



Mai 2018

Point de vue

Centre de recherche de l'École des officiers de la gendarmerie

LES ENJEUX DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR UNE NOUVELLE GOUVERNANCE AUGMENTÉE DES RESSOURCES HUMAINES

Par le colonel William VAQUETTE, auditeur de la 29^{ème} session de l'Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice (INHESJ)

Depuis les années 1980, les technologies ont profondément changé le monde tout en bouleversant notre quotidien privé et professionnel. Une nouvelle évolution numérique que l'on dit encore plus disruptive, celle de l'intelligence artificielle (IA), se profile, alors même que les effets et les bénéfices de la transformation digitale ne sont pas encore tout à fait assimilés.

Pourtant, l'IA fait aujourd'hui déjà partie du quotidien de nos vies privées et professionnelles par l'omniprésence des ordinateurs et des algorithmes « s'empiffrant » de métadonnées considérées par certains comme le « nouveau pétrole universel » de l'humanité. En se déployant progressivement au sein des différentes administrations, notamment dans les processus des ressources humaines (RH), elle annonce un changement profond du modèle de gouvernance des personnels, des métiers, des compétences, des expertises, du continuum « agent/machine » et du commandement agile.

Dans ce contexte, l'IA fascine autant qu'elle fait peur, nourrissant ainsi tous les fantasmes, car elle permet d'investir notamment tous les champs RH automatisables et est susceptible, à terme, soit de nous « remplacer » dans l'exécution de tâches (nota : on est réticent par nature), soit de nous « assister » (aide à la décision) ou de nous « augmenter » (performance, créativité).

C'est pourquoi, aux premiers jours de ce nouveau « tsunami numérique », il est important de se poser les bonnes questions sous l'angle RH :

Comment anticiper ces changements ? Jusqu'où la fonction RH est-elle « digitale-compatible » ? La dimension humaine du chef RH le préserve-t-il d'un risque de son remplacement par des robots ? Quels seront les impacts sur la gouvernance RH de demain ? Quels seront les métiers de demain et comment les RH se positionneront sur ce sujet ? Comment préparer demain le cadre dirigeant augmenté par l'intelligence artificielle ? Comment intégrer l'intelligence artificielle dans le travail de la chaîne RH ? Comment aider la chaîne RH à développer les bonnes compétences, celles qui lui permettront non pas d'être remplacée, mais augmentée par l'intelligence artificielle ? Qu'est-ce que cela va changer pour nous : serons-nous remplacés ? Assistés ? Augmentés ? Comment préserver le chef RH dans la prise de décision comme guide relationnel et garant humain des valeurs éthiques ? L'intuition et l'émotion du chef RH sont-elles assimilables par l'IA ? Poser les bonnes questions à la machine sera-t-il désormais plus important que de lui suggérer des réponses ?

Or, dans le long rapport du député Cédric VILLANI « Donner un sens à l'intelligence artificielle »

qui a été rendu public le 28 mars 2018¹ en même temps que l'annonce du plan stratégique présidentiel² lors du sommet « AI for Humanity » au Collège de France, l'IA dans les RH n'est pas évoquée, à l'exception marginale, page 224, à propos d'une « *Gouvernance et un cadre à consolider* » comme suit :

« La question des RH mérite une attention spécifique (...) En particulier, l'IA va induire de nombreux changements pour les métiers (...) implique globalement une montée en compétence de l'ensemble des ministères, des administrations et des Etats-majors. (Elle) passe en particulier par la dotation en équipes spécialistes en matière IA capables d'appréhender simultanément les enjeux des métiers opérationnels et les nouvelles technologies ».

Pour autant, l'intelligence artificielle participe des travaux interministériels, toujours en cours, de transformation numérique menés par le ministère de l'action et des comptes publics dans le cadre de deux des cinq chantiers transverses du programme de transformation « Action publique 2022 » :

→ rénovation du cadre des ressources humaines ;

→ transformation numérique.

En dépit d'un tropisme naturel des forces de sécurité vers les apports opérationnels escomptés (exemples : reconnaissance de formes LAPI, dictée vocale et retranscriptions d'auditions, analyse avancée automatisée des données judiciaires et administratives, accompagnement des interventions, agents conversationnels « chatbot » pour la brigade numérique, véhicules autonomes, etc.), la réelle mesure des enjeux de la nouvelle gouvernance RH avec l'IA ne semble pas être encore appréhendée dans les administrations, alors que les sciences sociales et les entreprises privées s'en emparent sérieusement :

→ **optimisation** des processus (ex : entretien vidéo différé de sélection/recrutement avec analyse comportementale à froid) ;

→ **affranchissement** des biais cognitifs (ex : détection objective des jeunes talents et hauts potentiels) ;

→ **enrichissement** des interactions avec les subordonnés (ex : remplacer les tâches répétitives sans valeur ajoutée par des réponses automatisées aux questions récurrentes).

En d'autres termes, il faut s'en étonner, car une augmentation des outils actuels grâce à l'IA et de l'utilisation des « capacités macro » du traitement de données à caractère personnel de gestion des personnels de la gendarmerie Agorh@³ de la Direction des Personnels Militaires de la Gendarmerie Nationale (DPMGN) comme « *Data Lake* »⁴ ou « gisement de pétrole » permettrait de « **mieux recruter** », « **mieux former** », « **mieux muter** », « **mieux accompagner** » et, à compter du 1^{er} janvier 2019, « **mieux payer** » par une fiabilisation des données Source-solde.

¹ https://issuu.com/usinenouvelle/docs/9782111457089_rapport_villani_acces/3

² Quatre axes stratégiques articulés autour de six chantiers : positionner la France comme le pays leader de l'IA, ouverture des données, les deux secteurs prioritaires santé et véhicule autonome, un plan d'1,5 milliard d'euros dédiés à l'IA, la création d'un lab de la transformation publique, une IA éthique et démocratique.

³ Traitement automatisé de données à caractère personnel dénommé « Agorha » relatif à la gestion des ressources humaines de la gendarmerie nationale, autorisé par décret n° 2012-895 du 19 juillet 2012.

⁴ Conceptualisés pour la première fois par James Dixon en 2014, les « *Data Lakes* » ou « lacs de données » en français, sont de plus en plus utilisés par les entreprises pour le stockage de données. Ce sont des référentiels de données permettant de stocker une très large quantité de données brutes dans le format natif pour une durée indéterminée.

Par exemple, le « chatbot » (agent conversationnel) pourrait prendre en charge une partie croissante des tâches fastidieuses de la fonction RH, comme les réponses aux questions internes sur des droits individuels où l'administration détient une compétence liée (exemple : droit à congé maternité) ou le « **matching affinitaire** » qui offre aux recruteurs comme aux gestionnaires des hauts potentiels un ensemble de solutions de pré-qualification fondées sur des algorithmes 360° ad hoc.

C'est sur les deux derniers champs exposés supra d'aide à la décision et de performance augmentée que la gendarmerie doit, dès lors, se positionner ambitieusement pour une « cible RH/IA 2025/2030 », notamment au regard des multiples enjeux suivants :

- **aide** au pilotage des nombreux flux entrée/sortie de personnels ;
- **maîtrise** de la masse salariale (ex : schéma/plafond d'emploi) ;
- **régulation** des flux de mobilité entre les branches de gestion déficitaires et les attractives ou d'équilibre formation/gestion ;
- **substitution** du soutien civils/militaires ;
- **ingénierie** des recrutements et d'exploitation du flot de dossiers de candidature ;
- **correction** automatisée des tests et copies en ligne ;
- **montée en compétence** par des formations de spécialistes et d'utilisateurs des futurs outils opérationnels IA ;
- **anticipation** des nouveaux métiers de demain (ex : datascientist) ;
- **recrutement généralisé à la source de nouveaux profils scientifiques pour diffuser une culture native de l'environnement numérique ;**
- **formation** aux nouveaux métiers de la sécurité IA ;
- **détection** et sélection des jeunes talents et des hauts potentiels en les accompagnant comme des futurs « managers augmentés » par l'IA ;
- **gestion** prévisionnelle des effectifs et compétences (GPEEC) avec agorh@formation comme futur « 3ème pilier » du système d'information des ressources humaines (SIRH) de la gendarmerie.

*

*

*

En conclusion, il faut s'emparer sans appréhension et surtout sans tarder des opportunités offertes aux RH par l'intelligence artificielle, mais cela sans jamais perdre de vue trois enjeux de société majeurs auxquels devront se référer en permanence les nouveaux « managers RH augmentés », tels des « aiguilleurs du ciel » prenant les meilleures décisions en gardant toujours le contrôle sur la machine et jonglant avec les scénarios proposés par celle-ci :

→ **social** (ex : destruction et création de nouveaux métiers, réorganisation du travail) ;

→ **éthique** (ex : autonomisation de la prise de décision et responsabilité des IA comme personnalité morale) ;

→ **sécurité** (ex : partage, protection, qualité et fiabilité des données du Bigdata).

Au final, comme l'ont si bien écrit Serge ABITEBOUL et Gilles DOWEK dans leur ouvrage, *Le temps des algorithmes*⁵ :

« Avec les algorithmes, Homo sapiens a enfin construit un outil à la mesure de ses aspirations, un outil qui rend possible la construction d'un monde meilleur, d'un monde plus libre, d'un monde plus juste ... s'il le choisit ».

NDLR :

La loi encadre le recours aux algorithmes. L'article 10 de la loi du 6 janvier 1978, sur l'informatique, les fichiers et les libertés est ainsi rédigé :

« Aucune décision de justice impliquant une appréciation sur le comportement d'une personne ne peut avoir pour fondement un traitement automatisé de données à caractère personnel destiné à évaluer certains aspects de sa personnalité.

Aucune autre décision produisant des effets juridiques à l'égard d'une personne ne peut être prise sur le seul fondement d'un traitement automatisé de données destiné à définir le profil de l'intéressé ou à évaluer certains aspects de sa personnalité.

Ne sont pas regardées comme prises sur le seul fondement d'un traitement automatisé les décisions prises dans le cadre de la conclusion ou de l'exécution d'un contrat et pour lesquelles la personne concernée a été mise à même de présenter ses observations, ni celles satisfaisant les demandes de la personne concernée ».

L'article L. 311-3-1 du Code des relations entre le public et l'administration est ainsi rédigé :

« Sous réserve de l'application du 2° de l'article L. 311-5, une décision individuelle prise sur le fondement d'un traitement algorithmique comporte une mention explicite en informant l'intéressé. Les règles définissant ce traitement ainsi que les principales caractéristiques de sa mise en œuvre sont communiquées par l'administration à l'intéressé s'il en fait la demande ».

Dans la publication « Point de vue », tant les propos que leur organisation n'engagent que leur auteur.

⁵ABITEBOUL, Serge, DOWEK, Gilles, *Le temps des algorithmes*, Paris : Le Pommier, 2017, p.192.