

© générée à partir d'une IA.

IA ET RESSOURCES HUMAINES

L'usage plus vite que les règles

Jérémy Paradis

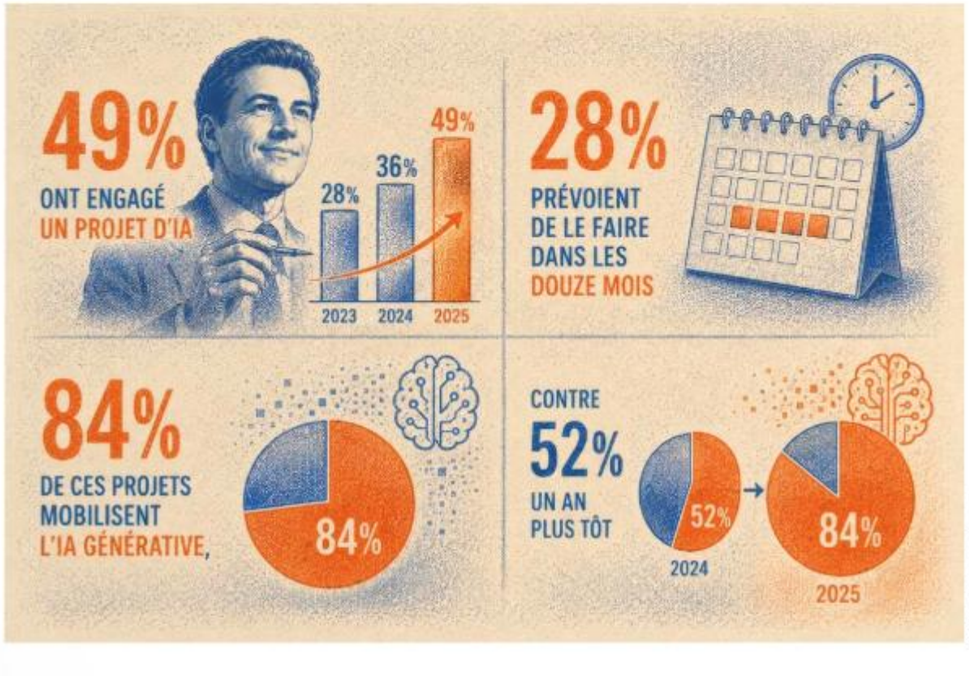
Une collectivité sur deux a engagé un projet d'intelligence artificielle. Et les services RH sont en première ligne. Entre outils génératifs adoptés par les agents eux-mêmes, fonctionnalités glissées dans les logiciels métiers et projets structurés portés par les directions générales, l'IA s'installe dans la gestion des ressources humaines sans que personne ait vraiment décidé de l'y faire entrer. Bruxelles vient d'ailleurs de reculer d'un an l'échéance qui devait s'imposer aux outils RH. Mais l'attentisme serait une erreur de lecture. Car pendant que le calendrier européen glisse, la CNIL fait du recrutement une priorité de contrôle et la fonction publique ouvre une négociation nationale sur le déploiement de l'IA. La contrainte ne disparaît pas, elle change d'adresse.

L'intelligence artificielle est entrée dans les services de ressources humaines des collectivités par trois portes, rarement au même moment et presque jamais dans l'ordre prévu. Par les agents eux-mêmes, qui ont ouvert un outil génératif pour rédiger une note ou reformuler un courrier. Par les éditeurs, qui ont glissé des fonctionnalités d'assistance dans des logiciels métiers déjà déployés, sans que l'acquisition d'une IA ait jamais été décidée comme telle. Et par les directions générales, qui ont engagé des projets structurés, souvent plus tard. Cette entrée par le bas explique une bonne part des difficultés observées aujourd'hui. Quand la question de l'encadrement se pose, l'usage est déjà installé.

Les chiffres du dernier baromètre de l'Observatoire Data Publica, publié fin 2025, donnent la mesure du mouvement. Près d'une collectivité sur deux avait alors engagé un projet d'intelligence artificielle, contre un peu plus d'un tiers un an plus tôt et un peu plus d'un quart en 2023. En ajoutant celles qui

OÙ EN SONT LES COLLECTIVITÉS* ?

*Source : Observatoire Data Publica, baromètre 2025, réalisé auprès de plus de 300 acteurs publics locaux. Hors communes de moins de 3 500 habitants.



© gabrielle.fr pour Dune IA

déclaraient vouloir s'y mettre dans les douze mois, plus des trois quarts du panel étaient concernés. Ces données portent sur les collectivités de plus de 3 500 habitants et datent de l'automne 2025, dans un domaine où douze mois comptent double. L'écart entre strates reste considérable. Neuf métropoles sur dix et plus de huit régions sur dix avaient engagé un projet, contre à peine plus d'une commune sur quatre. La taille détermine ainsi encore largement la capacité à porter un sujet qui suppose de l'ingénierie interne.

L'administration avant l'usager

Un enseignement de ce baromètre est passé relativement inaperçu et concerne directement les RH. Ce n'est pas la relation à l'usager qui concentre les projets, mais l'administration et la gestion interne, qui représentaient à elles seules près de la moitié des domaines d'application recensés. Autrement dit, l'IA territoriale s'est d'abord déployée là où elle se voit le moins. Dans les fonctions support, la production documentaire, le traitement des demandes internes. Le service RH est l'un des premiers concernés, parce qu'il concentre des tâches répétitives, normées et documentaires, celles-là mêmes sur lesquelles les outils génératifs sont les plus immédiatement efficaces.
Le second enseignement tient à la nature des outils. La part des projets mobilisant l'IA générative est passée de la moitié à plus de huit sur dix en une seule année, pendant que l'apprentissage machine reculait. Ce basculement n'est pas neutre. Il signifie que la vague actuelle repose massivement sur des outils conversationnels, accessibles sans compétence technique particulière, donc adoptables par n'importe quel agent sans passer par la DSI.

Trois familles d'usages

Dans les services RH territoriaux, les usages observés se répartissent en trois ensembles inégalement matures.
L'assistance rédactionnelle et documentaire arrive largement en tête. Rédaction et reformulation de courriers, de comptes rendus et de notes, structuration de procédures internes, appui à la veille juridique et statutaire. C'est l'usage le plus répandu, le moins risqué et, généralement, le seul déjà installé dans les petites collectivités.
La relation interne aux agents constitue le deuxième ensemble. Assistants conversationnels répondant aux questions courantes sur les congés, la paie ou la formation, orientation vers les bons interlocuteurs, désengorgement d'un guichet RH souvent saturé.
Le recrutement et la gestion des parcours forment, enfin, le troisième ensemble, le moins déployé et le plus scruté. Aide à la rédaction et à la diffusion des offres, présélection sur critères, appui à la cartographie des compétences et à la gestion prévisionnelle. C'est là que se concentrent les enjeux juridiques, et ce n'est pas un hasard si c'est aussi le domaine où les collectivités avancent le plus lentement.

Le décalage entre l'usage et le cadre

Reste un chiffre qui résume à lui seul la situation. Moins d'un quart des collectivités engagées dans un projet d'IA déclaraient avoir conduit une étude d'impact préalable. Ce décalage entre la vitesse d'adoption et la lenteur du cadrage n'est pas propre aux ressources humaines.
Mais il y prend une acuité particulière, parce que les données traitées sont celles des agents eux-mêmes, et parce que les décisions concernées touchent au recrutement, à la carrière et à la rémunération.
Ce qui vaut ailleurs comme une négligence procédurale devient ici une question de droit. Et c'est précisément sur ce terrain que le cadre réglementaire, longtemps annoncé comme imminent, vient

Moins d'un quart des collectivités engagées dans un projet d'IA déclaraient avoir conduit une étude d'impact préalable*

*Observatoire Data Publica, baromètre 2025.

Sources : règlement (UE) 2016/679, règlement (UE) 2024/1689 et règlement (UE) 2026/1744.



© gabrielle.fr pour Dune IA



© générée à partir d'une IA

« L'intelligence artificielle interroge le sens du travail, l'autonomie des agents et la capacité, pour chacun, à bien faire son métier. »

*Propos publiés à l'occasion de la parution du guide managérial « Les managers territoriaux face à l'IA – le discernement comme méthode, la QVCT comme objectif », Observatoire MNT, INET et AATF, 2026.

VENELLES, LE GUICHET RH QUI RÉPOND LA NUIT

Commune des Bouches-du-Rhône de près de 8 500 habitants, Venelles* a déployé un assistant conversationnel destiné à ses agents, capable de répondre aux questions courantes sur les congés, les droits statutaires et les démarches internes. L'outil ne traite aucun dossier individuel et n'intervient dans aucune décision. Il oriente, informe et renvoie vers le service quand la question sort de son périmètre.

L'intérêt du cas tient moins à la technologie qu'à sa cible. Dans une collectivité de cette taille, le service RH est réduit et absorbé par les sollicitations de premier niveau. Décharger ce flux libère du temps sur les dossiers qui en exigent réellement.

**Projet recensé par l'Observatoire Data Publica dans sa cartographie des projets d'IA territoriale, 2023-2025.*

de connaître un déplacement inattendu.

L'angle mort des projets

Les projets d'intelligence artificielle se discutent en termes techniques, juridiques et budgétaires. Rarement en termes de travail. C'est le constat dont part une étude publiée par l'Observatoire MNT en partenariat avec l'INET et l'AATF, réalisée par six élèves administrateurs et ingénieure en chef territoriaux et présentée au congrès de l'AATF en juin dernier. Ses auteurs relèvent que les incidences de l'IA sur la qualité de vie et les conditions de travail demeurent largement absentes des réflexions conduites en amont des déploiements, alors même qu'elles touchent à des déterminants essentiels de l'activité.

Le constat n'est pas isolé. Un rapport conjoint des inspections générales des affaires sociales, des finances et de l'administration, publié en juillet, relève lui aussi une adoption engagée mais hétérogène et peu coordonnée, et fait du dialogue social sur les usages une condition de réussite plutôt qu'une précaution.

L'étude MNT repose sur trente-trois entretiens conduits auprès de directeurs généraux adjoints, de directeurs des systèmes d'information, de directeurs des ressources humaines, de chercheurs, de représentants syndicaux et d'agents, en métropole et outre-mer. C'est à ce jour l'un des rares travaux à faire entendre, sur ce sujet, autre chose que la parole des porteurs de projets.

Ni bénéfique ni nuisible par nature

L'apport le plus utile de ce travail tient sans doute à ce qu'il refuse de trancher.

Les effets de l'intelligence artificielle sur le travail ne sont, selon ses auteurs, ni uniformes ni prédéterminés. Selon les choix opérés au moment du déploiement, un même outil peut alléger des tâches et améliorer la qualité du travail rendu, ou fragiliser des équilibres organisationnels existants. La technologie ne produit pas d'elle-même l'un ou l'autre résultat.

Quatre déterminants sont identifiés comme particulièrement sensibles. Le sens du travail, d'abord, quand l'agent ne reconnaît plus sa contribution dans un résultat produit pour partie par une machine. L'autonomie professionnelle, ensuite, selon que l'outil élargit ou restreint la marge d'appréciation. La charge de travail, dont l'allègement annoncé peut se retourner en intensification. Et les collectifs professionnels, dont les équilibres reposent souvent sur des échanges informels que l'automatisation fait disparaître sans qu'on l'ait voulu.

Ce refus du déterminisme a une conséquence pratique. Il déplace la responsabilité de l'outil vers l'organisation qui le déploie.

Partir du besoin, pas de l'outil

De ce diagnostic, les auteurs tirent une méthode qu'ils placent sous le terme de discernement. Le principe en est simple. Un projet d'intelligence artificielle ne devrait jamais partir de l'outil, mais du besoin auquel il prétend répondre. Trois questions guident alors la décision. Pour quelles finalités déploie-t-on cet outil, dans quelles conditions, et avec quels effets sur le travail des agents ?

DANS LE NORD, LES SYNDICATS AUTOUR DE LA TABLE

Le département du Nord* fait partie des collectivités qui ont formalisé un cadre avant de généraliser les outils. Un comité dédié associe la direction des ressources humaines et les organisations syndicales au suivi des projets d'intelligence artificielle, avec un examen des usages envisagés service par service et une évaluation des effets constatés.

Le point notable n'est pas l'existence de l'instance, mais son antériorité. Elle a été installée alors que les déploiements étaient encore limités, et non en réponse à une contestation.

Les collectivités qui procèdent dans l'ordre inverse, en consultant après coup, sont aussi celles où les tensions sont les plus vives.

**Dispositif documenté par l'Observatoire Data Publica et par les travaux du SNDGCT, 2024-2025.*

5 QUESTIONS À SE POSER AVANT DE DÉPLOYER L'IA

À quel besoin répond ce projet ? La question précède le choix de l'outil. Un déploiement engagé parce que la technologie existe, et non parce qu'un problème a été identifié, produit rarement les gains attendus.

Qui décide, et avec qui ? Le sujet relève de la direction générale et mobilise les ressources humaines, les directions métiers et le management de proximité autant que les systèmes d'information.

Qu'est-ce que cela change au travail réel ? L'évaluation des incidences sur les conditions de travail gagne à être conduite en amont, au même titre que l'analyse technique ou juridique.

Les agents savent-ils ce qui est déployé ? La transparence sur les dispositifs en place et sur leur rôle exact conditionne l'acceptabilité autant que la conformité.

Que coûte réellement le projet, et que rapporte-t-il ? La mesure rigoureuse des coûts comme des bénéfices reste rare, alors qu'elle seule permet d'arbitrer une généralisation.

Source : Observatoire MNT, INET et AATF, 2026. L'étude comporte dix recommandations et un guide de questionnement à destination des managers.

CE QUE DISENT L'IGAS, L'IGF ET L'IGA

Publié le 2 juillet 2026, un rapport conjoint de l'Inspection générale des affaires sociales, de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale de l'administration analyse les conditions dans lesquelles l'intelligence artificielle peut durablement améliorer les services publics, la qualité du travail des agents et l'efficacité des politiques publiques.

Ses auteurs constatent une adoption déjà engagée, mais encore récente, hétérogène et peu coordonnée, avec des rythmes très différents selon qu'il s'agit de l'État et de ses opérateurs, des collectivités territoriales, des organismes de sécurité sociale ou des établissements de santé.

Sur les bénéfices, le rapport invite à sortir de la seule mesure quantitative. Réduction des délais, diminution des erreurs, simplification du travail administratif, amélioration de la relation aux usagers et de la qualité de vie au travail comptent autant que les gains de productivité.

Sur les conditions de réussite, trois exigences reviennent. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences intégrant l'IA. Une politique de formation structurée visant les agents, les managers et les spécialistes. Et ce que les auteurs nomment un dialogue social technologique, qui associe les représentants du personnel aux choix d'usages, à l'évaluation des impacts sur les métiers et à la répartition des gains.

Rapport IGF-IGAS-IGA, « Le déploiement de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques », juillet 2026. Synthèse et recommandations en accès libre sur igas.gouv.fr

LE BAROMÈTRE DE L'IA TERRITORIALE

Depuis 2022, l'Observatoire Data Publica conduit l'enquête nationale de référence sur l'usage des données et de l'intelligence artificielle par les acteurs publics locaux. Elle est pilotée par le cabinet CIVITEO et son président Jacques Priol, avec le soutien de la Banque des Territoires. L'édition 2025 a réuni plus de 300 répondants et s'accompagne d'une cartographie recensant plus de 250 projets d'IA territoriale conduits entre 2023 et 2025.

Deux mouvements ressortent de la dernière vague. L'engagement des collectivités a presque doublé en deux ans. Et l'IA générative a supplanté en une seule année les approches d'apprentissage machine qui dominaient jusque-là.

Cette bascule technologique change la nature du sujet pour les employeurs publics. Les outils génératifs n'exigent ni infrastructure dédiée ni compétence technique préalable. Ils sont accessibles à tout agent disposant d'un navigateur, ce qui déplace le point d'entrée de l'IA dans l'organisation.

Observatoire Data Publica, baromètre 2025. La cinquième édition de l'enquête, close en juillet 2026, doit être publiée prochainement.

L'étude en tire dix recommandations opérationnelles à l'usage des décideurs et des encadrants territoriaux, qui insistent notamment sur la construction d'une culture commune de l'intelligence artificielle, sur l'évaluation systématique des incidences sur les conditions de travail, sur la transparence des dispositifs déployés, sur l'anticipation des besoins de formation et sur la mesure rigoureuse des coûts comme des bénéfices réels.
Elle rappelle enfin que l'intelligence artificielle constitue un sujet de direction générale, mobilisant les ressources humaines, le dialogue social, les directions métiers et le management de proximité autant que les systèmes d'information.

Les métiers en première ligne

Reste la question que tout le monde pose et que peu documente sérieusement, celle de l'emploi. Les travaux de l'INET, repris dans une web-conférence WEKA, estiment que près de la moitié des postes territoriaux sont concernés à un titre ou à un autre par le développement de l'intelligence artificielle, les agents d'accueil et les assistants de gestion figurant parmi les premiers exposés. Concernés ne signifie pas menacés, et la nuance est essentielle. Un métier transformé n'est pas un métier supprimé.
Il reste que la perception, elle, est massivement défensive. Les enquêtes conduites auprès du grand public font ressortir qu'une large majorité de Français voit dans l'intelligence artificielle une menace pour l'emploi, et un travail conduit par le cabinet KPMG a mesuré qu'une majorité de salariés dissimulent leur usage d'outils d'IA à leur employeur.
Ces deux données portent sur des périmètres plus larges que la fonction publique territoriale, mais elles décrivent un climat que les employeurs publics ne peuvent ignorer.
Car c'est bien de cela qu'il s'agit. Là où le cadre manque, l'usage ne s'arrête pas. Il se cache.

WEKA ASSISTANT IA

Sécurisez vos prises de décisions
Optez pour l'IA juridique et métier du secteur public

Des réponses justes et fiables élaborées et sourcées depuis la base de connaissances exclusive WEKA

Plus de **16 000 fiches pratiques** et outils WEKA

Rédigés par **850** auteurs experts

Plus de **4 millions** de textes réglementaires

Toute **l'actualité du secteur public**



Équipez-vous d'un nouvel allié au quotidien
Pour fluidifier vos démarches, sécuriser vos actions et avancer en toute sérénité.

WEKA L'expert juridique du secteur public

Demandez une démo >
Essayez gratuitement WEKA


©DR

Jean-François Boyé,
directeur de cabinet du maire de Gennevilliers, consultant-formateur en IA

INTERVIEW

« L'IA prépare, l'humain décide »

Pourquoi un projet d'IA en RH doit-il être porté au niveau de la direction générale plutôt que relégué à la seule DSI ?

Parce qu'un projet d'IA en RH n'est pas d'abord un projet technique. C'est un projet humain, social et organisationnel. Il touche aux conditions de travail, aux compétences, au dialogue social, parfois à l'emploi. Ces dimensions ne relèvent pas de la DSI, dont le métier est la faisabilité et l'intégration technique. Dans la majorité des collectivités engagées dans des projets d'IA, la DRH est associée tardivement, après que les choix technologiques ont été faits, et c'est l'un des premiers facteurs d'échec observés. Confier le sujet à la seule DSI, c'est traiter les agents comme une variable d'ajustement du déploiement, alors qu'ils en sont la condition de réussite. Seule la direction générale peut arbitrer entre les logiques technique, budgétaire, sociale et politique, et garantir que la finalité reste le critère de décision, c'est-à-dire l'amélioration du service public. Elle joue aussi un rôle de garde-fou. Savoir dire non, de manière argumentée, à un projet séduisant mais illégitime est une compétence managériale stratégique.

Quels sont les freins les plus fréquents chez les décideurs publics, et comment les lever ?

J'en observe quatre principaux. La méconnaissance d'abord, qui se lève par l'acculturation des décideurs eux-mêmes et par la démonstration concrète sur leurs propres cas d'usage. La crainte pour la paix sociale ensuite, qui se lève en associant le dialogue social dès l'amont plutôt qu'en le redoutant. L'insécurité juridique, qui se lève par un cadrage éthique et juridique préalable, formalisé dans une charte, comme l'ont fait Lyon, Nantes ou Bordeaux. Le vertige du coût et de l'ampleur, enfin, qui se lève par la méthode des petits pas, un service pilote, un processus, des résultats mesurés, puis l'essaimage.

Pourquoi le triptyque DRH-DSI-DPO est-il indispensable, et que se passe-t-il quand l'un des trois est absent ?

Chacun couvre un risque que les deux autres ne voient pas. La DRH porte l'impact humain, avec la cartographie des métiers, les compétences, les conditions de travail et le dialogue social. La DSI porte la robustesse, c'est-à-dire la sécurité, l'intégration au système d'information et la maîtrise des flux de données. Le DPO porte la conformité, avec le RGPD, les analyses d'impact, le registre des traitements et désormais les obligations de l'AI Act. Quand la DRH manque, on obtient un déploiement techniquement propre et socialement explosif. Quand la DSI manque, on obtient des usages non sécurisés et un shadow AI généralisé. Quand le DPO manque, on s'expose à des violations du RGPD dont la collectivité, et elle seule, portera la responsabilité. J'ajoute que le triptyque est un minimum, pas un plafond. Les gouvernances les plus solides y associent la direction générale pour la cohérence, la communication pour la compréhension par les agents, et le portage politique pour le sens.

Jusqu'où la décision peut-elle être déléguée à un outil d'IA en matière de recrutement ou de carrière ?

La ligne est simple à énoncer. L'IA prépare, l'humain décide. Juridiquement, l'article 22 du RGPD pose qu'un candidat ou un agent ne peut faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé produisant des effets significatifs sur lui. Un candidat écarté par un algorithme sans intervention humaine réelle, ce n'est pas une pratique risquée, c'est une pratique illégale. Concrètement, l'IA peut trier des éléments factuels, mettre en forme, synthétiser des entretiens, préparer des grilles. La sélection finale, l'évaluation, la promotion, tout ce qui touche au statut et à la carrière d'un agent doit rester une décision humaine, et une intervention humaine réelle, pas un clic de validation. Le point de vigilance, c'est le glissement progressif, quand des managers finissent par valider sans examiner. La supervision humaine doit être organisée, outillée et contrôlée, sinon elle devient une fiction.

Que signifie concrètement le classement « haut risque » des systèmes de recrutement par l'AI Act ?

Cela signifie que la collectivité qui s'équipe devient déployeur d'un système à haut risque au sens de l'annexe III du règlement, avec des obligations propres. Elle doit mettre en œuvre un système de gestion des risques, garantir la qualité des données, informer les personnes concernées, assurer un contrôle humain effectif et une surveillance dans la durée. En pratique, avant toute signature, cela impose d'exiger du fournisseur sa documentation technique et sa déclaration de conformité. Un éditeur qui invoque le secret commercial pour ne rien documenter est un signal d'alerte, pas une fatalité contractuelle. Cela impose aussi de réaliser une analyse d'impact sur la protection des données, d'inscrire le traitement au registre, d'informer le comité social territorial et de conserver une trace des décisions. Le message aux collectivités est double. S'équiper est possible, mais s'équiper sans cadre de conformité expose l'autorité territoriale à un risque juridique et réputationnel sérieux.

Comment associer les organisations syndicales et les agents en amont, plutôt que d'imposer le projet une fois déployé ?

L'association en amont n'est pas une courtoisie. L'information et la consultation du comité social territorial sont dues pour tout déploiement affectant les conditions de travail. Les organisations syndicales posent systématiquement quatre questions. Comment l'IA est-elle introduite ? En avons-nous besoin, et pour quoi faire ? Avec quelle régulation ? Quel travail voulons-nous construire ? Ce ne sont pas des questions syndicales, ce sont des questions de management stratégique. Enfin, il faut associer les agents eux-mêmes. Ceux qui participent aux phases de test sont systématiquement plus favorables au déploiement que ceux à qui on le présente comme une décision prise.

Un exemple de collectivité où le portage politique a bien fonctionné ?

Plusieurs collectivités ont montré la voie, avec un point commun, le cadre avant les outils et une délibération portée en conseil. Lyon a adopté en septembre 2025 une délibération fixant un cadre d'usage de l'IA. Bordeaux a voté en novembre 2025 un cadre éthique sous le mot d'ordre d'une utilisation choisie et non subie. Nantes Métropole a produit sa « Boussole de l'IA ». Sur la gouvernance, le modèle pluridisciplinaire construit à Gennevilliers en 2025 me paraît particulièrement abouti. Autour de la direction générale, il associe la DRH, le DPO, la DSI, la communication et le cabinet du maire, ce dernier point étant décisif car il assure l'articulation politique et le portage de sens dans la durée.

Quel conseil donner à un DRH ou un DGS qui veut lancer un premier projet, avant même qu'il choisisse un outil ?

Ne partez pas de l'outil, partez du problème. Le premier geste utile est un diagnostic honnête. Quelles tâches RH sont réellement chronophages ? Quels usages informels de l'IA existent déjà dans les services ? De ce diagnostic découle le reste. Un cadre d'usage simple qui dit ce qui est autorisé, ce qui est interdit, à commencer par la règle absolue de ne jamais soumettre de données personnelles d'agents à un outil externe non homologué. Puis l'information des instances. Puis une première expérimentation modeste, à faible risque, sur une tâche précise et mesurable, avec un bilan avant toute généralisation. Je recommande de formaliser une première action réalisable en trente jours, sans validation lourde, car une feuille de route sans première action est un vœu pieux.

Un dernier point sur lequel vous insistez, celui de la charge cognitive des agents

C'est l'angle mort du débat public. La recherche récente montre que l'IA, mal déployée, intensifie le travail au lieu de l'alléger, un phénomène désigné sous le terme d'AI brain fry, dont les professionnels des ressources humaines sont le deuxième métier le plus affecté. J'y ajoute une dimension sociale rarement citée, mais centrale pour un employeur public. Les agents les plus exposés à l'automatisation, souvent en catégorie C administrative et majoritairement des femmes, sont ceux qui disposent du moins de ressources pour se reconvertir. Cela fait de la formation un impératif de solidarité, pas seulement d'efficacité.