

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 1/25

Michaël Gonin

L'IA : Rien de nouveau sous le soleil ?

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 1 (2025), S. 40-43.

Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion:	Rea Pirani
Layout:	Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild:	Thema «KI in NPO»: ChatGPT
Fotomaterial:	ChatGPT, Dalle, Microsoft Designer
ISBN:	978-390-9437-72-6
ISSN:	1424-9189
Kontakt:	info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

L'IA : Rien de nouveau sous le soleil ?

Michaël Gonin

L'intelligence artificielle (IA) bouscule nos vies. Les articles et blogs fourmillent de bons conseils sur son utilisation, y compris dans le monde des NPO. Mais chamboule-t-elle vraiment tout ? Retour aux fondamentaux.

Nier que l'IA est en train de transformer radicalement les manières de travailler serait absurde. Le stockage sur le cloud, l'analyse automatique des données ainsi que la manière de rechercher des informations, de résumer des articles et de préparer des stratégies ou des projets sont révolutionnés. Plus fondamentalement – et cela touche d'autant plus les NPO – c'est la manière d'être en relation et de collaborer avec les collègues, partenaires, financeurs ou bénéficiaires qui est transformée.

Certains de ces changements peuvent être de véritables progrès : L'aide à la détection de certaines maladies par l'IA devient un soutien prometteur pour les médecins¹. De même, des outils de traduction automatique permettent à certains groupes de la population d'accéder à des prestations qui avant leur échappaient.

En même temps, certaines applications interrogent ou inquiètent. Que faut-il en faire ? Comment choisir le bon outil pour ma NPO ? Je laisserai les revues professionnelles évaluer la pertinence technique de chaque outil IA en fonction des organisations, des buts et des processus spécifiques. J'aimerais plutôt revenir à une (la?) question de fond.

Reclarifier les fins et moyens

L'arrivée relativement soudaine d'une IA si puissante ravive l'importance d'une distinction fondamentale mais subtile, que chaque nouvelle technologie redéfinit à sa manière : celle entre la fin et les moyens. La technique est-elle un outil que l'humain en société formate à sa guise en vue d'objectifs donnés ou transforme-t-elle notre fonctionnement social et humain

pour lui imposer sa propre finalité ? Ellul parle dans le deuxième cas d'un « système technicien ». Les relations humaines y sont systématiquement indirectes car un média (écran, téléphone, traducteur, mais aussi script de conversation ou stratégie d'argumentation) est interposé entre les personnes². De plus, la manière de penser est entièrement structurée en termes d'efficacité et d'impact qui deviennent les seuls critères d'évaluation de la réussite.

Prenons un exemple : Si la mission d'une NPO est de traduire, pour les personnes allophones, les rendez-vous administratifs ou médicaux, une IA peut être un gain très performant.

Mais de nombreuses NPO actives dans ce domaine vont au-delà de la tâche technique de traduction et voient leur mission comme soutenir et accompagner en vue d'une intégration les personnes allophones. L'interprète a alors un rôle bien plus complexe que le simple transfert de mots dans une autre langue. Il/Elle assume aussi des tâches d'interprète culturel, de « traduction » d'émotions qui s'expriment parfois de manières subtiles et différentes, d'« accompagnant » exprimant une part d'empathie et d'accueil de l'autre, voire de médiation informelle. Remplacer l'humain par une IA réduirait alors drastiquement la mission de cette NPO ; elle déshumaniserait l'échange et par conséquent les personnes impliquées, les réduisant à des transmetteurs et récepteurs de phrases sans aucun lien social.

Au niveau des activités courantes, l'IA peut également nous faire prendre ce genre de 'raccourci technique'. Par exemple, une IA peut être utile pour créer, à partir de documents existants, un support pour la présentation de la future stratégie à des partenaires. Mais la préparation d'un support se limite-t-elle à cette seule dimension ? N'est-elle pas aussi utilisée pour :



- finir de structurer une pensée et anticiper les questions ou réticences des personnes conviées à la présentation ?
 - réfléchir aux probables dynamiques et aux diverses personnalités du groupe – et donc à la manière spécifique de présenter à ce public avec mon style ?
- Confier ma présentation à une IA supprime ce travail indirect d'anticipation et de projection techniques et sociales, voire d'empathie avec les personnes attendues – travail qui devra être fait d'une autre manière, à un autre moment.

Dignité fondamentale de l'humanité

La dignité humaine nous pousse à chercher, aussi dans la pratique professionnelle, une manière d'être en communion sous diverses formes et à divers niveaux. Nous avons besoin de liens de confiance, voire de connivence, pour bien travailler ; ce sont, entre autres, des émotions communes qui nous motivent et soudent une équipe. Lorsque l'IA permet de soutenir cette dynamique humaine et sociale (nous citerons ici zoom qui a permis de maintenir des liens lors des confinements liés au Covid), elle peut et doit être implémentée. Néanmoins, lorsqu'elle devient 'intermédiaire' qui éloigne les personnes les unes des autres, la technologie heurte cette dignité humaine, paradoxalement souvent sous couvert de liberté ou d'égalité de chances³.

Chaque NPO se trouve donc confrontée à cette question fondamentale : au-delà de sa potentielle utilité pour des tâches techniques spécifiques, quand et comment l'IA contribue-t-elle, directement ou indirectement, au renforcement de cette dignité humaine ? Quand et comment menace-t-elle, directement ou indirectement, cet épanouissement humain ? Cette question n'est pas d'ordre technique, mais fondamentalement philosophique et politique. Pour la discuter, il est nécessaire de clarifier d'abord sa vision du monde ainsi que sa compréhension de la finalité humaine et de l'épanouissement d'une société. Aucune technique ne peut trancher ce genre d'enjeu – elle ne peut qu'appliquer une procédure qui donne un résultat. La décision de valider ce résultat appartient à l'humain et à l'humanité. L'IA, en tant que technique, peut proposer des 'solutions' à un 'problème'. Mais seul l'humain peut décider, sur la base d'une vision globale, si c'est la 'bonne' solution et, si oui, quand, où et comment l'implémenter ?⁴

Et non seulement la machine ne peut pas prendre ce genre de décision réfléchie, mais enlever à l'humain une telle décision revient à atteindre à sa dignité fondamentale. La capacité et la responsabilité de prendre son destin en main individuellement et collectivement sont en effet constitutives de sa dignité.

« Rien de nouveau sous le soleil »

La tentation existe d'abandonner notre dignité humaine et de laisser la technique trancher pour nous ces choix fondamentaux. Mais ce serait justement réduire une question de choix de société à sa dimension technique – car l'IA ne peut philosopher, elle ne peut que compiler et extrapoler. L'IA ne peut imaginer et espérer ; elle ne peut que rapporter. L'IA ne peut construire une société – seul l'humain le peut ! Cette responsabilité pour notre avenir – et la tentation de l'éviter – n'est pas nouvelle. Au fil des civilisations, la responsabilité fondamentale pour la vie individuelle et collective tend à être réduite à des décisions simplifiées (simplistes ?) et technicisées – y compris des techniques sociales ou politiques. Les progrès « techniques », partiels, sont alors mis en avant pour cacher les défis plus complexes et éviter un véritable engagement personnel. Il n'y a « rien de nouveau sous le soleil »⁵.

Cette observation, qui date de plusieurs siècles avant Jésus-Christ, peut nous surprendre et l'on pourrait être tenté de penser : « Oui, à l'époque, il n'y avait rien de nouveau sous le soleil ». Ce serait faire preuve de condescendance. La roue, les armes de guerre, les outils, l'architecture, mais aussi les stratégies politiques et les coups sociaux n'ont pas attendu la modernité pour évoluer.

Et penser que nos révolutions techniques sont plus 'grandes' que celles de l'époque serait prétentieux. Certes, il y a des révolutions techniques importantes et précieuses pour l'humanité ; mais si nous nous intéressons aux phénomènes sous-jacents, plus fondamentaux, qu'y a-t-il de véritablement nouveau ? -Peut-être rien, déjà à l'époque. La réalité sociale et

humaine n'a pas changé. La famine, la maladie et donc le besoin de solidarité étaient là ; les conflits interpersonnels et donc le besoin de médiation et de justice étaient là ; les catastrophes naturelles, les guerres et leurs ravages étaient là ; la recherche modérée d'une saine prospérité était là.

Et la perversion de cette recherche en une quête effrénée et exclusive, au détriment d'autrui était aussi déjà là ; la consommation excessive qui laisse finalement un sentiment de non-satiété était là ; la destruction, au fil des guerres, de la nature, de la culture et de la vie humaine était là. L'IA vient certes chambouler nos fonctionnements. Les enjeux de société, les forces et faiblesses de l'humanité ainsi que les besoins et aspirations qui forment la dignité humaine sont néanmoins toujours les mêmes. L'IA ne supprime pas la nécessité de NPO qui s'investissent, créent des liens, développent des solutions pour les enjeux de l'humanité. Elle n'en modifie pas leurs missions profondes. Mais son risque est de les détourner de ces vraies missions fondamentales pour se concentrer sur des stratégies d'implémentation dont le succès se mesurerait uniquement en termes techniques.

À nous de rester vigilants, de nous souvenir des vrais enjeux et des vrais critères de mesure de réussite (individuelle et collective), et d'accepter le poids de cette responsabilité. La refuser impliquerait en effet une atteinte dangereuse à notre propre dignité. L'assumer avec sérieux et humilité permet de donner à l'IA sa place : peut-être pas si mirobolante que parfois prônée, mais une vraie place, utile, circonscrite, comme un moyen en vue d'une fin bien plus noble qu'elle-même.

Notes

- 1 Voir <https://www.rts.ch/info/sante/2025/article/l-ia-ameliore-le-depistage-du-cancer-du-sein-plus-de-cas-detectes-28791088.html>.
- 2 Ellul 1977.
- 3 Voir par exemple le développement de l'anxiété sociale, qui empêche de nombreux jeunes à interagir au quotidien avec d'autres personnes. Cf. <https://www.24heures.ch/gen-z-toujours-plus-de-jeunes-souffrent-de-phobies-sociales-245423158551>.
- 4 Ellul 1977, p. 108.
- 5 Voir par exemple le livre de l'Ecclésiaste dans la Bible – et d'autres philosophes antiques.

Bibliographie

- Ellul, J. (1977). *Le système technicien*. Paris, Calmann Lévy.

Das Wichtigste in Kürze

Die künstliche Intelligenz verändert zunehmend unser Leben. Es gibt zahlreiche Ratschläge zu ihrer Nutzung, auch im Bereich der NPO. Es ist unbestreitbar, dass die KI unsere Arbeitsweisen revolutioniert – sei es in der Datenspeicherung, der Analyse oder bei der Vorbereitung von Strategien und Projekten. Besonders für NPO betrifft dies auch, wie mit Kolleg_innen, Ehrenamtlichen und Mitglieder kommuniziert und zusammengearbeitet wird. Die Frage nach der besten Umsetzung der technischen Möglichkeiten wird an anderen Orten besser behandelt. Dieser Text kehrt für einen Moment zurück zu den grundlegenden Fragen.

Vor jeder Einführung einer neuen Technologie sollte man sich daran erinnern, dass Technologien Mittel sind, die der Erfüllung eines bestimmten Zwecks dienen. Allzu schnell kann es passieren, dass diese Unterscheidung unklar wird. Weiter muss man sich des genauen Zwecks einer Aufgabe oder NPO bewusst sein, bevor KI sinnvoll eingesetzt werden kann.

Aus der Geschichte können wir lernen, dass die angewandten Medien unsere Arbeit und das Zwischenmenschliche stark beeinflussen, auch wenn man sich dem nicht immer bewusst ist. In NPO soll ein würdevolles Zusammenarbeiten zwischen Menschen möglich sein. Bei der Einführung von KI sollte man sich also nicht zuletzt die Frage stellen, wie die Zusammenarbeit verändert wird. Technologie sollte menschliche Verbindungen fördern, nicht entzweien. Jede NPO muss sich fragen, wie KI ihre Grundwerte unterstützt oder gefährdet. Diese Entscheidung ist nicht technisch, sondern politisch und philosophisch. Die Verantwortung für die Nutzung von KI liegt beim Menschen, der darüber entscheiden muss, wann und wie sie eingesetzt wird, um die menschliche Würde zu wahren.

Diese grundlegenden Fragen sind nicht neu, sondern stellen sich immer wieder in der Geschichte, wenn es zu technologischen Fortschritten kam. Die KI mag neu sein, doch die Fragen der menschlichen Würde, des Zusammenlebens in einer Gesellschaft und des Zusammenarbeitens in Organisationen sind es nicht. Es liegt am Menschen, die richtigen Fragen zu stellen und Verantwortung zu übernehmen - sich der Mission der Organisation bewusst zu sein und KI als Mittel gezielt und sinnvoll einzusetzen.

Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wert-orientierte(s) Management und Karriere - und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektive. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studien über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St-Légier.