

Gendarmerie nationale : vers une gouvernance RH augmentée ?

par

■ **William Vaquette** ■

Général de brigade, directeur de projet en charge de la transformation
des ressources humaines de la gendarmerie nationale

En bref

Institution vieille de huit siècles, la gendarmerie nationale a démontré sa capacité à s'adapter aux évolutions de la société. Elle attire toujours, mais les attentes des personnels ont bien changé. Utilisateurs de Google ou clients d'Amazon, les gendarmes sont, eux aussi, devenus des clients exigeants vis-à-vis de leur institution. Comment changer et répondre à ces nouvelles attentes sans perdre l'essentiel ? Les outils mis en œuvre doivent être simples et utiles et la fonction RH est en première ligne. En s'appuyant sur les acquis de cette dernière, déjà hautement dématérialisée, ainsi que sur un système d'information RH puissant, la gendarmerie nationale entend aujourd'hui profiter de ses données de qualité et des technologies de pointe comme l'IA pour simplifier davantage ses règles de gestion et apporter aux personnels comme aux gestionnaires RH une efficacité renforcée, dans le cadre d'une gouvernance RH augmentée. Ces avancées posent des questions managériales, sécuritaires et éthiques.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Le 1^{er} août 2019, j'ai été nommé directeur de la transformation des ressources humaines (RH) de la gendarmerie nationale, au sein de sa direction générale. J'étais déjà en poste à la direction du personnel depuis quatre années, après avoir exercé des responsabilités opérationnelles, tous les officiers devant obligatoirement alterner fonctions de terrain et fonctions administratives, caractéristique essentielle du modèle RH militaire. Depuis dix ans, la gendarmerie a quitté la tutelle du ministère des Armées (le ministère "de la planification"), tout en restant une force armée, pour rejoindre le ministère de l'Intérieur (le ministère "de l'urgence"). Durant l'année 2018, comme nombre d'officiers, j'ai donc pu suivre une formation en alternance au Centre des hautes études du ministère de l'Intérieur, le CHEMI.

Dans le cadre de cette formation, j'ai choisi comme sujet pour mon rapport individuel d'expertise (RIEX) la gouvernance augmentée des RH par l'intelligence artificielle (IA). J'avais en effet réalisé que j'étais confronté à plus de technologie dans ma vie privée que dans mon travail. Cette prise de conscience m'a interpellé, puisque la situation était strictement l'inverse de celle que j'avais connue, il y a trente-quatre ans, lors de mon intégration dans la gendarmerie. Pour m'accompagner dans ce travail, j'ai eu la chance d'avoir le mathématicien Cédric Villani comme tuteur, ce qui m'a ouvert bien des portes. Grâce au CHEMI, j'ai également pu aller en Estonie, pays très en avance dans la mise en œuvre de solutions digitales et de l'e-citoyenneté. Ce rapport ayant intéressé mes supérieurs, ils m'ont attribué une nouvelle fonction afin de mettre en œuvre mes conclusions. En dépit de moyens modestes, nous avons beaucoup d'idées. Nous venons ainsi de poster sur LinkedIn, via le compte du général de corps d'armée Armando de Oliveira, directeur des personnels militaires de la gendarmerie, [une petite animation vidéo](#) promouvant notre projet de transformation RH – elle a enregistré 10 000 vues en deux semaines. Le 4 février 2020, nous présenterons devant les commandeurs, les gestionnaires RH déconcentrés et la chaîne de concertation de la gendarmerie, qui en auront alors la primeur, l'intégralité des 15 projets que je conduis, répartis en 4 grands domaines : la modernisation de la politique RH, l'attractivité, les parcours professionnels et l'accompagnement du personnel.

Le contexte

Nous souhaitons aujourd'hui trouver de nouvelles marges de progression et améliorer notre gestion RH, en tenant compte du fait que tout nouveau développement informatique doit être simple et utile. Pour cela, il nous a d'abord fallu définir ce que nous cherchions, ce que nous savions, ce que nous devons faire et ce qui était recommandé. Pour savoir ce qui se disait sur le sujet, je suis parti de trois grandes déclarations particulièrement intéressantes.

François Hollande, à la fin de son quinquennat, énonçait que les puissances de demain seraient celles qui maîtriseraient l'IA et qu'en conséquence, l'opinion et le débat public considéreraient l'IA comme un enjeu prioritaire de puissance pour les nations.

L'ancien secrétaire d'État chargé du Numérique de l'actuel gouvernement, Mounir Mahjoubi, déclarait de son côté, en 2018, que l'IA est la phase 2 du numérique, mais à la puissance 1 000.

Quant à Cédric Villani, il professe que l'IA va se diffuser partout, comme l'électricité l'a fait au siècle dernier.

Face à ces trois déclarations très fortes, il m'est apparu évident que nous nous devons d'agir. Or, notre relation à l'IA est ambiguë, partagée entre fascination et crainte. Nous sommes dans ce que Bruno Patino¹ décrit comme la « *civilisation du poisson rouge* », celle où une attention d'une durée maximale de huit secondes est accordée

1. Bruno Patino, *La civilisation du poisson rouge – Petit traité sur le marché de l'attention*, éditions Grasset, 2019.

à un sujet donné, avant de zapper pour autre chose; celle aussi de la Petite Poucette de Michel Serres². Au final, on est bien passé du monde de Gutenberg à celui de Zuckerberg!

Ces considérations générales ont des retombées extrêmement pratiques qui dimensionnent notre cadre de travail. En tant que gendarme, je suis bien placé pour constater le besoin compulsif qu'ont une majorité de conducteurs de consulter leur smartphone, si ce n'est d'écrire des SMS, tout en roulant. La génération Z baigne dans la donnée, l'immédiateté, la transparence, la traçabilité, etc., et les jeunes gendarmes n'y dérogent pas; cela gagne même les générations précédentes. En matière de RH, chacun veut désormais que ses demandes soient gérées comme le sont ses commandes Amazon, pour savoir en temps réel si elles sont bien enregistrées, où elles en sont de leur traitement et quand il aura sa réponse. Aujourd'hui, les gens souhaitent de la traçabilité et de la réactivité, ce qui s'oppose frontalement au modèle "weberien"³ de l'Administration traditionnelle et bouleverse une organisation militaire comme la mienne. La gendarmerie est donc une nouvelle fois confrontée à l'évolution d'une société avec laquelle elle est en prise directe depuis huit siècles et qui l'a habituée à devoir se transformer en permanence.

Les enjeux de l'IA pour une gouvernance RH augmentée

Les sciences sociales s'accordent à dire que l'IA a trois fonctions : elle remplace, elle assiste, elle augmente. Je me suis alors demandé pourquoi les RH de la gendarmerie n'avaient pas exploré ces voies de transformation et cherché de nouvelles technologies afin d'améliorer leurs mutations, ainsi que leur manière de recruter, d'accompagner, de reconverter, etc. C'est sur ce terrain que nous étions déjà engagés depuis 2017, avec la création d'un conseil scientifique de la gendarmerie nationale. À l'entrée de la direction générale, à Issy-les-Moulineaux, à l'instar de toutes les grandes entreprises avec lesquelles nous sommes amenés à collaborer, un showroom a été installé avec des panneaux d'information expliquant aux visiteurs ce qu'est le traitement de base de la donnée, l'IA, l'ADN, etc. La gendarmerie baigne dans les nouvelles technologies, mais cela n'avait pas encore atteint la gestion des RH, ce qui m'a interpellé. J'ai donc fait un sondage, via la chaîne RH interne, en demandant à un échantillon de 400 gestionnaires RH s'ils estimaient les technologies de l'IA compatibles avec leur métier. À ma grande surprise, il est apparu que la majorité de ceux qui ont répondu à ce sondage n'étaient pas hostiles à l'idée qu'elles le soient, tout en soulignant qu'ils n'avaient guère de compétences en la matière. Depuis quelques années pourtant, gestion des données et gestion des richesses (terme que je préfère à *ressources*) humaines se sont intimement liées, souvent sans que l'on s'en aperçoive, créant ainsi un nouveau métier qui s'appuie de plus en plus sur la donnée.

La question s'est alors posée de savoir quel degré de transformation digitale la direction RH de la gendarmerie voulait introduire dans ses pratiques. La première limite est constitutionnelle : saisi par le Sénat le 16 mai 2018 au sujet de la loi relative à la protection des données personnels, dite CNIL³, le Conseil constitutionnel a précisé dans sa décision n° 2018-765 du 12 juin 2018 qu'une administration ne peut prendre une décision concernant une personne sur la base d'un algorithme, sauf et à la condition que celui-ci soit compréhensible par un humain et humainement contrôlé. En outre, l'article L. 311-3-1 du code des relations entre le public et l'Administration oblige à informer le public si la décision qui le concerne a été prise sur la base d'un algorithme. L'encadrement juridique des usages de l'IA est donc très strict. Par ailleurs, il ne faut jamais perdre de vue les enjeux éthiques, sociétaux et sécuritaires. Nous ne devons pas nous contenter d'introduire des solutions IA pour faire mieux techniquement, nous devons le faire en respectant ces impératifs absolus.

En réalité, la gendarmerie dispose de conditions plutôt favorables. Notre système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) est très puissant et fort bien protégé. Les gendarmes étant majoritairement encasernés, nous traitons beaucoup d'informations concernant leur vie familiale, ne serait-ce que pour des raisons de logement, d'éducation des enfants... Les données que nous traitons sont anonymisées, toute fuite

2. Michel Serres, *Pantopie ou le monde de Michel Serres – De Hermès à Petite Poucette*, éditions Le Pommier, 2014.

3. En référence à Max Weber, économiste et sociologue allemand, analyste de la bureaucratie (1864 – 1920). (NDR)