



POINT DE VUE

Sortir de la vision instrumentale et réductionniste des RH, pour aller vers la gestion des personnes

Nadia Lazzari Dodeler et Marie-Noëlle Albert

Les organisations d'aujourd'hui sont appelées à entreprendre de nombreux changements simultanés et complexes. Ces changements peuvent être liés à plusieurs phénomènes, par exemple : la saturation des marchés, la concurrence accrue, la pénurie de main-d'œuvre, une pandémie, etc. Les organisations prennent ainsi des décisions stratégiques en lien avec les différents facteurs externes. Cependant, l'alignement de la gestion des ressources humaines (GRH) sur la gestion stratégique des ressources humaines tend à banaliser et à réduire l'être humain au service de la maximisation des profits pour les actionnaires.

Manager aujourd'hui demande de nouvelles compétences stratégiques telles que des compétences dans le domaine du numérique. Toutefois, l'avènement du cyber management suscite craintes et espoirs. Certains y voient un monde où l'objectivité supplantera la subjectivité humaine et ses biais cognitifs, en espérant anéantir les préjugés, alors que pour d'autres, l'intelligence artificielle (IA) déshumanise l'homme au travail en le privant de responsabilité, de jugement professionnel et de liberté. Par exemple, sous l'impulsion des promoteurs de l'IA, des entreprises utilisent des outils d'aide au recrutement intégrant de l'intelligence artificielle. Ces promoteurs mettent de l'avant que ces outils favorisent un recrutement plus rapide, plus efficace, plus inclusif, c'est-à-dire sans discrimination, les biais humains étant éliminés. Selon les promoteurs de l'IA, la décision finale appartient à l'humain, cependant, le choix des candidats sélectionnés peut être fortement produit par les algorithmes de recommandation qui utilisent des approches probabilistes (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021). Manager de la sorte, c'est gouverner les personnes par une seule mesure la rationalité technoscientifique (Frimousse, 2021).

L'objectivation des personnes

L'objectivation des personnes repose sur une dépersonnalisation des rapports sociaux et la transformation de ceux-ci en procédures objectives qui découlent d'une rationalité échappant à l'action, puis une disqualification des personnes puisque ce sont elles qui sont en situation de faiblesse (Lamoureux, 2005).

Mais, peut-on éthiquement penser que les êtres humains sont des ressources comme toutes les autres ressources de l'organisation : ressources matérielles, financières, technologiques, etc.? Ces ressources sont des objets passifs qui peuvent être utilisés par des personnes. Ainsi appeler une personne une ressource c'est lui donner le même statut qu'un objet, qu'un meuble (Greenwood, 2002). Une personne doit être considérée différemment des autres ressources et avec respect (Melé, 2009). Il s'agit d'une vision simpliste et réductionniste de l'humain réduit à une fonction de ressource humaine, alors qu'il faudrait y voir une vision complexe du sujet donc de la personne (Morin, 1999).

La primauté des outils

Les humains sont à la fois rationnels et irrationnels (Morin, 2001), mais dans les organisations la partie irrationnelle est occultée, faisant croire que seul le rationnel peut tout expliquer. D'où la mise en place d'outils rationalisant qui donne à voir le mirage d'un monde complètement rationnel et prévisible.

Ainsi, il y a quelques décennies déjà que les grandes entreprises développent des outils de gestion cherchant une rationalisation des différentes fonctions de l'entreprise à partir du recueil des données de celle-ci. Ces outils sont présents de la gestion des stocks, en passant par la dotation en personnel (planification, sélection, recrutement), à la gestion des compétences, de l'attraction, de la rétention, et des départs des employés. Ces outils cherchent à mesurer le travail, les aptitudes des salariés et leur comportement. Pratiquement, pour évaluer le potentiel humain, une approche mécaniste est utilisée afin de réduire le jugement et l'interprétation des personnes qui construisent et utilisent l'outil (Petterson, 2000).

Cette conception semble proche de la métaphore de l'ordinateur (Morgan, 2006) mais ne tient pas compte de la complexité des personnes et de leur environnement. En effet, agir selon la métaphore de l'ordinateur déresponsabilise la personne, car l'action ne dépend pas de sa réflexion, mais d'une procédure automatique. Ici, l'outil qui était pensé comme un moyen pour atteindre une finalité devient une fin en soi. Ce passage de moyen à fin peut éluder la finalité essentielle.

Les situations complexes, tout comme les personnes mettent en lumière des éléments imprévus. Cette imprévisibilité peut permettre d'atteindre les finalités originelles d'une manière différente de celle envisagée. Doit-on privilégier les fins ou les moyens que nous avons prévus pour les atteindre ? Privilégier une rationalité par les fins plutôt que par les processus nous semblerait préférable.

Afin de tenir compte de la complexité des personnes et de leur environnement, ne serait-il pas préférable de changer de métaphore? Nous pensons que oui, en nous appuyant sur le concept d'énaction nous pourrions tenir compte du caractère subjectif du sujet et objectif de l'objet. Ainsi, les personnes seraient guidées et non aveuglées par les outils de gestion, et pourraient user de leur jugement professionnel pour agir. Le jugement professionnel doit être plus qu'une mise en œuvre instrumentale de la rationalité. Les outils sont des représentations d'un réel, mais ne sont pas le réel, la carte n'est pas le territoire (Korzybski, 1933/1994). Ces représentations sont utiles dans de nombreux cas pour comprendre la réalité, mais ne devraient pas permettre l'économie du jugement professionnel.

Gestion des personnes : Des sujets divers

Dans de nombreuses organisations, certains managers pensent que les rapports humains impersonnels pourraient éliminer les problèmes interpersonnels, les conflits, et la complexité humaine, il s'agit d'une pensée simplifiante selon nous. Les personnes qui subissent ces agissements ne sont plus vues comme des personnes (sujets), mais comme des ressources interchangeable ou jetables (objets). Ce n'est qu'une application de la politique de l'autruche.

La « gestion des personnes » est une approche encore guère développée, même si cette terminologie s'utilise peu à peu. Arnaud, Frimousse et Perretti (2008) pensent qu'il peut être pertinent de mettre la gestion des ressources humaines en adéquation avec le per-

sonnalisme. Ce mouvement oppose individu et personne. Pour Daniel-Rops (1934, p.65), « la personne n'a rien de commun avec l'être schématique mû par des passions élémentaires et sordides, qu'est l'individu. Un personnalisme conscient s'oppose même à l'individualisme dont s'est grisé le XIX^e siècle. La personne, c'est l'être tout entier, chair et âme, l'une de l'autre responsable, et tendant au total accomplissement ». Mounier (1949, p.9) définit la personne ainsi : « *La personne n'est pas un objet. Elle est même ce qui dans chaque homme ne peut être traité comme un objet. Voici mon voisin. Il a de son corps un sentiment singulier que je ne puis éprouver ; mais je puis regarder ce corps de l'extérieur, en examiner les humeurs, les hérédités, la forme, les maladies, bref le traiter comme une matière de savoir physiologique, médical, etc. Il est fonctionnaire, et il y a un statut du fonctionnaire, une psychologie du fonctionnaire que je puis étudier sur son cas, bien qu'ils ne soient pas lui, lui tout entier et dans sa réalité compréhensive. Il est encore, de la même façon, un Français, un bourgeois, ou un maniaque, un socialiste, un catholique, etc. Mais il n'est pas un Bernard Chartier : il est Bernard Chartier. Les mille manières dont je puis le déterminer comme un exemplaire d'une classe m'aident à le comprendre et surtout à l'utiliser, à savoir comment me comporter pratiquement avec lui. Mais ce ne sont que des coupes prises chaque fois sur un aspect de son existence* ».

En tenant compte de cette définition de la personne, la gestion des personnes peut correspondre à la prise en considération de la personne comme étant un être humain dans son entier. Il s'agit donc d'un management profondément humain, dans lequel l'autre, bien qu'extérieur à moi, n'est pas une chose. Il est un être humain (tout comme moi), et souhaite être pris en considération comme tel (tout comme je le souhaite aussi). De plus, l'examen de notre propre identité montre que chaque personne est porteuse d'une identité composite, mais en considérant chaque appartenance, de manière séparée, nous sommes liés à d'autres personnes aussi, ces mêmes critères considérés tous ensemble mettent en lumière notre identité propre qui ne se confond avec aucune (Maloouf, 1998). Ainsi, « Autrui, c'est à la fois le semblable et le dissemblable. La fermeture égocentrique nous rend autrui à l'étranger. L'ouverture altruiste nous le rend fraternel. Le sujet est par nature clos et ouvert » (Morin, 2001, p.81).

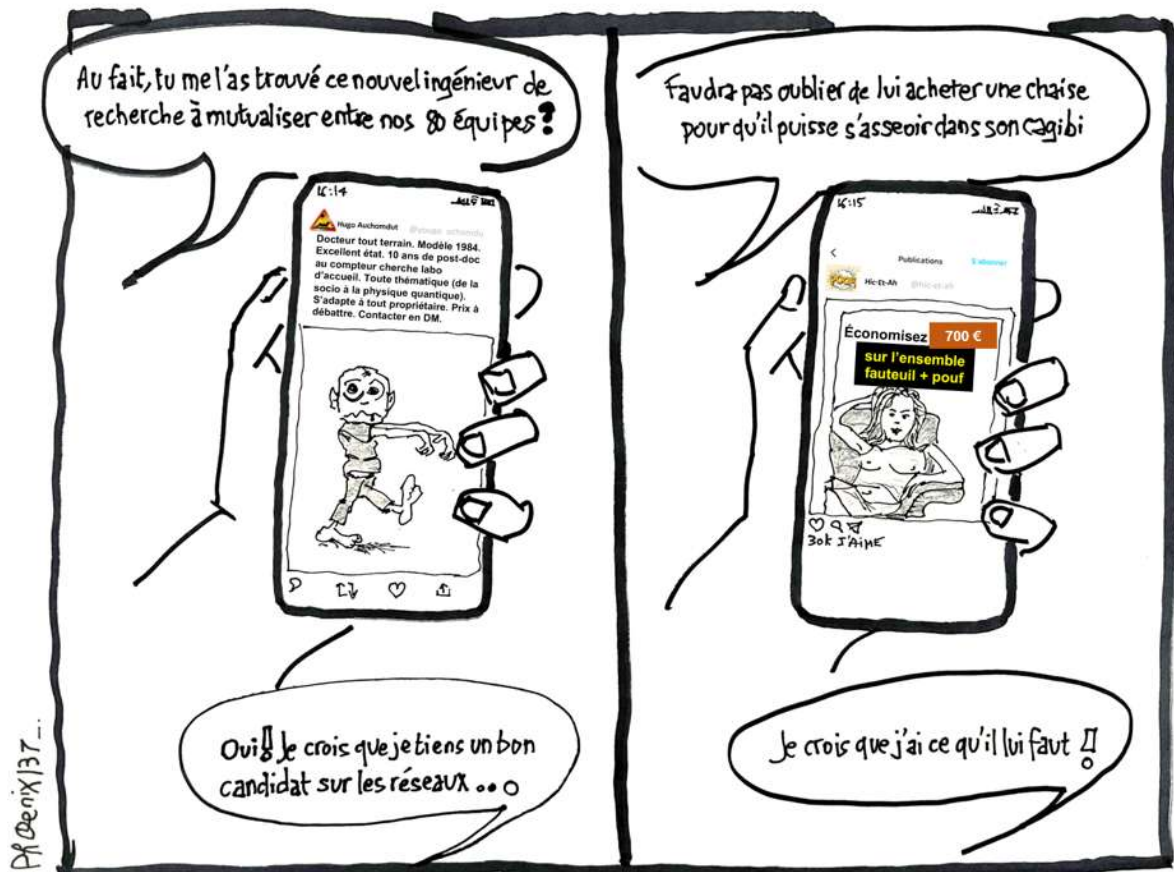
Pour conclure, nous précisons que dans cet éditorial il s'agit bien de gestion « des personnes » et non de gestion « du personnel », cette dernière représentant une conception de l'organisation taylorienne et une conception de l'homme utilitariste (travailleurs substituables) (Pigeyre, 2006).

De même, la notion de « ressources » humaines ne s'apparente pas aux autres ressources de l'organisation, ainsi elle pourrait être reconceptualisée. En ce sens, le concept de « personne » peut fournir une vision complexe des acteurs de l'organisation, en les reconnaissant dans toutes leurs dimensions. Cette conception pourrait également servir de fondement à de nouvelles pratiques de gestion où les personnes ne seraient plus gérées que par une seule dimension, celle de la rationalité technoscientifique, mais guidées et non aveuglées par les outils de gestion, ce qui leur permettrait de mettre à profit leur jugement professionnel et donc de retrouver leur liberté d'agir.

LE DESSIN DU MOIS

« Apologie de l'anthropophagie »

Abdel Aouacheria



On compte actuellement environ 7 milliards d'êtres humains sur la planète. Alors que la population mondiale n'était « que » de 3 milliards en 1960, les prévisions tablent sur 10 milliards en 2050, 15 milliards en 2100 (si l'humanité survit d'ici-là). Des solutions existent-elles pour lutter contre la surpopulation ? Il y a bien les solutions pessimistes, ou plutôt les « non-solutions » : laisser faire les catastrophes naturelles, la pollution, le réchauffement climatique, les épidémies, la pénurie d'eau, les famines et les guerres, pour que le problème se règle de lui-même par des tragédies. Pour éviter ce destin funeste, on voudra miser sur la technoscience, croire en l'avènement de nouvelles inventions : voitures vertes, matériaux verts, nourriture verte (uniquement végétale, s'entend), dessalement de l'eau de mer (voire fabrication d'eau potable verte, c'est-à-dire produite sans recourir à des usines de dessalement), sans oublier la contraception généralisée (ou le recours exclusif à l'amour dans le méta-vers) et les voyages interstellaires pour coloniser d'autres planètes (à la rencontre ou non de petits bonhommes verts). Loin de tous ces fantasmes positifs ou négatifs, une autre « voie » est possible : le cannibalisme. Ce secteur, qui s'inscrit dans le contexte global de l'accroissement de la population mais aussi de celle de sa durée de vie (vieillesse généralisée), doit être encouragé et soutenu par les politiques publiques, afin de connaître l'essor qu'il mérite. L'anthropophagie répond en effet à un enjeu majeur : maintenir, en dépit de conditions terrestres difficiles, un pool d'humains en nombre réduit mais en bonne santé (grâce à un apport nutritionnel régulier). Malgré les perspectives de développement prévisibles, le secteur souffre d'une piètre image. Il peine à recruter et à fidéliser les cadres et les politiques à même de lui assurer une pleine réussite dans les décennies à venir. Parmi les raisons nuisant à son attractivité, on note les conditions de travail (où l'exemplarité et la pratique seront de mises), la difficulté à promulguer une loi universelle de réification de l'être humain (afin notamment de rendre licite la consommation de sa chair au même titre que celle d'autres animaux) et les résistances liées au refus dogmatique, stupide des hiérarques religieux de toutes obédiences. Pour son salut sur la Terre-Patrie, pour le bien des générations futures, il est pourtant grand temps que l'être humain accepte de renoncer à son statut de sujet, de « chose pas comme les autres », pour rejoindre d'un pas allègre le vaste et immanent monde des objets.

ACTUALITES DES MEMBRES DU GROUPE

COMMUNICATIONS

Roland Pérez a animé, avec Omar Bessaoud (CIHEAM Montpellier), une conférence sur “le renouveau des communs”, le 28 mai, à Marcevol (66) dans le cadre des 50 ans de la Fondation du Prieuré de Marcevol.

ÉVÈNEMENTS



UPEM1

INVITATION
à l'inauguration de
l'université populaire
EDGARMORIN

**Simplicité
et Complexité
d'une
Guerre**

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
POLITIQUE
TECHNOLOGIE

**Mardi 28 juin 2022
De 17h à 21h
Amphithéâtre d'anatomie
Faculté de Médecine
de Montpellier**

Programme :
Mots d'ouverture
Conférence d'Edgar Morin
Surprise de clôture

Sous l'égide du Réseau
RELANCE EN COMPLEXITÉ

L'inscription est gratuite mais obligatoire
<https://my.waezevent.com/upem1>

2 rue de l'École de Médecine 34000 MONTPELLIER
contact@relance-en-complexite.org | www.relance-en-complexite.org/

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER | MSHSUD | cnrs | Montpellier métropole | Com4Dev | isem | LABEX ENTREPRENDRE | ARTIVISTES | LHUMAIN | IAE MONTPELLIER École Universitaire de Management | FACES.CACHEES

L'intérêt porté par Edgar Morin aux grandes questions sociétales et mondiales transparaît dans les concepts moriniens de "reliance", de solidarité envers la "Terre-Patrie" et de "communauté de destin" planétaire. Ces trois concepts regroupent des problématiques souvent négligées dans l'enseignement officiel : la connaissance de la connaissance, la complexité humaine, la compréhension d'autrui, l'affrontement des incertitudes, la mondialisation, les crises gigantesques suscitées par les guerres, les épidémies, le dérèglement climatique et l'érosion de la biodiversité, mais aussi l'éthique complexe, les problèmes de la Ville, la revitalisation des villages et des campagnes. Autant de grands thèmes que l'Université Populaire Edgar Morin se propose de diffuser sans délai auprès du plus grand nombre à l'heure de ce 3ème millénaire porteur autant de périls que de promesses. Le sujet de la conférence inaugurale reflète bien cette attention aux enjeux d'actualité, en incitant à une réflexion non seulement sur la nature des conflits (en particulier en Ukraine) mais également à leurs impacts sur les sociétés humaines, l'environnement et l'économie.

A contre-courant de la vulgarisation, au profit de la divulgation, cette séance inaugurale se veut un moment de rencontres entre intellectuels (issus tant des humanités que des sciences), artistes, politiques, journalistes et membres de la société civile. Il s'agit de créer un événement symboliquement fort de la vie culturelle montpelliéraine autour de la pensée complexe, avec pour objectif de la diffuser auprès du grand public. Ce projet correspond à une des réalisations du réseau "Reliance en Complexité" qui ambitionne de faire de Montpellier le site de référence et de fertilisation de la pensée complexe et morinienne dans les différents domaines scientifiques. Notre initiative, bien que globale (notre réseau se ramifiant jusqu'en Amérique du Sud et au Canada), ayant d'abord la volonté de s'ancrer à l'échelle locale (Edgar Morin résidant à Montpellier). Le choix d'organiser l'évènement dans l'amphithéâtre de l'école de Médecine de Montpellier (bâtiment historique) s'inscrit dans cette logique.

Ensemble, nous aurons à cœur de témoigner notre respect envers la figure inspirante qui a impulsé la création de cette Université Populaire, pour prolonger son œuvre à travers un cycle de conférences, de débats et d'ateliers thématiques sur des thèmes variés (dont des sessions spéciales à venir sur « Santé et pensée complexe », « Ecologie et pensée complexe », « Art et pensée complexe »).

Plusieurs officiels et personnalités prendront la parole pour lancer l'inauguration (avec notamment un discours introductif d'Agnès LANGEVINE, Vice-Présidente de la Région Occitanie), avant une conférence ex cathedra d'Edgar Morin intitulée "Simplicité et Complexité d'une guerre". Enfin, une action symbolique sera organisée pour clôturer l'évènement, qui vient également clore l'année de son centenaire (débuté, on s'en souvient, à l'Élysée).

Le 28 juin à partir de 17h, Bâtiment historique de la Faculté de Médecine, Amphithéâtre d'anatomie, 2 rue de l'école de Médecine 34000 MONTPELLIER 34000 Montpellier

Inscription gratuite mais obligatoire sur : <https://my.weezevent.com/upem1>

Comité d'organisation : Régis Meissonier (MRM Université de Montpellier), Abdel Aouacheria (ISEM CNRS UMR 5554, Université de Montpellier), Déborah Nourrit (EuroMov Digital Health in Motion, Université de Montpellier - IMT Alès), Lionel Scott d'Appolonia (LIRDEF, Université de Montpellier), Marie-Noëlle Albert et Naddia Lazzari Dodeler (Université du Québec à Rimouski), Nathalie Will (Ecole Antonia Montpellier)

MEMBRES DE ReCx

Reliance en Complexité est une instance de la Chaire Unesco - Edgar Morin de l'Université de Montpellier. Groupe transdisciplinaire d'experts de la pensée complexe, son but est de « (r)éveiller les chercheurs quant à la manière avec laquelle la recherche scientifique s'opère aujourd'hui et de formuler des recommandations à adresser aux jeunes chercheurs de par leur responsabilité sociale en termes de construction de sens dans un environnement complexe ».

Membres fondateurs :

- Edgar Morin, Directeur de recherche CNRS
- Régis Meissonier (coordinateur), Professeur des Universités, IAE Université de Montpellier
- Abdel Aouacheria, Chargé de Recherche, Biologie, CNRS de Montpellier
- Deborah Nourrit, Maître de Conférences, laboratoire EuroMov Digital Health in Motion , Université de Montpellier- IMT Alès, Université de Montpellier
- Pascal Roggero, Professeur des Universités, Sociologie, Université Toulouse 1 - Capitole
- Jean-Louis Le Moigne, Professeur émérite, Université d'Aix-Marseille, Réseau Intelligence de la Complexité MCX-APC
- Jérémy Sauvage, Maître de Conférences HDR, Acquisition et didactique des langues, Université Paul Valéry
- Roland Pérez, Professeur Emérite, Sciences de Gestion, Université de Montpellier
- Philippe Guiliani, Professeur, Sciences de Gestion, Montpellier Business School
- Stéphane Guilbert, Professeur Montpellier SupAgro, INRA, CIRAD
- Nathalie Will, Fondatrice Pédagogie du Sens©, Directrice de l'École Internationale Antonia, Montpellier
- Ousama Bouiss, Doctorant, Université Paris Dauphine

Membres du réseau :

- Sébastien Abad, CHU de Rouen
- Marie-Noëlle Albert, Professeure en Gestion des Personnes en Milieu de Travail, Université de Rimouski, Québec
- Nicolas Darbon, Maître de Conférences, Musicologie, Université d'Aix-Marseille
- Bernard Garrigues, Chercheur Géographe
- Nadia Lazzari Dodeler, Professeure en Gestion, Université du Québec à Rimouski
- Yannick Lebtahi, Maître de Conférences HDR, Information et Communication, Université de Lille
- Fabien Moustard, PhD student, University College London
- Arnaud Rey, Laboratoire de Psychologie Cognitive, CNRS & Aix-Marseille Université
- Leonardo Rodriguez Zoya, Professeur, Communauté de la Pensée Complexe en Amérique Latine, Université de Buenos Aires, Argentine
- Christophe Schmidt, Professeur Université de Lorraine
- Lionel Scotto D'Apollonia, Enseignant-Chercheur à l'Université de Montpellier
- Fabienne Serina-Karsky, directrice département éducation inclusive, Institut Catholique de Paris