participation citoyenne. Ces auteurs insistent sur l'importance de redéfinir les indicateurs de performance pour y intégrer des critères qualitatifs, tels que la satisfaction des usagers, l'impact environnemental, ou encore l'accessibilité des services pour les publics vulnérables.

La performance publique, dans le cadre de l'IA, devient ainsi un concept élargi. Elle ne peut plus être évaluée uniquement par des indicateurs quantitatifs comme les délais ou les coûts. Elle doit prendre en compte les effets de la technologie sur le fonctionnement institutionnel et la qualité du lien social entre les administrations et les citoyens. La littérature appelle à une approche holistique de l'évaluation, intégrant les dimensions techniques, sociales et politiques.

3.5. Les défis de la mise en œuvre et de l'acceptabilité sociétale

Au-delà des bénéfices escomptés, la mise en œuvre de l'IA dans l'administration publique se heurte à plusieurs obstacles concrets. Madan et Ashok (2023) identifient des freins technologiques (l'interopérabilité, la sécurité), organisationnels (la résistance au changement, le cloisonnement des services) et environnementaux (le cadre juridique incertain, les attentes hétérogènes des usagers). La combinaison de ces facteurs peut ralentir, voire compromettre, l'adoption durable des technologies intelligentes.

Par ailleurs, l'acceptabilité sociale constitue un enjeu majeur face à la réussite de l'IA. Dans cette optique, les citoyens reconnaissent les apports fonctionnels de l'IA, mais ils expriment une défiance croissante lorsqu'ils perçoivent une perte de contrôle sur les décisions qui les concernent (Pislaru et al., 2024). Le sentiment d'être jugé ou orienté par des systèmes opaques, sans possibilité de dialogue ou de recours, impacte la confiance envers les institutions. Cela souligne l'importance d'intégrer des mécanismes de transparence, d'explicabilité et de participation dès la phase de la conception de ces systèmes (Pislaru et al., 2024).

Les études se convergent vers la nécessité d'une gouvernance inclusive de l'IA, qui repose sur l'information, la consultation et la co-construction avec les parties prenantes. Il ne s'agit pas seulement de convaincre les usagers des bénéfices de l'IA, mais de leur permettre d'en comprendre le fonctionnement et d'en discuter les finalités. L'acceptabilité ne découle pas mécaniquement de la performance technique. Elle résulte d'un processus démocratique de légitimation.

3.6. L'alignement stratégique et la cohérence des politiques d'IA

Un autre axe essentiel de la littérature concerne l'alignement entre les stratégies nationales de l'IA et les objectifs de transformation de l'administration publique. En ce sens, Azin et Zandhessami (2025) analysent la cohérence des politiques de l'IA à travers un cadre structuré. Ces auteurs ont identifié des écarts entre la vision politique, les ressources disponibles et les modalités de régulation. Leur étude révèle que de nombreux pays formulent des objectifs élevés en matière d'innovation technologique. Toutefois, ces ambitions se caractérisent par un manque d'articulations avec les mécanismes de contrôle éthique, les capacités humaines et les dispositifs de suivi. Ces décalages stratégiques génèrent des incohérences dans la mise en œuvre. Cela conduit à des projets mal synchronisés, des priorités contradictoires et des effets d'éviction entre les objectifs de compétitivité et les exigences de régulation. La littérature souligne l'importance d'une planification intégrée, fondée sur une vision systémique et multidimensionnelle.

Pour produire une valeur publique cohérente et durable, les politiques de l'IA doivent être alignées avec les référentiels de gouvernance existants, les politiques sectorielles (santé, éducation, justice) et les objectifs de développement durable. Ainsi, l'alignement stratégique devient un facteur de crédibilité, d'efficacité et de pérennité des réformes engagées.

3.7. La résilience, la durabilité et le bien-être collectif

La littérature récente souligne le besoin d'inscrire l'usage de l'IA dans une perspective de long terme, intégrant les enjeux de résilience, de durabilité et de bien-être collectif. Mišić et al. (2025) proposent une relecture des finalités de la valeur publique à l'aune des défis contemporains. Il s'agit des changements climatiques, des crises sanitaires et des inégalités croissantes. Selon eux, l'IA peut contribuer à la résilience des systèmes publics si elle est conçue comme un outil de prévention, d'anticipation et de redistribution équitable des ressources. Cette approche invite à dépasser la logique d'optimisation pour intégrer des considérations intergénérationnelles et écosystémiques. Les auteurs plaident pour une évaluation de l'impact sociétal de l'IA sur le long terme. Ainsi, en plus des coûts-bénéfices immédiats, cette approche doit prendre en compte les impacts indirects sur la cohésion sociale, la justice spatiale, et la soutenabilité environnementale. En intégrant ces dimensions, la gouvernance de l'IA sera un vecteur de mutation responsable, capable de soutenir une transformation digitale au service du bien commun. La résilience organisationnelle, la justice algorithmique et la préservation des capacités collectives d'agir constituent désormais des piliers d'une création de la valeur publique.

3.8. Discussion de résultats

L'analyse croisée des sept axes met en évidence la complexité et l'interdépendance des facteurs qui conditionnent la création de la valeur publique par l'intelligence artificielle. En effet, si ces technologies offrent des opportunités incontestables en matière d'efficacité, de réactivité et de personnalisation des services publics, leur potentiel reste tributaire d'un ensemble de conditions institutionnelles, humaines, éthiques et politiques. Les résultats montrent que la performance technique, à elle seule, ne garantit ni la légitimité, ni la durabilité des transformations engagées. La valeur publique produite par l'IA dépend de la capacité des administrations à articuler les compétences internes, la gouvernance éthique, la supervision humaine, le dialogue stratégique et la participation démocratique. Loin d'être un simple outil, l'IA est un révélateur des forces et des faiblesses structurelles de la gouvernance publique.

Pour que l'IA contribue pleinement à la transformation de l'action publique, il est impératif de développer des approches systémiques, inclusives et contextualisées. Cela suppose une vision à long terme, un pilotage transversal, et un engagement continu des acteurs publics et des citoyens. La création de la valeur publique par l'IA n'est pas une promesse technologique, mais un projet politique et institutionnel qui exige la rigueur, la transparence et la participation de l'ensemble des parties prenantes.

Conclusion

L'analyse développée dans cet article révèle la complexité des mécanismes par lesquels l'intelligence artificielle (IA) peut contribuer à la création de valeur publique dans les administrations. Les apports de l'IA ne se réduisent pas à une simple question de performance technologique. L'adoption de ces outils est ainsi comprise comme un processus multidimensionnel, qui engage des transformations à la fois organisationnelles, éthiques, politiques et stratégiques. Ainsi, la création de la valeur publique n'est pas automatique. Elle suppose un environnement institutionnel propice et une gouvernance réfléchie. En plus, elle requiert des compétences internes robustes, et une orientation claire vers des finalités sociétales.

Les résultats ont mis en lumière sept axes structurants qui conditionnent l'impact de l'IA sur l'action publique. En effet, le premier axe qui porte sur les capacités organisationnelles apparaît comme un moteur essentiel. Les administrations qui investissent dans les compétences de leurs agents et dans le développement d'une culture d'innovation sont mieux préparées à tirer parti de ces technologies. L'adoption réussie de l'IA repose ainsi sur une dynamique d'apprentissage collectif, qui dépasse la simple maîtrise technique des outils technologiques. S'agissant du deuxième axe, la gouvernance éthique des systèmes intelligents représente un enjeu central. De ce fait, les technologies de l'IA mobilisées dans le secteur public posent des questions quant à la justice algorithmique, à la transparence des décisions automatisées et à la préservation des droits fondamentaux. L'encadrement éthique de l'usage de ces moyens doit constituer une priorité et ne peut se limiter à des déclarations d'intention. Il convient de l'intégrer dès la phase de la conception, dans une logique d'institutionnalisation des valeurs démocratiques. Cette exigence implique le développement de cadres normatifs et de mécanismes de régulation à la fois réactifs et préventifs, fondés sur une gouvernance algorithmique inclusive et traçable. De plus, le troisième axe portant sur l'automatisation des processus décisionnels soulève également des défis en matière de responsabilité. La littérature analysée montre que la confiance excessive accordée aux systèmes algorithmiques peut affaiblir la vigilance des agents publics et compromettre la reddition de comptes. Il est donc important de maintenir une supervision humaine forte et de concevoir des dispositifs hybrides de la prise de décision. En ce qui concerne le quatrième axe, la question de la performance, souvent mise en avant dans les discours politiques et institutionnels, doit être reconsidérée à l'aune des finalités plus larges de l'action publique. L'IA peut certes améliorer l'efficacité des services publics. Toutefois, cette dernière ne constitue pas une fin en soi. Dans ce cadre, la valeur publique englobe des dimensions qualitatives telles que l'inclusion, l'accessibilité, la satisfaction des usagers et la cohésion sociale. A ce titre, l'évaluation des stratégies de l'IA doit évoluer vers une approche holistique, capable de prendre en compte les effets sociaux, politiques et environnementaux de ces technologies. En outre, le cinquième axe met l'accent sur les défis de mise en œuvre, tant sur le plan technique qu'organisationnel et sociétal. Les résistances internes, les contraintes réglementaires et les écarts de maturité numérique entre les administrations sont autant de

freins qui peuvent limiter l'impact des projets de l'IA. De même, l'acceptabilité sociale de ces technologies dépend largement de la capacité des institutions à instaurer un dialogue transparent avec les citoyens, à expliciter les objectifs poursuivis et à intégrer leurs attentes dès la conception des dispositifs.

L'alignement stratégique entre les politiques de l'IA et les objectifs de transformation du secteur public constitue également un facteur clé de réussite. Dans cette perspective, des écarts entre les objectifs affichés, les ressources mobilisées et les dispositifs de régulation sont observés dans de nombreux contextes. Cela montre une faiblesse en matière d'articulation entre la vision politique, les moyens opérationnels et les cadres de gouvernance. Dès lors, une planification intégrée, fondée sur une vision systémique, est indispensable. C'est ainsi que les organismes publics peuvent éviter les effets d'éviction entre les objectifs de compétitivité technologique et les exigences de régulation éthique. En parallèle, la création de la valeur publique par l'IA ne peut pas être dissociée des enjeux contemporains liés à la durabilité, à la résilience et au bien-être collectif. L'IA peut donc représenter un moyen d'anticipation, de prévention et de redistribution équitable des ressources. Cela appelle à dépasser la logique d'optimisation immédiate pour intégrer des critères de justice spatiale, de cohésion sociale et de soutenabilité environnementale.

L'IA constitue un vecteur de transformation de l'action publique. Néanmoins, sa contribution à la création de la valeur publique dépend de la manière dont elle est pensée, encadrée et mise en œuvre. De ce fait, l'IA dépasse le cadre d'une solution technologique neutre. Elle incarne un choix politique et institutionnel qui engage la capacité des administrations à se réinventer de manière responsable, transparente et inclusive. Cette transition impose donc une réflexion collective autour des finalités de l'innovation publique et des conditions de son alignement avec les principes démocratiques. La valeur publique ne résulte pas seulement de ce que fait l'IA, mais surtout de la manière dont les institutions publiques choisissent de l'utiliser.

Références

- Ahn, M. J., & Chen, Y.-C. (2022). Digital transformation toward AI-augmented public administration: The perception of government employees and the willingness to use AI in government. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101664. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101664>
- Al-Besher, A., & Kumar, K. (2022). Use of artificial intelligence to enhance e-government services. *Measurement: Sensors*, 24, 100484. <https://doi.org/10.1016/j.measen.2022.100484>
- Almheiri, H. M., Ahmad, S. Z., Khalid, K., & Ngah, A. H. (2025). Examining the impact of artificial intelligence capability on dynamic capabilities, organizational creativity and organization performance in public organizations. *Journal of Systems and Information Technology*, 27(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/jsit-10-2022-0239>
- Alon-Barkat, S., & Busuioc, M. (2023). Human-AI interactions in public sector decision making: “automation bias” and “selective adherence” to algorithmic advice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 153-169.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). Co-creation : The new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, 49(2), 211-230.
- Aoki, N. (2020). An experimental study of public trust in AI chatbots in the public sector. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101490. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101490>
- Azin, M. H., & Zandhessami, H. (2025). *Strategic Alignment Patterns in National AI Policies* (arXiv:2507.05400). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.05400>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311-320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Cortés-Cediel, M. E., Segura-Tinoco, A., Cantador, I., & Rodríguez Bolívar, M. P. (2023). Trends and challenges of e-government chatbots: Advances in exploring open government data and citizen participation content. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101877. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101877>
- Criado, J. I., & Gil-Garcia, J. R. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 438-450. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178>
- Damar, M., Özen, A., Çakmak, Ü. E., Özoğuz, E., & Erenay, F. S. (2024). Super AI, Generative AI, Narrow AI and Chatbots: An Assessment of Artificial Intelligence Technologies for The Public Sector and Public Administration. *Journal of AI*, 8(1), 83-106. <https://doi.org/10.61969/jai.1512906>
- Fatima, S., Desouza, K. C., Buck, C., & Fietl, E. (2022). Public AI canvas for AI-enabled public value: A design science approach. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101722.
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230-235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101-117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Hjaltalin, I. T., & Sigurdarson, H. T. (2024). The strategic use of AI in the public sector: A public values analysis of national AI strategies. *Government Information Quarterly*, 41(1), 101914. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101914>
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381. <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>
- Madan, R., & Ashok, M. (2023). AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101774. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774>
- Mišić, J., Van Est, R., & Kool, L. (2025). Good governance of public sector AI : A combined value framework for good order and a good society. AI and Ethics. <https://doi.org/10.1007/s43681-025-00751-3>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Osborne, S. P. (Éd.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Pislaru, M., Vlad, C. S., Ivascu, L., & Mircea, I. I. (2024). Citizen-Centric Governance: Enhancing Citizen Engagement through Artificial Intelligence Tools. *Sustainability*, 16(7), 2686. <https://doi.org/10.3390/su16072686>
- Schuurman, D., Baccarne, B., Marez, L. D., Veeckman, C., & Ballon, P. (2016). Living Labs as open innovation systems for knowledge exchange: Solutions for sustainable innovation development. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2/3), 322. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2016.074832>
- Selten, F., & Klievink, B. (2024). Organizing public sector AI adoption: Navigating between separation and integration. *Government Information Quarterly*, 41(1), 101885. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101885>

- Straub, V. J., Morgan, D., Bright, J., & Margetts, H. (2023). Artificial intelligence in government: Concepts, standards, and a unified framework. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101881. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101881>
- Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, 36(2), 368-383. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>
- Van Noordt, C., & Tangi, L. (2023). The dynamics of AI capability and its influence on public value creation of AI within public administration. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101860.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.