



HAL
open science

L'ÉTAT SOUS ALGORITHME : VERS L'ALGOCRATIE ?

Marius Bertolucci

► **To cite this version:**

Marius Bertolucci. L'ÉTAT SOUS ALGORITHME : VERS L'ALGOCRATIE ?. *Télescope : Stratégie, Management public et Performance des organisations de l'État [Anciennement : Revue d'analyse comparée en administration publique]*, 2025, 22. <hal-05520407>

HAL Id: hal-05520407

<https://hal.science/hal-05520407v1>

Submitted on 25 Feb 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'ÉTAT SOUS ALGORITHME : VERS L'ALGOCRATIE ?

Marius Bertolucci

Maître de conférences
IMPGT, CERGAM Aix-Marseille Université

Résumé

Cet article interroge la transformation des États contemporains sous l'effet de l'intégration croissante des systèmes d'intelligence artificielle (SIA). Nous discutons de la transition en cours comme d'une absorption progressive des institutions publiques par des logiques technico-algorithmiques pilotées par des acteurs privés dont l'ampleur est à la fois plus rapide et plus large que celle du *New Public Management* (NPM). Ainsi, nous parlons de ce nouveau pouvoir comme une « algocratie ». L'étude du *Department of Government Efficiency* (DOGE) aux États-Unis sert d'exemple de la mainmise des structures publiques entre les mains d'une « noblesse de l'algorithme » et la dilution de la responsabilité des décisions vers les SIA. L'article met en évidence les risques liés au SIA à partir d'études de laboratoires traitant des effets des SIA sur la décision individuelle ainsi que les catastrophes de gestion publique liées aux recours massifs d'algorithmes, en soulignant la perte de responsabilité humaine devant les décisions automatisées.

Abstract

This article examines the transformation of contemporary states under the effect of the growing integration of artificial intelligence systems (AIS). We discuss the ongoing transition as a progressive absorption of public institutions by techno-algorithmic logics driven by private actors, whose scope is both faster and broader than that of New Public Management (NPM). We therefore refer to this new form of power as an “algocracy.” The study of the Department of Government Efficiency (DOGE) in the United States serves as an illustration of the capture of public structures by an “algorithmic nobility” and the dilution of decision-making responsibility toward AIS. The article highlights the risks associated with AIS by drawing on laboratory studies addressing the effects of AIS on individual decision-making, as well as public management failures linked to the extensive use of algorithms, emphasizing the loss of human responsibility in the face of automated decisions.

Mots-clés

Systèmes d'intelligence artificielle ; algocratie ; DOGE ; Ellul ; New Public Management (NPM) ; déresponsabilisation par IA

Key words

Artificial intelligence systems ; algocracy ; DOGE ; Ellul ; (New Public Management) NPM ; AI-driven deresponsibilization

Pour citer cet article : Bertolucci, M. (2025). « L'État sous algorithme : vers l'algocratie ? », *Télescope SMP&OE*, Dossier IA, Vol. 22, décembre 2025.

Introduction

Le 28 décembre 1948, le père dominicain Dubarle, parmi les premiers lecteurs français du mathématicien américain Norbert Wiener, publiait dans *Le Monde* un article intitulé « Vers la machine à gouverner ». Il y écrivait : « Nous pouvons rêver à un temps où une machine à gouverner viendrait suppléer – pour le bien ou pour le mal, qui sait ? – l'insuffisance aujourd'hui patente des têtes et des appareils coutumiers de la politique. » (Dubarle, 1948). Presque 80 ans plus tard, avec la diffusion des systèmes d'intelligence artificielle (SIA), il semble que ce temps soit advenu. En effet, les gouvernements du monde entier élaborent des stratégies allant jusqu'à laisser une place centrale aux SIA dans la pratique, la décision et la réforme administratives. Cet article prend acte de cette bascule vers une algocratie, et plus sûrement vers une menace algocratique (Danaher, 2016) notamment due à l'opacité des SIA donc d'une menace pour la légitimité des décisions publiques. Pour clarifier la distinction entre le marché, la bureaucratie et l'algocratie, rappelons avec Aneesh (2009), ce qu'il en est pour le marché du travail. Dans le marché, le système fonctionne à l'aide de l'indicateur prix pour structurer et contraindre les comportements. Dans une bureaucratie, ce sont les lois et règlements qui jouent ces rôles. Dans une algocratie, ce sont les algorithmes qui tiennent place d'acteur central sur les comportements humains. Allant dans le même sens, Power (2022) voit, au sein du capitalisme de surveillance et la plateformeisation que les architectures de données et les algorithmes fournissent, les nouvelles normes d'actions. Pour qualifier les agents humains, Power (2022) qualifie de cyborgisation « la constitution d'agents humains en tant que sujets pilotés par les données [*data-driven subjects*] de ces architectures de données » (p. 3). Ces processus sont également à l'œuvre dans les structures publiques.

En son temps, le *New Public Management* (NPM) a profondément transformé l'État (Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2017) ses pratiques et le profil de ses élites. Sous nos yeux, l'offensive algorithmique se déploie dans les mêmes champs, mais avec une vitesse que les rythmes académiques peinent à suivre. Pour en rendre compte, cet article mobilise aux côtés de la littérature scientifique des matériaux journalistiques récents, indispensables pour appréhender une réalité en mouvement permanent et largement hors de portée des circuits classiques de publication universitaire. L'article examine ainsi l'évolution de l'État à l'ère de la troisième vague de la *Digital Era Governance* (DEG) décrite par Dunleavy et Margetts (2025), en prenant pour étude de cas l'expérience américaine du DOGE au niveau fédéral qui, outre d'être acclamée à l'international, voit apparaître des déclinaisons au sein de 29 états dans tout le pays, sans considération de couleur politique. Il mettra également en évidence les risques systémiques associés à l'insertion des SIA dans la sphère administrative, ainsi que des catastrophes déjà documentées.

Dans quelle mesure l'extension des SIA dans l'action publique ainsi que l'apparition d'unités dédiées à la réforme administrative centrée sur les SIA, reconfigurent-elles la gouvernance publique au point de constituer un nouveau paradigme, comparable par sa portée au NPM, et non une simple déclinaison numérique de doctrines existantes ? Nous questionnerons les dimensions telles que le profil des élites engageant les réformes, la nature des dispositifs techniques utilisés et la place du jugement professionnel dans la mise en œuvre des politiques publiques. L'objectif est de proposer un panorama des effets organisationnels et culturels des SIA dans le secteur public.

L'IA dans le secteur public : élément de définition

La majorité des définitions de l'IA intègrent comme élément définitoire son degré d'autonomie. C'est notamment le cas de la Commission européenne (2018) qui décrit l'IA comme « des systèmes qui affichent un comportement intelligent en analysant leur environnement et en prenant des mesures – avec un certain degré d'autonomie – pour atteindre des objectifs spécifiques » ou, plus récemment, de l'article 3 du *Règlement européen sur l'IA* selon lequel l'IA est « Un système basé sur une machine qui est conçu pour fonctionner avec différents niveaux d'autonomie et qui peut faire preuve d'adaptabilité après son déploiement, et qui, pour des objectifs explicites ou implicites, déduit, à partir des données qu'il reçoit, comment générer des résultats tels que des prédictions, du contenu, des recommandations ou des décisions qui peuvent influencer des environnements physiques ou

virtuels ». Dans ces conditions, qualifier l'IA d'« outil » relève du contresens : l'outil, par essence dépourvu d'autonomie, dépend entièrement du maniement humain. Il convient de lui préférer le terme de « système d'IA » (UNESCO, 2020 ; Andler, 2023). Ce terme évite les représentations entourant généralement l'outil (maîtrise, appropriation, contrôle, neutralité, etc.) qui ne peut s'appliquer dans le cas des SIA.

Comme le remarquent Mikalef et Gupta (2021), aucune définition de l'IA ne s'impose. Ce qui n'est pas sans poser des difficultés pour circonscrire les techniques entrant dans ce champ (Wirtz, Weyerer et Geyer, 2019). Mikalef et Gupta (2021) définissent l'IA comme « la capacité d'un système à identifier, interpréter, faire des inférences et apprendre à partir de données pour atteindre des objectifs organisationnels et sociétaux prédéterminés » (p. 3). Cette définition présente l'avantage de se détacher des références constantes à l'intelligence humaine, en privilégiant une compréhension systémique et pragmatique des capacités propres à ces dispositifs technologiques. Dans le secteur public, Bertolucci (2024) avance une définition contextualisée de l'IA comme « un dispositif technique traduisant son environnement sous forme de données afin d'inférer des structures et/ou de générer du contenu ayant un sens en fonction d'un objectif déterminé qui, au sein d'une organisation publique, doit être pertinent d'un point de vue citoyen, sociétal et environnemental, tout en assurant qu'un contrôle soit possible par les organisations et la société » (p. 2). L'enjeu est d'inscrire l'IA ancrée dans ses réalités d'usage plutôt que de l'envisager depuis une perspective hors sol.

Vers une troisième vague de la DEG ou un tsunami algorithmique ?

Comme l'avancent sans détour Chandra et Feng (2025, p. 1) les SIA « ont algorithmisé presque tous les aspects des opérations gouvernementales, de la prise de décision et de la prestation des services publics » s'imposant de fait comme la force la plus révolutionnaire de la transformation numérique. Dunleavy et Margetts (2025) explorent l'émergence d'une troisième vague de la *Digital Era Governance* (DEG), apparue depuis le début du XXI^e siècle au gré des évolutions techniques : l'e-gouvernement, la gouvernance numérique et la gouvernance algorithmique. Cette dernière étant façonnée par l'intégration croissante de la science des données et de l'IA dans les administrations publiques. Remarquons que Dunleavy et Margetts (2025) se refusent à caractériser la DEG comme un paradigme de la gouvernance publique au même titre que le NPM. En effet, le terme de quasi-paradigme est préféré au motif qu'ils refusent ; le caractère déterministe de la technologie, bien qu'ils lui accordent

« certaines influences “relativement autonome” » (p. 189) tout en se reconnaissant agnostique sur cette question. Pourtant, la managérialisation des administrations aux quatre coins du globe illustre la manière dont la technique se diffuse universellement, gommant les particularismes nationaux dès lors que l’on adopte une prise de recul suffisante. Pour notre part, nous inscrivons notre démarche dans la philosophie de la Technique du philosophe Jacques Ellul. Sous la plume d’Ellul (1954) la Technique est définie comme la recherche du moyen le plus efficace à l’exclusion de toute autre considération. C’est-à-dire, que la Technique dépasse les objets techniques pour prendre le caractère d’une vision totalisante du monde. Ellul (1954) renvoie dos à dos les deux blocs en pleine Guerre froide face à l’uniformisation des techniques employées, et de la précellence de ces dernières dans les décisions en apparence politiques. Comme le philosophe bordelais l’écrivait dans *L’illusion politique* en 1964, « À partir du moment où l’efficacité devient le critère de l’action politique, nous sommes en présence d’une nouvelle réduction de la décision » (p. 39). Allant dans le même sens et plus proche de nous, Emily Tavoulaareas, la chercheuse en politique publique et technologie, ainsi que cofondatrice en 2014 de l’USDS remplacé par DOGE, l’affirme sans ambages « Le Doge a compris quelque chose que l’establishment politique n’a pas compris : la technologie est la colonne vertébrale de tout gouvernement ! [...] L’administration Trump semble comprendre quelque chose que peu d’autres comprennent : l’infrastructure technique est l’infrastructure de tout. Elle peut accélérer ou entraver les objectifs politiques » (2025). Les SIA s’imposent comme le cadre de réflexion, de décision et d’action au sein duquel l’action publique est possible. Quant à la troisième vague de DEG, elle semble être guidée uniquement par l’ordre des possibilités techniques se caractérisant par quatre transformations récentes des techniques : la capacité à stocker et analyser des données rendant superflue la compression des données (caractéristique des bureaucraties wébériennes) ; la capacité des dispositifs robotisés qui étendent ou remplacent les capacités des travailleurs à des implications dans une refonte de l’organisation de l’État ; les nouvelles options pour répartir les fonctions de l’État de manière à maximiser la productivité dans un modèle de « centre intelligent, prestation décentralisée » ; de nouvelles possibilités de « holisme administratif » à chaque niveau de gouvernement.

La technique précède donc les idées contrairement aux paradigmes administratifs antérieurs : sa temporalité, étroitement liée à la vitesse des évolutions technologiques, excède celle bien plus longue des constructions philosophiques et/ou institutionnelles. À tel point que la technique devient première. Dans un entretien avec le politiste d’Oxford Donald Moynihan,

Tavoulaareas confiait que, si l'US Digital Service (USDS) incarnait les valeurs de la *civic tech* visant à offrir de meilleurs services aux citoyens par la technologie, la différence fondamentale DOGE est désormais l'accent sur la technologie pour elle-même : « Se concentrer sur la technologie met l'accent sur la technologie, les systèmes et les institutions. Se concentrer sur le service met l'accent sur les résultats et les personnes » (Tavoulaareas et Pham, 2025). Autre différence de poids entre les deux entités, cité par Tavoulaareas, est le positionnement de la structure. Alors que l'USDS était rattaché au bureau du Chief Information Office fédéral, DOGE a sa propre structure, le plaçant ainsi au même niveau que le Conseil de sécurité nationale. Alors que la bureaucratie résulte de plusieurs siècles de maturation juridique et politique, et que la doctrine néolibérale, moteur du NPM, a nécessité plus de quarante ans entre son événement fondateur que fut le colloque Lippmann à Paris de 1938 et sa concrétisation politique dans les années 1980, le début du XXI^e siècle voit ces cycles se contracter à quelques années, voire à quelques mois seulement.

Cas d'illustration : le DOGE de l'état fédéral étatsunien

Si les initiatives de recours à l'IA dans le secteur public se multiplient (OCDE, 2025), l'incarnation la plus forte de ces dynamiques a lieu aux États-Unis avec le DOGE au niveau fédéral, et actuellement, avec ses déclinaisons DOGE dans 29 états. Parfois, ces créations continuent en cascade, comme en Floride, qui impose à ses agences de créer un DOGE interne. Tout ceci a conduit le *Center for democracy and technology* à parler d'une DOGE-fication du gouvernement (Dwyer, 2025).

Le DOGE comprend une trentaine de personnes non clairement identifiées et dirigées temporairement par Elon Musk au sein de l'administration Trump (Staff, 2025) et constitue un cas d'école de la transformation radicale des structures, des personnes et des pratiques administratives à l'heure de l'IA. DOGE incarne pour la première fois, l'action de l'idéologie accélérationniste (e/acc) sur la scène de la réforme des structures étatiques mélangeant une hostilité aux formes administratives traditionnelles (« État profond »). Cette expérience se déroulant sous nos yeux octroie un accès en « mode Dieu » à DOGE au sein de nombreuses structures fédérales de premier plan (Warzel et Bogost, 2025). Et ce faisant, que ce soit par malveillance ou par incompetence, des experts en sécurité informatique voient des risques de destruction des systèmes informatiques (Warzel et Bogost, 2025). Par exemple, DOGE a eu accès au système de paie de 276 000 fonctionnaires fédéraux répartis sur l'ensemble du

spectre administratif, outrepassant toutes les barrières, alors même qu'aucune centralisation de ces informations n'existait jusque-là que pour des raisons de sécurité (Davenport, 2025).

Durant la campagne, Musk s'était engagé à générer jusqu'à 2 000 milliards de dollars d'économies dans le budget fédéral, mais au bout de 130 jours, soit la durée maximale permise avant d'être soumis aux obligations de transparence du Congrès, l'estimation serait de 170 milliards de dollars, un montant remis en question par les journalistes du *New York Times* (Fahrenthold et Romm, 2025). En outre, les évaluations à long terme dans le secteur public sont difficiles, que ce soit du point de vue budgétaire et au-delà sur la société. La méthode employée, qualifiée de « stratégie du choc », s'est traduite par une purge massive au sein de la fonction publique américaine, touchant environ 200 000 fonctionnaires invités à quitter leur poste ou licenciés faute de justification immédiate de leur travail. Musk s'est même mis en scène symboliquement avec une tronçonneuse, en écho au président argentin Javier Milei, pour illustrer sa volonté de sabrer les dépenses publiques.

À rebours des réformes traditionnelles de l'État, fondées sur des temporalités longues, des audits managériaux rigoureux et le recours à des profils expérimentés issus de la haute administration, l'approche du DOGE se caractérise par la brutalité de ses méthodes : des délais d'exécution extrêmement courts, parfois réduits à quelques jours, des évaluations algorithmiques, et l'intervention de jeunes ingénieurs (« Doge Kids ») sans expérience administrative préalable, issus directement des entreprises de Musk (Tesla, SpaceX, Neuralink, xAI). Ces ingénieurs ont obtenu un accès privilégié aux systèmes informatiques fédéraux critiques sans supervision adéquate, ce qui représente la plus grande violation de données et de sécurité informatique de l'histoire américaine (Warzel et Bogost, 2025). Cette prise de contrôle technologique permet à DOGE non seulement d'accéder, mais aussi de modifier des bases de données sensibles, telles que celles concernant les salaires, les prestations sociales et les impôts, tout en effaçant leurs traces si nécessaire.

Les « Doge Kids » dont Edward Coristine (19 ans, ancien stagiaire de Neuralink ayant annoncé sa nomination sur X en terminant son message par #BIGBALLS), Luke Farritor (23 ans, ancien stagiaire de Space X) et Marko Elez (26 ans, ingénieur chez SpaceX et xAI) sont rapidement devenus des figures emblématiques de cet entrisme technico-algorithmique dans

l'administration. Preuve en est de ce changement de profil des élites¹, Farritor avait postulé pour l'USDS, mais sa candidature avait été refusée, comme l'indique un ancien haut fonctionnaire, sous couvert d'anonymat (Berfield, Murphy et Leopold, 2025). Il confie qu'un diplôme validé et une expérience dans le domaine d'un minimum de 5 ans sont un prérequis alors que Farritor n'affichait qu'une capacité à écrire du code informatique. C'est pourquoi, il précise que la majorité des personnes actuelles de DOGE n'auraient jamais été recrutées.

Des agences fédérales, telles que l'Agence américaine pour le développement international, chargée de gérer plus de quarante milliards de dollars d'aide à l'étranger, et le Bureau de protection financière des consommateurs (CFPB) ont été rapidement démantelées, leurs bureaux fermés et leurs employés licenciés de manière expéditive. Le CFPB, en particulier, avait permis depuis sa création en 2011 de récupérer plus de 20 milliards de dollars pour les consommateurs victimes de fraude financière, et sa fermeture en quelques heures signifie que la foudre peut tomber n'importe où, et que les simples citoyens ont perdu une protection de plus. La priorité ne semble plus être les citoyens.

Quand c'est le SIA qui décide

DOGE a également recouru massivement aux SIA pour accélérer et automatiser la réduction des effectifs, notamment en réutilisant un logiciel du ministère de la Défense, conçu pour faciliter les licenciements automatiques. Pour ce faire, le DOGE a exigé des deux millions de fonctionnaires fédéraux de décrire leur travail de la semaine passée pour justifier leur emploi en cinq puces type Powerpoint sous peine de licenciement automatique. Ces réponses ont été traitées par de grands modèles de langage pour déterminer la pertinence ou non des emplois, une approche critiquée pour son incapacité à prendre en compte les aspects qualitatifs et humains des fonctions administratives. Ce n'est pas le seul cas où un SIA décide. Il a non seulement été utilisé pour les licenciements, mais également pour l'évaluation et la réorientation des dépenses fédérales. Par exemple, le ministère de l'Éducation a ainsi utilisé le SIA pour déterminer quelles dépenses pouvaient être supprimées et pour automatiser les réponses aux questions concernant les prêts étudiants dans l'objectif de supprimer 1 600 postes. Les équipes de DOGE sont allées jusqu'à nourrir leur SIA de données sensibles de diverses agences pour déterminer quelles dépenses réduire (Natanson *et al.*, 2025).

¹ Pour un suivi des membres de DOGE voir : Lerman, R., Torbati, Y., Frankel, T. C., & Siddiqui, F. (2025, 8 avril). *The DOGE employees and allies working on Elon Musk's government goals*. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/business/interactive/2025/doge-employees-list-staff-elon-musk/>

Les conflits d'intérêts autour de DOGE sont particulièrement préoccupants. Musk et ses équipes, ayant obtenu des accès étendus aux bases de données gouvernementales, ont potentiellement utilisé ces informations à des fins privées ou concurrentielles, par exemple dans des domaines liés aux transports, à la recherche médicale ou à l'industrie automobile. La NASA, qui détient des informations critiques pour les concurrents de SpaceX, ou encore le ministère du Trésor, dont certains responsables occupent simultanément des fonctions dirigeantes dans des entreprises privées partenaires, illustrent parfaitement ce risque de détournement de données sensibles. Comme le souligne Salvaggio (2025), ce processus constitue un véritable « coup d'État politique », substituant à la démocratie une technocratie automatisée, légitimée par un discours d'innovation et de productivité. De son côté, l'historienne Applebaum (2025) parle de changement de régime avec l'éradication de la fonction publique. Le département prétend améliorer le fonctionnement du gouvernement tout en sapant activement les processus démocratiques qui soutiennent ces institutions publiques.

Au sein du *General Services Administration* (GSA), DOGE a octroyé à 12 000 agents un agent conversationnel basé sur un modèle d'Anthropic pour améliorer la productivité. Un autre DOGE Kids de 28 ans, Thomas Shedd, ancien ingénieur de Tesla qui cumule les postes de directeur de la *Technology Transformation Services* (TTS) du GSA et de directeur de l'information au Département du travail, a déclaré lors d'une réunion dont les enregistrements ont fuité : « Alors que nous réduisons la taille globale du gouvernement fédéral, comme vous le savez tous, de nombreux programmes restent nécessaires, ce qui représente une formidable opportunité pour la technologie et l'automatisation de se déployer pleinement. » (Koebler, 2025). Le message rappelle l'expérience du NPM lors de laquelle la réduction drastique des administrations était combinée à un managérialisme censé augmenter la productivité. Cette fois-ci, le dispositif technique servant de moteur n'est plus le management, mais le SIA.

De son côté, OpenAI a renchéri en proposant une version spéciale « ChatGPT Gov » pour les agences gouvernementales, accentuant les inquiétudes concernant le traitement et la protection des données sensibles. Ces dernières pouvant ressortir lors de discussions avec l'agent. Qui plus est, ces GML présentent des erreurs, des biais et des hallucinations que dénoncent les employés. Pour qualifier l'aliénation et la dépendance du pouvoir discrétionnaire des agents publics par la collaboration avec des IA, et ce, à tous les niveaux et

de façon systémique, Giacomini et Grandi (2025) proposent le concept « AIcratisme », soit, « un phénomène non intentionnel dans lequel les processus de prise de décision deviennent de facto automatisés tout en maintenant nominalement une agence humaine et une responsabilité juridique » (p. 3). Bien que ce phénomène ne soit pas voulu, il émerge par des phénomènes d'ordre psychologique, comme les biais d'automatisation et d'adhésion sélective (Alon-Barkat et Busuioc, 2023). Ce faisant, l'AIcratisme produit « une forme de bureaucratie quasi automatisée dans laquelle un humain nominalement dans la boucle masque un décideur algorithmique substantiel » (Giacomini et Grandi, 2025, p. 3). La reconfiguration silencieuse et involontaire du jugement humain à large échelle est un risque fort ayant déjà provoqué des catastrophes (Giest et Klievink, 2024).

Ces pratiques illustrent une volonté délibérée de transformer radicalement les processus internes et les profils des élites de l'État en alignant son fonctionnement sur celui d'une jeune pousse de la Vallée du Silicium. Cette stratégie du choc a été comparée à celle appliquée par Musk lors de sa reprise de Twitter : réduction drastique des effectifs, installation de loyalistes aux postes clés, démantèlement des garde-fous en place. Les personnels, même au plus haut niveau, ont dû se soumettre sous peine de limogeage, comme l'ex-secrétaire adjoint au Trésor David Lebryck ayant servi depuis 2014 jusqu'au 31 janvier 2025, date à laquelle il a été poussé à la démission alors que ce dernier a tenté de refuser l'accès au système de paiement du Département du Trésor. Du côté de la justice, la temporalité des processus ainsi que l'effectivité des décisions n'ont pu aller contre DOGE notamment dans l'interdiction de transmission de données non expurgées. Notons que la justice a été saisie pour des raisons de violation du droit constitutionnel, comme le remarque la chercheuse d'Harvard, Maya Sen (Sen, 2025).

Vers un nouveau paradigme administrativo-algorithmique ?

Avant d'être caractérisé comme un paradigme, le NPM sous la plume de Hood (1991, p. 3) est considéré comme une étiquette floue, mais commode pour désigner « l'ensemble de doctrines administratives globalement similaires qui ont dominé l'agenda des réformes bureaucratiques dans de nombreux pays de l'OCDE ». De la même manière, de nos jours, 70 % des pays de l'OCDE ont recours à l'IA pour améliorer leurs processus internes et 33 % l'ont utilisée pour améliorer la conception et la mise en œuvre de l'action publique (OCDE, 2025). Rien qu'au sein de l'UE, 1 605 IA sont dénombrées dans différentes fonctions, secteurs et niveaux des administrations (Commission européenne, 2025). Notre usage du

terme « paradigme », loin d'une caractérisation khunienne *stricto sensu*, est utilisé pour décrire un ensemble de pratiques et de doctrines similaires à même de structurer l'agenda des réformes.

La littérature récente a ouvert quelques voies de théorisation, comme la proposition du *New Public Analytics* (NPA) de Yeung (2023), laquelle érige l'analyse prédictive et l'automatisation des décisions en principe organisateur de l'action publique, en revendiquant explicitement un paradigme émergent distinct du NPM, mais dont il est un précurseur. Commentant cette proposition conceptuelle, Kempeneer (2023) propose d'aller plus loin et d'imputer les problèmes causés par le NPA par une persistance du NPM. Au sein des réflexions actuelles, une proposition insiste sur les dimensions infrastructurelles avec le concept de *Algorithmic State Architecture* (Engin, Crowcroft, Hand et Treleaven, 2025) dans un cadre articulant les interdépendances entre quatre couches : *Digital Public Infrastructure*, *Data-for-Policy*, *Algorithmic Government/Governance* et *GovTech*. Mais à ce stade, aucun nouveau paradigme n'a encore émergé.

La révolution du NPM reposait sur un triptyque associant un corpus idéologique (néolibéralisme), des victoires politiques (Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, USA) et une technique dominante (management). Aujourd'hui, un schéma similaire se produit avec des éléments de l'équation renouvelés, à savoir, un corpus idéologique (accélérationnisme efficace ou « e/acc »), des victoires politiques (Trump aux États-Unis) et une technique dominante (SIA). L'accélérationnisme efficace (« e/acc »), issu de la Vallée du Silicium, prône une confiance absolue dans l'IA pour relever les défis contemporains tout en rejetant toute forme de régulation. Ce courant se retrouve explicitement cité par des figures importantes comme l'investisseur Marc Andreessen, une des plus importantes figures de la Vallée du Silicium qui est directement impliquée dans DOGE comme acteur officieux de recrutement et d'influence sur certaines priorités (Murphy et Hammond, 2024). Dans son *Manifeste techno-optimiste*, il cite parmi une longue liste d'ennemis : l'étatisme, le socialisme, la bureaucratie, l'éthique de la tech. Plus précisément, il pointe les institutions compromises et corrompues qui bloquent le progrès tout en essayant de justifier leur financement malgré leur dysfonctionnement et leur incompetence. Remarquons que ce manifeste très commenté a pu être érigé en « Nicée moderne » dans *The Economist* (Farrell, 2023) avec ses 113 mentions de « Nous croyons » et l'évocation de multiples saints patrons, dont Hayek. Des milliardaires de la tech, comme Peter Thiel, proche de J.D. Vance se

réclame de ce courant. Remarquons que l'e/acc s'oppose au courant qui désire une régulation de l'IA par peur des risques existentiels alors que l'e/acc croit en la possibilité d'un avenir utopique.

Sur le volet politique, la réélection de Donald Trump constitue un porte-étendard des droites nationalistes et populistes qui, aux quatre coins du monde, acclament les expérimentations du DOGE. Piloté un temps par Elon Musk, DOGE a d'ores et déjà dépassé les frontières de l'État fédéral pour se déployer dans de nombreux États états-uniens, ce qui annonce peut-être une dissémination à l'étranger plus large au vu des déclarations d'acteurs économiques et politiques de divers pays comme le Canada, l'Allemagne, l'Inde (en la personne de son premier ministre), la Nouvelle-Zélande et l'Australie (Marx, 2025). En France, sous l'éphémère gouvernement Barnier, le ministre de la Fonction publique Guillaume Kasbarian a félicité sur X Elon Musk, son homologue, selon ses dires, le 13 novembre 2024 en affirmant être pressé de partager avec lui « les meilleures pratiques pour lutter contre l'excès de bureaucratie ». Autre signe de basculement vers l'ère technico-algorithmique, début 2025, le Royaume-Uni signe un partenariat avec la jeune pousse Anthropic pour faire du pays « le meilleur endroit pour développer l'IA d'avant-garde, afin que les avantages de cette technologie transformatrice soient ressentis par les personnes et les entreprises dans tout le pays » déclare le secrétaire britannique d'État à la Technologie, Peter Kyle. Dans le même temps, le premier ministre Keir Starmer déclare vouloir déployer l'IA dans les services publics contre les pratiques « archaïques » qui feraient perdre à l'État plus de 50 milliards d'euros par an (Lokmane-Khelil, 2025). Enfin, le SIA devient le levier technique de légitimation des réformes contemporaines, revendiquées comme progressistes, conservatrices ou disruptives. En croyant s'équiper d'un simple outil, la sphère publique subit une transmutation touchant à son essence, il s'agit de son absorption dans le système technicien théorisé par le philosophe Jacques Ellul (1954) encore de la mégamachine de Günther Anders (1956). Les États cessent de former cet espace institutionnel protecteur des valeurs et garant de la souveraineté pour s'insérer dans le réseau technico-algorithmique entre les mains d'acteurs privés. La soumission à la technique fait peser un risque d'effacement des États, et ainsi, des soubassements des sociétés modernes.

Rouban (2008) diagnostique dans les réformes de l'administration inscrites dans le NPM un changement de profil de ceux qui les conduisent qui proviennent de grandes écoles privées, de profils du type consultants ayant des expériences dans le monde de l'entreprise.

L'expérience du DOGE dévoile au grand jour des dynamiques sans doute plus faciles à observer, à savoir, que les profils des réformateurs ont changé. Les élites administratives traditionnelles présentaient des profils de juristes dans les administrations wébériennes, puis, elles ont cédé la place aux managers sous l'influence du NPM, pour aujourd'hui, être remplacées par une « noblesse de l'algorithme » (Bertolucci, 2023). Quant aux citoyens, devenus des consommateurs sous le NPM, ils sont désormais réduits à l'état de données vectorisées. Cette nouvelle élite n'aura qu'à ordonner au travers de SIA, sans volonté, sans avoir à se confronter à une administration héritière d'une histoire, défendant des valeurs et constituée de nombreux corps, formant tout autant de contre-pouvoir.

Lorenz, Meijer et Schuppan (2021) considèrent l'algocratie comme un nouvel idéal type de la transformation des bureaucraties publiques où le pouvoir s'exerce par des systèmes algorithmiques qui, à partir d'analyses automatisées de données, produisent un avis automatique servant de mécanisme central de coordination, en quantifiant l'incertitude des décisions, elle standardise et formalise le travail professionnel non routinier, même si ce projet de la formalisation en constitue un projet, recentralise les compétences décisionnelles et renforce l'ordre hiérarchique au sommet de l'organisation sur de nouvelles bases : un gouvernement sans gouvernement et une administration sans fonctionnaires. La gouvernance publique fondée sur la légitimité rationnelle-légale wébérienne est remise en question, puisque l'exercice rationnel-légal s'appuie moins sur l'application de règles à un cas que sur une estimation de risque calculée. Nous entrons dans l'algocratie que nous définissons comme un mode de gouvernement où l'action publique est pilotée par des SIA autour d'une hyperconcentration des architectures de données et des ingénieurs informatiques. Les critères de performance et de légitimité sont puisés dans la sphère de la technique entourant l'IA en lieu et place de ceux issus des mécanismes de marché ou de la bureaucratie. Le nombre de voix autorisées dans ce débat se restreint à la possession de compétences techniques incompréhensibles pour la quasi-totalité des personnes.

Vers une perte de responsabilité automatisée

La responsabilité gouvernementale se définit comme le propose Bovens (2007, p. 447) « Une relation entre un acteur et un forum, dans laquelle l'acteur a l'obligation d'expliquer et de justifier son comportement, le forum peut poser des questions et émettre un jugement, et l'acteur peut faire face à des conséquences. » Cette question n'est pas nouvelle puisque la *Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen* de 1789 dans son article 15 stipule que « La

société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration. » Pourtant, avec les SIA de nouvelles questions se posent. Yuan et Chen (2025) soulèvent une de ces questions à partir d'une revue de littérature de 36 articles pour déterminer qui sont les acteurs concernés et quels sont les mécanismes pour renforcer la responsabilité s'appuyant sur trois dimensions que sont la transparence de l'information, l'explication des décisions et la gestion des conséquences. Parmi les acteurs, sont distingués les « preneurs de comptes » (responsables politiques, juridictions, public, agences administratives et experts) et les « donneurs de comptes » (développeurs, décideurs publics, utilisateurs). Les auteurs soulignent que la responsabilité doit être distribuée tout au long du cycle de vie des SIA au sein d'une gouvernance adaptée. Il en va du respect des droits fondamentaux qui ont été de nombreuses fois remis en question (Despratx, 2024).

Notons qu'au vu de l'indiscernabilité de cet enchevêtrement techno-juridique, Gualdi et Cordella (2024) avancent le concept de responsabilité intriquée entre humain et machine, actant ainsi un transfert du mécanisme d'exécution, voire de décision vers le SIA reléguant l'Homme au statut de simple validation. Ces mécanismes sont relevés par Lee *et al.* (2025) dans l'étude des effets d'un SIA génératif (SIAG) sur les processus cognitifs au travail, notamment l'esprit critique. Les chercheurs montrent que le passage de la collecte d'informations à la vérification, chemine de la résolution de problèmes à l'intégration des réponses du SIA et de l'exécution des tâches à leur gestion. Ce phénomène est nommé « l'intendance ». Cette vérification n'est pas chose aisée, puisque que les SIAG sont fortement persuasifs comme le montrent plusieurs expériences allant de 82 % de plus qu'un humain (Salvi *et al.*, 2025) ou encore de 3 à 6 fois plus, soit de 6 % à 18 % selon les paramétrages ("Can AI change your view?", 2025) même si leurs réponses sont erronées dans des tâches professionnelles face à des consultants seniors du BCG (Dell'Acqua *et al.*, 2024).

Des défis sont particuliers au SIA comme l' inexplicabilité de ses jugements, ce qui se pose en contradiction avec le devoir d'explication des décisions portant sur les citoyens et fait entrevoir un risque pour le contrôle de l'activité si les agents perdent la maîtrise de leurs moyens de travail. En termes de responsabilité, ces défis sont nouveaux, car jusqu'à présent, les réglementations transcrites en procédures étaient comprises par les agents comme étant applicables aux usagers. La délégation des mécanismes décisionnels à un SIA constitue une transformation paradigmatique, en ce sens qu'elle redéfinit fondamentalement le rôle des agents humains : de décideurs, ceux-ci deviennent de simples validateurs des

recommandations algorithmiques. Prenons pour exemple le service des visas au Royaume-Uni ayant mis en place un SIA (Gualdi et Cordella, 2024). Les décisions étaient historiquement fondées sur trois dimensions : les informations contextualisées sur les individus, collectées et traitées ; les limites fixées par les réglementations légales et administratives ; le jugement discrétionnaire des agents. Avec un SIA, les données désormais massives sont décontextualisées et traitées selon une logique algorithmique opaque, les normes juridiques ne constituent plus un cadre figé, mais un espace de négociation entre technologie, droit et pratiques organisationnelles, et enfin, le pouvoir discrétionnaire des agents se trouve significativement restreint. Au sein de cette inextricabilité, l'humain n'apparaît plus comme un acteur central, mais comme un paramètre d'un système plus large. En analysant parallèlement le cas du système COMPAS utilisé aux États-Unis pour l'évaluation des risques de récidive, Gualdi et Cordella (2024) constatent que, dans les deux situations, les autorités politiques et judiciaires présentent un SIA comme un simple support au jugement humain. Ce qui signifie que les autorités sont aveugles aux réalités techniques à l'œuvre et aux effets provoqués par le SIA du point de vue individuel et organisationnel (Bertolucci, 2025). Des études comme celle de Einola, Khoreva et Tienari (2024) portant sur l'anthropomorphisation d'un robot numérique dans une entreprise ont montré le fossé entre les émotions positives des managers sur les possibilités de l'IA et les émotions négatives des employés face aux mauvaises performances. Les chercheurs concluent que les attentes irréalistes envers l'IA proviennent en partie du battage médiatique autour de la technique, d'un enthousiasme managérial excessif pour la technologie, associé à une faible compréhension de la réalité de la vie organisationnelle, ainsi qu'à une minimisation des compétences que les personnes portent pour accomplir leur travail.

Petit tour d'horizon des catastrophes algorithmiques

Le cas d'usage massif de SIA prédictifs à partir des années 2010 a provoqué de nombreuses catastrophes ayant bafoué les droits fondamentaux de personnes, voire ont détruit des vies. Parcourons ici quelques cas emblématiques afin de montrer les risques que pose l'usage de SIA sans prudence dans le secteur public.

En Espagne, en février 2018, Itziar Prats s'est présentée auprès de la police avec un enregistrement audio où son ex-mari menaçait de mort leurs deux filles âgées de six et trois ans. Conformément à la procédure, le policier a usé des trente-cinq questions du système algorithmique VioGen afin d'évaluer le niveau de danger. Le score généré a classé le risque

comme « faible », décision que l'agent a entérinée sans réserve. Sept mois plus tard, l'ex-conjoint a assassiné les deux enfants, puis s'est suicidé. Malgré l'émotion nationale, VioGen fut maintenu et simplement « mis à jour », illustrant l'usage d'un artefact algorithmique dépourvu de validation scientifique et la délégation de la décision à la machine. L'ONG Eticas a montré que, dans 95 % des cas, les policiers se conforment à la recommandation algorithmique même lorsqu'ils disposent d'informations contradictoires (Clavell & Fundación Eticas, 2023). Ce biais d'automatisation rappelle la déresponsabilisation observée au sein de la police berlinoise face aux SIA de police prédictive du fait de l'accentuation de la norme hiérarchique (Meijer *et al.*, 2021). Plus largement, la littérature recense des effets spécifiques de l'IA sur la décision : la base de risques de l'IA du MIT répertorie 777 cas à l'été 2024, nombre porté à 1 600 en avril 2025, classés en sept catégories, dont « Interaction homme-machine ». Dans cette dernière, s'amoncelle la littérature scientifique montrant la perte d'autonomie, les effets des déresponsabilisations, la surconfiance dans les décisions de l'IA, etc. Dans le même sens, Titah (2024) montre dans les contextes de la conduite autonome et de la justice pénale, une érosion du sentiment de responsabilité des personnes lorsqu'elles perçoivent le système d'IA comme compétent. Dans ces conditions, l'exigence de maintenir « un humain dans la boucle » est disqualifiée, ce qui invite à poser la question de comment s'assurer que les personnes acceptent d'exercer leur responsabilité.

Les travaux de Giest et Klievink (2024) mettent en lumière deux cas emblématiques de défaillances graves liées à l'usage de SIA prédictif pour détecter des fraudeurs aux allocations au sein d'administrations publiques, l'une au Michigan, l'autre aux Pays-Bas. Dans le cas du Michigan, l'introduction du dispositif MiDAS dans la détection des fraudes à l'assurance-chômage s'est accompagnée du licenciement d'environ un tiers du personnel chargé des contrôles. Preuve en est, la surconfiance dans les capacités d'un SIA a remplacé le travail humain. Or, avec un taux d'erreur dépassant 90 % (DPG Media Privacy Gate, 2022), l'application a, durant plusieurs années, imputé à tort des irrégularités à des milliers de demandeurs et plongé plus de 40 000 familles dans l'endettement. Notons que l'implémentation du système a pourtant pris 26 mois pour un coût estimé de 47 millions de dollars. Dans le cas des Pays-Bas, l'agence *Toeslagen* a engagé une trajectoire similaire en informatisant le classement algorithmique des dossiers à risque pour les allocations familiales. Les agents, privés d'explication sur les critères d'évaluation se sont vus relégués au rôle d'exécutants (*Autoriteit Persoonsgegevens*, 2020). Un dernier bilan fait état de plus de 30 000 familles endettées et 2 090 enfants retirés à leurs familles.

Le passage du contrôle humain vers un dispositif opaque a réduit leur pouvoir discrétionnaire et instauré un déséquilibre durable entre pilotage stratégique et exécution opérationnelle, faute de boucles de rétroaction efficaces (Magnusson *et al.*, 2020). Ces deux exemples débouchent sur des reconfigurations organisationnelles radicales ou progressives : les fonctionnaires deviennent médiateurs entre des citoyens présumés coupables et des algorithmes opaques. Ce fait est d'importance, puisque traditionnellement les fonctionnaires, recrutés sur la base de compétence en droit, faisaient le lien entre l'application de textes juridiques compréhensibles pour eux-mêmes et explicables pour les citoyens. Désormais, les critères qui président au classement des personnes sont ignorés. Les savoirs servant aux jugements professionnels sont relégués au profit de la machine, phénomène que l'on peut interpréter comme une forme de prolétarianisation. Le caractère « boîte noire » des systèmes, accentué par l'absence de culture algorithmique partagée, alimente par ailleurs des biais discriminatoires, déjà constatés dans l'affaire néerlandaise et qui ont été reproduits expérimentalement par Alon-Barkat et Busuioc (2023). À terme, ces dérives interrogent la responsabilité professionnelle et l'autonomie décisionnelle des agents publics, tout en soulevant des enjeux éthiques et sociétaux que seuls une formation spécifique et un encadrement strict des modèles pourront atténuer.

Dans la même veine, le scandale *Robodebt* à l'œuvre de 2016 à 2020 en Australie a touché des bénéficiaires de l'aide sociale exigeant indûment de leur part des remboursements. Au total 470 000 personnes ont été touchées pour un total de 721 millions d'euros remboursés (*The Guardian*, 2020). Remarquons que le cas néerlandais aurait pu servir de leçon à la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) en France. Pourtant, il n'en est rien. À la suite d'une enquête menée par l'association la Quadrature du Net (2023), l'algorithme de cette administration s'est révélé discriminatoire. En réponse, un directeur de la CNAF affirme que « l'algorithme est neutre » et serait même « l'inverse d'une discrimination » puisque « nul ne peut expliquer pourquoi un dossier est ciblé »... Une telle affirmation est discutable du point de vue professionnel en sus d'être illégale au vu du droit français (Loi dite Informatique et Libertés du 6 janvier 1978).

Ces quelques cas mettent en évidence des risques de désalignement des objectifs assignés à l'IA et ceux des décideurs, et ce, tant pour des raisons de fiabilité technique que par les effets induits sur les personnes responsables de l'action publique.

Conclusion

La montée en puissance d'une gestion algorithmique transforme les pratiques et les instruments de l'action publique, mais aussi la structure même de l'État : les SIA déplacent le centre de gravité décisionnel des administrations traditionnelles vers des architectures techniques complexes et opaques, façonnées et souvent contrôlées par des acteurs privés. À la différence du NPM, qui avait importé des dispositifs de marché, mais laissé subsister la médiation humaine via le management, l'algocratie propose une normativité algorithmique à la raison juridique ou économique, au risque de dissoudre à la fois la responsabilité politique et administrative. Ce déplacement s'accompagne d'une redéfinition des rôles professionnels : les agents publics tendent à devenir de simples validateurs, soumis aux effets combinés d'une perte de leur jugement professionnel et de leur pouvoir discrétionnaire. Le cas DOGE illustre l'émergence d'une « noblesse de l'algorithme » responsable d'une réforme brutale prenant de cours tous les acteurs traditionnels.

Face à des risques d'une telle ampleur, il est urgent d'opposer à l'algocratie une réappropriation démocratique des moyens à l'œuvre dans l'action publique par : l'institutionnalisation d'espaces de discussion et de contrôle des choix techniques permettant un audit public continu des SIA et de leurs effets ; la formation de tous les agents publics afin de lutter contre le phénomène de prolétarianisation et de dépossession des compétences ; l'exigence de valeurs morales fortes servant de guide et de garde-fous.

L'efficacité technique n'est pas un critère neutre, mais l'expression d'une certaine vision du monde. Relever le défi algocratique suppose donc de réinscrire la technique à sa juste place de moyen soumis à un horizon politique visant le bien commun. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement d'accompagner une innovation jugée inévitable, mais de réaffirmer la primauté du politique sur les architectures technico-algorithmiques qui redessinent le visage de nos États.

Notice biographique

Marius Bertolucci est docteur en sciences de gestion et maître de conférences à l'Institut de management public et de gouvernance territoriale (IMPGT) au sein du laboratoire CERGAM de l'Université d'Aix-Marseille. Spécialisé en gestion publique, il est également secrétaire général de la Société de philosophie des sciences de gestion (SPSG). En 2020, il découvre le sujet de l'intelligence artificielle, qui l'a conduit à la publication de son premier essai *L'Homme diminué par l'IA* (Hermann, 2023) qui a reçu le prix Jacques Ellul 2024. En 2024,

il a publié l'article « L'intelligence artificielle dans le secteur public : revue de la littérature et programme de recherche » dans la revue académique francophone de référence *Gestion et management public*.

Références bibliographiques

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.

Anders G. (1956, traduit en 2002) *L'Obsolescence de l'homme, tome 2. Sur la destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle.*

Andler, D. (2023). *Intelligence artificielle, intelligence humaine: la double énigme* Paris, France: Gallimard.

Aneesh, A. (2009). Global Labor: Algoratic Modes of Organization. *Sociological Theory*, 27(4), 347-370.

Applebaum, A. (2025, 14 février). Trump and Musk Are Pushing for Regime Change. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2025/02/doge-civil-servant-purge/681671/>

Autoriteit Persoonsgegevens. (2020). *Belastingdienst/Toeslagen: De verwerking van de nationaliteit van aanvragers van kinderopvangtoeslag.*

Berfield, S., Murphy, M., & Leopold, J. (2025, July 29). *DOGE-Pilled*. *Bloomberg Businessweek*. <https://www.bloomberg.com/features/2025-luke-farritor-doge/>

Bertolucci (2025) Quand l'IA déresponsabilise les décideurs : menace pour les individus et les organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels (RIPCO)*

Bertolucci, M. (2024). L'intelligence artificielle dans le secteur public: revue de la littérature et programme de recherche. *Gestion et management public*, (5), 118-139.

Bertolucci, M. (2023). *L'homme diminué par l'IA*. Hermann. Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework 1. *European law journal*, 13(4), 447-468.

Can AI change your view? Evidence from a large-scale online field experiment. (2025). https://regmedia.co.uk/2025/04/29/supplied_can_ai_change_your_view.pdf

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.

Clavell, G. G., & Fundación Éticas, P. (2023). Inteligencia artificial, ¿empobrecimiento humano? *La economía española ante una encrucijada crítica*, 73.

Commission européenne. (2018). *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions : Un plan coordonné dans le domaine de l'intelligence artificielle*. Journal officiel de l'Union européenne. Disponible sur : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0795>

Commission européenne (2025). *Public Sector Tech Watch*. Disponible sur : <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZWMzMkZjYtNmU0Mi00Yjg5LTg1MGQtN2MwYzQwN2ViZjdlIiwidCI6ImIyNGM4YjA2LTUyMmMtNDZmZS05MDgwLTcwOTI2ZjhhZGRiMSIsImMiOjh9>

CNIL - Délibération n° 2023-150 du 14 décembre 2023 portant avis sur un projet d'arrêté modifiant l'arrêté du 21 février 2014 portant création par la direction générale des finances publiques d'un traitement automatisé de lutte contre la fraude dénommé « ciblage de la fraude et valorisation des requêtes ».
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000050772125>

Cuillierier, Maxime, Lawarée, Justin et Boudreau, Christian (2023). *L'inertie organisationnelle et l'adoption de l'intelligence artificielle dans les organisations publiques : une analyse thématique de la littérature*. Dans: *Télescope, SMP&OE*, V. 20 (3). pp. 1-21.

Danaher, J. (2016). The threat of algocracy: Reality, resistance and accommodation. *Philosophy & technology*, 29(3), 245-268.

Davenport, C. (2025, 31 mars). *DOGE Accesses Federal Payroll System Over Objections of Career Staff*. The New York Times.
<https://www.nytimes.com/2025/03/31/us/politics/doge-musk-federal-payroll.html>

Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., ... & Lakhani, K. R. (2024). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, (24-013).

Despratx M., (2024) *Intelligence artificielle : robots tueurs de droits*. Amnesty France.
<https://www.amnesty.fr/chronique/robots-tueurs-de-droits>

DPG Media Privacy Gate (2022) Het dilemma van Rutte: niet aftreden, maar wat dan wél na de toeslagenaffaire? <https://www.trouw.nl/politiek/het-dilemma-van-rutte-niet-aftreden-maar-wat-dan-wel-na-de-toeslagenaffaire~b29b13fa/>

Dubarle, P. (1948). Une nouvelle science : la cybernétique. Vers la machine à gouverner... La manipulation mécanique des réactions humaines créera-t-elle un jour "le meilleur des mondes" ? *Le Monde*, 28 décembre 1948, p. 47-49.

Dunleavy, P., & Margetts, H. (2025). Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*, 40(2), 185-214.

Dwyer, M. (2025, August 6). *DOGE-ifying government with data & tech: What states can learn from the federal DOGE fallout*. Center for Democracy & Technology.
<https://cdt.org/insights/doge-ifying-government-with-data-tech-what-states-can-learn-from-the-federal-doge-fallout/>

Einola, K., Khoreva, V., & Tienari, J. (2024). A colleague named Max: A critical inquiry into affects when an anthropomorphised AI (ro) bot enters the workplace. *Human Relations*, 77(11), 1620-1649.

Ellul, J. (1988). *Le bluff technologique*. Paris, Hachette.

- Ellul, J. (1964). *L'illusion politique*, Paris, R. Laffont.
- Ellul, J. (1954). *La technique ou l'enjeu du siècle*. Armand Collin.
- Engin, Z., Crowcroft, J., Hand, D., & Treleaven, P. (2025). The Algorithmic State Architecture (ASA): An Integrated Framework for AI-Enabled Government. *arXiv preprint arXiv:2503.08725*.
- Fahrenthold, D. A., & Romm, T. (2025, May 16). *DOGE seeks to investigate another government budget watchdog*. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2025/05/16/us/politics/doge-musk-gao-accountability-office.html>
- Farrell, H. (2023, December 12). *AI's big rift is like a religious schism*. *The Economist*. <https://www.economist.com/by-invitation/2023/12/12/ais-big-rift-is-like-a-religious-schism-says-henry-farrell>
- Giacomini, D., & Grandi, L. (2025). New development: I chose to let the machine choose—the rise of ‘Alcratism’. *Public Money & Management*, 1-5.
- Giest, S. N., & Klievink, B. (2024). More than a digital system: How AI is changing the role of bureaucrats in different organizational contexts. *Public Management Review*, 26(2), 379-398.
- Gualdi, F., & Cordella, A. (2024). Artificial intelligence to support public sector decision-making: the emergence of entangled accountability. In *Research Handbook on Artificial Intelligence and Decision Making in Organizations* (pp. 266-281). Edward Elgar Publishing.
- Guardian (The) (2020, 7 juin). Robodebt : government to refund 470,000 unlawful Centrelink debts worth \$ 721m. <https://www.theguardian.com/australia-news/2020/may/29/robodebt-government-to-repay-470000-unlawful-centrelink-debts-worth-721m#maincontent>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Kempeneer, S. (2023). What is New About the New Public Analytics? Unpacking the New Public Management Causes of Algorithmic Injustice. *Tilburg Law Review*, 27(2).
- Koebler, J. (2025, 1 mars). *‘Things Are Going to Get Intense : ’ How a Musk Ally Plans to Push AI on the Government*. 404 Media. <https://www.404media.co/things-are-going-to-get-intense-how-a-musk-ally-plans-to-push-ai-on-the-government/>
- Lee, H. P. H., Sarkar, A., Tankelevitch, L., Drosos, I., Rintel, S., Banks, R., & Wilson, N. (2025). The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers. *ACM conference on Human Factors in Computing Systems*. Japan.
- Lokmane-Khelil, S. (2025, 14 avril). Le Royaume-Uni va utiliser “Claude” pour améliorer ses services publics. *Acteurs Publics*. <https://acteurspublics.fr/articles/le-royaume-uni-va-utiliser-claude-pour-ameliorer-ses-services-publics/>

Lorenz, L., Meijer, A., & Schuppan, T. (2021). The algocracy as a new ideal type for government organizations: Predictive policing in Berlin as an empirical case. *Information Polity*, 26(1), 71-86. <https://doi.org/10.3233/IP-200279>

Magnusson, J., Koutsikouri, D., & Päiväranta, T. (2020). Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 329-349.

Marx, P. (2025, 19 mars). DOGE is going global. It needs to be stopped. Disconnect. <https://www.disconnect.blog/p/doge-is-going-global-it-needs-to>

Meijer, A., Lorenz, L., & Wessels, M. (2021). Algorithmization of bureaucratic organizations: Using a practice lens to study how context shapes predictive policing systems. *Public Administration Review*, 81(5), 837-846.

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & management*, 58(3), 103434.

Murphy, H., & Hammond, G. (2024, 5 décembre). Marc Andreessen helps to recruit staff for Elon Musk's US cost-cutting body. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/1f14799f-69a1-41cb-bf7f-6f16f9ad4a8b>

Natanson, H., De Vynck, G., Dwoskin, E., & Douglas-Gabriel, D. (2025, 6 février). Elon Musk's DOGE is feeding sensitive federal data into AI to target cuts. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/nation/2025/02/06/elon-musk-doge-ai-department-education/>

OCDE (2025), Gouverner avec l'intelligence artificielle : État des lieux et perspectives pour les fonctions essentielles de l'État, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/6816434b-fr>.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis into the age of austerity*. Oxford university press.

Power, M. (2022). Theorizing the economy of traces: From audit society to surveillance capitalism. *Organization Theory*, 3(3), 26317877211052296. Quadrature du Net. (2023, 5 décembre). *Notation des allocataires : l'indécence des pratiques de la CAF désormais indéniable*.

Rouban, L. (2008). « Reform without Doctrine: Public Management in France », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 21, n° 2, p. 133-149.

Salvaggio, E. (2025, 9 février). Anatomy of an AI Coup. Tech Policy Press. <https://www.techpolicy.press/anatomy-of-an-ai-coup/>

Salvi, F., Horta Ribeiro, M., Gallotti, R., & West, R. (2025). On the conversational persuasiveness of GPT-4. *Nature Human Behaviour*, 9, 1645–1653. <https://doi.org/10.1038/s41562-025-02194-6>

Sen, M. (2025, 3 avril). *Trump's Strategy to Undermine Court Rulings and the Rule of Law*. LPE Project.

<https://lpeproject.org/blog/trumps-strategy-to-undermine-court-rulings-and-the-rule-of-law/>

Slattery, P., Saeri, A. K., Grundy, E. A. C., Graham, J., Noetel, M., Uuk, R., Dao, J., Pour, S., Casper, S., et Thompson, N. (2024). *The AI Risk Repository: A Comprehensive Meta-Review, Database, and Taxonomy of Risks from Artificial Intelligence*. La base est disponible sur : <https://airisk.mit.edu/>

Solidaires Finances Publiques (2024). *Résultats de l'enquête syndicale : « L'impact de l'IA sur tes missions et conditions de travail à la DGFIP »* .

Staff, W. P. (2025, 9 février). Elon Musk's DOGE has swept into 15 federal agencies. Here's what to know.

The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/business/2025/02/08/elon-musk-doge-federal-agencies-cuts-employees/>

Tavoulareas, E. (2025, 21 février). *DOGE Understands Something the US Policy Establishment Does Not : Technology is the Spinal Cord of Government*. Tech Policy Press. <https://www.techpolicy.press/doge-understands-something-the-us-policy-establishment-does-not-technology-is-the-spinal-cord-of-government/>

Tavoulareas, E., & Pham, K. (2025, 17 juillet). Revisiting the Origins of Civic Tech. *Can We Still Govern ?* <https://donmoynihan.substack.com/p/revisiting-the-origins-of-civic-tech>

Titah, R. (2024). How AI skews our sense of responsibility. *MIT Sloan Management Review*, 65(4), 18-19.

UNESCO (2020).Projet de Recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle. Disponible sur : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378426_fre

Warzel, C., & Bogost, I. (2025, 7 février). The government's computing experts say they are terrified. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2025/02/elon-musk-doge-security/681600/>

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector—applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615.

Yeung, K. (2023). The new public analytics as an emerging paradigm in public sector administration. *Tilburg Law Review*, 27(2), 1-32.

Yuan, Q., & Chen, T. (2025). Holding AI-based systems accountable in the public sector: A systematic review. *Public Performance & Management Review*, 1-34.