



HAL
open science

Le networking assisté par l'intelligence artificielle : LA solution d'avenir aux problèmes de recrutement dans la territoriale ?

Fabien Bottini

► To cite this version:

Fabien Bottini. Le networking assisté par l'intelligence artificielle : LA solution d'avenir aux problèmes de recrutement dans la territoriale ?. 2019. hal-02452787

HAL Id: hal-02452787

<https://hal.science/hal-02452787v1>

Submitted on 22 Nov 2024

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.

Le « Networking »: LA solution aux problèmes de recrutement dans la territoriale ?

« Comment faire partie des 29% qui réussissent ? ». Dans *The 29 % solution* paru en 2008, Ivan R. Misner et Michelle R. Donovan ont fait d'un bon usage du « *networking* » la façon d'y parvenir.

Cet anglicisme ne désigne pas seulement le fait d'utiliser son « réseau de relations sur le long terme », « dans un but professionnel » d'« évolution des carrières » (Evrard E., *Les clés du networking*, 50 Minutes 2015, p. 5). Il reflète aussi la conviction que les « réseaux » professionnels sont désormais la clé d'un recrutement optimal (Rutledge P.-A., *The Truth about Profiting from Social Networking*, FT Press 2008, p. 61). La quatrième révolution industrielle et l'essor des technologies numériques permettraient ainsi de faire du recrutement par le réseau un levier de la compétitivité des entreprises (publique ou privée) et au-delà de l'efficacité et de l'efficacité des services publics.

Rapproché des programmes d'investissement d'avenir mis en place par la loi modifiée n° 2010-237 du 9 mars 2010, ces considérations expliquent la multiplication des appels à manifestation d'intérêt pilotés par l'État dont certaines permettront d'améliorer à terme la performance des recrutements dans la Fonction publique, grâce à l'intelligence artificielle. Comme l'expliquent H. Jacquemin et A. de Streel, « les attentes générées par le phénomène des *big data* convergent vers la perspective d'amélioration (...) des décisions dans une multitude de secteurs » dont le « Recrutement et gestion des ressources humaines » (*L'intelligence artificielle et le droit*, Larcier 2018). Les systèmes d'aide au recrutement permettent déjà, « sur base d'algorithmes entraînés sur les données relatives aux employés émanant des employeurs de tel ou tel secteur dans telle ou telle région, de "hiérarchiser" les candidats en fonctions de "scores" censés attester de leur potentiel professionnel ». Demain, ils permettront sans doute d'aller encore plus loin en donnant aux recruteurs le moyen de chercher directement sur le Net les candidats idéaux grâce à l'exploitation des données publiques qu'ils publient sur leurs profils dans les réseaux sociaux personnels (comme Facebook) ou professionnels (comme Viadeo, LinkedIn et désormais, dans le monde de la territoriale le réseau « Etoile » piloté par les éditions Weka).

Or, un certain nombre de dispositions semblent d'ores et déjà préparer l'administration à cette évolution. Non seulement l'article 21 de la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018, relative à la protection des données personnelles a légalisé les décisions administratives prises sur le fondement d'un traitement automatisé de données à caractère personnel, mais, si ses orientations devaient se confirmer, la réforme en cours du statut des fonctionnaires facilitera, de fait sinon en droit, l'utilisation du *networking* pour un grand nombre de recrutements, ne serait-ce que par l'assouplissement des conditions de recrutements des agents contractuels.

Suggérée par l'avant-projet présenté le 13 février 2019 au Conseil commun de la fonction publique (CCFP) par le secrétaire d'État chargé de la fonction publique, Olivier Dussopt, cette évolution a été entérinée par le Conseil des ministres du 27 mars suivant avant d'être déposée le jour même sur le bureau de l'Assemblée nationale pour une adoption « avant l'été » et une application effective « au 1er janvier 2020 » selon l'intéressé (*Le Point* 27.3.2019).

A la lettre il est vrai, le mot même de « *networking* » ne ressort ni du projet de loi ni des débats. Mais plusieurs dispositions montrent que son adoption permettra à l'avenir de faciliter les recrutements des agents par le biais des réseaux sociaux (I). Pour que l'objectif

d'efficacité et d'efficacité soit atteint, il conviendra toutefois de prévenir la survenance de biais dans le choix des collaborateurs (II).

I. Faciliter les recrutements par les réseaux sociaux

Si certains fonctionnaires titulaires n'hésitent déjà pas à mettre les administrations locales en concurrence pour choisir l'employeur qui leur offre les conditions de travail les plus avantageuses, l'essor des technologies numériques devraient à l'avenir permettre à ces derniers d'aller chercher les talents dont ils ont besoin où ils se trouvent : qu'ils soient déjà en poste dans la Fonction publique ou non ; qu'ils aient réussi un concours d'entrée dans la Fonction publique ou pas. Déjà faciliter par la multiplication des concours sur titre, cette évolution sera encouragée par la généralisation des hypothèses de recours au contrat. A travers elle, il s'agira notamment de faciliter l'adaptation de la masse salariale aux circonstances (A) et l'embauche dans les métiers en tension (B).

A. Faciliter l'adaptation de la masse salariale aux circonstances

De la mise en place des rythmes scolaires à l'entrée en vigueur du RGPD en passant par l'adoption du RIFSEEP... de nombreuses politiques obligatoires ont généré ces dernières années un pic d'activités dans les administrations locales. Mais le constat peut être étendu aux actions qui, bien que facultatives, sont en réalité fortement conseillées au nom de l'adaptation et de la continuité du service public, comme le montre la création d'un plan de continuité d'activité destiné à « faire face, par ordre de priorité, à des risques identifiés et s ri s selon la gravité de leurs effets et leur plausibilité » (v. le *Guide pour réaliser un Plan de continuité d'activité*  labor  par le SGDSN en 2013) : car la mesure est aussi un moyen de prévenir la survenance de dommages pouvant conduire à l'engagement de la responsabilité des agents ou des élus pour faute de service, voire pour faute service pénalement répréhensible (TC 14.1.1935, Th paz, R. 1234).

A chaque fois les administrations n'ont pas forcément besoin d'embaucher un fonctionnaire titulaire au risque de ne plus savoir quoi en faire une fois les actions réalisées. Un chargé de mission recruter le temps de les mener suffit d'autant qu'il offre l'avantage de lui permettre de maîtriser sa masse salariale sur la durée. Ces considérations sont à l'origine de la disposition du projet de loi actuellement en discussion tendant à consacrer la liberté totale des communes de moins de 1 000 habitants de recruter des contractuels pour satisfaire les besoins du service dans toutes les catégories d'emploi, en CDD ou en CDI : dès lors que la consécration de la règle s'accompagne de l'**instauration d'un mécanisme de rupture conventionnel potentiellement applicable à 300 000 agents.** Surtout, le projet de loi propose la création de contrats de projet de 6 ans maximum. Comme l'explique l'exposé des motifs il s'agit à travers eux de « permet aux services d'être en capacité de mobiliser des profils divers (...) dont l'échéance est la réalisation du projet ou de l'opération » (art. 8 du projet de loi). Or, ils pourront à l'avenir être ciblés grâce au « *Networking* ».

B. Faciliter l'embauche dans les métiers en tension

Même s'il était finalement maintenu, le non remplacement annoncé de 70 000 départs à la retraite dans la Fonction publique territoriale n'empêcherait pas le développement de métiers en tension.

L'expression désigne les professions pour lesquelles les administrations employeuses ont du mal à trouver des candidats qualifiés au risque de compromettre le bon fonctionnement de leurs services et la qualité des prestations rendues à l'utilisateur. Si, dans ses fiches prospectives métiers, le CNFPT estime la situation préoccupante notamment pour les professions liées à la sécurité (police municipale), au médico-social (infirmiers, médecins, puéricultrices), à l'environnement (Agent de déchetterie ou de propreté des espaces publics), l'éducation (agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant ; éducateur ou éducatrice de jeunes enfants), la jeunesse (animateurs de centres de loisirs, agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles), et aux services techniques (Chargé de travaux VRD bâtiment EV, Ouvrier de maintenance des bâtiments ; Responsable énergie ; spécialiste fluides), différents facteurs conjuguent leurs effets pour expliquer cette baisse des vocations.

Tandis que les uns tiennent au manque d'attractivité – supposé ou avéré – des emplois en cause au regard des métiers équivalents du secteur privé (métiers de la voirie ou du bâtiment) ou de leur pénibilité (aide aux personnes fragiles), d'autres découlent du manque d'attractivité des employeurs eux-mêmes lorsqu'ils sont éloignés des grands centres urbains et n'ont pas les moyens budgétaires de proposer des emplois à temps complet. A ces considérations s'ajoutent les besoins nouveaux de la population liés à la tertiarisation de l'économie induite par l'essor des nouvelles technologies et du « *big data* », le vieillissement de la population et la multiplication des travailleurs pauvres. Toutes ces considérations s'additionnent ainsi pour conduire à des pénuries temporaires de mains d'œuvre ou à un important phénomène de « *turn-over* » chez les agents.

Mais alors que les mesures prises pour susciter de nouvelles vocations ont jusqu'alors tendu à publier des offres d'emplois en espérant que des candidats y répondent, la généralisation du recours au contrat pour toutes les catégories d'emploi permettra demain d'aller plus loin en facilitant la constitution de viviers de candidats potentiels grâce à une analyse fine des compétences de chacun au regard des emplois à pourvoir. Tandis que l'inauguration du site <https://www.place-emploi-public.gouv.fr>, est révélatrice de l'approche traditionnelle (cf. art. 2 de l'Ord. n° 2017-543 du 13.4.2017, portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique, Décret n° 2018-1351 du 28.12.2018 et Circ. NOR : CPAF1904452C du 3.4.2019), le *Networking* devrait à l'avenir permettre de « libérer les agents des tâches fastidieuses » comme l'explique la CDC (Boncourt A., « L'intelligence artificielle au service des agents territoriaux ? », *Localtis* 30.1.2019) pour aller chercher les talents dont l'administration a besoin et de se recentrer sur des tâches plus complexes. D'autant le frein du concours ayant disparu, il sera plus facile de convaincre les candidats pressentis de s'engager.

Cette situation n'est bien sûr pas sans danger. Car si le *networking* vise à rendre les recrutements plus performants, les retours d'expérience montrent que le procédé peut être biaisé.

II. Prévenir les biais dans le choix des collaborateurs

Comme l'a résumé la CNIL dans son *Rapport sur les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle* du 15 décembre 2017, « biais, discrimination et exclusion constituent des effets clairement identifiés des algorithmes et de l'intelligence artificielle ». Or, les retours d'expérience montrent que ceux-ci peuvent être sources de démotivation voire même de tensions entre agents (A).

A. Un risque avéré de tensions et de démotivation

Déjà la loi n° 87-588 du 30 juillet 1987, portant diverses mesures d'ordre social, prévoyait, par dérogation au principe énoncé à l'article 3 du titre Ier du statut général, que des agents contractuels pourraient être recrutés « 1°) lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes ; 2°) pour les emplois du niveau de la catégorie A (...) lorsque la nature des fonctions ou les besoins des services le justifient. Loin de revenir sur cette solution, la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012, relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, l'avait confortée : son article 41 a créé l'article 3-3 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, de façon à autoriser le recrutement de contractuels destinés à pourvoir « les emplois du niveau de la catégorie A lorsque les besoins des services ou la nature des fonctions le justifient ». Sans doute a-t-elle précisé que le recrutement devait se faire « sous réserve qu'aucun fonctionnaire n'ait pu être recruté dans les conditions prévues par la présente loi ». Mais cette réserve n'a en réalité jamais été un obstacle au recrutement d'un contractuel, dès lors que l'appel à candidature d'agents titulaires peut être infructueux et surtout que leur candidature n'a pas à être privilégiée si leur qualification est jugée insuffisantes par rapport aux fonctions postulées.

La disposition a ainsi en pratique permis aux autorités exécutives de privilégier le recrutement de proches – appartenant parfois à leur cercle familial et politique – à propos desquels l'analyse doit être nuancée. En eux-mêmes de tels recrutements ne sont pas condamnables, car l'article 4 de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen dispose que : " tous les citoyens sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents ". La Constitution permet ainsi elle-même aux autorités exécutives de recruter ceux de leurs proches dont les mérites pour exercer les fonctions postulées sont reconnus. Le silence de la loi sur ce point qui a pu donner l'impression aux agents dans les services que « les compétences n'étaient désormais plus au-dessus » dans la hiérarchie administrative. Les tensions managériales nées de cette situation et le risque de démotivation qui en résulte pourrait se trouver aujourd'hui aggraver par la multiplication des cas de recours au contractuel, notamment pour exercer des emplois de direction : le projet de loi de réforme du statut reprend les dispositions de la loi Avenir professionnel qui avaient été invalidées par le Conseil constitutionnel (CC 769 DC du 4.9.2018, JO 2018-205, cs. 71) afin d'ouvrir aux contractuels les fonctions de directeur général des services, directeur général adjoint des services et directeur général des services techniques dans les communes et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre de plus de 40 000 habitants, à appeler à la mise en place de garde-fous. Selon l'étude d'impact, joint au projet de loi, au moins 125 communes et 154 EPCI seraient concernés, portant potentiellement le nombre d'emplois ouverts de 1 522 à près de 2 700.

B. La double garantie de l'objectivité des recrutements

Pour prévenir l'arbitraire dans les recrutements, les syndicats ont d'ores et déjà profité de l'élaboration de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016, relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, pour inscrire à l'article 32-I de la loi du 13 juillet

1983 que « les agents contractuels sont recrutés après appréciation de leur capacité à exercer les fonctions à pourvoir ». Du fait de cette évolution, le juge administratif est désormais conduit à opérer un contrôle normal – et non plus minimum, limité à l’erreur manifeste d’appréciation – en cas de recours contentieux sur le choix du candidat opéré par l’autorité hiérarchique. S’il peut être saisi par les syndicats informés du projet de recrutement lors de son examen préalable par la CAP, ces garanties ne sont en l’état actuel du projet de réforme du statut pas destinées à être remise en cause. D’une part, ces décisions ne sont pas au nombre de celles qui seront soustraites à sa connaissance (art. 11 et 14 du projet). D’autre part les recrutements de contractuels sur des « emplois permanents » devront être prononcés « à l’issue d’une procédure permettant de garantir l’égal accès aux emplois publics » et il reviendra à « un décret en Conseil d’État » de préciser « les modalités de cette procédure », qui pourra toutefois « être adaptées au regard du niveau hiérarchique, de la nature des fonctions ou de la taille de la collectivité territoriale ou de l’établissement public ainsi que la durée du contrat ».

De son côté, les juridictions ont d’ores et déjà jugé que « le responsable du traitement doit s’assurer de la maîtrise du traitement algorithmique et de ses évolutions afin de pouvoir expliquer la manière dont le traitement a été mis en œuvre à son égard. Il en résulte que ne peuvent être utilisés, comme fondement exclusif d’une décision administrative individuelle, des algorithmes susceptibles de réviser eux-mêmes les règles qu’ils appliquent, sans le contrôle et la validation du responsable du traitement » (CC 765 DC du 12.6.2018, *JO* 2018-141, cs. 71). Les autorités en charge du recrutement des agents territoriaux ne pourront ainsi aveuglément s’en remettre au *networking* pour guider leurs embauches. Non seulement, elles devront veiller à ce que les algorithmes utilisés respectent le principe « neutralité des règles applicables au recrutement d’agents publics » (CE avis pt. 19) et s’abstiennent de toute discriminations en fonction du sexe, du genre, de l’origine ethnique ou des opinions des agents, mais elles devront conserver la maîtrise du choix des candidats

Mais le Conseil constitutionnel, dans sa [décision du 12 juin](#), précise [Circulaire du 3 avril 2019, publiée le 10 avril](#)

1°) Les risques de démotivation

2°) Les risques de tension

L’encadrement des conditions de recrutement des agents contractuels s’impose aussi pour prévenir les risques de tension liés à leur multiplication. D’une part, leur gestion est rendue plus complexe par un important phénomène de *turn-over* : faute de bénéficier de la même stabilité de l’emploi que les agents titulaires, les agents contractuels hésitent moins à faire jouer la concurrence et se faire recruter par un autre employeur public, sinon privé.

D'autre part, des rivalités peuvent survenir entre agents titulaires et contractuels occupant un même niveau hiérarchique. C'est pour prévenir ce risque que le SNDGCT, sans s'opposer au principe de l'ouverture des emplois de direction –

Or, le document précise clairement qu'un des objectifs poursuivis sera de « construire des parcours professionnels ascensionnels pour les contractuels de droit public » (p. 92). Dans son avis NOR : CPAF1832065L 4/13, le Conseil d'État s'était inquiété de « l'impact possible » de « la coexistence de ces deux catégories d'agents qui seront désormais en concurrence pour l'accès aux emplois de direction » (pt. 18). C'est sans doute pourquoi l'étude d'impact appelle les textes réglementaires à « permettre d'assurer un recrutement de qualité et le plus transparent possible, dans le respect des règles déontologiques » (p. 93).

B. l'ouverture à plus de diversité dans la fonction publique... »

prévoit, pour le recrutement des contractuels, une « procédure permettant de garantir l'égal aux emplois publics » qui devra être fixée par décret.

s'il appartient au législateur d'édicter les conditions générales d'accès aux emplois publics, dans le respect du principe d'égalité et des autres règles et principes de valeur constitutionnelle (CC, 23 juillet 1991, n° 91-293 DC), y compris donc d'ouvrir la possibilité de recruter des contractuels, la définition des règles applicables aux agents non titulaires relève du pouvoir réglementaire (CE, section, 24 avril 1964, Syndicat national des médecins des établissements pénitentiaires, n° 57706 ; 30 mars 1990, Fédération générale des fonctionnaires Force ouvrière et autres, n° 76538

* *
*

« l'État aussi est prêt à se saisir du potentiel de l'Intelligence artificielle pour transformer l'administration en profondeur » disait Mounir Mahjoubi, secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargé du Numérique, lors du lancement de l'AMI le 14 juin 2018. Après les smart city à quand les recrutements intelligents ?

« COMMENT PERMETTRE À L'HOMME DE GARDER LA MAIN ? » CNIL rapport décembre 2017.

O'RH : le chatbot qui répond aux questions des agents d'Orléans Métropole (45)

Temps dégagé pour se consacrer aux situations individuelles plus complexes

avant-projet encourage rémunération au mérite pour les contractuels qui
représentent 1/5e des effectifs sur la base de critères de résultats/d'objectifs