

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 personnelles, 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)

sur leur identité pouvant être lourde de conséquences pour nos personnels, comme l'attentat terroriste de Magnanville contre un couple de policiers l'a démontré. Notre SIRH est un puits de données extrêmement riche et très intégré. Il nous permet en particulier, depuis janvier 2019, de payer les gens directement, sans passer par un système annexe de paiement des soldes, ce qui nous a obligé à monter en qualité pour ces données, désormais hautement raffinées, et à installer énormément de contrôles. Cette exigence de qualité est d'ailleurs un prérequis à tout déploiement de solutions numériques avancées et d'IA.

En matière de sécurité, il faut rappeler la cyberattaque qui a visé l'Estonie le 27 avril 2007, en représailles du déplacement d'une statue commémorant la présence soviétique passée dans le pays, et qui a instantanément paralysé cette petite république, pourtant intégrée à l'Europe. La gendarmerie est une force militaire régaliennne et résiliente qui participe du principe de nécessaire libre disposition de la force armée et des exigences de la défense nationale. Elle doit donc se donner les moyens de garantir la bonne fin de ses missions, en tout temps et en tous lieux, quand bien même si, par hypothèse, plus rien d'autre ne fonctionne dans le pays. Cela implique d'être dotés des meilleurs outils tout en garantissant la sécurité de nos données, ce qui pose une vraie difficulté pour l'utilisation de solutions IA, celles qui nous sont proposées aujourd'hui passant obligatoirement par le *cloud*. Tant que nous n'aurons pas un *cloud* spécifique à l'État français, nous ne pourrons donc pas aller vers ces solutions.

Le Waze RH

Pour répondre aux nouvelles attentes de transparence des gendarmes en matière de mobilité professionnelle, nous avons mis en œuvre, pour l'instant à l'échelon des officiers, une nouvelle application informatique. Elle s'inspire du concept de la célèbre application Waze, qui indique non pas le trajet le plus court, mais celui qui sera le plus rapide, les usagers renseignant le système sur l'état du trafic en temps réel. J'ai souhaité appliquer un principe analogue à la gestion des RH en proposant de développer un "Waze RH", outil d'aide à la décision au bénéfice des gendarmes, qui doivent régulièrement indiquer des préférences quant à leur prochaine affectation. Pour ce faire, j'ai sollicité le concours du directeur général France de Waze et nous sommes en cours de développement de ce qui va s'appeler Via PO. Grâce à cette application, le choix d'affectation est réalisé sur la base d'un renseignement complet, transparent et équitable où tout est connu, du taux de demande à la surface de l'appartement de fonction et son nombre de pièces et aux gratifications attachées au poste en fonction de critères jusqu'ici connus des seuls gérants des RH et de quelques initiés. Cela répond à l'évolution sociétale des gendarmes qui sont certes gérés étroitement et de manière très dirigiste, mais qui veulent être parfaitement informés pour au moins pouvoir agir sur ce sur quoi ils ont une influence directe, leurs souhaits de mutation, car cela concerne aussi leur famille.

Quand j'ai présenté le projet à ma hiérarchie, indiquant qu'il impliquerait un agent conversationnel, ou chatbot, et quelques autres nouveautés, celle-ci, après un moment de surprise, a rapidement été séduite et, désormais, ses doutes ont été levés. Étant devenus des précurseurs, voire une vitrine de ce qui peut se faire en la matière dans l'Administration française, nous sommes observés. En fait, nous n'avons fait qu'introduire en interne ce que chacun de nous peut déjà vivre dans la vie courante – en allant tout de même plus loin grâce à la puissance et à la richesse de notre SIRH. En effet, du fait du système militaire, tout y est intégré, jusqu'à l'encasernement des personnels, et parfaitement à jour et complet, ce qui est inhabituel non seulement dans l'Administration, mais aussi dans le privé.

Il est important de comprendre que lorsqu'on a la chance d'avoir une telle richesse d'informations à sa disposition – ce qui est le cas des GAFAM –, il est finalement assez facile de prendre des algorithmes disponibles en *open source* et de fabriquer une application aussi puissante que celles des GAFAM. C'est ce que nous avons fait pour le Waze RH.

Au-delà du Waze RH, j'ai proposé dans mon rapport individuel d'expertise 15 recommandations selon 3 axes portant sur la montée en compétences, les transformations structurelles et l'introduction de solutions IA,

en m’inspirant des propos d’Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson⁴ qui déclarent : « *Au cours des dix prochaines années, l’IA ne remplacera pas les managers, mais les managers qui utiliseront l’IA remplaceront ceux qui ne le feront pas.* »

Les valeurs fondamentales du métier

Nous passons beaucoup de temps à expliquer la transformation en cours et à convaincre les gens. En effet, chez nous comme ailleurs, si tout le monde veut “que ça change”, personne ne veut personnellement changer. Comme le disait avec humour Francis Blanche, il faut « *penser le changement et non pas changer le pansement* ». En outre, il existe toujours un décalage entre ce que nous pensons et prévoyons au niveau central, et ce que l’usager va en faire. L’établissement d’un dialogue entre gérant et géré est donc à la base de ce que nous faisons. Ainsi, pour mon étude, je suis parti à rebours de ce qui est habituel dans le monde militaire, depuis toujours habitué à la planification et enclin à élaborer de beaux documents que personne ne lit vraiment dans le détail, hormis peut-être celui qui l’a signé.

Quiconque entre dans la gendarmerie le fait en ayant intégré les fondamentaux de cette force militaire, avec lesquels, en aucun cas, nous ne devons rompre. Certes, nous sommes en décalage avec le reste de la société, car nous avons beaucoup de devoirs, d’obligations et d’exigences, et moins de droits et de libertés que les autres citoyens. Pour la génération qui arrive, il est parfois plus difficile de vivre en caserne, de se soumettre à la discipline militaire, etc., mais ce sont pourtant ces valeurs de proximité, de simplicité, d’équité et de solidarité qui attirent toujours de nouvelles recrues et qui permettent à l’État de rester résilient. Notre mission ultime étant d’être au contact et au service des citoyens, que ce soit sur le territoire national ou partout où la France est présente sur la planète, la mission des RH est de faire en sorte que nos militaires soient en mesure de répondre aux attentes de la population. Notre ambition est également de préparer notre ressource humaine aux enjeux de l’avenir.

En matière de proximité, tous les personnels doivent désormais avoir pour interlocuteurs des gestionnaires accessibles. La grande différence entre les modèles RH civils et le modèle RH militaire est que ce dernier a toujours été extrêmement centralisé, très inspiré par les théories de Max Weber. L’agent de l’État était ainsi mis dans une situation légale et réglementaire, c’est-à-dire une situation statutaire impersonnelle, l’absolvant de toute responsabilité. Aujourd’hui, les gens veulent de la personnalisation, ce à quoi nous répondons par la volonté de remettre l’agent au centre des décisions RH le concernant et d’en faire l’acteur principal de son parcours individualisé.

Le besoin de simplicité est un principe non négociable. Nous devons être assurés que le militaire peut comprendre facilement les règles qui lui sont imposées. Trop souvent, un important décalage de langage brouille la communication entre l’échelon RH central et l’agent géré, entraînant parfois incompréhension et erreurs.

En matière d’équité, le principe appliqué, auquel les gens sont très attachés, est celui d’un égal accès à la fonction publique. On y accède, en règle générale, par voie de concours. Ensuite, la règle qui prévaut est celle de l’égalité de traitement au sein de cette fonction publique, garantie par le droit.

Enfin, la solidarité est évidemment une valeur particulièrement importante pour les militaires.

Par-dessus tout, nous voulons accompagner chaque gendarme dans ce métier très particulier où l’on risque sa vie.

Mise en place d’un chatbot

Dans un autre domaine, nous nous efforçons d’intégrer dans notre SIRH tout ce qui touche à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Historiquement, la GPEC est basée sur une gestion

4. Erik Brynjolfsson est économiste et directeur du *Center for Digital Business* du MIT, où Andrew McAfee dirige la recherche scientifique.

quantitative des flux; dans la fonction publique, et plus particulièrement dans le monde militaire, le fonctionnaire faisait traditionnellement carrière en allant de poste en poste. Désormais, il s'agit davantage de gérer de la qualité et des compétences, ce qui téléscopie notre modèle RH statutaire et qui impose au fonctionnaire de continuellement être le meilleur dans sa compétence. Cela change tout.

Afin d'obtenir plus de proximité avec ces agents, nous avons cherché depuis plusieurs mois à nous appuyer sur la technologie du chatbot. Ces "agents conversationnels" sont capables de répondre aux interrogations, de demander des précisions et d'orienter aussi bien qu'un militaire derrière son ordinateur. L'objectif reste le même : limiter les tâches répétitives pour réaffecter le temps gagné à des tâches au contact de la population et ayant une plus-value supérieure.

L'ambition est de développer ces outils pour, dans un premier temps, faciliter l'accès à l'information du personnel (en RH, mais aussi dans d'autres domaines), puis, dans un second temps, mieux interagir avec le citoyen. Cela participe de la création, l'année dernière, de la brigade numérique.

La première application de chatbot a été développée pour la gendarmerie dans le champ des RH, afin de renseigner ses officiers et, à terme, tous ses personnels sur l'ensemble du périmètre RH : statut, avancement, mobilité, parcours, formation, accompagnement, retraite.

Un socle de données a été constitué (10 000 questions, 1 000 réponses) et incrémenté dans le logiciel conversationnel. Avant son lancement, une phase de test avait été menée auprès d'un panel d'utilisateurs de la direction générale des régions et d'outre-mer. Une phase d'accompagnement et d'appropriation de ce nouvel outil a ensuite été menée auprès de la chaîne RH et de toutes les autres chaînes de concertation.

Du 1^{er} juillet 2019 (date de son lancement sur l'intranet de la gendarmerie) au début du mois de janvier 2020, près de 10 000 questions ont été posées au chatbot RH pour un taux de compréhension de plus de 94%. D'après l'entreprise Le Petit Martin qui a développé ce chatbot, ces résultats sont très favorables, le taux de compréhension "standard" se situant habituellement entre 60% et 70% après son lancement. Des améliorations techniques sont encore prévues dans les mois à venir afin de continuer à le fiabiliser pour ensuite l'étendre aux autres corps. Il ne faut toutefois pas oublier qu'il est impératif de le superviser pour éviter les dérives entraînées par les biais cognitifs. En effet, la donnée que l'on obtient se structure "bêtement" en fonction de celle que l'on intègre, avec un "effet tunnel" inhérent aux données raffinées par l'IA. Le principal facteur de risque se situe donc entre le clavier et l'écran de l'ordinateur : c'est l'humain.

Notre cap est fixé par trois axes : mettre l'humain au cœur des RH, mobiliser les nouvelles technologies au profit des RH et engager une nouvelle dynamique en distinguant ce qui relève de l'échelon central de ce qui doit être décentralisé. Tout cela fait de nous, contrairement à l'image que beaucoup ont encore de la gendarmerie, une force militaire extrêmement moderne et très communicante. Cela, nous le devons à certains de nos patrons qui ont toujours su regarder de près pour voir au loin : ils ont entendu la demande sociale et ont compris qu'il était possible d'y répondre, en particulier grâce à une infrastructure SIRH exceptionnellement solide et bien renseignée, fruit d'un héritage construit dans la durée.

Retour sur le Waze RH

Un intervenant : *Pouvez-vous revenir sur ce qu'est le Waze RH?*

William Vaquette : Aujourd'hui, c'est un outil d'aide à la mobilité, mais l'objectif final, dans le contexte actuel de la réforme des retraites et de la nouvelle politique de rémunération des militaires, est d'en faire un outil de simulation des parcours financiers et des compétences. En effet, le parcours d'un militaire est constitué de postes successifs et selon ceux qu'il occupe tout au long de sa carrière, il bénéficiera de parts variables, telles des primes ou des bonifications indiciaires. Lors d'une prise de fonction, il peut s'apercevoir que sa rémunération sera moindre que précédemment, en dépit d'une progression fonctionnelle. Or, le modèle de la fonction publique impose qu'une montée en grade s'accompagne d'une progression financière. Il paraît donc à la fois plus sain et plus simple que l'intéressé soit pleinement informé avant sa prise de fonction.

Avec Agorasoldes, nous rémunérons nos militaires directement depuis notre base de données RH. Nous disposons là d'une véritable pépite qui nous ouvre de multiples possibilités. C'est pourquoi nous avons créé un *data lab* et recruté des *data scientists* pour traiter ces données. Nous avons ainsi rendu transparents et accessibles des critères de gestion clés pour nos 6 700 officiers, sur lesquels nous testons dans un premier temps cette application.

Concrètement, nous entrons tous les critères de gestion sur la base du plan annuel de mutations. Par exemple, à telle unité, nous souhaitons affecter un officier issu de Polytechnique; à la frontière espagnole, l'officier en poste devra être hispanophone; en Haute-Savoie, il devra avoir des qualifications pour la haute montagne; dans une unité de 300 militaires, nous allons affecter un colonel issu de l'École de guerre; etc. Puisque chaque officier est muté tous les trois ou quatre ans, il va, de son côté, exprimer des vœux portant sur le choix de telle ou telle unité caractérisée par sa localisation, le nombre d'habitants, le taux de crimes et délits, le type de logement pour lui et sa famille, les établissements d'enseignement sur place, etc. Il a désormais accès à toutes ces informations en se connectant simplement sur une carte interactive que nous implémentons en continu. Il pourra également savoir quelle sera la classe fonctionnelle du poste, donc son niveau de rémunération. Enfin, il connaîtra le profil recherché en priorité sur ce poste, ce qui pourra ou non le conforter dans son choix en fonction de son parcours. Il pourra alors comparer les unités et établir ses vœux en fonction des probabilités qu'il aura d'obtenir l'affectation qu'il souhaite. Évidemment, la hiérarchie garde la main sur la décision finale puisque nous sommes dans un système militaire, mais cela constitue une avancée considérable dans le dialogue social.

Grâce au système NEO, qui met à notre disposition des terminaux mobiles dotés d'une connexion haut débit sécurisée, le Waze RH est accessible sur des tablettes qui nous permettent également d'avoir toute notre bureautique à portée de main, où que nous soyons, y compris dans les zones sans Internet.

Int. : *Il n'y a pas vraiment d'IA dans cet outil qui repose surtout sur la puissance des données dont vous disposez. Ne craignez-vous pas que des tensions inattendues ne surgissent dans son déploiement? Que mettez-vous en place pour y faire face?*

W. V. : C'est la raison pour laquelle nous avons commencé en testant cet outil sur nos 6 700 officiers, tous inscrits dans une gestion centralisée et très dirigée. Nous allons sous peu le déployer plus largement aux sous-officiers. Pour le moment, nous avons juste chaîné des choses qui existaient déjà – des algorithmes et des données –, mais notre ambition est d'en faire un simulateur global. Effectivement, il n'y a pas d'IA présente à ce stade dans ce Waze RH. Elle est en revanche présente dans notre chatbot qui rencontre un vrai succès auprès des officiers. Nous payons un droit de branchement à un réseau neuronal via une start-up qui fait tourner l'algorithme qu'elle a bâti et que nous alimentons en saisissant tous les cas d'usage que chaque gendarme est amené à rencontrer dans ses missions. Grâce au *deep learning*, la machine améliore ensuite ses réponses afin que cela ne reste pas qu'une foire aux questions basique.

Comme notre gestion des officiers est très centralisée, nous avons choisi la prudence et l'agilité. Cela consiste à expérimenter, contrôler et maîtriser les usages au niveau de la direction nationale avant d'étendre ces innovations aux échelons déconcentrés, qui concernent les trois quarts de la gendarmerie.

Une identité singulière

Int. : *Comment l'entourage du gendarme vit-il cette mobilité permanente ?*

W. V. : Nous faisons tout pour que les gens obtiennent satisfaction parce que nous ne mutons pas seulement le militaire, mais également toute sa famille. En tant que force de proximité répartie sur tout le territoire national, nous gérons 3 675 casernes dans lesquelles vivent nos 100 000 actifs ainsi que les 150 000 membres de leurs familles. Cela a une forte incidence sur les structures scolaires, associatives, commerciales et culturelles des villes où nous sommes implantés. Ce lien social entre le territoire et sa gendarmerie est quelque chose de très fort, mais c'est aussi une contrainte pour ces familles réunies dans un lieu relativement clos : nous vivons sur notre lieu de travail et nous travaillons sur notre lieu de vie.

Par ailleurs, cette mobilité constante, qui impose parfois un lieu de résidence loin des établissements scolaires ou des bassins d'emploi, impacte fortement la vie des conjoints. Il nous semble donc indispensable de pouvoir prendre en compte le plus de paramètres possible par un dialogue social empathique et d'en discuter avec l'intéressé avant de décider de son affectation. C'est ce à quoi ce Waze RH tend. Il y a trente-quatre ans, lors de mon entrée dans la gendarmerie, mon supérieur, issu de l'ancien monde, me répétait qu'une bonne gestion était une gestion opaque, ce qui lui évitait sans doute bien des soucis. Aujourd'hui, qu'on le regrette ou s'en réjouisse, ce n'est plus possible. In fine, et même si c'est toujours l'intérêt du service qui l'emporte, car nous sommes partie prenante de la continuité de l'État, l'humain doit toujours être au cœur de notre action. Comme le disait un autre de mes chefs, progressiste : « *Il faut savoir faire vivre la règle* », si cela permet de régler une situation humaine singulière.

Int. : *Vous avez désormais intégré le ministère de l'Intérieur aux côtés des forces de police. Ne craignez-vous pas d'y perdre votre identité ?*

W. V. : Nous sommes toujours une force militaire et notre modèle RH est un modèle militaire, ancré sur des valeurs fondamentales, alors que celui des autres forces de sécurité est un modèle civil. Les deux sont complémentaires, mais bien distincts. Par ailleurs, l'exercice du maintien de l'ordre, très difficile, doit toujours se faire dans le souci de ne pas blesser et de n'être pas blessé, ce qui oblige à être très attentif à la formation continue des forces confrontées à des situations très complexes. Nous sommes par ailleurs toujours en uniforme et en caserne, et cela peut parfois être un poids. En effet, vous n'êtes jamais désinhibé, car tout le monde sait que vous êtes gendarme, surtout dans les petits territoires où l'on ne subit pas l'anonymat des grandes villes. Pour nous, ce contact avec la population est absolument essentiel. Le point d'équilibre se situe donc entre l'intégration dans la population et l'indépendance dans l'action.

Int. : *Utilisez-vous les réseaux sociaux pour communiquer ?*

W. V. : Communiquer fait peur, car c'est à la fois une force et une faiblesse. Notre bon vieil intranet ne fait plus guère recette auprès des nouvelles recrues. Autrement dit, ils font du lèche-vitrine, mais ne rentrent plus dans la boutique ! Si les nouveaux territoires numériques sont complexes à gérer, nous nous devons malgré tout d'être présents sur les réseaux sociaux, qui sont par ailleurs d'excellentes sources d'information. Il y a sept ans, le groupement des Pyrénées-Atlantiques que je commandais a été un des premiers à avoir une page Facebook, qui a très bien fonctionné, et nous avons désormais investi LinkedIn. Néanmoins, nous devons être vigilants. En effet, on peut se mettre en danger en cas d'instrumentalisation du message institutionnel. De plus, les usagers des réseaux sociaux sont très vite désinhibés et peuvent oublier leur devoir de neutralité, comme le prévoit le statut général des militaires. Or, un gendarme est un militaire 24 heures sur 24 et, par son statut, il est soumis à une obligation de réserve et de loyauté vis-à-vis du gouvernement, y compris dans sa vie familiale et privée.

En 2019, nous avons obtenu un budget du fonds d'innovation RH. Il nous a permis d'employer pendant neuf mois deux jeunes architectes numériques qui ont revu la totalité de notre interface avec le monde extérieur.

Le moral des troupes

Int. : *Votre utilisation de l'IA dans les RH va-t-elle vous permettre de mesurer "le moral des troupes" dans ses différentes dimensions ?*

W. V. : Nous ne sommes pas en dehors de la société et, comme pour tout autre groupe social, il est évident que nous ne sommes pas à l'abri de drames tels que les suicides. Nous cherchons donc toutes les solutions humaines et technologiques qui nous permettraient de détecter les risques psychosociaux et de prévenir les passages à l'acte de toute nature. Nous développons nos propres outils et, puisque chez nous quasiment tout est dématérialisé, nous partons de nos données, que ce soient les arrêts maladie, le volume et le contenu des demandes, etc. Sur cette base, nous essayons d'élaborer des indicateurs, tout en sachant que rien ne remplacera jamais la proximité humaine, le réconfort et le dialogue. Par exemple, recevoir une lettre de plusieurs pages est un marqueur fort d'appel au secours, de malaise, qui doit déclencher immédiatement une attention particulière et un accompagnement. Pas besoin d'IA pour cela.

Ensuite, nous avons mis en place notre propre simulateur de retraite, OSCAR. Plus précis que l'espace numérique sécurisé de l'agent public (ENSAP), il tient compte de nos spécificités afin que les gendarmes puissent se situer dans leur carrière et déterminer le moment le plus avantageux pour partir en retraite. Cela constitue un thermomètre qui, indirectement, nous donne aussi des indications sur l'état du moral et ses fluctuations en fonction du contexte politique et social.

Nous balayons toutes nos situations RH en nous demandant constamment ce que nous pouvons introduire comme innovations afin de mieux faire, tout en respectant l'éthique et le droit à la déconnexion, et en nous interdisant d'être intrusifs. Ensuite, notre chaîne de concertation interne – qui nous est spécifique, les syndicats étant incompatibles avec l'état militaire et la libre disponibilité des forces militaires –, est très reconnue et efficace, car elle témoigne avec succès de notre hybridation entre le monde militaire et le monde civil. Tout cela rend le monde de la gendarmerie très singulier, au sens positif du terme, pour qui n'y appartient pas !

Int. : *Comment gérez-vous les hauts potentiels ?*

W. V. : Nous faisons de la détection des talents avec de l'évaluation 360 degrés, ce qui est relativement nouveau dans notre culture intégrée et nous avons développé nos propres dispositifs d'évaluation partenariale.

Int. : *Vous avez aussi des gendarmes très spéciaux tels ceux qui s'occupent des délinquants du net. La gestion RH de leurs métiers est-elle particulière ?*

W. V. : Nous avons la chance, dans notre milieu hyper intégré, d'avoir un système numérique particulièrement puissant et notre recrutement scientifique est de très haut niveau. Nombre de nos métiers sont très spéciaux et souvent éprouvants pour ceux qui les exercent. Ce sont des métiers dans lesquels l'hypothèse de travail quotidienne est la mort, celle que vous constatez, celle qu'éventuellement vous risquez, voire celle que vous pouvez être amené à donner. Je pense, par exemple, aux techniciens de l'identification criminelle qui, en permanence sont sur les scènes de crime, font des autopsies, etc. Les cyberpatrouilleurs, qui sont en permanence sur des sites criminels ou pédophiles, sont également confrontés à des réalités difficiles à vivre. Psychologiquement, il n'est pas toujours possible de mettre ces choses à distance et notre management se doit d'en tenir compte.

■ Présentation de l'orateur ■

William Vaquette : officier général de gendarmerie, directeur de projets en charge de la transformation des ressources humaines de la gendarmerie à la direction générale de la gendarmerie nationale. Il a notamment commandé le groupement de gendarmerie départementale des Pyrénées-Atlantiques, occupé le poste d'attaché de sécurité intérieure adjoint à Rabat, au Maroc, et est l'auteur d'un ouvrage sur l'histoire de la gendarmerie au Maroc de 1907 à 1960 (Éditions Dar Nachr Al Maarifa – 2013).

■ www.linkedin.com/in/william-vaquette-647436180/

Diffusion mars 2020
