

# L'INFLUENCE DE L'IA SUR LE LEADERSHIP DES CADRES



IMPACT SUR LES LEADERS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN ?

PANEL SPÉCIAL



# L'INFLUENCE DE L'IA SUR

*LE LEADERSHIP DES CADRES DU  
SECTEUR PUBLIC*

Laure Barbedienne  
Charles-Antoine Beausoleil  
Anik Goudie  
Virginie Roberge

QUI EST **CONCERNÉ?** 



Les cadres actuels et en devenir  
Mais pas seulement...



# QUELQUES *EXPÉRIMENTATIONS*

Mika - 2022

Rôle : CEO « expérimental »

Axes : marketing, e-commerce, relations clients, marque et projets artistiques.

→ Décisions majeures prises par des humains.

POLOGNE  
Dictador

ALBANIE  
Gouvernement

CHINE  
NetDragon Websoft

HONG KONG  
DKV

Mme Tang Yu - 2022

Rôle : PDG

Axes : global

→ Prise de décisions rationnelles

Diella - 2025

Rôle : Ministre

Axes : Appels d'offres des marchés publics

→ Publication de documents et recrutement

VITAL - 2014

Rôle : Membre du conseil d'administration

Axes : Décisions d'investissement en biotechnologie

→ Droit de vote au CA



+ Efficacité opérationnelle  
Décisions basées sur les données  
Disponibilité 24/7

- Manque d'empathie  
Acceptation sociale  
Valeur réelle vs effet marketing

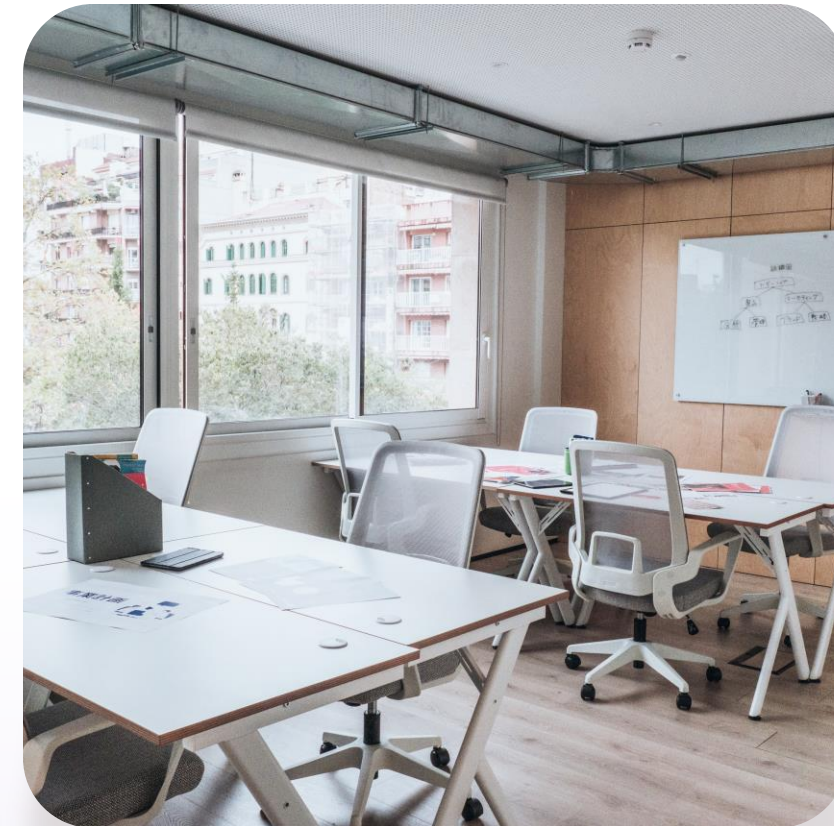


VOTRE **RÉALITÉ**



Comme leader, utilisez-vous l'IA dans votre quotidien ?

# PLACE AUX **ÉCHANGES**

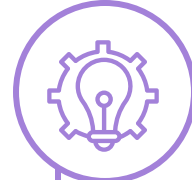


# NOS RECOMMANDATIONS



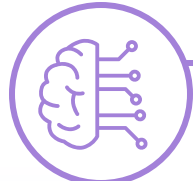
Renforcer les compétences et l'accompagnement des cadres

Compétences – Expertise interne – Accompagnement



Mettre en place une gouvernance éthique et transparente de l'IA

Principes – Traçabilité – Vigilance humaine



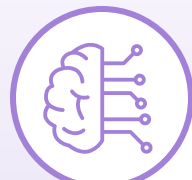
Encourager une vision "augmentée" du leadership

Complémentarité – Confiance – Co-construction



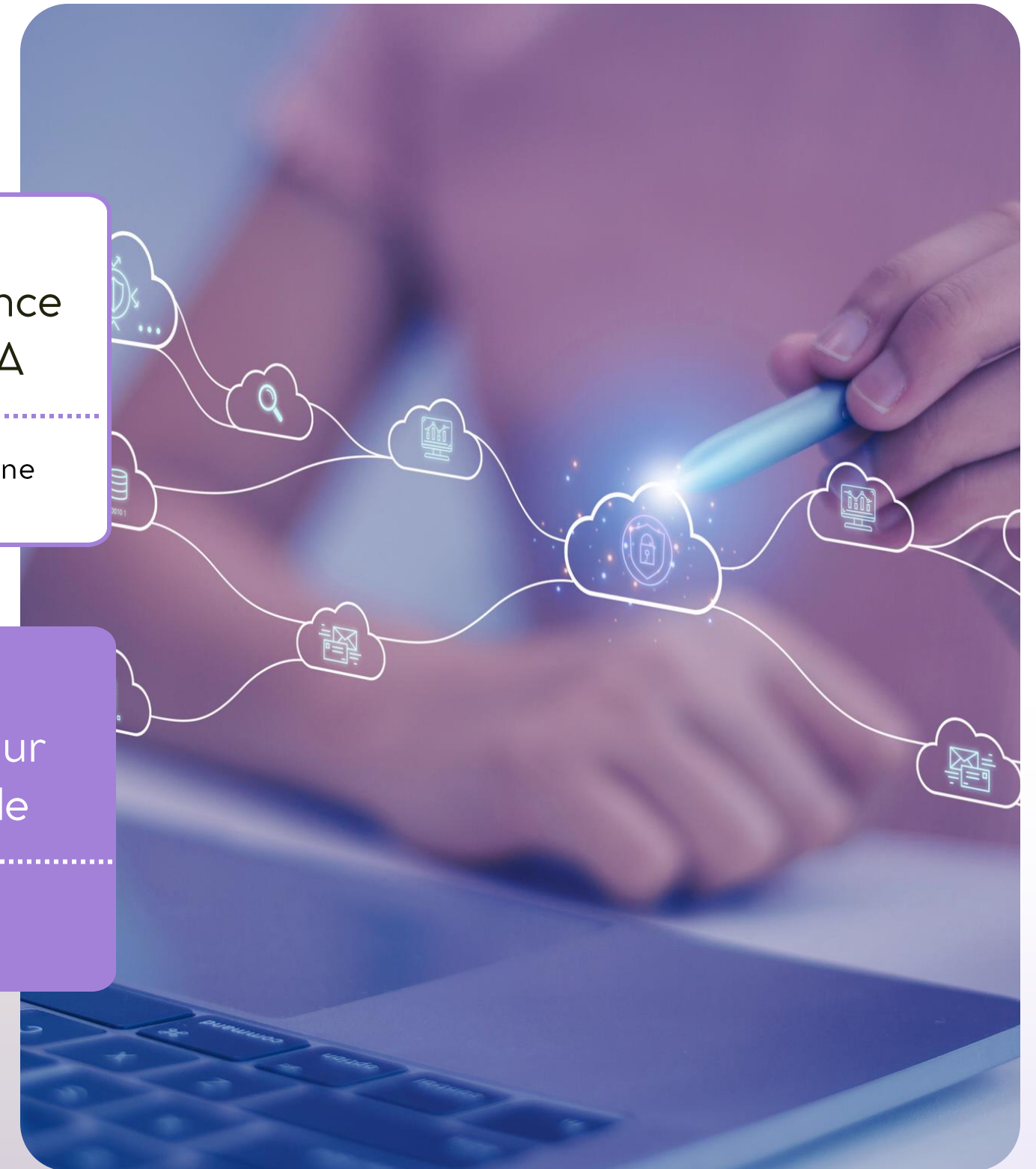
Exploiter l'IA comme catalyseur d'innovation organisationnelle

Innovation- Pilotage- Valeur ajoutée



Valoriser les compétences humaines distinctives

Éthique-Humanité-Esprit critique



# DES IDÉES POUR LES *SUITES*

Mieux outiller les gestionnaires au sujet des priorités à considérer pour développer leurs compétences en matière d'IA



Poursuivre les efforts de sensibilisation et formation destinés aux gestionnaires



Mettre en place un pôle d'expertise et d'expérimentation en IA pour soutenir le gouvernement



Développer un agent virtuel spécifique en soutien aux gestionnaires basés sur les meilleures pratiques en gestion



Et pourquoi pas, expérimenter des membres de comités de direction en IA dans des ministères et organismes publics



# L'INFLUENCE DE L'IA SUR

LE LEADERSHIP DES CADRES DU SECTEUR PUBLIC

Tableau synthèse – Compétences & leviers de développement<sup>1</sup>

Compétences clés • Référentiel QC <sup>2</sup> • Référentiel CA <sup>3</sup>	Impact positif de l'IA	Impact négatif de l'IA	Comment développer cette compétence grâce à l'IA ?
<b>1. Connaissances techniques sur l'IA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compréhension des technologies IA</li> <li>○ Gestion des données</li> <li>○ Contrôle qualité pour l'automatisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension améliorée de l'IA générative et de l'architecture technique</li> <li>• Meilleure efficacité opérationnelle</li> <li>• Plus grande capacité à structurer, maintenir et mettre à jour une base d'information volumineuse</li> <li>• Capacité d'innovation et d'adaptation augmentée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lourdeur dans l'organisation initiale</li> <li>• Diminution de la vigilance humaine</li> <li>• Interprétation de données erronées si non-contrôle de qualité "humain"</li> <li>• Coûts humains et organisationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un accompagnement par une firme pour développer les compétences « techniques avec l'IA » est un levier de développement</li> <li>• Développer des environnements de tests pour apprendre et augmenter en compétence</li> </ul>
<b>2. Vision stratégique &amp; orientation des résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des analyses prédictives pour mieux comprendre son environnement et adopter des stratégies en fonction des priorités gouvernementales</li> <li>• Modélisation de scénarios pour soutenir les orientations gouvernementales et stratégiques</li> <li>• Augmentation de l'expérience citoyenne (accessibilité, simplicité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance excessive aux modèles</li> <li>• Perte de créativité stratégique si tout est « optimisé, modélisé »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des outils d'analyse prédictive pour explorer plusieurs scénarios et comparer leurs impacts</li> <li>• Utiliser des simulateurs IA pour tester des prises de décisions, l'élaboration de budgets et la gestion des risques</li> <li>• S'entraîner à questionner les recommandations IA (revue critique)</li> </ul>
<b>3. Leadership mobilisateur &amp; développement des personnes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à la détection précoce du bien-être au travail (ex. sondage en continu)</li> <li>• Recommandations personnalisées d'apprentissage</li> <li>• Feedback automatisé, réponse adaptée au contexte de la situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déshumanisation du leadership</li> <li>• Perception de surveillance</li> <li>• Risques d'erreurs dans l'analyse RH (mobilisation, dotation, performance, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser l'IA pour identifier les besoins de formation de l'équipe.</li> <li>• Utiliser un assistant IA pour préparer des feedbacks et conversations difficiles en conservant un regard critique</li> <li>• Développer son intelligence émotionnelle en pratiquant des simulations IA (coaching virtuel)</li> </ul>
<b>4. Collaboration, participation citoyenne &amp; partenariats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduction automatique pour une meilleure accessibilité et collaboration partenariale (langage standardisé).</li> <li>• Synthèse d'information rapide aux questions fréquemment posées.</li> <li>• Analyse des retours citoyens pour améliorer le service en continu ou en développer des nouveaux.</li> <li>• Outils collaboratifs intelligents (ex. plateforme Phista pour optimiser le stationnement<sup>4</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de biais dans l'analyse des opinions si non balisé.</li> <li>• Perte du lien humain si trop automatisé ou sans assurance qualité humaine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser l'IA pour synthétiser les consultations publiques et préparer des ateliers</li> <li>• Employer des outils IA de cocréation pour faciliter l'idéation multiéquipes (ex. : réfléchir ensemble, générer des idées plus rapidement et structurer la collaboration)</li> <li>• Pratiquer la gestion de réunions assistées par IA (ordre du jour, suivis, décisions)</li> </ul>

<sup>1</sup> Ce document présente une synthèse préliminaire élaborée à partir de lectures et rencontres avec divers experts du domaine et pourrait faire l'objet d'une bonification dans le cadre de recherches plus approfondies.

<sup>2</sup> [référentiel\\_compétences.pdf](#)

<sup>3</sup> [Profil des compétences clés en leadership et exemples de comportements efficaces et inefficaces - Canada.ca](#)

<sup>4</sup> [Plateforme de gestion de stationnement 1301 de Dalus, Inc. - Le Montréalien](#)

Compétences clés • Référentiel QC <sup>2</sup> • Référentiel CA <sup>3</sup>	Impact positif de l'IA	Impact négatif de l'IA	Comment développer cette compétence grâce à l'IA ?
<b>5. Innovation, numérique &amp; transformation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélération du prototypage (création de maquette, modèles, etc.)</li> <li>• Exploration rapide de solutions innovantes</li> <li>• Automatisation, notamment des tâches répétitives ou à moins grandes valeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surcharge technologique (ex. plusieurs solutions IA sans clarification de leur utilité/besoin)</li> <li>• Innovation superficielle (changement cosmétique plutôt que stratégique)</li> <li>• Résistance aux changements si la gestion des préoccupations est mal accompagnée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser l'IA pour générer des idées et prototypes (maquettes, processus, messages).</li> <li>• Créer un « bac à sable IA » (sandbox) pour tester de nouveaux outils avant déploiement ou encore, un laboratoire d'innovation continue</li> <li>• Se former régulièrement aux nouvelles capacités IA et à leurs limites pour renforcer les compétences, augmenter en confiance et mieux comprendre les limites de l'IA</li> </ul>
<b>6. Intégrité, éthique &amp; responsabilité publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détection rapide d'anomalies, de comportements ou modèles anormaux pour agir rapidement (ex. cas de fraude)</li> <li>• Conformité automatisée (ex. lois, politiques, normes)</li> <li>• Traçabilité accrue pour renforcer la transparence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biais algorithmiques (risque de prise de décision injuste)</li> <li>• Risque quant à la confiance d'un groupe</li> <li>• Opacité (« boîte noire ») occasionnant un manque de transparence</li> <li>• Risque d'erreurs légales, non-conformité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à évaluer la qualité des données (data literacy).</li> <li>• Utiliser des outils IA explicables (XAI) pour comprendre les décisions.</li> <li>• Se doter d'un code d'éthique</li> <li>• Veiller à ce qu'un humain soit toujours derrière l'IA (contrôle qualité, jugement critique, etc.).</li> <li>• Participer à des ateliers d'éthique numérique ou des simulations de risques IA.</li> </ul>
<b>7. Communication, influence &amp; relations interpersonnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide rédactionnelle peu importe le public cible</li> <li>• Régénération d'idées ou clarification du message pour communiquer avec impact</li> <li>• Traduction</li> <li>• Synthèses rapides de documents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de perte d'authenticité dans la façon de personnaliser le message (nuances humaines)</li> <li>• Perte dans la richesse relationnelle</li> <li>• Risque de diffusion d'erreurs (ex. mauvais contexte) ou de formulations inappropriées</li> <li>• Risque dans les communications délicates</li> <li>• Peut miner la crédibilité du leader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser un assistant IA pour reformuler des messages en plusieurs registres (clair, empathique, concis).</li> <li>• S'exercer à la communication sensible via des simulateurs IA adapté</li> <li>• Employer l'IA pour générer des visuels, infographies ou présentations</li> </ul>
<b>8. Gestion de la performance, organisation &amp; risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi en temps réel (équipe/mandat/service)</li> <li>• Automatisation de certaines tâches</li> <li>• Détection précoce des risques</li> <li>• Reddition de compte accélérée</li> <li>• Contributeur d'amélioration continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsurveillance (microgestion)</li> <li>• Erreurs d'interprétation (biais)</li> <li>• Risque d'erreurs dans la prise de décision (imputabilité)</li> <li>• Dépendance aux données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des tableaux de bord IA pour détecter rapidement anomalies ou goulots d'étranglement</li> <li>• S'entraîner à faire une revue critique des indicateurs produits par l'IA</li> <li>• Automatiser certaines tâches de gestion (rapports, prévisions) pour se concentrer sur l'analyse et la décision.</li> </ul>

# DES IDÉES POUR LES *SUITES*

Mieux outiller les gestionnaires au sujet des priorités à considérer pour développer leurs compétences en matière d'IA



Poursuivre les efforts de sensibilisation et formation destinés aux gestionnaires



Mettre en place un pôle d'expertise et d'expérimentation en IA pour soutenir le gouvernement



Développer un agent virtuel spécifique en soutien aux gestionnaires basés sur les meilleures pratiques en gestion



Et pourquoi pas, expérimenter des membres de comités de direction en IA dans des ministères et organismes publics



## EN CONCLUSION

L'IA ne remplacera pas le leadership humain, mais les cadres devront :

développer une **synergie** entre intelligence humaine et artificielle,

demeurer garants d'un service public à la fois **efficace, innovant et fidèle à ses valeurs.**



*L'IA n'aura d'impact réel dans la fonction publique que si elle renforce ce qui nous unit : le sens du service !*



# REMERCIEMENTS



Mme Gagner  
Mme Vermette  
M. Keiff  
M. Lawarée

Et tous ceux qui nous ont soutenus !



## EN RÉFÉRENCES

Entrevues avec experts :

M. Justin Lawarée, PH. D, professeur en management numérique

Mme Vanessa Vermette, Vice-présidente de la Direction Générale de l'innovation et du perfectionnement des compétences, École de la fonction publique du Canada

Mme Guylaine Gagner, coordonnatrice des communications, ville de Saint-lin-des-Laurentides

Lafrenière, D., Humain, pour un gouvernement plus centré sur la personne, 2024

Keiff, S., L'impact de l'intelligence artificielle sur le leadership des cadres du secteur public, Chaire en leadership dans le secteur public, 2025

## EN RÉFÉRENCES

### Références Web :

[Profil des compétences clés en leadership et exemples de comportements efficaces et inefficaces - Canada.ca](#)  
[Secrétariat du conseil du Trésor, référentiel\\_compétences.pdf](#)  
[IA : les statistiques marquantes à retenir en 2025 - Forbes France](#)  
[Québec en 2050 : l'IA pour améliorer la vie des citoyens | Radio-Canada,](#)  
[ChatGPT nous fait gagner 40 à 60 minutes par jour au travail, affirme OpenAI. Mais l'IA est-elle vraiment si utile? - Le Temps](#)  
[La domination de ChatGPT est totale avec 800 millions d'utilisateurs par semaine - Les Numériques](#)  
[Gouverner avec l'intelligence artificielle | OCDE](#)  
[Lutte contre la corruption | L'Albanie nomme une ministre générée par l'intelligence artificielle](#)  
[Why CRM Needs an AI Revolution, with Day.ai Founder Christopher O'Donnell](#)  
[Comment l'intelligence artificielle est le partenaire des recruteurs](#)  
[GenAI chatbot beta - Canada.ca](#)  
[Les municipalités innovent grâce à l'intelligence artificielle - Union des municipalités du Québec – UMQ](#)  
[IA et métiers de l'encadrement : des compétences professionnelles en émergence](#)  
[Ville de Saint-Lin-Laurentides](#)

## EN RÉFÉRENCES

- Ada Lovelace Institute. (2022). Exploring legal mechanisms for governing algorithmic systems. <https://www.adalovelaceinstitute.org>
- Adie, B. U., Tate, M., & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: A scoping review and outlook. *International Review of Public Administration*, 29(1), 42–58.
- Ali, M. B., & Wood-Harper, T. (2022). Artificial Intelligence (AI) as a decision-making tool to control crisis situations. In *Future Role of Sustainable Innovative Technologies in Crisis Management* (pp. 71–83).
- Anichini, G., & Kotras, B. (2024). Trained judgements: Artificial Intelligence, epistemic tensions and the production of scientific objectivity. *Science, Technology, & Human Values*.
- Assunção, G., Patrão, B., Castelo-Branco, M., & Menezes, P. (2022). An overview of emotion in artificial intelligence. *IEEE Transactions on Artificial Intelligence*, 3(6), 867–886.
- Babšek, M., Ravšelj, D., Umek, L., & Aristovnik, A. (2025). Artificial intelligence adoption in public administration: An overview of top-cited articles and practical applications. *AI*, 6(3), 44.
- Bastida, M., García, A. V., Taín, M. Á. V., & Araujo, M. D. R. (2025). From automation to augmentation: Human Resource's journey with Artificial Intelligence. *Journal of Industrial Information Integration*, 100872.
- Bevilacqua, S., Ferraris, A., Kozel, R., & Vincurova, Z. (2025). Exploring the artificial intelligence integration in top management team decision-making: an empirical analysis. *Business Process Management Journal*.
- Benjamin, R. (2019). *Race after technology: Abolitionist tools for the new Jim code*. Polity Press.
- Bock, T., & von der Oelsnitz, D. (2025). Leadership-competences in the era of artificial intelligence: A structured review. *Strategy & Leadership*, 53(3), 235–255.
- Bullock, J. B., & Chen, Y. C. (2024). The brave new world of AI: Implications for public sector agents, organisations, and governance. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 46(4), 321–325.
- Busuioc, M. (2021). Accountable artificial intelligence: Holding algorithms to account. *Regulation & Governance*, 15(3), 811–826. <https://doi.org/10.1111/rego.12336>
- Cao, S., Gomez, C., & Huang, C. M. (2023). How time pressure in different phases of decision-making influences human-AI collaboration. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 7(CSCW2), 1–26.
- Chandra, Y., & Feng, N. (2025). Algorithms for a new season? Mapping a decade of research on the artificial intelligence-driven digital transformation of public administration. *Public Management Review*, 1–35.
- Cheong, B. C. (2024). Transparency and accountability in AI systems: Safeguarding wellbeing in the age of algorithmic decision-making. *Frontiers in Human Dynamics*, 6, Article 1421273.
- Cowls, J., King, T. C., Taddeo, M., & Floridi, L. (2021). Designing AI for good: A call for effective governance. *Nature Machine Intelligence*, 3(9), 700–704.
- Dai, R., Thomas, M. K. E., & Rawolle, S. (2025). The roles of AI and educational leaders in AI-assisted administrative decision-making: A proposed framework for symbiotic collaboration. *The Australian Educational Researcher*, 52, 1471–1487.
- de Fine Licht, K., & de Fine Licht, J. (2020). Artificial intelligence, transparency, and public decision-making: Why explanations are key when trying to produce perceived legitimacy. *AI & society*, 35, 917–926.

## EN RÉFÉRENCES

- Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – A systematic review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123301.
- Dei, H. (2024). The role of big data in ensuring transparency and accountability of public authorities. *Health Leadership and Quality of Life*, 3(421), 1.
- Dennis, A. R., Lakhiwal, A., & Sachdeva, A. (2023). AI agents as team members: Effects on satisfaction, conflict, trustworthiness, and willingness to work with. *Journal of Management Information Systems*, 40(2), 307–337.
- Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2023). Generative artificial intelligence enhances creativity but reduces the diversity of novel content. *arXiv preprint arXiv:2312.00506*.
- Dwivedi, D. (2025). Emotional Intelligence and Artificial Intelligence Integration Strategies for Leadership Excellence. *Advances in Research*, 26(1), 84–94.
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. St. Martin's Press.
- Fayzullayeva, M. A. Q. (2025). Artificial intelligence and team effectiveness in management: A transformative impact on decision-making, collaboration, and productivity. *International Journal of Management and Economics Fundamental*, 5(03), 110–115.
- Fischer-Abaigar, U., Kern, C., Barda, N., & Kreuter, F. (2024). Bridging the gap: Towards an expanded toolkit for AI-driven decision-making in the public sector. *Government Information Quarterly*, 41(4), 101976.
- Frimpong, V. (2025). The impact of AI on evolving leadership theories and practices. SSRN.
- Gammarano, I. D. J. L. P., Gomes, F. N., Neto, H. H. P. B., do Espirito Santo, R. B., & da Costa, A. V. (2025). AI, state and bureaucratic reinvention: A theoretical model for new state capacities in the 21st century. *Caderno Pedagógico*, 22(8), e17067.
- Goel, N., Bergeron, T., Lee-Whiting, B., Bohonos, D., Islam, M. M., Lachance, S., ... & Merkley, E. R. I. C. (2024). Artificial Influence: Comparing the Effects of AI and Human Source Cues in Reducing Certainty in False Beliefs.
- Hadley, E., Blatecky, A., & Comfort, M. (2024). Investigating algorithm review boards for organizational responsible artificial intelligence governance. *AI and Ethics*, 1–11.
- Heidelberg, R. L. (2024). What's old is new: AI and bureaucracy. In K. McGregor & J. Roberts (Eds.), *Handbook on Public Policy and Artificial Intelligence* (pp. 53–65). Edward Elgar Publishing.
- Horowitz, M. C., & Kahn, L. (2024). Bending the automation bias curve: a study of human and AI-based decision making in national security contexts. *International Studies Quarterly*, 68(2), sqae020. <https://doi.org/10.1093/isq/sqae020>
- Hu, Q., & Pan, Z. (2023). Can AI benefit individual resilience? The mediation roles of AI routinization and infusion. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103339.
- Jarrahi, M. H., Philip, R., Sutherland, W., & Sawyer, S. (2023). Algorithmic management in the public sector: Reconciling efficiency and professional discretion. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101746.

## EN RÉFÉRENCES

- Johnson, D. G., & Verdicchio, M. (2017). AI anxiety. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(9), 2267–2270.
- Juknevičienė, V., Leach, N., Toleikienė, R., Balčiūnas, S., Razumė, G., Rybnikova, I., & Āboliņa, I. (2025). E-leadership within public sector organisations: A systematic literature review. *Sustainability*, 17(10), 4474.
- Keppeler, F., Borchert, J., Pedersen, M. J., & Nielsen, V. L. (2025). How ensembling AI and public managers improves decision-making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, muaf009. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaf009>
- Khairullah, S. A., Harris, S., Hadi, H. J., Sandhu, R. A., Ahmad, N., & Alshara, M. A. (2025, February). Implementing artificial intelligence in academic and administrative processes through responsible strategic leadership in the higher education institutions. In *Frontiers in Education* (Vol. 10, p. 1548104). Frontiers Media SA.
- Knutsen, L. Z., Hannay, J. E., & Riegler, M. A. (2024, April). Artificial Intelligence in the Public Sector – An Agenda for Responsible Innovation through Learning. In *Proceedings of the 7th ACM/IEEE International Workshop on Software-intensive Business* (pp. 1–6).
- Lv, X., Yang, Y., Qin, D., Cao, X., & Xu, H. (2022). Artificial intelligence service recovery: The role of empathic response in hospitality customers' continuous usage intention. *Computers in Human Behavior*, 126, 106993.
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: Role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1632–1662.
- Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Fjørtoft, S. O., Torvatn, H. Y., ... & Niehaves, B. (2023). Examining how AI capabilities can foster organizational performance in public organizations. *Government Information Quarterly*, 40(2), 101797.
- Misuraca, G., & van Noordt, C. (2023). Artificial intelligence in the public sector: A review of policy, implementation and impact. *AI & Society*, 38(2), 293–309.
- Mwita, K. M., & Kitole, F. A. (2025). Potential benefits and challenges of artificial intelligence in human resource management in public institutions. *Discover Global Society*, 3(1), 1–19.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100208.
- Newman, J., Mintrom, M., & O'Neill, D. (2022). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Futures*, 136, 102886.
- Noponen, N., Auvinen, T., & Sajasalo, P. (2023). The search for authenticity in artificial-intelligence-enhanced leadership. In *The Emerald Handbook of Authentic Leadership* (pp. 159–177). Emerald Publishing Limited.
- Panda, M., Hossain, M. M., Puri, R., & Ahmad, A. (2025). Artificial intelligence in action: Shaping the future of public sector. *Digital Policy, Regulation and Governance*.
- Paesano, A. (2023). Artificial intelligence and creative activities inside organizational behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1694–1723.
- Pavone, P., Ricci, P., Calogero, M., & Capaccioni, P. (2024). A literature overview on data-driven value and accountability: connecting the private and public dimensions. *Public Integrity*, 26(3), 285-304.

## EN RÉFÉRENCES

- Rai, A., Constantinides, P., & Sarker, S. (2023). Next-generation digital platforms: Toward human-AI symbiosis. *MIS Quarterly*, 47(1), 1–30.
- Rahayu, S., Utami, S. D., Muti, A., & Friya, Y. (2024, December). The future of work in workforce: The role of AI in human labor replacement and business transformation. In *Proceedings of the International Students Conference of Economics and Business Excellence (Vol. 1, pp. 58–62)*.
- Raisch, S., & Fomina, K. (2025). Combining human and artificial intelligence: Hybrid problem-solving in organizations. *Academy of Management Review*, 50(2), 441–464.
- Reamer, F. G. (2023). Artificial intelligence in social work: Emerging ethical issues. *International Journal of Social Work Values and Ethics*, 20(2), 52–71.
- Roehl, U., & Cromptvoets, J. (2025). Inside algorithmic bureaucracy: Disentangling automated decision-making and good administration. *Public Policy and Administration*, 40(2), 322–350.
- Ruscheimer, H., & Hondrich, L. J. (2024). Automation bias in public administration—An interdisciplinary perspective from law and psychology. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101953.
- Salah, M., Abdelfattah, F., & Al Halbusi, H. (2023). Generative artificial intelligence (ChatGPT & Bard) in public administration research: A double-edged sword for street-level bureaucracy studies. *International Journal of Public Administration*, 1–7.
- Sandoval-Almazan, R., & Millán-Vargas, A. O. (2023). Artificial intelligence in innovation labs: Map of cases for the public sector. In *Handbook of Research on Applied Artificial Intelligence and Robotics for Government Processes (pp. 115–132)*. IGI Global.
- Schiff, D. S., Laas, K., Biddle, J. B., & Borenstein, J. (2022). Global AI ethics documents: What they reveal about motivations, practices, and policies. In *Codes of Ethics and Ethical Guidelines: Emerging Technologies, Changing Fields (pp. 121–143)*. Springer.
- Schlagwein, D., & Willcocks, L. (2023). 'ChatGPT et al.': The ethics of using (generative) artificial intelligence in research and science. *Journal of Information Technology*, 38(3), 232–238.
- Schuschel, H., & Weske, M. (2003, September). Integrated workflow planning and coordination. In *International Conference on Database and Expert Systems Applications (pp. 771–781)*. Springer.
- Shaikh, Z. P. (2025). Artificial Intelligence-Based Emotional Intelligence and Effective Leadership: Applications, Implications, and Ethical Bias. In *Emotionally Intelligent Methods for Meaningful Leadership (pp. 223–254)*. IGI Global Scientific Publishing.
- Simon, H. A., Dantzig, G. B., Hogarth, R., Plott, C. R., Raiffa, H., Schelling, T. C., ... & Winter, S. (1987). Decision making and problem solving. *Interfaces*, 17(5), 11–31.
- Soares, C., Grimmelikhuisen, S., & Meijer, A. (2024). Screen-level bureaucrats in the age of algorithms: An ethnographic study of algorithmically supported public service workers in the Netherlands Police. *Information Polity*, 29(3), 277–292.
- Somanathan, S. (2023). Artificial Intelligence Driven Agile Project Management: Enhancing Collaboration, Productivity, and Decision-Making in Virtual Teams. *Nanotechnology Perceptions*, 19(2).
- Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, 36(2), 368–383. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>
- Tiell, S. (2019). Create an ethics committee to keep your AI initiative in check. *Harvard Business Review*, 15.
- Vujicic, J. (2024). Algorithmic accountability and ethical oversight: Legal challenges in transatlantic AI regulation.
- Wang, L., & Wang, L. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Public Administration: A Case Study of the Chinese Government. *Journal of Public Administration and Theory*, 15(1), 122–146.

## EN RÉFÉRENCES

- Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, 36(2), 368–383. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>
- Tiell, S. (2019). Create an ethics committee to keep your AI initiative in check. *Harvard Business Review*, 15.
- Vujcic, J. (2024). Algorithmic accountability and ethical oversight: Legal challenges in transatlantic AI regulation.
- Waardenburg, L. (2024). Human-AI Collaboration: A Blessing or a Curse for Safety at Work?. *Tecnoscienza – Italian Journal of Science & Technology Studies*, 15(1), 133–146.
- Yeung, K. (2018). Algorithmic regulation: A critical interrogation. *Regulation & Governance*, 12(4), 505–523. <https://doi.org/10.1111/rego.12167>
- Zhou, J., & Chen, F. (2023). AI ethics: From principles to practice. *AI & Society*, 38(6), 2693–2703.
- Zhou, J., & Joachims, T. (2023, June). How to explain and justify almost any decision: Potential pitfalls for accountability in ai decision-making. In *Proceedings of the 2023 ACM conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 12-21).