

Les effets de L'IA générative sur la discrétion administrative et sur la qualité décisionnelle : une étude systématique

The Effects of Generative AI on Administrative Discretion and Decision-Making Quality: A Systematic Study

Youssef MORTAJI, (Doctorant)

*Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques (LSEPP),
Faculté d'économie et de gestion de Kénitra
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

Fatima CHAREF, (Enseignante- chercheuse)

*Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques (LSEPP),
Faculté d'économie et de gestion de Kénitra
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté d'économie et de gestion de Kénitra Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MORTAJI, Y., & CHAREF, F. (2026). Les effets de L'IA générative sur la discrétion administrative et sur la qualité décisionnelle : une étude systématique . <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 75–96. https://doi.org/10.5281/zenodo.22992315
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 19/08/2026

Accepted: 24/09/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 12 (2026)

Les effets de L'IA générative sur la discrétion administrative et sur la qualité décisionnelle : une étude systématique

Résumé :

Cette recherche vise à analyser les effets de l'intelligence artificielle générative (IAG) sur la discrétion administrative et sur la qualité ainsi que la confiance décisionnelle dans les administrations publiques. Elle répond à une lacune de la littérature liée à l'absence de modélisation intégrée du mécanisme reliant l'usage de l'IAG, l'évolution de la discrétion administrative et la qualité des décisions publiques. La question de recherche est la suivante : comment l'usage de l'IAG transforme-t-il la discrétion administrative et quels effets cette transformation peut-elle produire sur la qualité décisionnelle ?

L'étude adopte une approche qualitative fondée sur une revue systématique de littérature conformément aux recommandations de PRISMA 2020. Le corpus documentaire, constitué à partir de plusieurs bases scientifiques et d'études sélectionnées selon des critères explicites d'inclusion et d'exclusion. Ce corpus collecte essentiellement des ressources datées de 2019 à 2026. La synthèse de la littérature met ainsi en évidence que l'IAG pourrait améliorer l'aptitude à l'analyse, diminuer la surcharge informationnelle, faire gagner en rapidité de traitement décisionnel, etc., mais que l'usage trop systématique des préconisations produites restreint l'autonomie de jugement, accroît les biais d'automatisation et déplace la responsabilité administrative. La discrétion administrative joue ainsi un rôle central, faisant le lien qui unit l'usage de l'IAG et la qualité de la décision. Les résultats soulignent également l'importance de la supervision humaine, de l'explicabilité et d'une confiance calibrée dans l'IA. Sur le plan pratique, l'étude recommande aux administrations de privilégier une IA qui augmente le jugement humain plutôt qu'elle ne s'y substitue, afin de préserver responsabilité, équité et légitimité décisionnelle.

Mots clés : Intelligence artificielle générative, Discrétion administrative, Qualité décisionnelle, Administration publique, Supervision humaine.

JEL Classification : H83, D73, O33, D83

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

This research aims to analyze the effects of generative artificial intelligence (GAI) on administrative discretion and quality as well as decision-making trust in public administrations. It addresses a gap in the literature related to the lack of integrated modeling of the mechanism linking the use of AGI, the evolution of administrative discretion and the quality of public decisions. The research question is as follows: how does the use of AGI transform administrative discretion and what effects can this transformation produce on decision-making quality?

The study adopts a qualitative approach based on a systematic literature review in accordance with the recommendations of PRISMA 2020. The documentary corpus, made up of several scientific bases and studies selected according to explicit inclusion and exclusion criteria. This corpus mainly collects resources dated from 2019 to 2026. The literature review thus highlights that AGI could improve analytical skills, reduce information overload, and increase decision-making speed, etc., but that the overly systematic use of the recommendations produced restricts the autonomy of judgment, increases automation biases and shifts administrative responsibility. Administrative discretion thus plays a central role, making the link between the use of AGI and the quality of the decision. The results also highlight the importance of human supervision, explainability and calibrated trust in AI. On a practical level, the study recommends that administrations favor an AI that increases human judgment rather than replacing it, in order to preserve accountability, fairness, and legitimacy in decision-making.

Keywords: Generative artificial intelligence, administrative discretion, decision-making quality, public administration, human supervision.

Classification JEL : H83, D73, O33, D83

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

L'apparition récente de l'intelligence artificielle générative (IAG) constitue probablement une étape majeure dans l'évolution de la transformation numérique des administrations publiques. Alors que les systèmes d'IA classiques ont principalement été axés sur l'automatisation, la classification ou les prédictions et sur des systèmes capables d'automatiser des processus déterminés, les modèles génératifs peuvent produire du contenu ; notamment des résumés de documents textuels, des recommandations et même des propositions argumentées. Les applications potentielles de l'intelligence artificielle dans de nombreux domaines du secteur public, principalement des tâches administratives fortement pilotées par l'information et le savoir, sont nettement plus vastes grâce à ce développement (OCDE 2025, pp. 25-30; Brizuela et al., 2025, sections 2 et 3, JRC142033).

Dans ce contexte, nous avons remarqué un intérêt accru des administrations publiques à développer des systèmes d'IA générative pour mieux fonctionner de manière interne, dans le cadre d'un traitement plus rapide des dossiers, d'un accès accru à l'information ou d'un soutien à l'activité des agents. L'OCDE (2025, pp. 25-30) rapporte que l'intelligence artificielle permettrait de développer les opérabilités administratives par l'automatisation de tâches répétitives et la libération du temps des agents publics pour des activités d'analyse, d'interprétation et de jugement professionnel. De même, le Joint Research Centre (Medaglia et al., 2024) en souligne le potentiel de secours pour l'amélioration de la conception et de la délivrance des services publics, en nécessitant mais également en chargeant des gouvernances et des dispositifs de contrôles appropriés.

Toutefois, au-delà des gains potentiels d'efficacité et de modernisation administrative, l'introduction de l'IAG soulève une interrogation fondamentale concernant la transformation du rôle des agents publics et de leur capacité à exercer un jugement autonome dans les processus décisionnels. Cette perspective conduit à déplacer l'analyse d'une approche exclusivement technologique vers une réflexion portant sur les mécanismes organisationnels et humains de la décision publique.

Néanmoins, l'implémentation de l'IA générative au sein de l'administration ne relèverait pas d'une évolution technologique unique, mais d'une déflation de l'articulation des décisions publiques qui pose par ailleurs la question de la place du jugement humain au sein des processus administratifs. Car, l'administration publique repose précisément sur la capacité des agents à pouvoir interpréter les règles, examiner les cas particuliers et adapter les décisions aux conditions concrètes du traitement des affaires administratives. Cette marge d'appréciation qu'on pourrait nommer discrétion administrative se présente comme la part véritablement normative du travail de l'administrateur, notamment dans ces contextes où les normes en vigueur apparaissent insuffisantes pour résoudre par elles-mêmes une situation (Lipsky, 2010).

Dans la littérature récente, cette question a conduit à s'interroger sur la manière dont les technologies d'intelligence artificielle peuvent transformer les conditions d'exercice de cette discrétion. Les travaux consacrés à cette problématique seront développés dans la revue de littérature afin d'examiner les différentes conceptions de la discrétion administrative augmentée par l'intelligence artificielle ainsi que leurs implications décisionnelles.

La question de la qualité décisionnelle devient dès lors centrale. L'IAG peut améliorer l'accès à l'information, réduire la surcharge cognitive et accélérer l'analyse de situations complexes. Les travaux de Brynjolfsson, Li et Raymond (2025) montrent notamment que l'assistance générative peut produire des gains significatifs de productivité dans les activités fondées sur le traitement de l'information. Toutefois, dans le secteur public, la qualité d'une décision ne saurait être réduite à sa rapidité ou à son efficacité. Elle implique également la pertinence, l'équité, la transparence, l'explicabilité, la justification et la responsabilité.

L'impact de l'IAG apparaît ainsi ambivalent. Elle peut renforcer les capacités cognitives des agents en enrichissant l'information disponible et les options examinées, mais elle peut également favoriser une dépendance cognitive ou une acceptation insuffisamment critique des recommandations générées. C'est pourquoi l'OCDE (2025, pp. 25-30) insiste sur une gouvernance responsable fondée sur la transparence, la supervision humaine et le maintien de la responsabilité administrative. Dans le même sens, Busuioc et Maggetti (2026) défendent l'idée d'une confiance calibrée, c'est-à-dire proportionnée aux capacités et aux limites réelles du système, plutôt qu'une confiance maximale dans l'IA.

L'enjeu scientifique ne consiste donc plus seulement à étudier l'adoption de l'intelligence artificielle dans les administrations, mais à comprendre la manière dont elle transforme les mécanismes fondamentaux de la décision publique. Malgré l'attention accordée aux gains d'efficacité, de productivité et de modernisation, le lien conceptuel entre l'usage de l'IAG, la transformation de la discrétion administrative et les effets potentiels sur la qualité décisionnelle demeure encore insuffisamment structuré dans la littérature.

La contribution de cet article est ainsi de nature conceptuelle et non empirique. Elle consiste à proposer un cadre analytique intégrateur mettant en évidence un mécanisme médiateur par lequel l'usage de l'IAG pourrait influencer la qualité décisionnelle à travers la transformation de la discrétion administrative des agents publics.

Dès lors, cette recherche formule la question suivante :

Dans quelle mesure l'usage de l'intelligence artificielle générative influence-t-il la qualité des décisions administratives à travers la transformation de la discrétion des agents publics, et quelles conditions organisationnelles permettent de préserver un jugement humain autonome et responsable ?

Pour répondre à cette question, l'article est structuré en quatre sections. La première présente la revue de littérature consacrée à l'intelligence artificielle générative, à la discrétion administrative et à la qualité décisionnelle. La deuxième expose la méthodologie adoptée, fondée sur une revue systématique de littérature conformément aux recommandations PRISMA 2020. La troisième présente les principaux enseignements issus de la synthèse documentaire et propose le cadre conceptuel développé. Enfin, la quatrième discute les implications théoriques et pratiques avant de conclure sur les perspectives de recherche futures.

2. Revue de littérature

L'émergence de l'intelligence artificielle générative (IAG) marque une nouvelle phase de la transformation numérique des administrations. Contrairement aux systèmes algorithmiques traditionnels mobilisés pour automatiser, classer ou prédire, les outils génératifs réalisent des productions textuelles, des synthèses de dossiers, des recommandations, voire assistent à la préparation de décisions. Le Centre commun de recherche souligne que l'IA générative permet au secteur public de nouvelles capacités dans le traitement de l'information, la production de documents, l'appui à la gestion administrative tout en questionnant la fiabilité, la responsabilité et la gouvernance de son usage (Medaglia, R. et al., 2024). Dans le même sens, l'OCDE remarque que l'intelligence artificielle pourrait permettre d'accroître la productivité, la réactivité et d'améliorer la qualité de certains services publics notamment en réduisant le temps d'interventions des agents pour concentrer leurs efforts dans certains champs d'activités réclamant jugement, interprétation, discrétion, humanité (OCDE, 2025). Elle modifie potentiellement la manière dont les agents accèdent à l'information, construisent leurs raisonnements et exercent leur pouvoir d'appréciation.

2.1. De l'automatisation à l'assistance décisionnelle générative

Les premières applications de l'IA dans le domaine public concernaient des tâches relativement structurées telles que la détection de fraude, la classification de dossiers, la prévision ou allocation de ressources... L'IA générative élargit considérablement ce périmètre d'application. En effet, une nouvelle catégorie d'outil peut être mobilisée dans des tâches à forte composante linguistique et cognitive. Les agents publics utilisent déjà ces technologies pour rédiger des rapports, reformuler des propositions, synthétiser des documents ou produire d'autres types de contenus administratifs. Une étude récente du JRC montre même qu'un nombre déjà non négligeable d'agents publics utilise des outils génératifs de façon régulière mais informelle et parfois sans cadre institutionnel précis pour rédiger ou améliorer leurs productions professionnelles (Medaglia, R., et al., 2024). Cette évolution déplace la frontière entre automatisation de la tâche **et** assistance au jugement. L'IA ne se contente plus de fournir un résultat quantitatif ou une classification ; elle peut générer un raisonnement apparent, comparer plusieurs options ou proposer une argumentation susceptible d'être directement mobilisée dans une décision administrative. Janssen (2025) observe ainsi que les organisations utilisent de plus en plus l'IA générative pour élaborer des documents stratégiques, des recommandations et même des contenus susceptibles d'influencer les processus décisionnels.

Les avantages potentiels sont importants. L'IA générative peut réduire le temps nécessaire à l'analyse de dossiers volumineux, faciliter la recherche de données pertinentes et améliorer la capacité des agents à traiter un volume d'informations difficilement maîtrisable manuellement. Les travaux de Brynjolfsson, Li et Raymond (2025), bien que conduits dans un contexte privé, montrent d'ailleurs que l'assistance générative peut produire des gains significatifs de productivité dans certaines activités fondées sur le traitement de l'information. Cette observation laisse penser que des gains similaires pourraient être obtenus dans certaines activités administratives.

Cependant, l'administration publique poursuit des objectifs plus larges que la seule productivité. Une décision publique doit également répondre à des exigences de légalité, d'équité, de responsabilité et de justification. Dès lors, l'accélération du traitement ne garantit pas automatiquement une amélioration de la qualité décisionnelle.

2.2. La discrétion administrative face à l'IA générative

La discrétion administrative désigne la marge de jugement laissée aux agents publics lorsqu'une règle, une procédure ou une information ne suffit pas à déterminer entièrement la décision à prendre. Elle permet aux agents de prendre en compte les particularités d'une situation, d'interpréter les faits et de sélectionner une solution parmi plusieurs options possibles.

Dans cette perspective, Young, Bullock et Lecy (2019) mobilisent le concept d'*artificial discretion* pour montrer que l'IA ne supprime pas nécessairement la discrétion humaine, mais peut en transformer les conditions d'exercice en transférant certaines fonctions d'analyse, d'interprétation ou d'évaluation vers les systèmes techniques. Cette problématique devient particulièrement importante avec l'IAG, dont les réponses formulées en langage naturel peuvent apparaître cohérentes et convaincantes. Les recommandations générées peuvent alors être perçues comme une expertise supplémentaire, voire comme une orientation difficile à contester. Alon-Barkat et Busuioc (2023) montrent à cet égard que l'interaction entre les décideurs publics et les systèmes algorithmiques peuvent modifier les comportements décisionnels et favoriser certaines formes de biais ou d'adhésion excessive aux recommandations automatisées. Lorsque la recommandation algorithmique est perçue comme

fiable ou objective, elle peut conduire l'agent à lui accorder un poids excessif, au détriment de son propre jugement professionnel.

Avec l'IA générative, cette question prend une nouvelle dimension. Un système capable de produire une recommandation argumentée peut influencer plus fortement la décision de l'agent qu'un simple outil de calcul. Deux scénarios peuvent alors être envisagés.

Dans un premier scénario, l'IA constitue un instrument d'augmentation de la discrétion administrative. Elle fournit à l'agent des informations supplémentaires, met en évidence des alternatives ou facilite l'analyse comparative. L'agent reste maître de la décision et mobilise l'outil comme un complément à son expertise.

Dans un second scénario, l'IA peut entraîner une réduction de la discrétion réellement exercée. L'agent reste juridiquement responsable de la décision, mais tend à reprendre systématiquement les recommandations du système. Dans ce cas, la discrétion n'est pas supprimée formellement, mais son exercice devient davantage dépendant de la technologie.

Les travaux d'Alon-Barkat et Busuioc (2023) montrent précisément que les interactions entre décideurs publics et outils algorithmiques peuvent introduire de nouvelles formes de biais au lieu de simplement corriger les biais humains. L'enjeu central devient alors celui de la capacité de l'agent à conserver un jugement autonome face à une recommandation algorithmique présentée comme fiable ou objective.

La littérature récente sur la gouvernance de l'IA souligne ainsi l'importance de maintenir un contrôle humain effectif. La littérature récente sur la gouvernance de l'IA souligne ainsi l'importance de maintenir un contrôle humain effectif et de clarifier les responsabilités associées aux décisions assistées par des systèmes algorithmiques.

2.3. IA générative et qualité décisionnelle

La qualité décisionnelle constitue l'une des principales dimensions par lesquelles l'impact de l'IA dans l'administration peut être apprécié. Une décision de qualité doit reposer sur des informations pertinentes, être cohérente, adaptée à la situation et suffisamment justifiable. Dans le secteur public, elle doit également respecter des exigences de légalité, d'équité et de responsabilité.

L'OCDE (2025) souligne que l'intelligence artificielle peut soutenir les administrations dans plusieurs phases du cycle décisionnel, notamment en améliorant l'analyse des informations, la détection des risques et la réactivité des services publics. De même, le JRC souligne que l'usage de l'IA pourrait renforcer les capacités analytiques des administrations et favoriser une approche plus proactive du service public.

Cependant, les effets sur la qualité décisionnelle sont ambivalents. Les systèmes génératifs peuvent produire des contenus incorrects, incomplets ou insuffisamment contextualisés. Le caractère linguistiquement fluide de leurs réponses peut en outre donner une impression de fiabilité qui ne correspond pas nécessairement à leur exactitude réelle. Le *Generative AI Outlook Report* du JRC insiste ainsi sur le potentiel important de ces technologies tout en rappelant les risques associés à la fiabilité, à la transparence et aux impacts sociaux de leurs usages (Abendroth Dias et al., 2025).

La qualité décisionnelle dépend donc moins de la simple utilisation de l'IA que de la manière dont celle-ci est intégrée dans le processus de décision. Une IA utilisée comme une source complémentaire d'information peut enrichir l'analyse. En revanche, une utilisation substitutive, dans laquelle la recommandation générée devient implicitement la décision par défaut, peut affaiblir le jugement critique.

Cette distinction conduit à considérer la discrétion administrative comme un mécanisme intermédiaire potentiel entre l'usage de l'IA générative et la qualité décisionnelle. L'IA peut améliorer la décision lorsqu'elle renforce la capacité d'analyse de l'agent, mais produire des effets moins favorables lorsqu'elle conduit à une délégation excessive du jugement.

2.4. Biais d'automatisation, dépendance cognitive et confiance dans l'IA

Un autre courant important de la littérature concerne les risques liés à la confiance excessive dans les systèmes d'IA. Lorsqu'un utilisateur suppose qu'un système automatisé est plus fiable que son propre jugement, il peut accorder une importance excessive à ses recommandations.

Ce phénomène est particulièrement problématique dans les administrations publiques, car l'agent peut être juridiquement responsable d'une décision tout en dépendant fortement d'une recommandation produite par un système opaque. L'OCDE (2025) attire précisément l'attention sur le risque de biais d'automatisation dans les usages administratifs de l'IA et sur la nécessité de préserver la capacité des agents à exercer un jugement indépendant.

Les travaux les plus récents invitent d'ailleurs à dépasser la recherche d'une confiance maximale dans l'IA. Busuioc et Maggetti (2026) défend plutôt la notion de confiance calibrée, c'est-à-dire une confiance proportionnée aux capacités et aux limites réelles du système. Dans le secteur public, cette approche est particulièrement pertinente car une confiance excessive peut fragiliser la responsabilité et la capacité de contestation des décisions.

La dépendance cognitive constitue un risque complémentaire. Si les agents utilisent systématiquement l'IA pour synthétiser, analyser et produire leurs recommandations, certaines compétences professionnelles peuvent progressivement être moins mobilisées. À court terme, cela peut produire un gain de productivité ; à plus long terme, cela pourrait affaiblir certaines capacités de raisonnement autonome ou de maîtrise des dossiers.

Ce risque est particulièrement important dans l'administration, où de nombreuses compétences reposent sur des connaissances tacites acquises par l'expérience. La question n'est donc pas seulement de savoir si l'IA améliore immédiatement les résultats, mais aussi si elle maintient ou affaiblit les capacités décisionnelles des agents dans le temps.

2.5. Gouvernance de l'IA, explicabilité et supervision humaine

Les travaux récents convergent sur le fait que les effets de l'IA générative dépendent fortement du cadre organisationnel de gouvernance dans lequel elle est utilisée. Janssen (2025) montre notamment que la gouvernance de l'IA générative doit être appréhendée comme un processus dynamique, dans lequel la technologie et les pratiques organisationnelles évoluent conjointement.

Dans les administrations publiques, plusieurs conditions apparaissent particulièrement importantes: définition claire des usages autorisés, traçabilité, protection des données, contrôle des contenus générés et clarification de la responsabilité finale. Les travaux du JRC montrent que les administrations européennes développent progressivement des politiques et lignes directrices destinées à encadrer l'usage de l'IA générative.

La supervision humaine apparaît également comme une condition centrale. Toutefois, la simple présence d'un agent dans le processus ne garantit pas un contrôle réel. Pour être significative, cette supervision doit permettre à l'agent de comprendre la recommandation, de la contester et de s'en écarter lorsque cela est nécessaire.

L'explicabilité de la recommandation peut ainsi jouer un rôle important. Plus l'agent comprend les éléments sur lesquels repose une proposition, plus il est susceptible de conserver une capacité d'évaluation autonome. À l'inverse, une recommandation opaque peut renforcer la dépendance et réduire l'exercice réel de la discrétion.

Cette question rejoint également les exigences croissantes de responsabilité publique. Les citoyens continuent à attribuer une responsabilité importante aux administrations, même lorsque les décisions s'appuient sur des systèmes algorithmiques. Alon-Barkat & Busuioc, M. (2023) montre ainsi que les organisations publiques ne sont pas automatiquement exonérées de responsabilité lorsqu'une discrimination résulte d'un système algorithmique. Le tableau

n°1 synthétise les principaux travaux mobilisés dans cette recherche en présentant, pour chacun d'eux, l'objet étudié, les principaux apports ainsi que les limites identifiées. Cette synthèse permet de mettre en évidence les convergences de la littérature, mais également les zones encore insuffisamment explorées, notamment en ce qui concerne le rôle de la discrétion administrative dans la relation entre l'usage de l'IA générative et la qualité décisionnelle.

Tableau N°1 : Synthèse des principaux travaux

Auteurs / institution	Objet étudié	Principaux apports	Limites / intérêt pour la recherche
Young, Bullock & Lecy (2019)	IA et discrétion administrative	Introduisent le concept d'artificial discretion et montrent que l'IA peut redistribuer le pouvoir d'appréciation	Antérieur à l'essor de l'IA générative
Alon-Barkat & Busuioc (2023)	Interaction humain-IA dans le secteur public	Montre que les outils algorithmiques peuvent produire de nouveaux biais dans la décision publique	Porte principalement sur l'IA algorithmique, pas spécifiquement générative
Tangi et al. (2026)	IA générative dans le secteur public	Identifient les usages, opportunités et risques de l'IAG dans les administrations européennes	Approche surtout descriptive et institutionnelle
Janssen (2025)	Gouvernance responsable de l'IAG	Met en évidence la nécessité d'une gouvernance dynamique et organisationnelle	N'analyse pas directement la discrétion administrative comme médiateur
OCDE (2025)	IA et transformation des administrations	Montre les gains possibles en productivité, réactivité et qualité des services publics	Analyse globale de l'IA gouvernementale
Brynjolfsson et al. (2025)	IAG et productivité	Montre des gains importants de productivité grâce à l'assistance générative	Terrain privé ; ne traite pas des exigences spécifiques de la décision publique
Busuioc & Maggetti (2026)	Confiance et gouvernance de l'IA	Défend une logique de confiance calibrée plutôt que de confiance maximale	Dimension encore peu testée empiriquement dans les administrations
Covilla (2025)	IA et pouvoir discrétionnaire administratif	L'usage de l'IA reste possible sous réserve de garanties de diligence, motivation et contrôle	La discrétion est transformée plutôt que supprimée
Pesch (2025)	LLM et décision administrative	Potentiel d'efficacité mais risques liés au raisonnement, au biais et à l'explicabilité	Importance de la supervision humaine
Kim (2026)	IAG et productivité bureaucratique	Premiers résultats empiriques sur les effets de l'IAG dans les workflows administratifs	Confirme l'intérêt de l'étude empirique de l'IAG
Choroszewicz (2026)	Agents publics et outils génératifs	Risque de transférer la responsabilité vers des agents ayant un contrôle limité	Nécessité d'une accountability adaptée

Source : Élaboration de l'auteur à partir de Young et al. (2019), Alon-Barkat (2023, 2025), Tangi et al. (2026), Janssen (2025), OCDE (2025), Brynjolfsson et al. (2025) Covilla (2025), Pesch (2025), Kim (2026), Choroszewicz (2026) et Busuioc (2026).

Les différents courants de la littérature convergent vers l'idée que l'impact de l'intelligence artificielle générative dans les administrations ne dépend pas uniquement des capacités techniques des systèmes, mais de la manière dont ils reconfigurent l'exercice du jugement humain. Dans cette perspective, l'artificial discretion permet d'analyser la transformation de la marge d'appréciation des agents publics, tandis que les travaux sur les biais d'automatisation soulignent les risques liés à une délégation excessive du jugement. Par ailleurs, la confiance calibrée et la gouvernance sociotechnique apparaissent comme des conditions organisationnelles susceptibles d'influencer la manière dont les agents mobilisent

l'IAG. Ainsi, notre cadre conceptuel considère que l'usage de l'IAG influence la qualité décisionnelle non pas directement uniquement, mais à travers la transformation de la discrétion administrative.

2.6. Synthèse critique et lacune de recherche

Les recherches récentes mettent bien en évidence le potentiel de l'intelligence artificielle générative comme source d'amélioration de productivité et d'extension des capacités analytiques des administrations publiques. Les études menées à l'OCDE (2025), au JRC, et par Janssen (2025) montrent cependant que ces gains de productivité sont très dépendants des modalités organisationnelles de gouvernance et de la capacité à maintenir un contrôle humain effectif.

On peut également noter un premier défaut d'ensemble, la majorité des études portent sur une IA publique en général alors que l'IA générative réelle a des spécificités, telles que sa capacité à formuler des propositions linguistiquement acceptables.

Une deuxième lacune concerne le lien entre IA générative et discrétion administrative. Si la notion d'« artificial discretion » a été introduite avant l'essor actuel de l'IAG, les travaux empiriques examinant la manière dont les modèles génératifs transforment concrètement le jugement des agents restent encore limités.

Enfin, une troisième lacune concerne le rôle de la discrétion dans la qualité décisionnelle. La plupart des recherches analysent l'efficacité, l'acceptation, la confiance ou la gouvernance, mais étudient moins directement le mécanisme suivant :

Usage de l'IA générative → Discrétion administrative → Qualité décisionnelle.

Cette lacune ouvre donc la voie à un modèle dans lequel la discrétion administrative pourrait être envisagée comme variable médiatrice, tandis que l'explicabilité de l'IA, la confiance calibrée ou la compétence numérique des agents pourraient constituer des variables modératrices.

La problématique peut dès lors être formulée ainsi :

Dans quelle mesure l'usage de l'intelligence artificielle générative influence-t-il la qualité des décisions administratives à travers la transformation de la discrétion des agents publics, et quelles conditions permettent de préserver un jugement humain autonome et responsable ?

3. Méthodologie de recherche

3.1. Stratégie de recherche documentaire

Pour traiter de manière ordonnée les liens qui unissent intelligence artificielle générative, discrétion administrative et qualité de la décision, la recherche mobilise une approche qualitative basée sur une revue systématique de la littérature. Ce choix méthodologique est en effet le plus pertinent eu égard à la nouveauté et à la nature encore éparpillée des travaux consacrés à l'intelligence artificielle générative dans les administrations publiques. La revue systématique permet de dépasser la seule lecture narrative de la littérature et fixe de manière explicite les modalités d'identification, de sélection, de mise en relation et d'interprétation des travaux retenus.

La démarche méthodologique s'inspire des principes de transparence et de reproductibilité associés aux revues systématiques ainsi que des recommandations du protocole **PRISMA 2020**, qui préconise de rendre explicites les critères de recherche, de sélection et d'inclusion des documents analysés (Page et al., 2021). PRISMA 2020 comprend notamment une checklist de 27 éléments permettant de documenter les différentes étapes d'une revue systématique.

La recherche documentaire a été menée dans quatre bases de données bibliographiques : Scopus, Web of Science, Google Scholar, ScienceDirect. Les recherches ont porté

principalement sur les champs titre, résumé et mots-clés, lorsque les bases interrogées permettaient ce paramétrage.

Les mots clés ont été structurés autour de trois ensembles conceptuels correspondant aux variables centrales de l'étude : intelligence artificielle générative, discrétion administrative et qualité de la décision publique. Afin de tenir compte de l'hétérogénéité terminologique du champ, plusieurs expressions anglophones ont été combinées, notamment *generative artificial intelligence*, *large language models*, *artificial intelligence*, *public administration*, *public sector*, *administrative discretion*, *algorithmic discretion*, *human-AI decision making*, *decision quality*, *human oversight* et *automation bias*.

Les équations booléennes utilisées ont combiné ces termes selon une logique du type :

("generative artificial intelligence" OR "large language models" OR "artificial intelligence") AND ("public administration" OR "public sector" OR "government") AND ("administrative discretion" OR "algorithmic discretion" OR "human-AI decision making" OR "decision quality" OR "human oversight" OR "automation bias").

Les requêtes ont été adaptées aux règles syntaxiques propres à chaque base de données.

La période privilégiée couvre les travaux publiés entre 2019 et 2026. L'année 2019 constitue un point de départ pertinent en raison notamment de l'introduction par Young, Bullock et Lecy (2019) du concept d'artificial discretion, qui fournit l'un des principaux cadres théoriques permettant d'appréhender le déplacement du jugement administratif vers les systèmes d'intelligence artificielle. La période 2023-2026 est particulièrement importante, puisqu'elle correspond à la diffusion rapide des modèles génératifs et à l'apparition de travaux étudiant plus directement leurs usages dans les organisations et les administrations publiques. Janssen (2025), par exemple, montre que l'IA générative est désormais utilisée pour produire des documents stratégiques, des textes normatifs et des recommandations soutenant les processus décisionnels.

3.2. Critères d'inclusion et d'exclusion

Les critères d'inclusion ont privilégié les travaux traitant directement ou indirectement de l'usage de l'IA dans la décision publique, du jugement administratif, de la supervision humaine, des biais d'automatisation, de la qualité décisionnelle, de l'explicabilité ou de la responsabilité. Les travaux exclusivement techniques, sans lien avec les pratiques administratives ou la décision, ont été écartés. Compte tenu du caractère émergent du sujet, les articles évalués par les pairs ont été complétés par certains rapports institutionnels de référence, notamment ceux de l'OCDE, lorsqu'ils apportaient des données récentes sur les usages gouvernementaux de l'intelligence artificielle. L'OCDE (2025) a ainsi analysé 200 cas d'usage gouvernementaux de l'IA et souligne simultanément ses possibilités d'amélioration de la décision et les risques associés à l'opacité, aux données biaisées et à la dépendance excessive aux systèmes automatisés.

Afin de garantir la transparence et la rigueur de la démarche de sélection des travaux analysés, les critères d'inclusion et d'exclusion ont été définis en amont de la constitution du corpus. Le tableau n°2 présente ainsi les principaux critères retenus, permettant de préciser le périmètre de la revue systématique et d'assurer la cohérence des études intégrées dans l'analyse.

Tableau n°2: Critères d'inclusion et d'exclusion des travaux retenus dans la revue systématique

Critère	Inclusion	Exclusion
Période	2019-2026	Travaux antérieurs, sauf références théoriques fondatrices
Langue	Anglais et éventuellement français	Autres langues sans traduction accessible
Type de publication	Articles scientifiques évalués par les pairs, ouvrages/chapitres majeurs, rapports institutionnels de référence	Articles de presse, blogs, contenus commerciaux
Domaine	Administration publique, secteur public, gouvernement	Usage de l'IA exclusivement dans les entreprises privées
Technologie	IA, IA générative, systèmes algorithmiques d'aide à la décision	Technologies numériques sans composante IA
Objet	Décision, discrétion, jugement, qualité, responsabilité, transparence, contrôle humain	Études purement techniques sans dimension administrative
Accessibilité	Texte intégral disponible	Résumés seuls ou documents incomplets

Source : élaboration de l'auteur sur la base de Tranfield et al. (2003) et Page et al. (2021).

Une question méthodologique essentielle consiste à ne pas limiter son corpus uniquement à la catégorie des articles utilisant explicitement le terme « IA générative », alors que la littérature existant sur la discrétion algorithmique et les interactions humain-IA antérieure à 2023 peut également servir de cadre théorique pour comprendre effectivement les ressorts des mécanismes actuels.

3.3. Procédure de sélection des études selon PRISMA

La sélection a suivi quatre étapes.

Lors de la phase d'identification, au cours de laquelle 428 références issues des différentes bases sont exportées dans un logiciel de gestion bibliographique, par exemple Zotero ou Mendeley.

Après suppression de 96 doublons, 332 références ont été conservées pour la phase de screening des titres et résumés.

À l'issue de cette étape, 248 références ont été exclues en raison de leur absence de lien direct avec l'administration publique, la décision publique ou les mécanismes de jugement humain. Ainsi, 84 articles ont été examinés en texte intégral. Parmi eux, 39 articles ont été exclus pour les raisons suivantes :

- Absence de dimension décisionnelle ou administrative (n = 15) ;
- Approche exclusivement technique de l'IA (n = 12) ;
- Absence d'accès au texte intégral (n = 7) ;
- Hors période ou hors langue retenue (n = 5).

Au final, 45 études ont été retenues pour la synthèse qualitative.

Le diagramme PRISMA pourra prendre la forme suivante :

Références identifiées (428) → Suppression des doublons (96) → Titres/résumés examinés (332) → Articles en texte intégral évalués → références ont été exclues après screening (248) → Articles évalués en texte intégral (84) → Articles exclus après lecture intégrale n = 39 → Études incluses dans la synthèse qualitative (45).

PRISMA 2020 recommande précisément de documenter ces différentes étapes et de justifier les exclusions intervenant au stade de la lecture intégrale.

3.4. Grille d'extraction et de codage des données

Une grille d'analyse homogène peut ensuite être appliquée à chaque publication retenue.

Tableau 3. Grille standardisée d'extraction des données et d'analyse du corpus

Dimensions extraites	Informations recherchées
Identification	Auteur(s), année, revue
Contexte	Pays, administration ou secteur public étudié
Type d'IA	IA algorithmique, IA générative, LLM, système d'aide à la décision
Méthodologie	Qualitative, quantitative, expérimentale, conceptuelle
Usage	Analyse, rédaction, recommandation, classement, décision
Discrétion	Renforcement, réduction, déplacement ou transformation du jugement
Qualité décisionnelle	Exactitude, cohérence, rapidité, équité, explicabilité
Risques	Biais, hallucination, dépendance, opacité, responsabilité
Conditions	Supervision humaine, compétences IA, gouvernance, explicabilité
Conclusion	Principal apport à la relation étudiée

Source : Élaboration des auteurs, adaptée aux objectifs de la revue systématique de la littérature.

Cette grille permettra de ne pas réduire l'analyse à un simple comptage des articles et de reconstruire progressivement les mécanismes théoriques qui se dégagent du corpus.

3.5. Description du corpus final

Pour renforcer la transparence méthodologique, il est recommandé d'ajouter un tableau descriptif du corpus réellement retenu.

Tableau 4. Caractéristiques du corpus final

Caractéristique	Nombre d'études	Pourcentage
Articles évalués par les pairs	34	75.60%
Rapports institutionnels	08	17.80%
Ouvrages / chapitres	03	06.60%
Total	45	100.00%
Publications 2019-2022	14	31.10%
Publications 2023-2026	31	68.90%
Total	45	100.00%
Études qualitatives	18	40.00%
Études quantitatives	09	20.00%
Études expérimentales	07	15.60%
Contributions conceptuelles	11	24.40%
Total	45	100.00%

Source : élaboration des auteurs à partir du corpus final

3.6. Méthode d'analyse thématique

Les études retenues ont ensuite fait l'objet d'une analyse thématique qualitative. Le codage s'est organisé autour de cinq catégories principales: les effets de l'IA sur les capacités administratives ; la transformation de la discrétion ; les effets sur la qualité décisionnelle ; les risques de dépendance ou de biais d'automatisation ; et les mécanismes de gouvernance et de supervision humaine. Cette approche permet d'identifier non seulement les résultats convergents de la littérature, mais également les tensions et contradictions susceptibles d'éclairer la construction d'un cadre théorique intégré. Afin de renforcer la fiabilité de l'analyse qualitative, le processus de codage a été réalisé indépendamment par les deux auteurs à partir de la grille d'extraction préalablement définie. Les résultats du codage ont ensuite été comparés afin d'identifier les éventuelles divergences d'interprétation. Ces divergences ont fait l'objet d'une discussion jusqu'à l'obtention d'un accord commun sur la classification finale des thèmes retenus.

4. Résultats de la revue systématique

4.1. L'IA générative comme outil d'augmentation des capacités administratives

Le premier résultat attendu de la littérature est le potentiel de l'IA générative à accroître les capacités cognitives et opérationnelles des agents publics, à travers une logique d'assistance plutôt que de simple substitut. Loin d'une automatisation substitutive, elle peut être utilisée comme un support pour rechercher des informations, résumer des dossiers, produire des documents ou explorer diverses options préalablement à la décision. Selon l'OCDE (2025), les systèmes d'IA peuvent contribuer à automatiser ou faciliter les opérations administratives et donner aux agents publics davantage de temps pour le travail qui exige jugement, créativité, discrétion et décision. L'idée étant que cette logique correspond à celle d'un accroissement selon le quel l'intelligence artificielle ne remplace pas nécessairement le décideur mais lui donne plus de ressources informationnelles.

Janssen (2025) confirme l'élargissement du rôle de l'IA générative en montrant que les organisations l'utilisent désormais pour produire des documents stratégiques, des recommandations et des textes susceptibles de soutenir directement les processus décisionnels. L'auteur insiste néanmoins sur la nature sociotechnique de ces usages : les résultats de l'IA dépendent de l'interaction entre les technologies, les données, les règles, les individus et les pratiques organisationnelles.

Les travaux les plus récents commencent par ailleurs à fournir des résultats empiriques directement issus des administrations. Kim (2026) propose ainsi une analyse quasi expérimentale de la productivité bureaucratique liée à l'utilisation de l'IA générative dans l'administration publique, confirmant que la question n'est désormais plus uniquement prospective mais peut être étudiée empiriquement dans les processus administratifs réels.

Ces résultats suggèrent que l'IA générative peut contribuer à la qualité de la décision en réduisant la surcharge informationnelle et en augmentant la quantité de ressources disponibles. Toutefois, ce premier effet ne permet pas de conclure à une amélioration automatique de la décision. Il dépend de ce que l'agent fait effectivement de l'information produite par le système.

4.2. Une transformation plutôt qu'une disparition de la discrétion administrative

Le deuxième résultat majeur concerne la transformation de la discrétion administrative. Les travaux recensés convergent vers l'idée que l'introduction de l'intelligence artificielle ne supprime pas nécessairement le jugement humain, mais reconfigure la répartition du pouvoir d'appréciation entre l'agent, le système et les acteurs qui conçoivent ou paramètrent ce dernier.

Young, Bullock et Lecy (2019) ont été parmi les premiers à formaliser cette évolution à travers la notion d'artificial discretion. Ils montrent que l'intelligence artificielle peut prendre en charge des tâches impliquant des décisions non triviales et que la pertinence de la répartition entre discrétion humaine et artificielle dépend notamment de la complexité de l'environnement et de la spécificité des tâches.

Cette perspective est approfondie par Covilla (2025), qui étudie directement l'usage de l'IA dans les décisions administratives discrétionnaires. L'auteur considère que l'emploi de systèmes d'IA n'est pas incompatible par principe avec l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire, mais qu'il nécessite d'adapter les garanties entourant le devoir de diligence, la motivation de la décision et le contrôle juridictionnel. Cette conclusion est particulièrement importante, car elle déplace la question de « peut-on utiliser l'IA ? » vers celle de « sous quelles conditions peut-on l'utiliser sans compromettre la qualité et la légitimité de la décision ? ».

L'arrivée des grands modèles de langage approfondit encore cette interrogation. Pesch (2025) montre que les LLM peuvent faciliter certaines activités liées à la décision administrative et améliorer l'accès à l'explication juridique, mais souligne simultanément les difficultés relatives au raisonnement juridique, aux biais, à l'explicabilité et à la supervision humaine. Elle insiste notamment sur la nécessité de concevoir les systèmes de manière à permettre aux décideurs administratifs d'exercer une supervision effective.

Ces travaux conduisent à distinguer deux formes de transformation de la discrétion. Dans une première configuration, l'IA augmente le pouvoir d'appréciation en permettant à l'agent d'examiner plus rapidement plusieurs informations ou options. Dans une seconde, elle peut provoquer une compression de la discrétion effective lorsque l'agent se contente de valider la recommandation générée. Dans ce dernier cas, la discrétion demeure juridiquement humaine mais devient pratiquement dépendante de la technologie.

4.3. Un effet ambivalent sur la qualité décisionnelle

Le troisième résultat important fait état de l'ambivalence de l'IA sur la qualité décisionnelle. Les recherches identifiées montrent comment le recours aux systèmes intelligents présente des intérêts avérés, en matière de rapidité, de traitement de volumes des données importantes et de cohérence. Il demeure cependant que la façon dont se doit d'être jugée la qualité d'une décision publique reste de déterminer une exigence que ne peut assurer que l'appropriation technique du degré de performance atteint.

L'OCDE (2025) montre en effet que l'intelligence artificielle peut permettre aux administrations, par les gains d'efficacité, de productivité et de réactivité qu'elle initie, de mieux décider. Elle pointe cependant des risques, des données biaisées peuvent conduire à des décisions erronées, un manque de transparence peut nuire à la responsabilité, une dépendance excessive peut accroître les erreurs et fragiliser la confiance des citoyens.

Le problème apparaît particulièrement important avec les systèmes génératifs, car les productions textuelles peuvent être persuasives même lorsqu'elles contiennent des erreurs ou des raisonnements incomplets. La qualité formelle du contenu généré ne constitue donc pas une garantie de qualité substantielle de la décision.

Dans une recherche particulièrement pertinente à ce sujet, Alon-Barkat (2023) analyse expérimentalement les interactions humaines avec un algorithme dans le contexte des décisions publiques. Leurs résultats montrent que la mise en place d'une aide algorithmique doit être analysée sous l'angle des biais pouvant affecter les relations entre le décideur et le système, comme le biais d'automatisation, et le phénomène d'adhésion sélective aux suggestions algorithmiques. Ses expériences menées aux Pays-Bas ne trouvent toutefois pas systématiquement de preuve d'un biais d'automatisation, ce qui invite à éviter une conception déterministe selon laquelle les agents suivraient nécessairement les systèmes d'IA.

Ce résultat nuance fortement le débat. L'IA ne dégrade ni n'améliore automatiquement la décision. La qualité décisionnelle dépend de la configuration de l'interaction humain-IA : compétences de l'agent, type de tâche, qualité du système, possibilité de vérification et environnement organisationnel.

4.4. La dépendance cognitive et le déplacement de la responsabilité

Un quatrième résultat concerne le risque de dépendance cognitive et de déplacement de responsabilité. À mesure que les outils génératifs interviennent dans la rédaction, la synthèse et l'interprétation, l'agent peut progressivement dépendre du système pour certaines dimensions de son activité professionnelle.

Ce phénomène soulève une difficulté particulière dans le secteur public : l'agent ou l'institution demeure responsable de la décision alors qu'une part croissante du raisonnement peut provenir d'une technologie complexe. Cette situation crée un possible décalage entre responsabilité formelle et contrôle réel.

Dans les recherches menées par Janssen (2025) et Choroszewicz (2026) sur le recours aux systèmes génératifs, la question de la répartition des responsabilités se pose lorsque ces systèmes sont utilisés dans le cadre de l'exécution des décisions publiques, et il est possible que les agents se retrouvent, dans la détermination du résultat, excessivement responsables des effets de décisions dont ils n'ont pas une maîtrise suffisante. A cet égard, on peut retrouver dans la notion de « moral crumple zones » introduite par Elish (2019), les situations où la responsabilité morale et juridique est placée sur l'agent humain alors que sa maîtrise effective du système automatisé est moyenne. Si l'on applique cette notion au secteur public, ce risque semble se poser plus spécifiquement lorsque les décisions des agents sont déterminées par les conseils fournis par les algorithmes. L'enjeu est donc de trouver non seulement une place à l'humain dans le processus des décisions (human in the loop), mais surtout la volonté de s'assurer qu'il puisse encore en avoir le contrôle.

La question de la dépendance ne relève donc pas uniquement de la compétence individuelle de l'agent. Elle découle également de l'architecture de gouvernance mise en place par l'administration.

4.5. La supervision humaine significative comme condition de qualité

Le cinquième résultat transversal concerne l'importance de la supervision humaine. Une large partie des recherches récentes insiste sur la nécessité de maintenir un contrôle humain, mais les travaux les plus récents invitent à aller au-delà d'une simple présence formelle de l'agent. Pesch (2025) souligne ainsi que les systèmes fondés sur des LLM doivent être conçus de manière à permettre une supervision effective par les décideurs administratifs. Cette supervision suppose que l'agent puisse comprendre les limites du système, apprécier la plausibilité de la recommandation et, surtout, décider de s'en écarter.

La gouvernance responsable que Janssen (2025) propose s'inscrit dans cette logique en valorisant le travail conjoint des acteurs, des technologies, des normes et des valeurs publiques dans la gouvernance de l'IA.

Enfin, Busuioc (2026) propose de substituer à l'objectif d'une confiance maximale envers l'intelligence artificielle une visée de confiance mesurée. Selon cette approche, une certaine méfiance peut être fonctionnelle dans les systèmes publics, car elle incite à vérifier les recommandations et réduit le risque d'une dépendance non critique. La logique devient ainsi « faire confiance, mais vérifier », plutôt que rechercher une acceptation inconditionnelle des systèmes.

Cette approche apparaît particulièrement cohérente avec l'exercice de la discrétion administrative. L'agent doit pouvoir utiliser l'IA comme ressource cognitive sans lui transférer implicitement l'ensemble du pouvoir d'appréciation.

5. Discussion des résultats

Les résultats de la revue permettent tout d'abord de remettre en cause une conception strictement déterministe de l'intelligence artificielle. L'IAG ne peut être considérée ni comme un facteur automatiquement positif de qualité décisionnelle, ni comme une menace qui supprimerait nécessairement le jugement administratif. Les travaux analysés suggèrent plutôt que son effet repose sur la manière dont elle redistribue les capacités cognitives et le pouvoir d'appréciation entre l'agent et la technologie.

Le premier enseignement majeur concerne ainsi le rôle de la discrétion administrative comme mécanisme de transmission entre l'usage de l'IAG et la qualité décisionnelle. Les travaux de Young et al. (2019) et Covilla (2025) montrent que l'intelligence artificielle transforme la nature et les frontières de la discrétion plutôt que de l'éliminer.

Il est donc possible de distinguer une discrétion augmentée d'une discrétion substituée. Dans la première configuration, l'agent utilise le système pour élargir son espace informationnel, comparer des alternatives et enrichir son raisonnement. La technologie améliore alors son pouvoir d'appréciation. Dans la seconde, la recommandation générée devient progressivement la solution par défaut, ce qui peut réduire l'effort critique de l'agent. Elle est cohérente avec les préoccupations de Pesch (2025) concernant la capacité réelle des agents à superviser les LLM et avec les conditions juridiques identifiées par Covilla (2025).

Le deuxième enseignement concerne la multidimensionnalité de la qualité décisionnelle. Une grande partie des promesses associées à l'IA porte sur la rapidité et l'efficacité. Pourtant, dans l'administration publique, ces deux dimensions ne peuvent suffire. L'OCDE (2025) rappelle simultanément le potentiel d'amélioration de la décision et les risques liés aux données biaisées, à l'opacité et à la propagation des erreurs. Une décision administrative de qualité doit donc être appréciée non seulement en termes d'efficacité, mais aussi d'exactitude, de cohérence, d'équité, d'explicabilité, de légalité et de responsabilité.

Le troisième enseignement concerne la place de la confiance. Les travaux d'Alon-Barkat et Busuioc (2023) modulent l'hypothèse selon laquelle les agents publics établiraient une dépendance systématique aux recommandations algorithmiques, leurs expériences conduites dans le cadre néerlandais ne mettant pas en évidence un effet d'automatisation en biais comme on aurait pu l'attendre du principe de primauté en faveur du système d'IA – l'utilisation du système ne conduisant pas à une diminution du processus de jugement humain. Cette observation renforce plutôt l'idée que l'impact de l'IAG dépend des conditions dans lesquelles elle est intégrée aux processus décisionnels. Le risque de substitution du jugement humain semble ainsi dépendre de facteurs organisationnels tels que l'expertise des agents, leur capacité à évaluer les recommandations produites, le niveau de transparence du système et l'existence de mécanismes de supervision.

Ainsi, le modèle proposé ne considère pas le biais d'automatisation comme un effet systématique de l'usage de l'IAG, mais comme un risque potentiel susceptible d'apparaître lorsque les conditions permettant une utilisation critique et responsable ne sont pas réunies.

Le quatrième enseignement concerne la responsabilité. Les travaux de Janssen (2025) et Choroszewicz (2026) montrent que l'introduction de systèmes génératifs peut fragmenter les responsabilités et exposer les agents à des situations où ils demeurent responsables de résultats qu'ils ne maîtrisent que partiellement. Ce résultat remet en question l'idée qu'il suffit de maintenir « un humain dans la boucle ». La question essentielle devient plutôt de savoir si cet humain dispose d'une autorité, d'une compétence et d'une information suffisantes pour exercer réellement son contrôle.

Ainsi, la littérature analysée suggère que la supervision humaine ne doit pas être réduite à une simple présence formelle d'un opérateur, mais doit correspondre à une capacité réelle de compréhension, d'évaluation et de contestation des recommandations produites par l'IA.

6. Proposition de modèle théorique et propositions de recherche

L'analyse permet de proposer le modèle suivant :

Usage de l'IA générative → Discrétion administrative → Qualité décisionnelle

Dans ce modèle, l'usage de l'IAG constitue la variable explicative, la discrétion administrative représente le mécanisme médiateur et la qualité décisionnelle constitue le résultat attendu.

Sur cette base, les propositions théoriques suivantes sont formulées :

- **Proposition 1 (P1) :** L'usage de l'intelligence artificielle générative influence la discrétion administrative des agents publics.
- **Proposition 2 (P2) :** La discrétion administrative influence positivement la qualité décisionnelle lorsque les agents publics conservent une capacité effective

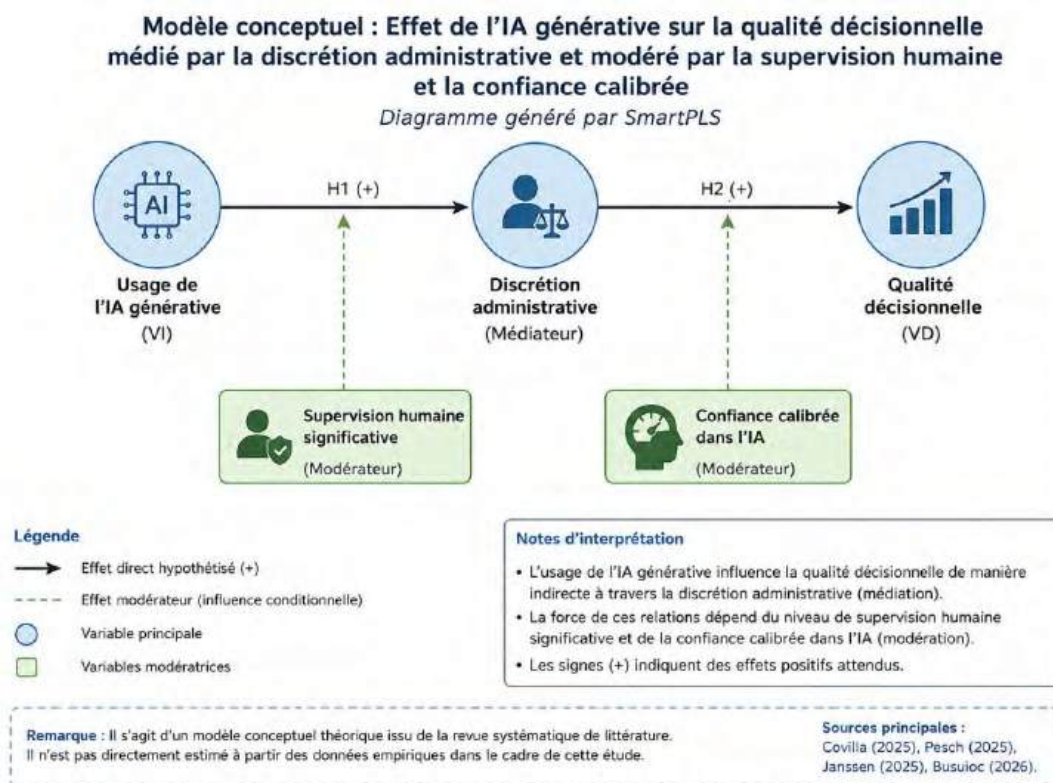
- d'interprétation, d'évaluation et de contrôle des recommandations produites par l'IAG.
- **Proposition 3 (P3) :** La discrétion administrative joue un rôle médiateur dans la relation entre l'usage de l'IAG et la qualité décisionnelle.
- **Proposition 4 (P4) :** La supervision humaine significative modère positivement la relation entre l'usage de l'IAG et la discrétion administrative en favorisant une utilisation augmentée plutôt que substitutive du jugement humain.
- **Proposition 5 (P5) :** La confiance calibrée dans l'IAG favorise une utilisation critique des recommandations générées et contribue à préserver la qualité décisionnelle.

Dans ce cadre, l'usage de l'IA générative constitue la variable explicative, la discrétion administrative constitue le mécanisme médiateur et la qualité décisionnelle constitue le résultat.

La revue suggère également que cette relation dépend au moins de deux conditions : la supervision humaine significative et la confiance calibrée dans l'IA.

Le modèle peut donc être enrichi comme suit :

Figure N°1 : modèle conceptuel



Source : *Élaboration des auteurs à partir de la synthèse de la littérature. Figure réalisée à des fins de représentation conceptuelle uniquement, sans estimation statistique ni validation empirique.*

Cette proposition constitue une inférence théorique issue de la synthèse des travaux recensés plutôt qu'un résultat directement testé par une seule étude. Elle est notamment soutenue par les travaux de Covilla (2025), Pesch (2025), Janssen (2025) et Busuioc (2026).

7. Contributions de l'étude

Cette recherche apporte plusieurs contributions théoriques, conceptuelles et managériales à la compréhension des effets de l'intelligence artificielle générative dans les administrations publiques. Elle se distingue des travaux qui interrogent essentiellement l'adoption des technologies d'intelligence artificielle ou leurs incidences opérationnelles par une proposition

d'analyse intégrative centrée sur la transformation du jugement administratif d'une part et sur les conditions organisationnelles permettant de garantir une décision publique responsable d'autre part.

7.1. Contribution théorique : la discrétion administrative comme mécanisme médiateur

Sur le plan théorique, cette revue permet de rapprocher trois champs de recherche encore largement traités séparément : les travaux sur l'intelligence artificielle dans le secteur public, les recherches sur la discrétion administrative et les études portant sur les interactions humain-IA. Cette articulation conduit à considérer la discrétion administrative comme un mécanisme explicatif permettant de comprendre comment l'usage de l'intelligence artificielle générative influence la qualité décisionnelle.

La principale contribution théorique de cette recherche réside ainsi dans la proposition d'un modèle conceptuel intégrant l'usage de l'IAG, la transformation de la discrétion administrative et la qualité décisionnelle. Contrairement à une approche considérant l'intelligence artificielle comme un déterminant direct de la performance décisionnelle, le modèle proposé suggère que les effets de l'IAG dépendent de la manière dont elle transforme les modalités d'exercice du jugement administratif.

Cette contribution permet également de distinguer deux configurations possibles de la discrétion administrative à l'ère de l'IAG : une discrétion augmentée, lorsque l'agent utilise l'IA comme une ressource cognitive permettant d'élargir son analyse et d'améliorer son appréciation, et une discrétion substituée, lorsque les recommandations algorithmiques tendent à remplacer progressivement l'évaluation humaine.

7.2. Contribution conceptuelle : une approche sociotechnique de l'usage de l'IAG

Cette recherche contribue également à dépasser une vision strictement technologique de l'intelligence artificielle en intégrant simultanément plusieurs cadres théoriques : l'*artificial discretion*, les biais d'automatisation, la confiance calibrée et la gouvernance sociotechnique. L'originalité conceptuelle de cette approche réside dans l'idée que l'impact de l'IAG ne dépend pas uniquement des capacités techniques des systèmes, mais également de l'interaction entre la technologie, les compétences des agents publics et les dispositifs organisationnels de contrôle.

Ainsi, la confiance dans l'IA n'est pas considérée comme une condition suffisante d'adoption, mais comme une ressource devant être ajustée aux capacités réelles et aux limites des systèmes utilisés. Une confiance calibrée apparaît alors comme une condition permettant aux agents de bénéficier des avantages de l'IAG tout en conservant une capacité critique d'évaluation et de contestation.

7.3. Contribution managériale : conditions d'un déploiement responsable de l'IAG

Sur le plan managérial, la synthèse de la littérature suggère que les administrations ne devraient pas évaluer leurs projets d'IAG uniquement à partir des gains de productivité ou de rapidité. Elles devraient également apprécier la capacité des agents à comprendre les résultats produits, à identifier les limites des systèmes et à s'écarter des recommandations algorithmiques lorsque les circonstances l'exigent.

Dans cette perspective, le déploiement responsable de l'IAG nécessite une approche progressive fondée sur plusieurs leviers complémentaires. La priorité ne consiste pas uniquement à acquérir des outils technologiques, mais à construire un environnement organisationnel permettant aux agents publics de comprendre, d'évaluer et, lorsque cela est nécessaire, de contester les résultats générés par l'IA.

Tableau 5 : Feuille de route pour une gouvernance responsable de l'IA dans les administrations publiques

Axe d'action	Actions prioritaires	Objectif
Gouvernance	Définir les usages autorisés de l'IA	Encadrer les pratiques
Compétences	Former les agents à l'utilisation critique de l'IA	Préserver le jugement humain
Supervision	Mettre en place des procédures de validation humaine	Garantir la responsabilité
Transparence	Documenter les sources et limites des recommandations	Renforcer la confiance
Évaluation	Suivre les impacts sur la qualité décisionnelle	Améliorer continuellement les usages

Source : élaboration des auteurs à partir de la synthèse de la littérature.

Cette feuille de route souligne que la gouvernance de l'IA dans les administrations publiques ne peut être réduite à une question technique. Elle implique une transformation organisationnelle dans laquelle la technologie demeure un outil d'appui au jugement humain et non un substitut à celui-ci. La réussite du déploiement dépend ainsi de l'articulation entre capacités technologiques, compétences humaines et dispositifs institutionnels de contrôle.

7.4. Contribution institutionnelle : responsabilité et contrôle effectif

Sur le plan institutionnel, la synthèse des travaux analysés souligne la nécessité d'aligner la responsabilité administrative sur le niveau réel de contrôle exercé par les acteurs humains.

L'introduction de systèmes génératifs soulève en effet un risque de déconnexion entre responsabilité formelle et capacité réelle d'intervention. Il serait problématique d'attribuer entièrement la responsabilité d'une décision à un agent qui ne dispose pas des moyens nécessaires pour comprendre, vérifier ou contester les recommandations produites par un système automatisé.

Cette contribution invite ainsi les administrations à clarifier la répartition des responsabilités entre agents publics, concepteurs des systèmes et institutions utilisatrices, afin de garantir que l'utilisation de l'IA reste compatible avec les principes de responsabilité, d'équité et de légitimité de l'action publique.

8. Limites de l'étude

Cette revue présente plusieurs limites. Premièrement, le caractère très récent de l'IA générative signifie qu'une partie importante des publications demeure conceptuelle ou juridique, tandis que les études empiriques spécifiquement consacrées aux administrations ne commencent à apparaître que récemment, comme le montrent notamment les travaux de Kim (2026) et Choroszewicz (2026).

Deuxièmement, la littérature reste dominée par certains contextes institutionnels, notamment européens et nord-américains. Les mécanismes observés peuvent donc varier dans les administrations de pays présentant des structures institutionnelles, des capacités numériques et des cultures administratives différentes.

Troisièmement, les notions de discrétion et de qualité décisionnelle ne sont pas toujours opérationnalisées de la même manière. Une recherche future pourrait donc tester empiriquement le modèle proposé auprès d'agents publics en combinant questionnaires, expérimentations et entretiens.

Cette revue systématique qualitative montre que l'IA générative est susceptible de transformer profondément les processus décisionnels administratifs, mais que ses effets ne peuvent être réduits à une simple amélioration de la productivité. La principale transformation semble concerner la répartition du jugement entre l'agent public et le système d'intelligence artificielle. La technologie peut augmenter la discrétion administrative lorsqu'elle enrichit les ressources informationnelles et soutient le raisonnement ; elle peut au contraire la restreindre lorsqu'elle devient une référence difficilement contestable.

La qualité décisionnelle apparaît dès lors comme le résultat d'une interaction entre performance technologique et maintien d'un jugement humain effectif. La supervision significative, l'explicabilité, la responsabilité et une confiance calibrée constituent des conditions essentielles pour que l'IA générative fonctionne comme un instrument d'augmentation plutôt que de substitution de la capacité administrative. Cette étude propose ainsi de considérer la discrétion administrative comme un mécanisme central permettant de relier l'usage de l'IAG à la qualité des décisions publiques et ouvre la voie à une validation empirique future de cette architecture.

9. Conclusion

L'intelligence artificielle générative représente une évolution majeure pour les administrations publiques, en offrant de nouvelles possibilités d'amélioration de l'efficacité, de l'accès à l'information et du soutien à la décision. Toutefois, son impact ne dépend pas uniquement de ses capacités technologiques, mais surtout de la manière dont elle transforme l'exercice de la discrétion administrative.

Cette recherche fondée sur une revue systématique de la littérature, a permis d'analyser un corpus de 45 études sélectionnées selon les principes de PRISMA 2020, et a montré que l'IA générative peut constituer un levier d'amélioration de la qualité décisionnelle lorsqu'elle augmente le jugement humain sans s'y substituer. À l'inverse, une dépendance excessive aux recommandations algorithmiques peut réduire l'autonomie des agents et fragiliser la responsabilité administrative.

La principale utilité de ce travail est de proposer un modèle conceptuel qui articule la discrétion administrative, comme un médiateur, à l'utilisation de l'IAG et à la qualité décisionnelle, dépassant dès lors une approche purement technologique de l'intelligence artificielle au profit d'une prise en compte des dimensions humaine, organisationnelle et institutionnelle de son déploiement. En effet, cette étude présente certaines limites, premièrement, malgré la démarche suivie est inspirée de PRISMA 2020, la sélection repose sur une synthèse qualitative dont la logique de traçabilité quantitative doit encore être renforcée par la présentation des effectifs à chaque étape de la sélection. Deuxièmement, le caractère récent de l'intelligence artificielle générative limite encore la disponibilité de travaux empiriques portant directement sur ses usages dans les administrations publiques. Enfin, le modèle proposé demeure conceptuel et nécessite une validation empirique ultérieure. Dans cette perspective, de futures recherches pourraient tester empiriquement les propositions formulées en mobilisant des enquêtes quantitatives auprès d'agents publics utilisant des outils d'IAG, complétées éventuellement par des approches qualitatives fondées sur des entretiens avec des décideurs administratifs. Des instruments de mesure pourraient notamment être développés afin d'évaluer la perception de la discrétion administrative, le niveau de supervision humaine, la confiance accordée aux systèmes d'IA et la qualité perçue des décisions produites. Des analyses par modèles d'équations structurelles (PLS-SEM ou SEM) pourraient ensuite permettre d'examiner les relations proposées entre les différentes dimensions du modèle conceptuel.

Sur le plan pratique, la mise en œuvre responsable de l'IAG dans les administrations suppose ainsi de développer des dispositifs combinant gouvernance, formation des agents, explicabilité des systèmes, mécanismes de contrôle et clarification des responsabilités. L'enjeu futur ne consiste donc pas seulement à intégrer davantage d'intelligence artificielle dans l'action publique, mais à construire des conditions organisationnelles permettant une interaction équilibrée entre intelligence artificielle et jugement humain.

Références :

- (1). Abendroth Dias, K., Arias Cabarcos, P., Bacco, F. M., Bassani, E., Bertoletti, A., et al. (2025). *Generative AI Outlook Report: Exploring the Intersection of Technology, Society and Policy*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/1109679>
- (2). 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. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac007>
- (3). Brizuela, A., Combetto, M., Kotoglou, S., Galasso, G., Martin Bosch, J., Polli, G., & Tangi, L. (2025). *Analysis of the generative AI landscape in the European public sector*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Joint Research Centre (JRC142033). DOI: 10.2799/0409819.
- (4). Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889-942. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>
- (5). Busuioc, M., & Maggetti, M. (2026). Worthy of trust? AI governance and the role of (dis) trust. *Perspectives on Public Management and Governance*, gvag007. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvag007>
- (6). Bovens, M., & Zouridis, S. (2002). From street-level to system-level bureaucracies: How information and communication technology is transforming administrative discretion and constitutional control. *Public Administration Review*, 62(2), 174–184. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00168>
- (7). Choroszewicz, M. (2026). Positioning public sector practitioners as ‘moral crumple zones’: Mechanisms in the early use of generative AI work support tools. *Government Information Quarterly*, 43(2), 102128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2026.102128>
- (8). Covilla, J. C. (2025). Artificial intelligence and administrative discretion: Exploring adaptations and boundaries. *European Journal of Risk Regulation*, 16(1), 36-50. doi:10.1017/err.2024.76
- (9). Elish, M. C. (2019). Moral crumple zones: Cautionary tales in human-robot interaction (pre-print). *Engaging Science, Technology, and Society* (pre-print). DOI: 10.17351/ests2019.260
- (10). European Commission – Joint Research Centre. (2025). *The potential of generative AI for the public sector: Current use, opportunities and challenges*. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC142598>
- (11). Janssen, M. (2025). Responsible governance of generative AI: Conceptualizing GenAI as complex adaptive systems. *Policy and Society*, 44(1), 38-51. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae040>
- (12). Kim, E. (2026). Generative AI in public administration: A quasi-experimental analysis of bureaucratic productivity. *Government Information Quarterly*, 43(1), 102108. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2026.102108>
- (13). Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Russell sage foundation.
- (14). Medaglia, R., Mikalef, P., & Tangi, L. (2024). *Competences and Governance Practices for Artificial Intelligence in the Public Sector*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/7895569>
- (15). OECD. (2025). *Governing with Artificial Intelligence*. OECD Publishing

- (16). Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- (17). Pesch, P. J. (2025). Potentials and challenges of large language models (LLMs) in the context of administrative decision-making. *European Journal of Risk Regulation*, 16(1), 76-95. doi:10.1017/err.2024.99
- (18). Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- (19). Tangi, L., RODRIGUEZ, M. P., Schade, S., André, A. A., Combetto, M., & Daoud, M. (2026). Advancing AI adoption in EU public administrations: Future directions and opportunities under the Apply AI Strategy. <https://doi.org/10.2760/3112501>
- (20). Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- (21). Young, M. M., Bullock, J. B., & Lecy, J. D. (2019). Artificial discretion as a tool of governance: a framework for understanding the impact of artificial intelligence on public administration. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(4), 301-313. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz014>