

DOSSIER : Ces collectivités qui prennent le train de l'IA

Dossier publié à l'adresse <https://www.lagazettedescommunes.com/988749/pourquoi-les-dg-doivent-piloter-la-revolution-de-lia/>

ORGANISATION

Pourquoi les DG doivent piloter la révolution de l'IA

Gaëlle Ginibrière | A la une | France | Publié le 12/06/2025 | Mis à jour le 16/06/2025

Entre la construction d'une stratégie IA, l'évolution de leur propre rôle, le pilotage de la transformation des métiers et des organisations, la tâche s'avère complexe mais passionnante pour les directions générales.



Quels bénéfices et quelles limites ? Dans son guide pratique « Implémentation de l'intelligence artificielle et des IA métiers dans les collectivités territoriales », le CDG de la Haute-Savoie (420 collectivités affiliées, 16 000 agents suivis) insiste sur l'impact de l'IA sur les organisations, la transformation des tâches, le positionnement des managers. « Cela a été le principal focus du groupe de travail de DG et DRH du département qui a œuvré à ce document », note Valérie Bouvier, DG du CDG.

Dans cette réflexion, les dirigeants territoriaux sont en première ligne. Sur le terrain, si certains d'entre eux ne se sont pas encore saisis du sujet, d'autres avancent avec la conviction qu'ils ont un rôle central à jouer dans le déploiement de l'IA au sein de leur administration. La question de savoir comment piloter l'arrivée de l'IA dans leur administration irrigue ainsi, depuis plusieurs mois, les groupes de travail et rencontres nationales ou régionales des associations de dirigeants territoriaux, comme le SNDGCT ou l'AATF.

Au cœur de la dynamique de changement

C'est tout un travail transversal, à la fois stratégique et opérationnel, qu'a par exemple lancé, il y a un peu plus d'un an, la communauté d'agglomération Grand Paris Sud (23 communes, 1 600 agents, 357 700 hab., Essonne et Seine-et-Marne). « Dans un premier temps, nous avons embarqué l'ensemble du comité de direction à titre d'acculturation, avant de proposer des formations plus ciblées à travers des ateliers métiers. A partir de la

rentrée, nous serons en mesure d'écrire notre feuille de route sur le sujet », avance Yann Bergot, DGS de l'interco.

A Romans-sur-Isère (550 agents, 33 100 hab., Drôme), un séminaire et des ateliers d'acculturation ont permis de retenir neuf cas d'usage d'IA à explorer. « Ils vont être approfondis par un binôme composé de l' élu et du directeur concerné, trois ou quatre seront retenus pour un déploiement. En tant que DG, il est important de montrer l'intérêt que je porte, ainsi que le maire, au dossier. C'est d'ailleurs le seul que je gère directement en tant que chef de projet », témoigne Marc-Antoine Gastoud, le DGS.

Lionel Pérès, DGS de Vaison-la-Romaine (120 agents, 5 900 hab., Vaucluse) et membre du SNDGCT, juge que, contrairement aux précédentes évolutions technologiques, l'IA impose aux dirigeants d'être au cœur de la dynamique de changement. « L'IA pousse à travailler en mode projet et tout le monde apprend en même temps. Alors certes, les DG qui, globalement, ne sont pas issus de filières techniques, sortent de leur zone de confort, ce qui peut être déstabilisant. Mais ils doivent se lancer dans l'arène pour tester des outils, impliquant de changer de posture et de méthode managériale », encourage-t-il.

Or, si le métier de dirigeant territorial consiste à anticiper, développer une vision de long terme et dessiner une stratégie, rien de plus difficile avec l'IA. « La technologie évolue sans cesse. Entre le moment où une réflexion est lancée et sa traduction concrète, les choses changent profondément. Après vingt-huit années dans la territoriale, c'est la première fois que nous avons tant de mal à nous projeter sur les impacts », observe Philippe Sanmartin, président départemental des Bouches-du-Rhône du SNDGCT.

Besoin croissant de repères, de formation

A la ville et à la communauté d'agglomération du Grand Soissons (27 communes, 1 000 agents, 52 600 hab., Aisne), Arnaud Belan, le DGS, entrevoit dans l'IA un levier pour optimiser les moyens humains et améliorer le service rendu aux usagers. « L'idée est de décharger les agents de tâches répétitives pour qu'ils se concentrent sur les missions de conseil aux citoyens et d'accompagnement », espère-t-il.

Pour Marc-Antoine Gastoud, l'évolution de la qualité et de l'efficacité du service public est aussi l'un des trois objectifs prioritaires poursuivis par le déploiement de l'IA. « Dégager des économies n'est cependant pas le critère n° 1, car l'expérience a montré, que ce soit en matière de mutualisation ou de dématérialisation, que les gains escomptés n'étaient pas toujours à la hauteur », commente-t-il. L'inscription de la commune dans une logique d'innovation et l'accompagnement des transformations managériales complètent sa feuille de route. « Le rôle du DGS est d'embarquer tout le monde et d'éviter les fractures numériques au sein de la collectivité », résume, de son côté, Yann Bergot.

Nombre de collectivités ont déjà lancé des plans de formation et d'acculturation de leurs managers ou, parfois, de l'ensemble des agents. Le MOOC « IA et service public local », initié par le CNEPT en février dernier, remporte parallèlement un beau succès, avec près de 26 000 inscrits quatre mois plus tard. « Il répond au besoin croissant de repères, de formation et d'accompagnement dans la montée en compétences des collectivités. Mon souhait est de les aider à développer une approche maîtrisée de l'IA, à la hauteur des enjeux éthiques, organisationnels et sociaux qu'elle soulève », assure Yohann Nédélec, président du CNEPT.

Redonner plus de sens aux missions

Quant à l'impact sur les métiers, les dirigeants territoriaux peinent à le mesurer. « Nous voulons faire de l'IA une intelligence augmentée, pour démultiplier le temps dédié au cœur d'expertise de chaque métier. Je pense, par exemple, aux travailleurs sociaux qui n'auront plus à saisir des comptes rendus d'entretiens, pour se consacrer davantage aux usagers. Cela redonnera plus de sens aux missions », envisage David Percheron, DGS du conseil départemental de la Côte-d'Or (2 600 agents). Le DGS de la ville et de la communauté d'agglomération de Sète Agglopol Méditerranée (14 communes, 2 000 agents, 130 000 hab.) et vice-président de l'AATF, Jérôme Lenoir

estime, lui, que si l'IA doit être un accélérateur de qualité des services produits, l'impact sur les métiers sera marginal.

Les répercussions sur les organisations pourraient, en revanche, être plus profondes. Penser les transformations en matière de qualité de vie au travail, d'engagement et de performance des agents, de répartition des tâches, mais aussi de nouvelles manières de manager, c'est ce à quoi Jacques Priol, président du cabinet Civiteo spécialisé en stratégie data et IA, invite les DG. « Dans le service public, le manager détient un rôle clé dans la validation de la décision, qui doit être conforme à un cadre précis », commente-t-il. A tous les niveaux d'encadrement, la culture juridique devra donc être renforcée.

Pour Yann Ferguson, directeur scientifique du LaborIA de l'Inria, dédié à l'impact de l'IA dans le milieu professionnel, les managers auront, plus que jamais, un rôle à jouer pour éviter le morcellement et l'atomisation des collectifs de travail, et donner une vision et un sens aux missions. « Alors que les organisations étaient jusque-là pensées autour du rôle du "sachant", celui du manager sera renforcé, mais dans de nouvelles postures : capacité à reformuler et partager la connaissance de manière transverse, ainsi qu'à préserver le collectif », renchérit Valérie Bouvier.

« Le financier, une composante de la réflexion »



Fabien Cauchi, fondateur et président du cabinet Metapolis

« Si certaines DG se saisissent du dossier, car il est devenu incontournable ou qu'elles sont convaincues que l'IA va leur apporter quelque chose sans forcément savoir comment, d'autres ont en ligne de mire des objectifs, financiers par exemple.

L'équilibre du budget 2026 apparaissant compliqué à trouver, ce sujet devient, pour certaines DG, une composante de la réflexion. Est-ce que l'IA sera le moyen de gagner en performance, en qualité de service, de réduire les coûts de structure ? Les interrogations sont nombreuses, d'autant que c'était déjà la promesse faite avec la dématérialisation. J'observe, par ailleurs, que des DG, plutôt administrateurs de leur collectivité, aspirent à une IA solutionniste, quand d'autres se projettent dans le processus de transformation des métiers ou de l'organisation que le déploiement de l'IA va impliquer. »

La question de la sécurisation des datas, avant tout

La réflexion menée depuis dix ans sur la donnée est plus que jamais essentielle à l'heure de l'adoption de l'IA. Bordeaux métropole doit annoncer, mi-juin, la création d'une « alliance de la donnée » sur son territoire. La communauté d'agglomération Grand Paris Sud s'est consacrée, lors du mandat précédent, à structurer les postes et les missions chargés de ce sujet.

Président du cabinet Civiteo, Jacques Priol milite pour l'adoption d'une fonction data « de façon à mettre les données là où elles sont le plus utiles, ce qui dépend de chaque collectivité ». De son côté, Lionel Pérès, DGS de Vaison-la-Romaine et membre du SNDGCT, estime que cette problématique doit être prise en main par les dirigeants territoriaux et non laissée aux seuls directeurs des systèmes d'information. « Or jusqu'ici, c'est un échec. Pourtant, sur la question de la sécurisation – puisqu'il n'est pas possible de tout faire – c'est aux DG de prioriser ce qui doit être protégé dans la structure. Et cela doit s'effectuer en amont de tout outil IA », avance-t-il.

Fabien Cauchi relève que « la data est le pouvoir dans une organisation publique. Et dans des organisations souvent très silotées, l'IA interroge sur les modes de circulation de l'information, invitant à repenser l'interaction entre les cadres et les agents ».

Questions à...



Vincent Lecomte, vice-président de l'Association des DRH de grandes collectivités

Où en sont les collectivités dans l'appropriation de l'IA ?

Nous entrons aujourd'hui dans une phase de sélection des cas d'usages, collectivité par collectivité, qui consiste à choisir et prototyper les outils pour qu'ils correspondent aux besoins et processus métier qui leur sont propres. D'ici la fin de l'année ou en 2026, on aura une idée de ceux qui sont utiles et dans quelle situation.

Comment intégrer l'IA dans le dialogue social ?

Le code général de la fonction publique prévoit un avis des organisations syndicales en cas de changement de technologie et d'impact sur le travail. Le problème est que la technologie reste en dynamique, sans que l'on en mesure encore très bien les impacts.

Certaines organisations syndicales sont soucieuses d'ouvrir rapidement un dialogue social sur le déploiement des outils. Elles peuvent donc, pour l'instant, être informées. Un avis en comité social territorial interviendra dans un second temps.

Vous insistez également sur le rôle de l'inspection générale, présente au moins dans les grandes collectivités.

Au-delà des questions opérationnelles, l'IA pose en effet des questions éthiques et déontologiques. Les inspections générales ont un rôle à jouer pour éviter que l'IA ne soit un élément générant plus de rupture entre l'administration et les citoyens. Il faut aussi rassurer, permettre aux usagers, qui constateraient qu'une réponse apportée par le service public par l'intermédiaire de l'IA est contraire au principe fondamental de laïcité, de non-discrimination, de neutralité... d'avoir quelqu'un à saisir.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Assises de l'Afigese : « Pour les territoriaux, l'IA est un sujet politique et non technique »
- Intelligence artificielle : 25 % des métiers territoriaux seraient concernés
- L'intelligence artificielle va-t-elle remplacer les évaluateurs des politiques publiques ?