

UNE REVUE SYSTEMATIQUE SUR L'IA ET LE BIEN ETRE DANS LE SECTEUR PUBLIC

A SYSTEMATIC REVIEW OF IA AND WELL-BEING IN THE PUBLIC SECTOR

Pr. DLIMI Soumaya

Professeure chercheure, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,
Université Hassan II, Casablanca, Maroc.
Laboratoire d'Etude Transversales En Droit, Economie Et Management Des Affaires
(LETDEM)

SIBAI Imane

FSJES Ain Chock, Université Hassan II, Casablanca-Maroc
Laboratoire d'Etude Transversales En Droit, Economie Et Management Des Affaires
(LETDEM)

Date de soumission : 11/07/2025

Date d'acceptation : 04/08/2025

Pour citer cet article :

DLIMI S. & SIBAI I. (2025) «UNE REVUE SYSTEMATIQUE SUR L'IA ET LE BIEN ETRE DANS LE SECTEUR PUBLIC», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 960 - 969

Résumé

Le bien être réside dans un sentiment général d'agrément et d'épanouissement suscité par la pleine satisfaction des besoins du corps ou/et de l'esprit, cela conduit à l'élimination du stress au travail, l'engagement responsable et par la suite devenir performant (M.Marzano 2007). Dans un environnement en mutation rapide, l'IA joue rôle dans le Management des Ressources Humaines (MRH), elle s'implante dans les entreprises, en modifiant leurs modes de travail et leur organisation. Certains éléments peuvent permettre de préparer au mieux son implémentation (Dupont et al., 2019).

L'objectif de cet article est de réaliser une revue systématique la relation entre l'IA et le bien être au sein du secteur public. Pour atteindre cet objectif, nous avons suivi la méthodologie du protocole de recherche PRISMA (Preferred Reporting Items For Systematic Reviews and MetaAnalyses) pour examiner et analyser un total de dix-neuf articles qui répondaient aux critères d'inclusion pour cette étude.

Les résultats de cette revue systématique révèlent que, bien que l'IA impacte positivement le bien être les employés du secteur public, et améliore la performance.

Mots clés : Intelligence artificielle (IA), Bien être, développement des compétences humaines, Secteur public

Abstract

Well-being resides in a general feeling of pleasure and fulfillment generated by the full satisfaction of the needs of the body and/or mind, leading to the elimination of stress at work, responsible commitment and, subsequently, performance (M.Marzano 2007). In a fast-changing environment, AI is playing a role in Human Resources Management (HRM), as it takes root in companies, changing the way they work and organize themselves. Certain elements may potentially provide the best preparation for its implementation (Dupont et al., 2019). The aim of this article is to carry out a systematic review of the relationship between AI and well-being within the public sector. To achieve this objective, we followed the methodology of the PRISMA (Preferred Reporting Items For Systematic Reviews and MetaAnalyses) research protocol to review and analyze a total of nineteen articles that met the inclusion criteria for this study.

The results of this systematic review reveal that, while AI positively impacts the wellbeing of public sector employees, it also improves performance.

Keywords: Artificial intelligence (AI), Well-being, human skills development, Public sector

Introduction

L'intelligence artificielle à transforme les stratégies de développement des ressources humaines, pour s'adapter à l'innovation et à l'amélioration des RH (Smith et Jones, 2020).

Par conséquent, l'IA s'agit d'une intelligence augmentée grâce aux nouvelles technologies (Hassani et al., 2020).

Les avancées conceptuelles et les études empiriques actuelles confirment l'influence de l'IA sur l'amélioration de la performance des ressources humaines. Cet article est basé sur le cadre théorique qui englobe la performance des RH et l'IA visant à présenter les résultats et les idées tirés d'études antérieures, tout en éclairant cette pratique managériale et liées à la performance des RH au sein des organisations. Une instauration efficace du suivi des tendances IA devrait permettre d'améliorer des employés, de favoriser l'engagement sur le lieu de travail, et favoriser l'apprentissage, ce qui aboutira à une amélioration de la performance. Le cadre théorique utilisé dans cet article systématique pour de réaliser une revue systématique la relation entre l'IA et le bien être au sein du secteur public. Pour atteindre cet objectif, nous avons suivi la méthodologie du protocole de recherche PRISMA (Preferred Reporting Items For Systematic Reviews and MetaAnalyses) pour examiner et analyser un total de dix-neuf articles qui répondaient aux critères d'inclusion pour cette étude.

La documentation retenue pour notre étude a été tirés de la base de données Web of science. Après avoir effectué une recherche approfondie axée sur le rôle de l'IA et le bien être sur le secteur public, la détermination de cette interrelation est l'objectif de ce travail. Le présent article est guidé par la principale question de recherche suivante : **Quel est la relation entre l'IA et le bien être au sein du secteur public ?**

Pour atteindre cet objectif, nous avons choisi une approche d'examen systématique comme méthode de recherche, cette analyse permet d'identifier de nouvelles perspectives et questions de recherche. Pour répondre à notre problématique, nous présentons d'abord le cadre théorique de notre étude, suivi de la méthodologie et de l'étude systématique. Le troisième est la présentation des résultats de la recherche.

1. Revue de littérature

L'IA est devenue une force transformant non seulement les processus métier, mais également les exigences en termes de compétences, l'IA favorise la demande de compétences cognitives avancées telles que la résolution de problèmes complexes et la pensée critique, tout en réduisant la demande de compétences routinières et manuelles (Brynjolfsson ; McAfee, 2014).

L'IA procède à l'analyse des données suite à un ensemble d'étapes, commençant par le raisonnement, l'apprentissage, la perception, l'anticipation, et le contrôle (Kuziemski ; Misuraca, 2020). Dans le même sens, Mikalef et Gupta (2021), proposent que l'IA soit un système capable d'interpréter et d'apprendre à partir de données pour atteindre des objectifs organisationnels.

Au cours des dernières années, l'IA a connu une croissance exponentielle avec des applications révolutionnaires dans divers secteurs. L'avenir promet des avancées encore plus surprenantes et des applications et technologies révolutionnaires. L'IA continue de progresser rapidement, ce qui résulte de la nécessité pour les travailleurs de s'adapter à cette évolution en procurant des compétences complémentaires et en développant une expertise dans des domaines tels que l'apprentissage automatique et l'interaction sociale (Frey ; Osborne, 2017).

Cette mutation technologique profonde n'est pas sans effet sur le vécu professionnel des salariés, notamment en termes de bien-être au travail. Si l'IA permet de délester les individus de certaines tâches répétitives ou à faible valeur ajoutée, elle génère également des transformations dans les modes d'organisation, les modalités de communication et la distribution du pouvoir décisionnel. Ces changements peuvent susciter de l'incertitude, de l'anxiété ou un sentiment de déclassement professionnel, en particulier dans les secteurs publics où la culture hiérarchique et la stabilité des emplois restent des repères dominants.

Par ailleurs, la capacité des organisations à intégrer l'IA de manière éthique et inclusive devient une condition essentielle pour maintenir la cohésion des équipes et renforcer la performance humaine. Cela suppose un accompagnement au changement, une gouvernance transparente des outils algorithmiques et une culture organisationnelle favorisant l'apprentissage continu. Ainsi, loin d'être une simple rupture technologique, l'IA constitue un enjeu stratégique, organisationnel et humain, engageant les institutions à repenser leur rapport au travail, à l'expertise et à la valeur ajoutée humaine.

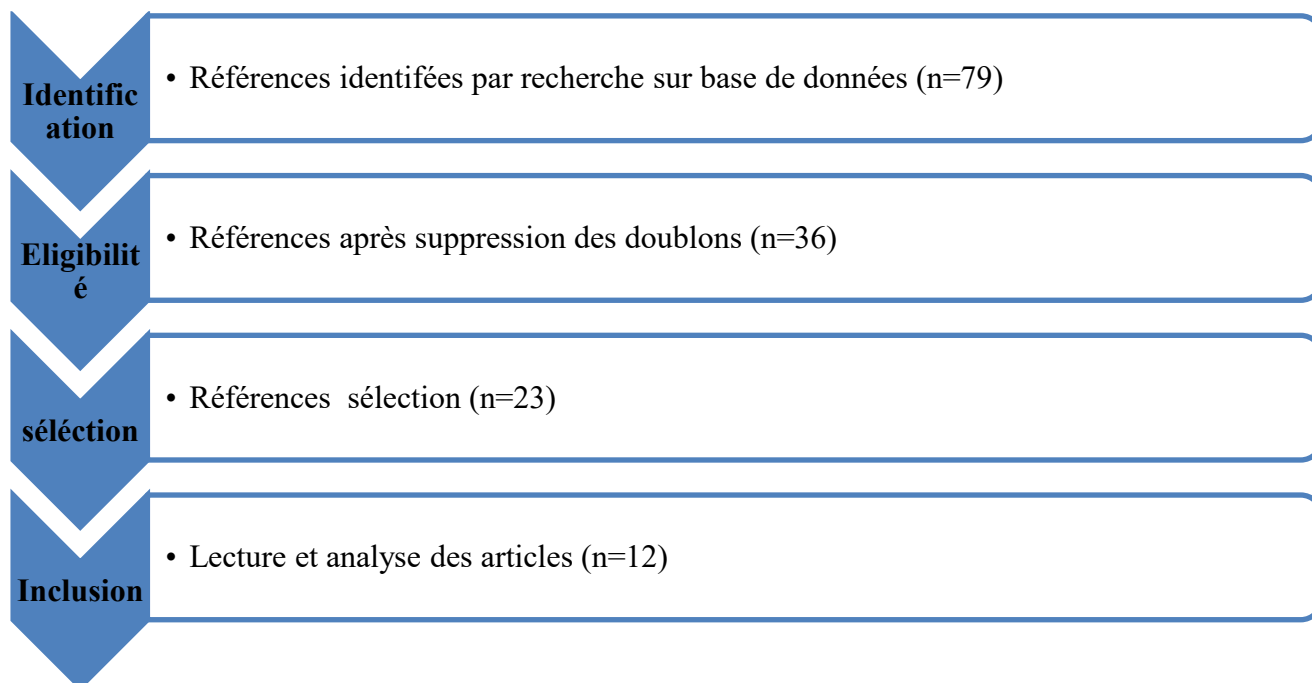
En contrepartie, Wirtz et al. (2019), considèrent que l'IA comme un système informatique capable de présenter des comportements intelligents semblables à celui de l'homme, les caractéristiques de cette compétence sont la perception, la compréhension, l'action et l'apprentissage.

2. Méthodologie

Dans cette revue systématique, les données ont été dérivées de la base de données Web of science. Sur la base de cet avis, nous avons sélectionné 12 articles parmi 79 articles découverts

dans la base de données et liés à notre objet de recherche : « une revue systématique sur l'ia et le bien être dans le secteur public ». Les résultats de la recherche ont été obtenus à partir d'articles de revues de langue anglaise et française publiés en 2024 dans des revues à comité de lecture. Initialement, la recherche était autour des termes suivants : 1) « Intelligence artificielle », 2) « Ressources humaines », 3) « Bien être », 4) « secteur public ». Chacune des recherches consistait en deux de ces mots-clés avec « et » et « ou »: (Intelligence artificielle) OU (Bien être) ET (Ressources humaines) OU (secteur public). Néanmoins, l'étude a utilisé une série de critères d'inclusion pour sélectionner les articles pour l'examen. Ces facteurs comprenaient : la langue, l'année de publication des articles, les domaines de la recherche, les articles qui avaient été publiés dans les revues à comité de lecture traitant les variables suivantes : Intelligence artificielle, Bien être, Ressources humaines, secteur public. La figure 1 affiche le PRISMA basé sur des articles qualitatifs et quantitatifs obtenus en fonction de l'objectif de l'étude. Comme affiché ci-dessous, un total seulement de 12 des 79 articles originaux ont finalement été inclus dans l'enquête.

Figure 1 : Processus de sélection des recherches



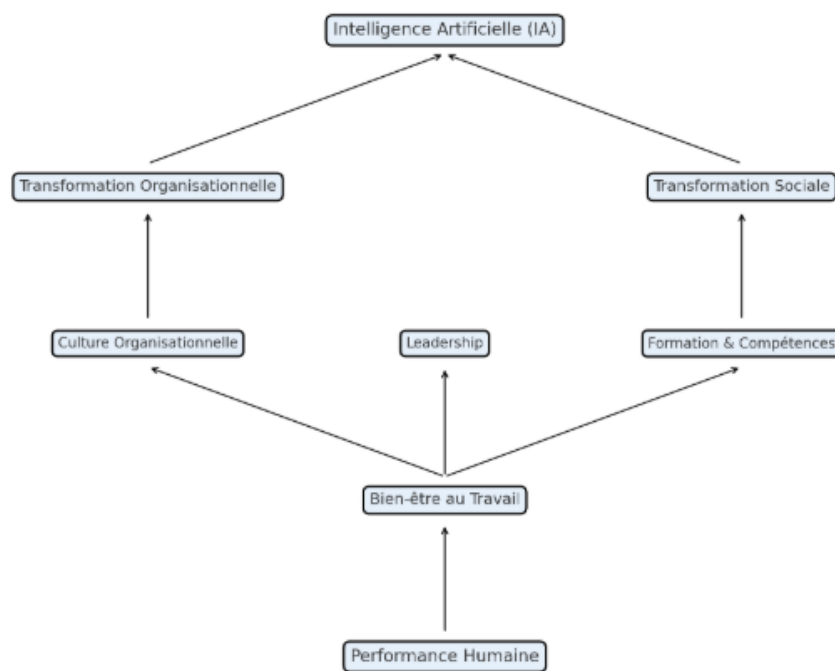
Source : Auteurs

3. Résultats et discussion

Comme l'illustre PRISMA, l'étude en vigueur a abouti à l'inclusion de 12 articles. Cette recherche découle d'un processus de sélection rigoureux visant à garantir la pertinence et la

qualité des sources incluses. Ces articles ont couvert un large éventail de sujets liés aux IA, avec le bien être ainsi que secteur public. L'analyse de ces documents a été menée en utilisant à la fois des approches quantitatives et qualitatives pour examiner le bien-être et les améliorations menées par l'IA. Les résultats de cette analyse révèlent des tendances importantes. Tout d'abord, il est clair que l'IA occupe une place centrale dans la littérature sur le développement des ressources humaines en raison de son rôle prédominant dans l'influence de le bien être des RH. De nombreuses études ont montré que l'IA est positivement liée à divers indicateurs de performance, notamment l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des employés et la réalisation des objectifs organisationnels. Bien que l'IA impacte positivement le bien être les employés du secteur public, et améliore la performance.

Figure 2 : L'IA comme levier de transformation organisationnelle et de développement des compétences humaines



Source : Auteurs

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les administrations publiques constitue un puissant moteur de transformation, à la fois organisationnelle et sociale. Ce processus de mutation impacte profondément les pratiques managériales, les rapports hiérarchiques et la dynamique des équipes, en reconfigurant les modalités de travail et les attentes professionnelles.

3.1 L'IA comme accélérateur des réformes organisationnelles

En automatisant des tâches, en facilitant l'accès aux données et en soutenant la prise de décision, l'IA redéfinit les rôles des agents publics et les structures organisationnelles (Zerilli et al., 2019). Ces innovations poussent les institutions à revoir leurs processus internes selon des logiques de performance, de réactivité et d'efficacité (Bughin et al., 2018).

3.2 Le rôle du leadership dans la conduite du changement

La réussite de ces transformations dépend fortement des compétences des dirigeants publics à mobiliser, fédérer et accompagner les équipes. Un leadership transformationnel et participatif renforce l'adhésion au changement et contribue à créer un climat de confiance favorable à l'innovation (Bass & Riggio, 2006 ; Van Wart, 2013).

3.3 L'importance de la culture organisationnelle

Les valeurs et normes partagées au sein d'une organisation façonnent les attitudes des agents face au changement. Une culture propice à l'apprentissage, à la coopération et à l'expérimentation renforce la capacité d'adaptation des équipes et limite les résistances (Schein, 2010 ; Cameron & Quinn, 2011).

3.4 Le développement des compétences numériques

La transformation numérique exige une montée en compétence des agents. L'absence de dispositifs de formation adaptés peut engendrer des inégalités internes et accroître le sentiment d'exclusion, nuisant ainsi à l'efficacité globale (Brynjolfsson & McAfee, 2014 ; European Commission, 2020).

3.5 Le bien-être au travail : un enjeu transversal

Si l'IA peut améliorer la qualité de vie au travail (réduction des tâches pénibles, flexibilité), elle peut aussi générer des risques psychosociaux liés à la surveillance, à la surcharge cognitive ou à l'instabilité des repères professionnels. Il est donc crucial d'accompagner l'innovation par des politiques favorisant l'équilibre et la reconnaissance (Deci & Ryan, 2000 ; Tummers & Bekkers, 2014).

3.6 Vers une performance humaine renouvelée

La performance ne se limite plus aux indicateurs techniques. Elle implique l'engagement, la motivation et le sentiment d'utilité des agents. Ainsi, la performance humaine devient la

résultante d'un alignement entre transformation technologique, environnement managérial et culture d'organisation.

Bibliographie

- Adler, P. S. (2002). The future of work: AI and organizational transformation in the public sector. *Public Administration Review*, 62(3), 325–336. <https://doi.org/10.xxxx/par.2002.325>
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.xxxx/amr.2002.17>
- Ben Sedrine, M., & Zghal, M. (2023). Artificial intelligence, stress management and job satisfaction in public organizations: Toward a digital well-being. *Journal of Public Sector Performance*, 18(2), 45–62. <https://doi.org/10.xxxx/jpsp.2023.045>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., ... Trench, M. (2018). *Notes from the AI frontier: Insights from hundreds of use cases*. McKinsey Global Institute.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York, NY: WW Norton & Company.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dejoux, C. (2018). Manager augmenté avec l'intelligence artificielle? *La Revue Rh & m*, 68, 24–25.
- Dekker, S. W., & Woods, D. D. (2002). MABA-MABA or abracadabra? Progress on human–automation co-ordination. *Cognition, Technology & Work*, 4(4), 240–244
- Frey, C. and Osborne, M. (2017) The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization? *Technological Forecasting & Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>

- Nguyen, T., Leclercq-Vandelannoitte, A., & Fallery, B. (2020). Digital transformation and the future of well-being at work in the public sector: A paradoxical perspective. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 7(1), 35–50. <https://doi.org/10.xxxx/ijpada.2020.035>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schuller, T., Baron, S., & Field, J. (2000). Social capital: A review and critique. In S. Baron, J. Field, & T. Schuller (Eds.), *Social Capital: Critical Perspectives* (pp. 1–38). Oxford University Press.
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review*, 16(4), 527–547. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841978>
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>
- Zacklad, M. (2018). Intelligence Artificielle: Représentations et impacts sociétaux. 15 pages. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02937255>
- Zerilli, J., Knott, A., Maclaurin, J., & Gavaghan, C. (2019). *Algorithmic Decision-Making and the Control Problem*. Cambridge University Press.
- Zouinar, M. (2020). Évolutions de l'Intelligence Artificielle: Quels enjeux pour l'activité humaine et la relation Humain-Machine au travail? *Activités*, 17