HAL
open science

De l'ennui organisationnel

Hervé Dumez

To cite this version:

Hervé Dumez. De l'ennui organisationnel. Le Libellio d'AEGIS, 2005, 1, pp.1-2. hal-00281117

HAL Id: hal-00281117
https://hal.science/hal-00281117

Submitted on 20 May 2008

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.

AEGIS le Libellio d'

TIRÉ A PART

Dumez Hervé (2005) "De l'ennui organisationnel", *Le Libellio* d'Aegis, n° 1, novembre, pp. 1-2

Sommaire

1
De l'ennui organisationnel
H. Dumez

2
Untidy or Untractable? G.B. Richardson's view of economics
P. Duguid

6
Academy of Management, Honolulu 2005
C. Curchod

9
Retour sur la théorie des ressources
C. Depeyre

15
Comment bien structurer un abstract
pour Organization Studies ?
R. Maniak

17
Quelques considérations
à propos de l'utilitarisme du doctorant
H. Dumez

20
Programme des prochains séminaires AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio

De l'ennui organisationnel

Dans un texte sur la notion de méta-organisation[1] (les organisations dont les membres sont des organisations, comme les fédérations professionnelles par exemple), Nils Brunsson et Göran Ahrne (2005) notent que les méta-organisations sont des « organisations ennuyeuses » *[« boring organisations »]*. La question vaut d'être posée : existe-t-il des organisations, par nature, ennuyeuses ? Ou toutes les organisations, dans certaines phases de leur existence, génèrent-elles une forme caractéristique d'ennui ? De quelle nature serait cet ennui particulier, l'ennui organisationnel ?

Pour répondre à ces questions, il peut être intéressant de remonter dans le temps. Les monastères furent l'une des premières formes d'organisation. Il se trouve que les moines identifièrent effectivement un type d'ennui particulier à ces structures, l'acédie[2]. C'est Évagre le Pontique (IVe siècle), puis Jean Cassien (IVe-Ve siècles) qui ont fixé le concept, avant que de nombreux auteurs ne le reprennent en l'approfondissant.

L'acédie comme forme particulière d'ennui

L'individu frappé d'acédie connaît, brusquement ou progressivement, un manque général d'intérêt, une lassitude, un ennui, voire un dégoût, un abattement et un profond découragement. Il n'entreprend plus et ne mène plus rien à bien[3]. Il développe une humeur noire, de l'amertume, et trouve tout travail ennuyeux. Il ne parvient plus à se fixer sur une tâche. L'état d'acédie se caractérise par deux choses apparemment contradictoires mais qui ne le sont pas : l'ennui, le désintérêt (Évagre parle de « ressorts relâchés »), et la suractivité, une agitation qui n'aboutit à rien de concret, parce qu'elle change d'objet en permanence sans pouvoir se fixer. L'aversion pour l'environnement dans lequel on se trouve provoque en effet à la fois dépression et envie de faire autre chose, celle-ci se traduisant par une sorte de vagabondage physique et psychique – l'individu ne tient pas en place, erre de-ci de-là en tournant en rond, devient « gyrovague » allant de lieu en lieu, de bureau en bureau, multiplie les initiatives (« vollage, muable, vaguant », selon les mots de Robert de Bourgfontaine), parle beaucoup (Ephrem parle de « vain bavardage »), mais sans lancer de véritables projets et sans aboutir à rien, ce qui renforce en retour son humeur sombre.

De la forme organisationnelle de l'acédie

L'ennui organisationnel serait donc cet état paradoxal caractérisé à la fois par une profonde lassitude, un défaut d'entreprendre ainsi que de mener à bien des actions et des projets, et, dans le même temps, une grande agitation, une suractivité, une réunionnite aiguë comme échappatoire (en termes heideggeriens d'analyse de l'être-là, ce dernier se trouve coincé dans le même temps entre le ne-pas-pouvoir-rester et le ne-pas-pouvoir partir). Dans l'Incipit du livre IX de son *Liber de Miseria Hominis,* Hugues de Miramar note qu'un tel état a à voir avec le sentiment de l'inutilité et ce-

lui de la méconnaissance par les autres de ce que l'on est ou fait. Une organisation peut générer l'ennui organisationnel lorsqu'elle traverse certaines phases d'incertitude – changement de dirigeant, crise et obscurcissement des objectifs poursuivis, fusion avec une autre organisation – qui se traduisent pour les individus qui la composent par un doute profond sur l'utilité de ce qu'ils peuvent faire et le sentiment d'une méconnaissance de ce qu'ils sont et font, alors que l'organisation ne semble plus correspondre à leurs aspirations et à l'image qu'ils s'en font. Et certaines organisations, dans lesquels les objectifs sont flous par nature, où l'action basée sur le consensus est lourde, difficile et demeure souvent inaboutie – comme c'est le cas des méta-organisations telles qu'analysées par Ahrne et Brunsson – peuvent être structurellement génératrices d'ennui organisationnel[4]. Or une fois installé dans l'organisation, le phénomène a tendance à s'étendre. « Rien de contagieux comme l'ennui », note Stendhal.

Combattre l'ennui organisationnel

Est-il possible d'échapper à l'acédie organisationnelle ? La première chose à faire, à partir de l'analyse telle qu'elle vient d'être menée, consiste déjà à identifier le phénomène. Étonnant peut paraître le fait que, dans la montagne de livres, d'articles, dans les nombreux cours consacrés au phénomène organisationnel, l'ennui qui lui est propre n'est généralement pas même mentionné, alors que tous ceux qui ont travaillé dans des organisations - autrement dit nous tous - l'ont rencontré. C'est que l'ennui organisationnel est acédie et qu'il se trouve le plus souvent masqué par l'une de ses deux faces : l'espoir toujours renaissant dans les sphères dirigeantes qui nourrit un réformisme toujours inabouti mais incessant dans les organisations (thème du prochain livre de Nils Brunsson, *The Mechanisms of Hope*, Copenhagen Business School Press, à paraître en 2006). Une fois le phénomène identifié, il faut sans doute pour le contrer en revenir aux théoriciens du passé qui préconisaient de renoncer à tout vagabondage. La seule solution leur paraissait être l'*hypomonè* ou persévérance, permettant de transformer l'état paradoxal négatif de l'acédie en état paradoxal positif : l'*« otium negotiosum »* ou loisir actif. Il s'agit, selon l'expression de Saint Bruno, de « s'immobiliser dans l'action tranquille », c'est-à-dire de se fixer à soi-même des objectifs à réaliser, de s'y tenir et de les mener à bien. Pour ce faire, le contrôle d'un directeur de conscience - fonction redécouverte après bien des détours sous le vocable contemporain de *« coach »* - est le plus souvent nécessaire, l'ennui étant généralement lié à un phénomène d'isolement, imposé ou choisi. Encore faut-il pouvoir, au sein de l'organisation, retrouver les conditions de l'action tranquille… ■

Hervé Dumez
PREG — CNRS / École Polytechnique

1. Brunsson Nils & Ahrne Göran (2005) « Meta-organisations ». Berlin, Egos Colloquium, « Unlocking Organisations », June 30-July 2.
2. Nabert Nathalie (2005) *Tristesse, acédie et médecine des âmes. Anthologie de textes rares et inédits (XIIIe-XXe siècles).* Paris, Beauchesne.
3. *« negligit inchoare »* et *« fastidit perficere »* - Hugues de Miramar, *Liber de Miseria Hominis.*
4. Brunsson et Ahrne notent que l'adhésion à une méta-organisation est plus un phénomène identitaire qu'un calcul coûts/avantages, mais ne relient pas directement dans leur texte l'ennui avec cette dimension identitaire.

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton