

L'ennui des Managers intermédiaires : Une influence stratégique empêchée

Isabelle Vandangeon-Derumez

LITEM Université Paris Saclay - Evry

Isabelle.derumez@univ-evry.fr

Alhassane Sissoko

Executive PhD,

Président du club des managers du Mali,

Président Banques d'affaires GLOBAL CAPITAL

alhassane.sissoko@sgiglobalcapital.com

Résumé :

Le management stratégique s'est peu, voire pas, intéressé à la problématique de l'ennui en entreprise, préférant laisser le management des ressources humaines et la psychologie l'analyser, peut-être sous prétexte que l'ennui serait le propre de métiers très opérationnels. Portant l'ennui concerne également la stratégie lorsque l'on s'intéresse à sa dimension sociale et lorsqu'il touche certaines catégories de personnes comme les managers intermédiaires. Dans cette recherche nous cherchons à comprendre l'expérience de l'ennui des managers intermédiaires, selon une approche sociale située dans le cadre de l'exercice (ou non) de leurs rôles stratégiques au sein des organisations en mutation. Pour cela nous avons conduit 30 entretiens auprès de managers intermédiaires du secteur bancaire. Nos résultats permettent tout d'abord de rattacher l'expérience de l'ennui de ces managers à l'évolution de leur métier dans un secteur en pleine mutation. Ensuite, leur expérience se comprend par leur capacité à exercer une partie de leurs rôles stratégiques notamment dans le cadre d'une stratégie délibérée

imposée par la direction, mais surtout par un sentiment d'être empêchés d'exercer une influence notamment dans la construction de la stratégie délibérée ou émergente. Nous contribuons ainsi à la littérature sur l'ennui en soulignant l'importance de sa dimension sociale pour les managers intermédiaires. Nous proposons une discussion sur les voies de sortie de l'ennui en proposant aux managers intermédiaires de se repositionner par rapport à leur rôle stratégique.

Mots Clés : Rôles stratégiques, managers intermédiaires, ennui

L'ennui des Managers intermédiaires : Une influence stratégique empêchée

« Je ne trouvais plus d'intérêt à participer aux longues heures de réunions et revues stratégiques, qui me semblaient interminables et sans intérêt. Je me suis progressivement désengagé et isolé face aux difficultés d'interactions avec le supérieur régional. La surdité et l'inflexibilité du groupe à prendre en compte le besoin d'adaptation du modèle opérationnel exprimé par les collaborateurs pour délivrer efficacement, m'ont conduit au découragement, à la résignation, à vivre une forme de lassitude profonde. Ce qui m'a ensuite amené à multiplier les entreprises personnelles et enfin, à la démission, pour retrouver de la passion en dehors de la banque et éviter une aggravation de ma situation et les répercussions sur l'entreprise et l'équipe. »

INTRODUCTION

Le management stratégique s'est peu, voire pas, intéressé à la problématique de l'ennui en entreprise, préférant laisser le management des ressources humaines et la psychologie l'analyser. Ce manque d'attention peut s'entendre par l'accent mis sur les tâches monotones demandant peu de qualifications, susceptibles de produire l'ennui (Tsai, 2016). Il ne concernerait donc qu'une infime population au sein des organisations, et certainement pas ceux qui comme les managers intermédiaires ont un rôle stratégique valorisant à remplir.

Or, les managers intermédiaires, au même titre que les travailleurs opérationnels, sont touchés par les évolutions contemporaines des organisations susceptibles d'impacter leur rôle stratégique comme leur travail quotidien. Si certains auteurs considèrent que ces managers continuent à jouer un rôle central dans la mise en œuvre de la stratégie, pouvant par leur action, également produire des résultats inattendus (Christie & Tippmann, 2024), d'autres, au contraire, considèrent que ces nouvelles formes d'organisation dévalorisent leur rôle stratégique (Bardon et al. 2019) les cantonnant dans des tâches répétitives de reporting (Lanoë, 2019). Ainsi, ces

nouveaux modes d'organisation ne sont pas sans effets sur ces managers intermédiaires qui doivent alors être considérés comme des individus, qui pensent, ressentent et se soucient du travail qu'ils réalisent (Tarakci et al., 2023) susceptible alors de provoquer leur ennui.

Dans les approches traditionnelles, notamment en psychologie, l'ennui est vécu par l'individu comme une expérience négative et relativement localisée (un individu isolé qui ne s'inscrit pas dans une dynamique sociale d'exercice d'un métier). Compte tenu de ses impacts négatifs sur l'organisation, il est alors important d'éradiquer l'ennui par un ensemble de prescriptions, de techniques et d'interventions managériales visant à redonner de la valeur au travail des salariés. Cette façon d'appréhender l'ennui, qualifiée de cognitive et positiviste, est aujourd'hui questionnée par certains auteurs (Noury et al. 2022). En effet, pour ces derniers, l'ennui est une expérience subjective qui ne peut être abordée en dehors du milieu social et relationnel dans lequel il se produit, que ce soit l'organisation, sa culture ou plus largement les dérives du monde contemporain, qui transforme les organisations et leur pratiques sociales (Johnsen, 2016). Il devient important d'étudier l'expérience de l'ennui des travailleurs en tant que phénomène socialement situé, intégré dans des pratiques de travail organisationnelles spécifiques bouleversées dans le monde du 21^{ème} siècle. Considérant ce nouveau cadre, l'ennui peut alors prendre une dimension stratégique et concerner des populations comme les managers intermédiaires. Or la littérature sur l'ennui fait peu état de ces acteurs, portant considérés encore comme centraux dans le fonctionnement d'une grande majorité des organisations, même s'il est questionné par certains (Hamel, 2008).

Fort de ces constats et de l'expérience d'un des auteurs ayant ressenti l'ennui, il nous a semblé nécessaire d'étudier l'expérience de l'ennui des managers intermédiaires. En effet, à l'instar des recherches s'inscrivant dans une approche sociale et relationnelle, nous pensons que l'ennui des managers intermédiaires ne peut s'extraire des rôles qu'ils remplissent au sein des organisations notamment en lien avec la stratégie de l'entreprise. Leur positionnement

d'intermédiaire entre le sommet stratégique et leurs collaborateurs (Floyd et Wooldridge, 1992) amène les managers à se définir essentiellement par ces divers rôles stratégiques au cœur de l'exercice quotidien de leur métier. Nous nous intéressons donc à **comprendre l'expérience de l'ennui des managers intermédiaires dans l'exercice de leurs rôles stratégiques**. Afin de traiter cette problématique nous avons interrogé 30 managers intermédiaires ayant vécu une expérience de l'ennui. Nous avons alors caractérisé leur expérience et appréhendé comment leur ennui se manifestait dans leur capacité à exercer ou non leurs rôles stratégiques (selon la typologie de Floyd et Wooldridge, 1992). Nos résultats montrent alors comment leur capacité à maintenir ou non une influence, à la fois sur la stratégie délibérée et sur la stratégie émergente de leur entreprise contribue à mieux comprendre leur expérience de l'ennui. Nous pouvons alors proposer des recommandations pour que ces managers intermédiaires qui s'ennuient puissent se (re)saisir de leurs influences stratégiques tout en évoquant les risques encourus par la direction de l'entreprise.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1 L'ENNUI AU TRAVAIL : UNE APPROCHE TROP CENTRÉE SUR L'INDIVIDU AU DÉTRIMENT D'UNE APPROCHE PLUS SOCIALE

Si comme nous allons le voir les recherches sur l'ennui sont loin d'être homogènes, elles s'accordent toutefois sur le fait que l'ennui est un phénomène endémique contemporain. Il serait alors lié aux promesses de la modernité, à la mondialisation et au développement des plateformes (Noury et al. 2022) ayant bouleversé les modes de travail et les relations sociales au sein des organisations, laissant ainsi émerger de nombreux troubles.

Les recherches sur l'ennui ont longtemps été dominées par l'approche psychologique. En se centrant sur l'individu, elles se sont intéressées à l'ennui en tant que trait de caractère, l'individu présentant, selon son caractère, des prédispositions à l'ennui. Au sein de cette

littérature, l'ennui est abordé comme un état transitoire, déplaisant, contrariant, entraînant de l'insatisfaction de la démotivation et un manque d'enthousiasme. Lorsqu'il devient permanent, l'ennui peut alors conduire au bore-out, un état qualifié de pathologique (Bataille 2016). Au travail, l'ennui est souvent associé au manque d'activité. En ce sens il se distingue du burnout, ou sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle ou d'incapacité à aboutir à des résultats concrets, souvent associé à une surcharge de travail (Bataille, 2016). Pour autant, selon Stock (2016) le manque d'activité n'est pas la seule cause de l'ennui qui peut aussi résulter de la monotonie, la routinisation du travail, de l'absence de défis ou d'autonomie au travail. Les individus qui s'ennuient peuvent alors avoir le sentiment d'être surqualifiés par rapport aux exigences du poste qu'ils occupent (Bataille, 2016), ou de ne plus disposer de liberté décisionnelle, ni de la possibilité de prendre des initiatives (Stock, 2016).

Pour ces approches qualifiées de positivistes et cognitives (Noury et al., 2022), il est alors important de développer des dispositifs managériaux susceptibles d'éviter l'ennui. En effet, au-delà des effets psychologiques sur l'individu, l'ennui peut également impacter l'organisation : absentéisme, turn over, réduction de la productivité mais aussi adoption de comportements contre-productif comme le sabotage ou la violence (van Hooff and van Hooft, 2014). Les stratégies managériales alors mises en place, font la promesse d'un travail plus intéressant, de meilleures conditions de travail, d'une meilleure considération de la part des supérieurs hiérarchiques ou du développement de certaines compétences pour les salariés. Ces stratégies ne sont pas sans rappeler les travaux du courant des relations humaines (Tsai, 2016).

Cette approche positiviste et cognitive de l'ennui est questionnée principalement sur son ancrage centré sur l'individu écartant alors l'idée d'un ennui comme phénomène social, prenant ses racines dans l'organisation, son environnement et ses modes de fonctionnement (Loukidou et al. 2022) omettant ainsi la dimension fondamentalement sociale du travail (Noury et al.

2022). L'ennui comme phénomène social est avant tout considéré non pas du point de vue de l'individu isolé, pouvant souffrir de pathologies susceptibles d'être provoquées par un environnement hostile, mais de l'individu comme agissant dans un collectif de travail, inscrit dans un milieu social. Une telle approche ouvre alors des perspectives sur l'ennui autres que celle d'une expérience localisée, dont il faudrait se préserver par des diagnostics simples et des prescriptions managériales réductrices (Noury et al., 2022). Ainsi l'ennui peut être considéré comme un élément important de l'exercice du travail dans des milieux organisationnels ou sociaux spécifiques. Par exemple, selon Mikkelsen (2022) les agents pénitentiaires, lorsqu'ils évoquent leur ennui en adoptant non pas leur point de vue individuel mais celui de l'organisation carcéral, soulignent l'importance de celui-ci. Le travail fastidieux et monotone de ces agents est en réalité, pour eux, la manifestation d'un travail « bien fait ». Du Plessis et Just (2022) montrent, quant à eux, que des agents bancaires vivent la réalisation de tâches ennuyeuses au quotidien non pas comme une activité dévalorisante mais plutôt comme la réalisation d'un devoir à accomplir dans l'humilité et la respectabilité, mises à mal par les divers scandales financiers.

L'ennui est également souvent associé à l'idée de perte de sens (Johnsen 2016). Deux visions se distinguent alors. La perte de sens vécue par l'individu de façon négative, souvent mise en avant par les travaux en ressources humaines, et celle de la construction de sens comme processus socialement inscrit participant au processus d'organisation (Weick, 1995). Si la première vision est susceptible de plonger l'individu dans la dépression, par un travail qu'il juge inutile et vide de sens, voire comme un « bullshit job » (Graeber, 2013)⁸ la seconde ouvre de nouvelles portes sur la compréhension même du fonctionnement des organisations. Ainsi Johnsen (2016) s'appuyant sur les travaux de Barbalet (1999) explore le lien entre l'ennui et l'organisation, montrant que si l'ennui peut être considéré comme une perte de sens, il ouvre la voie vers une nouvelle quête de sens laquelle peut être source de nouvelles formes

d'organisation. Le point d'entrée de l'analyse de l'ennui est alors celui de l'expérience vécue par les salariés. Une telle approche de l'ennui, qualifiée de profonde (Watt et Weibull, 2022), met donc l'accent sur l'expérience de l'ennui des individus en insistant sur les relations entre l'ennui et les organisations. Ainsi, Watt et Weibull (2022), s'inspirant des travaux de Jünger, montrent que l'ennui est inhérent au managérialisme d'aujourd'hui. Ainsi, bien que clamant un travail aujourd'hui plus créatif, innovant, favorisant l'autonomie, le managérialisme, qui prône tout sauf un travail ennuyeux, s'appuie en réalité sur la rationalisation, l'utilisation du pouvoir sur les individus pour atteindre des objectifs. Ainsi selon Watt et Weibull (2022) c'est le managérialisme qui lui-même, et contrairement à ce qu'il dit, rend le travail ennuyeux.

Que l'ennui soit considéré comme la marque d'un travail bien fait (Mikkelsen, 2002, du Plessis et Just, 2022) ou le reflet d'une société contemporaine (Johnsen, 2016 ; Watt et Weibull, 2022), les développements précédents soulignent l'importance d'une approche de l'ennui comme un phénomène social ancré dans le fonctionnement des organisations. Notre travail recherche s'inscrit dans la lignée de ces travaux. Ainsi, nous cherchons à comprendre l'expérience de l'ennui dans une organisation sociale contemporaine qui contraint l'individu tout autant qu'elle peut être influencée par lui. Nous avons choisi pour cela d'ancrer notre recherche dans le secteur bancaire traversé par des mutations profondes modifiant les modes de fonctionnements des banques. Par ailleurs loin de penser que l'ennui toucherait avant tout les salariés réalisant un travail peu valorisant ou routinier, nous souhaitons nous intéresser à une catégorie de salariés non étudiée dans la littérature sur l'ennui, celle des managers intermédiaires. Afin de réaliser le lien entre leur expérience de l'ennui et l'organisation nous allons nous intéresser aux rôles stratégiques de ces managers intermédiaires au sein de leur organisation, rôles qui les place dans une situation de contrainte tout autant qu'ils leur donnent des possibilités d'action comme nous l'abordons dans le paragraphe suivant.

1.2 LES MANAGERS INTERMÉDIAIRES, MAILLON ESSENTIEL DE LA STRATÉGIE DES ORGANISATIONS ?

Notre choix de nous intéresser à l'ennui des managers intermédiaires n'est pas neutre. En effet au-delà d'un manque d'intérêt des recherches portant sur l'ennui à l'égard de ces acteurs, ils sont un maillon essentiel du fonctionnement des organisations, notamment à travers leur rôle d'inter-médiateur stratégique. À l'interface entre le sommet stratégique et la base opérationnelle, ils sont quotidiennement en interaction avec les autres acteurs organisationnels et donc peu susceptibles de s'ennuyer. Comprendre leur expérience de l'ennui ne peut donc s'extraire de la dimension sociale de leur travail dans l'exercice de leurs rôles stratégiques en s'intéressant, comme le propose Sluss et al. (2011) dans leur approche du rôle au sein des organisations, à la fois à ce qui est attendu d'eux et à la façon dont eux-mêmes réagissent et se saisissent de ces attentes.

La littérature sur les managers intermédiaires prend ses racines dans les travaux liminaux de Mintzberg et Burgelman puis de Floyd et Wooldridge qui sont venus compléter et structurer les rôles des managers comme nœud central des processus de coordination dans 4 grands rôles en fonction du chemin pris par la stratégie (top-down ou bottom-up). Le premier rôle évoqué est celui de la mise en œuvre de la stratégie élaborée de façon délibérée par la direction (Floyd et Wooldridge, 1992). Dans ce cadre il est attendu des managers intermédiaires qu'ils mettent en application, au sein de leur service, les orientations stratégiques définies par la direction et qu'ils rendent compte régulièrement des progrès accomplis ainsi que des difficultés rencontrées par leur équipe lors de cette mise en œuvre. Floyd et Wooldridge (1992) évoquent alors les rôles traditionnels de *mise en œuvre* et de *synthétiseur*. Dans le rôle de *mise en œuvre* de la stratégie, les managers intermédiaires ont pour mission d'exécuter celle-ci, de déployer les objectifs, de les traduire en plan d'actions et d'en suivre la réalisation. Dans leur

rôle de *synthétiseur* d'informations, ils fournissent des rapports d'avancement, rendant compte des progrès réalisés, mais aussi des difficultés rencontrées. Toutefois, ce rôle traditionnel ne peut s'exercer que dans un contexte où la stratégie délibérée de la direction est susceptible de s'appliquer sans autres influences. Or, comme l'ont souligné de nombreux auteurs, la stratégie se forme à partir d'intentions délibérées et d'influences émergentes provenant à la fois de l'environnement externe mais aussi interne à l'organisation. Ainsi Mintzberg et Waters (1985) soulignent le processus d'apprentissage réalisé tant par les dirigeants que les autres membres de l'organisation (managers intermédiaires notamment), pour s'adapter à l'environnement changeant de l'organisation. De son côté Burgelman (1983) montrent que si les managers intermédiaires peuvent, dans la mise œuvre de la stratégie, développer des initiatives qui rentrent dans le cadre de la stratégie de la direction, venant alors améliorer celle-ci (processus induit), ils peuvent également développer une pensée divergente de celle de la direction, pouvant potentiellement remodeler la stratégie initiale (processus autonome). Synthétisant ces travaux, Floyd et Wooldridge (1992) évoquent alors à la fois le rôle de *facilitateur* et de *champion* des managers intermédiaires. En tant que *facilitateurs*, ils encouragent les acteurs organisationnels, en dessous et autour d'eux, à s'engager dans la génération d'idées et l'expérimentation. Ils contribuent alors à rendre les organisations plus flexibles, capables de s'adapter en adoptant, si nécessaire, des comportements divergents, en dehors des schémas formels inscrits dans la stratégie. À travers les groupes de travail et les occasions d'échanges informels, ils favorisent le partage de l'information, facilitent l'apprentissage et l'adaptation aux changements. Ils accompagnent le lancement de nouveaux programmes ou projets en faisant la promotion de dispositions organisationnelles flexibles pour aider à l'émergence de nouvelles idées. Comme *Champion*, les managers intermédiaires recherchent de nouvelles opportunités, sélectionnent et défendent de nouveaux programmes, sortant du scope stratégique, pour les porter auprès de la direction et ainsi tenter d'influencer la trajectoire stratégique de

l'organisation, devenant alors de véritables promoteurs de changements stratégiques pouvant être majeurs (Burgelman, 1991). Leur position médiane leur permet en effet de combiner l'information terrain et l'information stratégique, qu'ils évaluent et interprètent, pouvant ainsi affecter la perception de la direction et constituer des vecteurs de promotion de nouvelles initiatives stratégiques. Ils deviennent alors un maillon essentiel des processus organisationnels associés à la création et au renouvellement de la stratégie des organisations (Burgelman, 1991 ; Wooldridge et al. 2008).

L'exercice de ces différents rôles amènent ainsi les managers intermédiaires à développer des stratégies d'influence, lesquelles émergent lors des relations qu'ils entretiennent avec l'ensemble des acteurs organisationnels. Ils peuvent alors devenir un modèle d'influence alternatif portant des idées et des choix différents de ceux proposés par la direction (Wooldridge et al. 2008). Cette influence peut s'exercer à travers les flux d'échanges d'informations ascendants et descendant dont ils sont la courroie de transmission. Mais ces échanges ne se résument pas uniquement au transfert d'information. Ils sont également l'occasion d'échanges sociaux au cours desquels les managers intermédiaires construisent et diffusent du sens au sein des organisations. Ainsi, lors de changement provenant de la direction, les managers intermédiaires, par les échanges qu'ils entretiennent avec leurs pairs ou les autres acteurs organisationnels, seront en mesure de changer eux-mêmes ou d'implanter le changement au sein de leur service (Balogun 2003), de négocier la mise en œuvre du changement (Balogun et Johnson, 2004), de traduire celui-ci auprès de leurs collaborateurs mais aussi des acteurs externes (Rouleau, 2005).

Aujourd'hui les rôles stratégiques des managers intermédiaires sont questionnés aussi bien par les dirigeants d'entreprise eux-mêmes que par certains chercheurs. En effet, pour certains chefs d'entreprise les managers intermédiaires ne sont plus aussi centraux et il serait

même préférable de s'en passer pour « libérer » la productivité des salariés, qui les accusent notamment de ralentir la prise de décision et de bureaucratiser le fonctionnement de l'organisation. Il est vrai que des changements notables dans le mode de fonctionnement de certaines organisations contemporaines, visant à aplatir la hiérarchie, à développer leur agilité, sont susceptibles de remodeler profondément les rôles, les processus et les comportements des managers intermédiaires (Tarakci et al. 2023). Le rôle stratégique des managers intermédiaires est également questionné par le développement de l'*open strategy*, nouvelle approche de la construction de la stratégie (Hautz et al., 2017). Les dirigeants d'entreprise n'ont alors plus besoin des managers intermédiaires pour relayer leur stratégie auprès des opérationnels, voire des partenaires extérieurs, car ces derniers sont directement impliqués dans l'élaboration de celle-ci. Les managers intermédiaires sont alors obligés de se battre pour maintenir leur position de stratège face à la participation des employés (Splitter et al. 2023). Enfin, le déploiement massif des technologies de l'information et des outils collaboratif en ligne permettent également aux dirigeants de relayer leurs stratégies, et les objectifs qui en découlent, directement auprès des employés sans passer par les managers intermédiaires (Tarakci et al. 2023).

Face à ces évolutions stratégiques, organisationnelles et technologiques, il n'est peut-être pas étonnant que les managers intermédiaires, enchevêtrés entre les exigences et les attentes des échelons supérieurs et inférieurs, subissent stress, anxiété et deviennent dépressifs (Tarakci et al., 2023 citant Anicich et Hirsh, 2017), et qu'il soit de plus en plus difficile de trouver des salariés pour occuper ces postes de managers intermédiaires (Lanoë, 2019).

Pourtant les managers intermédiaires sont importants pour développer les connaissances nécessaires à la création de nouvelles modalités de coopération entre les acteurs opérationnels comme le souligne Hamel (2008). Par ailleurs, comme nous l'avons vu auparavant, les managers intermédiaires sont un maillon central du déploiement des changements au sein des

organisations (Balogun, 2003, Rouleau 2005). Toutefois, selon Tarakci et al. (2023) leurs rôles stratégiques tels que conceptualisés par Floyd et Wooldridge restent d'actualité, même s'ils devront, à l'avenir, peut-être mettre l'accent sur leur capacité à faire émerger de nouvelles idées, plus que sur leur capacité à se plier à la stratégie actuelle.

Fort de ces constats, nous nous intéressons donc à l'expérience de l'ennui des managers intermédiaires, dans un contexte de questionnement de leurs rôles, en cherchant à répondre à la question suivante : **Comment les managers intermédiaires font-ils l'expérience de l'ennui dans l'exercice de leurs rôles stratégiques.** Pour répondre à cette question nous avons choisi d'étudier l'ennui des managers intermédiaires au sein du secteur bancaire qui, ces dernières années, a subi de nombreuses évolutions résultant des évolutions et dérives du monde contemporain (financiarisation, mondialisation, nouvelles technologies, etc) impactant leur métier soumis à de fortes réglementations et l'organisation de leur travail (centralisation).

2. DESIGN DE LA RECHERCHE

Notre étude s'inscrit donc dans le cadre des évolutions du secteur bancaire. En effet nous pensons que l'étude du phénomène de l'ennui ne peut s'extraire du contexte social dans lequel il se développe. Par contexte social nous entendons alors le rôle des managers intermédiaires au sein de l'organisation influencé par l'évolution du contexte sectoriel, plus large, de leur métier dans le secteur bancaire. En effet, l'un des auteurs ayant travaillé de nombreuses années dans le secteur bancaire, il nous a semblé opportun de nous intéresser à ce secteur, identifié comme étant à haute vélocité, touché non seulement par la complexité mais aussi par des évolutions technologiques et réglementaires importantes relatives notamment à la surveillance prudentielle. Ces transformations ont conduit à une profonde modification de l'organisation des banques. Ainsi, la financiarisation de l'économie a impacté le secteur

bancaire lui-même (multiplication des innovations financières telles que la titrisation des créances hypothécaires) et les entreprises en général (croissance de l'investissement spéculatif au détriment des investissements productifs, hausse de la rémunération des dirigeants) provoquant, entre autre, deux crises d'ampleur mondiale : le krach boursier de 2001 et la crise des subprimes de 2007. Suite à ces crises, et afin de limiter les risques bancaires, les banques centrales des pays de l'OCDE se sont mises d'accord sur de nouvelles dispositions réglementaires (Bâle II et Bâle III sur la solvabilité des banques, les dispositions sur la gouvernance, le renforcement des contrôles et les exigences de conformité). Au-delà de ces évolutions, le manager intermédiaire remplit, comme nous l'avons vu précédemment, un rôle social d'influence stratégique à la fois sur ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques.

Notre recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste. En effet, elle vise à comprendre l'expérience de l'ennui des managers intermédiaires dans leur contexte social et suppose que la façon dont ils interprètent ce contexte influence la façon dont ils perçoivent cette expérience de l'ennui. Nous ne cherchons donc pas à mesurer leur niveau d'ennui, bien qu'il existe des échelles à cet effet (Stock 2016), mais à comprendre leur expérience telle qu'ils la vivent et la décrivent. Au-delà de cette perception nous avons également tenter de capter les manifestations émotionnelles de l'ennui de ces managers à travers leurs propos. Nous avons donc conduit des entretiens semi directifs auprès de 30 managers intermédiaires, tous travaillant ou ayant travaillé dans le secteur bancaire et vivant ou ayant vécu une expérience d'ennui. L'échantillon a été recruté prioritairement par « le bouche-à-oreille » dans la mesure où selon l'expérience de l'un des auteurs, les managers qui s'ennuient arrivent à parler de leur situation pour autant que cela se fasse dans le cadre d'échanges informels et couvert d'anonymat. Parfois certains managers ont témoigné que de parler de leur ennui à des personnes extérieures à leur entreprise les aidait à gérer leur frustration. Nous avons pu recourir aussi à un recrutement en ligne auprès des Groupes de discussion, Internet relay

chat, et autres plateformes ou réseaux sociaux, en identifiant les managers qui s'ennuient par un court questionnaire. En effet, il n'est pas rare de trouver en ligne des groupes de discussion sur le sujet, où les managers s'expriment sur leur expérience de l'ennui, là aussi sous le couvert d'un pseudonyme.

L'ensemble des managers intermédiaires interrogés est présenté dans le tableau en annexe 1. Ces personnes ont exercé tout autant des fonctions transverses et supports (moyens généraux, directions RH, risque, finances, contrôle, conformité, etc.), que des fonctions opérationnelles (directions commerciales, agences, etc.). Nous avons élaboré un guide d'entretien (annexe 2) afin de recueillir leurs impressions sur leur expérience de l'ennui, leur perception des changements ayant affecté leur environnement en général et leur métier en particulier, la façon dont ils percevaient leurs rôles stratégiques et les interactions qu'ils entretenaient avec leurs collaborateurs, collègues et supérieurs hiérarchiques. Nous avons ensuite entièrement retranscrit et codé les entretiens selon la grille présentée en annexe 3. Pour comprendre l'expérience de l'ennui des managers intermédiaires nous avons tout d'abord codé la façon dont ils décrivent leur ennui et le ressentent pour le lier ensuite aux évolutions de leur métier (ce lien a été réalisé par des requêtes de croisement matriciel sur Nvivo entre l'ennui et les éléments caractérisant l'évolution de leur métier). Le codage des rôles stratégiques et des relations avec leurs supérieurs et leurs collaborateurs procède d'un aller-retour entre la littérature et les données du terrain. Nous sommes alors partis de la typologie des rôles stratégiques de Floyd et Wooldridge (1992) identifiant des rôles de *mise en œuvre* et *synthétiseur* dans le cadre d'une stratégie délibérée et de *facilitateur* et de *champion* lorsque la stratégie est émergente. Au sein de cette typologie le terrain nous a permis d'identifier des rôles en partie exercés et des influences empêchées. Nous avons également cherché à qualifier les relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et leurs collaborateurs.

Enfin, nous avons procédé à une classification des individus suivant certaines caractéristiques descriptives présentées en annexe 1 et de leur situation par rapport à leur expérience de l'ennui au moment de l'entretien : 1) en fonction malgré l'ennui ; 2) démissionnaire ; 3) en fonction sortie de l'ennui. Nous avons alors mobilisé cette classification pour comprendre, à partir de leurs entretiens, comment ils sortent ou non de cette expérience de l'ennui et réaliser des croisements matriciels afin de lier leur sortie (Partir, rester et rester et sortir de l'ennui) aux relations qu'ils entretiennent avec les autres membres de l'organisation.

Par ailleurs, afin de limiter les biais pouvant être dus à la position et à la situation d'un des co-auteurs ayant vécu une expérience de l'ennui, ou encore à la nature taboue voire honteuse du phénomène, nous avons tenté de conserver le plus possible, lors des entretiens, une attitude de « neutralité ». Nous avons en amont, prévu dans le guide d'entretien, une question sur l'ennui qui s'assimile à un mini récit permettant aux managers de raconter leur expérience de l'ennui, tout en nous abstenant de manifester notre opinion personnelle ou notre jugement sur ce que les managers interrogés qualifiaient d'ennui. Afin de ne pas biaiser l'analyse par la position même d'un des auteurs ayant lui-même été dans cette situation, nous avons procédé à un double codage systématique de l'ensemble des entretiens et discuté ensemble de ce codage.

3. L'ENNUI DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES : QUESTION STRATÉGIQUE POUR LES ORGANISATIONS ?

Pour comprendre l'expérience de l'ennui des managers intermédiaires du secteur bancaire nous allons dans un premier temps évoquer celle-ci à l'aide de leurs mots. Puis ensuite nous chercherons à comprendre cette expérience dans son contexte social à travers les évolutions de leur métier et, plus spécifiquement, de l'exercice leurs rôles stratégiques. Enfin nous tenterons de comprendre la sortie ou non de leur expérience de l'ennui.

3.1. DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES QUI DISENT VIVRE UNE EXPÉRIENCE NÉGATIVE DE L'ENNUI DANS UN CONTEXTE D'ÉVOLUTION DU SECTEUR BANCAIRE ET DE LEUR MÉTIER

Dans le secteur bancaire certains managers intermédiaires qualifient leur expérience de l'ennui en évoquant une sous charge de travail qu'ils interprètent comme un manque d'intérêt accordé à leur travail par la direction. Ainsi une responsable de communication explique son inactivité par une direction qui lui donne peu de budget traduisant, selon elle, le fait que la communication ne constitue pas une priorité pour la direction. Toutefois la plupart des managers intermédiaires interrogés s'ennuient non pas par manque de travail, car du travail ils disent en avoir peut-être même trop, mais parce qu'ils trouvent leur travail sans intérêt. Ils lient alors leur expérience de l'ennui au manque d'envie, de passion, une perte de sens. Pour eux leur travail n'est plus un stimulant intellectuel. Ils associent alors leur ennui à des sentiments négatifs comme celui d'être inutile.

« Alors, pour moi déjà, l'ennui au travail, c'est un ennui intellectuel. C'est-à-dire un travail qui ne me nourrit pas et dans lequel surtout, je ne me sens pas utile..., je n'en vois pas vraiment le sens. Donc l'ennui, c'est...un nombre de tâches colossales à faire, qui paraissent sans intérêts, sans impact et oui, dépourvues de sens. » ED

« Pour moi l'ennui au travail c'est faire ce qu'on fait comme travail malgré nous. C'est avoir le sentiment de ne pas aimer son travail, de continuer à faire un travail dans lequel on n'est pas épanoui et qu'on fait dans une grande frustration, sans passion et sans intérêt. C'est ne pas savoir quoi faire en ayant pourtant beaucoup de choses à faire. Ne pas avoir envie de faire son travail ». EF

Le lien qu'ils réalisent entre leur expérience de l'ennui et l'évolution de leur métier est réel. Selon eux le tournant de cette évolution se situe lors de la mise en place des nouvelles contraintes réglementaires imposées par Bâle II et III qui, d'une certaine façon, ont vidé leur métier de sa substance, en particulier celle de l'analyse de dossiers sur le fond. Un métier

bancaire qui se vide de sa substance n'a alors plus d'intérêt, d'autant plus que remplir des tableaux sans analyser, appliquer des règles sans réfléchir, tout le monde peut le faire. Il n'est pas nécessaire d'avoir été formé au métier bancaire. Ils se questionnent même quant à l'intérêt que porte la direction sur leur travail, estimant que lorsqu'elle étudie les dossiers pour octroyer les crédits, elle ne s'intéresse qu'aux indicateurs lui permettant de prendre des décisions sans accorder d'attention aux quelques éléments d'analyse contenus dans le dossier.

« Je me suis ennuyé à ne pas pouvoir faire ce qui me passionne et ce pourquoi j'ai choisi ce métier. Depuis l'avènement des nouvelles dispositions réglementaires, la conformité a pris le pas sur les analyses proprement dites... Les décisions de crédit sont désormais plus fondées sur la conformité traduite dans une check list à cocher. C'est effectivement frustrant pour un spécialiste en analyse financière. Au début j'avoue que le plaisir d'une promotion en responsable ne m'a pas permis de réaliser ce changement. Mais au fil du temps, je me suis senti inutile car n'importe qui pouvait faire ce que je faisais. De plus, les différents niveaux de contrôle étaient devenus agaçants. Chaque jour était devenu pour moi un calvaire à force de remplissage de tableaux et sans challenge intellectuel, rien dans ce que je faisais n'était stimulant pour moi. », KA

« le DG qui va prendre la décision sur un dossier de 300 millions ne va pas lire le dossier sur le fonds, mais va plus voir les 5 ou 600 points sur la forme parce qu'effectivement, la compliance et tous les autres dispositifs de contrôle ont pris le pas sur le métier. », AD

Ces nouvelles réglementations se sont également traduites par la mise en place de processus et de contrôles plus intensifs qui, au niveau organisationnel, ont conduit à une plus grande centralisation de la prise de décision et une lourdeur administrative. Les managers intermédiaires qui s'ennuient estiment donc être devenus des exécutants sans autonomie de décision et d'action.

« Les objectifs de contrôle et de conformité ont commencé à prendre une bonne proportion dans nos KPI et les managers intermédiaires de mon niveau sont passés de managers intermédiaires à de simples exécutants opérationnels. » AS

« L'environnement bancaire n'a cessé de connaître de nouvelles règles. Nous avons les règles de Bâle III sur la solvabilité des banques, les dispositions sur la gouvernance, le renforcement des contrôles et les exigences de conformité dans le cadre de la lutte contre le financement du terrorisme. Le manager intermédiaire, impliqué dans la mise en œuvre de toute cette panoplie de mesure, a vu son rôle un peu détourné vers d'autres tâches comme les contrôles, les rapports à produire sans prendre de décision. », BS

Par conséquent, même si la grande majorité des managers intermédiaires du secteur bancaire ont le sentiment de travailler de plus en plus, ils s'ennuient dans l'exercice de leurs fonctions, en raison d'un manque d'intérêt pour une profession vidée de sa substance et axée sur le contrôle. Ce résultat souligne que l'expérience de l'ennui ne peut se comprendre sans prendre en compte le contexte social en évolution, non sans impact sur les organisations et le métier même de managers intermédiaires au sein d'une banque. Et, si les managers intermédiaires qui s'ennuient ont le sentiment de ne plus pouvoir exercer le métier pour lequel ils ont été formé, peuvent-ils encore exercer leurs rôles stratégiques? Dans le paragraphe suivant nous nous intéressons au lien entre l'ennui des managers intermédiaires et leurs rôles stratégiques en suivant la typologie de Floyd et Wooldridge (1992).

3.2. DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES, QUI DANS LEUR EXPÉRIENCE DE L'ENNUI, SE SENTENT EMPÊCHÉS D'EXERCER LEUR INFLUENCE STRATÉGIQUE

Les managers intermédiaires qui disent s'ennuyer estiment continuer à remplir en partie leurs différents rôles stratégiques, mais également être empêchés de le faire notamment en ce

qui concerne leur capacité à influencer la stratégie. Ainsi ils disent continuer à mettre en œuvre les orientations données par la direction au sein de leur unité et à répartir les objectifs, assurant également la transmission des informations en provenance de la direction (Rôle de *mise en œuvre* exercé : exécuter). Mais dans ce rôle de *mise en œuvre*, ils ont également le sentiment d'être empêchés dans leur capacité à influencer la stratégie de la direction, tout d'abord parce qu'ils estiment que les objectifs stratégiques sont difficilement atteignables compte tenu des contraintes imposées. Ils soulignent alors une tension forte entre des objectifs stratégiques ambitieux et une trop forte centralisation de la prise de décision. Il est également de plus en plus difficile pour eux d'influencer la mise en œuvre de la stratégie, leurs marges de manœuvre en termes d'adaptation étant très réduites par les nombreux référentiels qu'ils se doivent de respecter et de faire respecter par leurs collaborateurs. Ne pas pouvoir influencer la mise en œuvre de la stratégie est pour eux un frein à leur capacité à motiver leurs collaborateurs et donc à déployer dans de bonnes conditions la stratégie (Rôle de *mise en œuvre* : influence empêchée)

« Mais si cette volonté d'optimisation n'est pas mise en œuvre avec intelligence et équilibre, elle aboutit à ce que nous vivons dans notre institution, c'est-à-dire une forte centralisation... qui finit par bloquer la machine opérationnelle et décourager le personnel... en étant limité dans nos marges de manœuvre..., on ne peut exploiter tout le potentiel du marché. », IDI

« En tant que manager, nous animons les équipes pour atteindre les objectifs. Nous soumettons à longueur de journée des demandes d'approbation en exception à la politique de crédit, dont certaines sont approuvées et d'autres rejetées. Mais nous essayons... car nous sommes évalués sur ces objectifs malgré les contraintes et la lourdeur des procédures que l'institution elle-même érige pour ne pas les atteindre. » SMM

« Comme je viens de le dire, la stratégie vient généralement des consultants et est approuvée par le conseil d'administration du groupe. On nous demande de customiser, mais toutes les propositions d'adaptation aux réalités locales sont rejetées. » **AW**

Les managers intermédiaires qui s'ennuient estiment, par contre, consacrer de plus en plus de temps à leur rôle de *synthétiseur*, faisant remonter de nombreux chiffres sur leur activité, sans pour autant, dans ce rôle, pouvoir faire remonter les difficultés qu'ils rencontrent avec leurs collaborateurs. Ils disent alors exercer leur rôle de *synthétiseur* par le reporting (rôle de *synthétiseur* exercé : contrôler), mais ne pas pouvoir exercer d'influence dans le cadre de ce rôle dans la mesure où ils ne sont pas écoutés lorsqu'ils font remonter les informations concernant les difficultés rencontrées pour déployer la stratégie dans leur service. Ils se disent alors empêchés de remplir pleinement ce rôle de *synthétiseur* notamment vis-à-vis de leur équipe (Rôle de *synthétiseur* : influence empêchée).

« Les objectifs du département sont repartis au sein de l'équipe et un suivi régulier est fait pour contrôler les réalisations. Fallait aussi motiver les collaborateurs et c'était le plus difficile, car on manque d'argument face à la surdité de l'institution à prendre en charge les doléances qui sont remontées et à considérer les propositions et les analyses qui sont faites »

EF

« Jouer le rôle de médiation entre le haut et les équipes, c'était un challenge très très très compliqué, parce qu'il fallait, des fois expliquer l'explicable, tout en gardant la cohésion de l'équipe. Et de toute façon à qui fallait-il soumettre les doléances de mes staffs? avec L'autre pas de contacts (rire) » **AMS**

Ainsi les managers intermédiaires qui s'ennuient perçoivent l'exercice de leurs rôles dans le cadre de la stratégie délibérée essentiellement orienté sur l'exécution et le contrôle.

Cette perception n'est pas sans lien avec l'évolution vers une plus forte centralisation, le développement de processus et de contrôles au sein des organisations bancaires. Leurs marges de manœuvre se réduisent alors. Leur capacité d'adaptation pour accompagner leur équipe dans le pilotage de la mise en œuvre de la stratégie est empêchée par une direction qui ne porte d'intérêt qu'aux objectifs et au respect des processus et des contraintes.

Les managers intermédiaires qui s'ennuient ont également le sentiment de ne plus pouvoir contribuer pleinement à la stratégie émergente de leur entreprise dans l'exercice de leur rôle de *facilitateur* et de *champion* de la stratégie. Ils arrivent parfois à remplir leur rôle de *facilitateur* avec leur équipe en encourageant le développement de nouvelles idées, en travaillant ensemble pour rendre leur service plus flexible, adaptable aux spécificités de leur marché et de leur clientèle (Rôle de *facilitateur* exercé : dynamiser). Toutefois ils disent avoir de plus en plus de mal à remplir ce rôle par manque de temps mais aussi parce qu'ils se sentent de plus en plus éloignés de leur équipe. Ainsi leur capacité à influencer la stratégie émergente de l'entreprise est limitée par le temps trop important qu'ils consacrent à leur rôle de *synthétiser* et l'éloignement du terrain qui ne favorise pas le développement d'une dynamique d'apprentissage et de génération de nouvelles idées (rôle de *facilitateur* : influence empêchée).

« Pour moi, demander à un Directeur d'agence de passer ses journées à autoriser et contrôler des écritures, au nom d'une réorganisation, c'est l'éloigner de son travail de manager, de ses équipes, » AS

« Je passe plus de temps dans les réunions de comité de suivi et divers autres comités de la banque dont les recommandations sont simplement classées, que dans les réunions avec mes équipes. » EF

Pourtant, avec leurs équipes, les managers intermédiaires prennent des initiatives, notamment pour mieux appréhender les attentes et les besoins de leurs clients. Ils réalisent des benchmarks et font des propositions d'adaptation de produits. Ils engagent également avec leur équipe des actions qui ne s'inscrivent pas dans le cadre formel de la stratégie. Ils s'octroient alors des marges de manœuvres, détournent les contraintes, au risque d'être sanctionné (Rôle de *champion* exercé : prendre des risques). Mais ces initiatives n'ont aucune influence sur la stratégie générale de leur entreprise dans la mesure où la direction ne semble pas prête selon eux à écouter et prendre en compte de nouvelles alternatives. Ils ont alors à nouveau, le sentiment de ne pouvoir exercer d'influence sur la stratégie émergente (rôle de *champion* : influence empêchée) par manque d'ouverture de la direction à la discussion.

« Nous prenons une semaine à émettre une simple caution de soumission que toutes banques de la place émettent en 2 heures de temps ; ce qui nous a parfois obligé à violer nous même les procédures pour éviter d'être trainé devant les tribunaux par des clients qui avaient des ouvertures de plis d'appel d'offre. » ST

« Je me suis vraiment ennuyé à ne pas avoir de levier pour faire mon travail, à être frustré par l'incapacité de la banque à s'adapter au marché local. Nous sommes rentrés sur le marché avec beaucoup d'enthousiasme ; nous avons pris le temps de concevoir des produits attractifs et une stratégie adaptée. Nous avons dû déchanter lors de la présentation à Lagos car tout ce qui ne correspondait pas aux pratiques habituelles du groupe a été rejeté. », IDI

Ils parlent alors avec nostalgie de l'époque où ils pouvaient encore exercer ce rôle. La fierté de WT peut se ressentir dans ses propos, quand il s'exprime sur sa contribution à la stratégie de son institution :

« Par exemple, ils n'avaient pas la pratique de comment se faire un compte courant... Donc, c'est moi qui ai institué aussi la pratique de compte courant... », WT

Ainsi les managers intermédiaires qui s'ennuient expriment leur frustration à ne plus être en mesure d'exercer pleinement leur capacité d'influence sur la stratégie. Ils ont le sentiment que leurs rôles se cantonnent, trop souvent, à exécuter et contrôler sans pouvoir influencer la réalisation de la stratégie ou l'émergence de nouvelles orientations. Ils ne se sentent plus en mesure d'apporter de la valeur ajoutée à leur entreprise. Dans ce cadre ils estiment que, même s'ils ont moins de temps à leur consacrer, les relations qu'ils entretiennent avec leurs collaborateurs sont bonnes et doivent être maintenues. Ils disent être à leur écoute et tentent de maintenir des échanges réguliers et en face à face. À l'inverse les relations avec leurs supérieurs sont dégradées, parce qu'ils ont le sentiment de ne pas être écoutés. Certains vont même jusqu'à dire que leur supérieur évite de discuter avec eux afin de ne pas avoir à traiter les problèmes de terrain. Ils nuancent toutefois leur propos en expliquant que dans leur double rattachement hiérarchique, ils arrivent parfois à maintenir de bonnes relations avec l'un des deux supérieurs (leur hiérarchie opérationnelle, celle de la filiale ou leur hiérarchie directe, fonctionnelle)

« Il y a une réunion régulière, il y a les réunions hebdomadaires, les réunions au niveau commercial, mais au-delà des réunions régulières, je n'avais pas de barrière avec les agents. Mon bureau était ouvert. Tous les jeunes m'appelaient à tout moment même par sms et puis, je faisais régulièrement le tour pour discuter avec les uns et les autres, savoir ce qui va, ce qui ne va pas. Donc, il n'y avait vraiment pas de souci. Je n'étais pas du tout assez formaliste ou assez patron du 18^{ème} siècle dans mon mode de fonctionnement. »

MDI

« Avec la hiérarchie, je dois dire que je reporte sur le plan fonctionnel, au directeur de la communication du groupe qui couvre tous les pays et avec qui les interactions sont impossibles, et au aussi au top management de la filiale avec qui les interactions sont plutôt positives. Il me soutient et s'impose un devoir d'explication sur les sujets importants de

mon département à chaque fois que cela est nécessaire, ce qui est quelque part réconfortant. » ZIO

Si les managers intermédiaires qui s'ennuient ont de moins en moins le sentiment de participer à la stratégie de l'entreprise qu'elle soit délibérée ou émergente, ils évoquent un rôle de plus en plus opérationnel ou d'exécution, très consommateur de temps et apportant, selon eux, peu de valeur ajoutée à la stratégie de l'entreprise : apporter des informations complémentaires afin que la direction puisse prendre ses décisions, passer des écritures de crédit, répondre à des injonctions administratives.

« Je commence mes journées de travail par le traitement des mails pour répondre aux sollicitations et aux demandes de compléments d'informations sur les dossiers soumis pour approbation... Je consacrais 50% de mon temps de travail, à la gestion et traitement des mails, réunions, reporting /rapports, travail administratif. » CM

« Des mails qui tombaient en cascade... Merci de faire, merci de penser, merci de transmettre, où tu en es sur ça... Voilà. » ED

Les managers intermédiaires expriment alors leur frustration de ne pouvoir contribuer au développement de la banque au niveau local, de ne pouvoir, par leurs connaissances spécifiques du marché, aider à la réalisation de la stratégie. Ils vivent cette situation comme dégradante, se sentent sous exploités, inutiles. Ils ne s'épanouissent pas dans l'exercice de leur métier. On retrouve alors le sentiment évoqué lorsqu'ils caractérisent leur ennui d'un potentiel qui n'est pas exploité par l'entreprise et d'un sentiment de sous-utilisation de leurs capacités intellectuelles.

3.3. COMMENT SORTIR DE CETTE EXPERIENCE DE L'ENNUI ?

Pour conclure notre analyse nous nous sommes intéressés à la façon dont les MI qui s'ennuient ont, pour certains, réussi à sortir de cette expérience alors que pour d'autres cette sortie s'avère plus compliquée.

Claquer la porte (démissionner) est l'issue la plus fréquente, en particulier pour les MI relativement jeunes (15 MI sur les 30 interrogés). Ils trouvent alors du sens dans un travail au sein d'une autre institution ou en devenant autoentrepreneur.

Les plus âgés (10 MI sur les 30 interrogés) estiment, quant à eux, ne plus être en mesure, ou trop risqué (trop vieux pour rentrer à nouveau sur le marché du travail) de démissionner. Comme ils se doivent d'assurer la sécurité financière de leur foyer, ils se résignent à rester dans l'entreprise mais se sentent de moins en moins investi (prennent plus de pause, partent plus tôt, etc.). Ils trouvent du sens dans le temps consacré à leur vie personnelle.

« L'impact sur moi est d'abord de la démotivation et du manque de productivité. Je n'hésite pas à m'absenter. » DIA

« J'avoue manquer de motivation et me contente de gérer les instances sans plus. Mon niveau d'engagement est au plus bas et je suis toujours pressé de rentrer à la maison et jamais pressé de venir au travail. » EF

Pour d'autres MI il est possible de sortir de leur expérience de l'ennui tout en restant dans l'entreprise. Ils expliquent alors leur sortie par l'arrivée d'un nouveau supérieur ou leur double rattachement hiérarchique qui leur a permis de restaurer des relations de qualité avec leur supérieur malgré des conditions d'exercice de leur métier qui n'ont pas évoluées (5 MI sur les 30). Ils ont alors le sentiment qu'ils peuvent exercer à nouveau leurs rôles stratégiques de *facilitateur* ou de *champion*, qu'ils sont écoutés et ainsi, qu'ils peuvent apporter de la valeur ajoutée à leur entreprise. Ils disent également avoir réussi à maintenir des relations constantes et productives avec leur équipe malgré le manque temps, ou un temps trop important qu'ils

devaient consacrer au contrôle et à l'exécution dans leur rôle de *synthétiseur*. Toutefois ils estiment maintenant remplir pleinement ce rôle avec une plus grande écoute de leur supérieur notamment à l'égard des difficultés qu'ils rencontrent dans le déploiement de la stratégie délibérée, et l'octroi de marges de manœuvre.

« Donc mes interactions sont plutôt positives avec le directeur du retail banking de la holding qui supervise tous les départements PME de tous les pays de présence. C'est d'ailleurs son soutien qui a permis de faire approuver des product program qui étaient en instance depuis plus de deux ans... Cela m'a aussi rapproché plus de ma hiérarchie locale et m'a permis de gagner en crédibilité vis-à-vis des collaborateurs... Je recommence aujourd'hui à me sentir plus concerné. », **IDI**

« Les interactions avec mes équipes sont quotidiennes et portent sur les dossiers de crédits généralement. Les interactions avec le supérieur sont normales et régulières, car il est très impliqué dans la gestion des dossiers de crédit car sensible à la problématique de la clientèle » **SMM**

« Excellente relation avec mon équipe qui comprenait ma situation et m'apportait le soutien, car la situation conflictuelle avec le head était connue de tous. » **CM**

Par ces analyses nous soulignons que l'expérience de l'ennui des MI est une réalité au sein des entreprises du secteur bancaire. Les MI relient leur expérience tout autant à l'évolution de leur métier d'agent bancaire dans un contexte de plus en plus contraignant qu'à l'exercice ou non de leurs rôles stratégiques au sein de leur organisation. Ils questionnent alors leur positionnement stratégique au sein de leur organisation ayant le sentiment qu'ils sont attendus surtout pour réaliser des tâches opérationnelles. Ils envisagent alors plusieurs voies de sortie de leur expérience de l'ennui au sein de leur entreprise.

4. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS POUR LES MI INTERMEDIAIRES

L'analyse des entretiens montre que les managers intermédiaires du secteur bancaire s'ennuient et attribuent celui-ci à la réalisation de tâches répétitives et monotones (Svendsen, 2017) dans un cadre de contrôle plus stricte et d'autonomie restreinte, qui contribue à dénaturer selon eux le cœur de leur métier. Lorsque l'on s'intéresse à l'exercice de leurs rôles stratégiques et à l'influence qu'ils peuvent exercer, nous montrons alors que leur expérience de l'ennui relève d'une influence stratégique empêchée par une part de plus en plus importante qu'ils accordent à l'exécution de la stratégie délibérée et à des tâches qu'ils jugent opérationnelles. La discussion des résultats porte sur l'intérêt de mobiliser la notion de rôle pour comprendre l'expérience de l'ennui des managers intermédiaires dans sa dimension sociale. Cette discussion est suivie de recommandations sur la sortie de l'ennui pour ces managers et leurs supérieurs hiérarchiques.

4.1. COMPRENDRE L'EXPERIENCE DE L'ENNUI DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES LIEN AVEC LEURS RÔLES STRATÉGIQUES

Les recherches sur l'ennui, en particulier celles adoptant une approche sociale, montrent que celui-ci ne peut être uniquement attribué à l'individu lui-même ou à des conditions managériales favorables ou défavorables, mais doit aussi se comprendre dans un cadre organisationnel au sein duquel l'individu remplit sa mission. Si ces études se sont concentrées sur des échelons opérationnels, elles ne se sont pas intéressées aux managers intermédiaires. Nous comblons ce manque en montrant tout d'abord que les managers intermédiaires peuvent s'ennuyer et que leur ennui ne peut être compris sans faire référence aux évolutions sociétales et organisationnelles qu'ils vivent (Johnsen, 2016), impactant l'exercice quotidien de leur métier de banquier et de manager. Nous montrons également que si leur métier a évolué, en se vidant progressivement de sens à tel point qu'il pourrait s'assimiler à un « bullshit job »

(Graeber, 2018) selon certains, les managers intermédiaires qui s'ennuient ont aussi le sentiment de ne plus pouvoir exercer pleinement leurs rôles stratégiques au cœur de leur fonction de manager. Quand bien même la nature de leur métier bancaire ne les intéresse plus, les managers le trouvant trop contraint et axé sur le contrôle, ils pourraient toutefois s'épanouir dans l'exercice de leur rôle stratégique. Ils pourraient participer à l'adaptation des orientations stratégiques délibérées, tout comme influencer ces orientations par le développement d'initiatives locales utiles à la stratégie de leur entreprise (Christie & Tippmann, 2024). Or nos résultats soulignent que cette capacité d'influence est empêchée, par un environnement organisationnel trop contraignant (manque de marge de manœuvre), par un manque d'attention de leur supérieur vis-à-vis des informations ou propositions qu'ils font remonter (manque d'écoute), ou encore par manque de temps. Ils ont ainsi le sentiment d'être dépossédés de leur capacité d'influence estimant ne plus être en mesure de remplir leur rôle et ainsi pouvoir apporter une valeur ajoutée à leur organisation (Watt et Weibull, 2022) à travers leur mission stratégique. Pour eux, ils ne sont plus que des exécutants à qui l'on demande aussi de contrôler et *in fine* de remplir des missions opérationnelles de secrétariat qui les éloigne de leur équipe. Ainsi d'un côté l'organisation sociale les contraint et limite leurs possibilités d'action, d'un autre ils ont le sentiment d'être moins en moins en mesure de l'influencer. Ces résultats soulignent la nécessité de prendre en compte le milieu social au sein duquel l'influence stratégique des managers est rendue possible, notamment à travers les marges de manœuvre dont ils peuvent disposer.

Ces résultats viennent également interroger les reproches émis à l'égard de ces managers intermédiaires, notamment lorsque l'on évoque l'entreprise libérée comme dans les travaux de Getz et Carney (2009). Cette approche par le rôle met également en exergue un malaise plus profond qui n'est pas sans lien avec l'idée de perte de sens en situation d'ennui (Barbalet, 1999). Cette perte de sens peut également se comprendre au regard des relations qu'ils entretiennent

avec leurs supérieurs hiérarchiques qu'ils jugent dégradées (manque d'écoute et de considération), alors qu'ils essaient de maintenir, tant bien que mal, de bonnes relations avec leurs collaborateurs. Or, si pour exécuter et contrôler la stratégie délibérée ils n'ont pas besoin d'interagir avec leurs supérieurs, pour influencer la stratégie délibérée et la stratégie émergente ils ont besoin de s'appuyer sur des interactions de qualité (du temps, être écoutés et entendus selon nos résultats).

Par ailleurs suivant les raisonnements des auteurs s'inscrivant dans une approche profonde de l'ennui comme Barbalet (1999) ou Johnsen (2016), l'ennui pourrait être également un rempart au développement d'autres pathologies, car susceptible de provoquer chez les individus une nouvelle quête de sens, une volonté de créer un sens à partir de n'importe quel moyen à sa disposition. Dans cette perspective la sortie de l'ennui des managers intermédiaires, ne pourrait se limiter à de simples considérations managériales comme l'enrichissement des tâches, de la culture ou des emplois (Noury et al., 2022) voire managérialistes comme le développement de la créativité, de l'innovation et de l'autonomie (Watt et Weibull, 2022). En effet l'une de ces considérations serait d'obliger les supérieurs hiérarchiques à interagir plus souvent avec les managers intermédiaires, à leur donner plus de marges de manœuvre dans le pilotage de la stratégie délibérée ou à limiter les reporting pour qu'ils puissent consacrer plus de temps à leurs collaborateurs. Encore faut-il aussi comprendre pourquoi les supérieurs ne le font pas naturellement ?

L'approche sociale de l'ennui ouvre quant à elle d'autres portes de sorties que ces simples prescriptions managériales. Elle offre en effet l'opportunité de considérer que la solution pourrait être dans les mains des managers intermédiaires, eux-mêmes en mesure d'actionner leur sortie de l'ennui en construisant un nouveau sens (Johnsen, 2016) et en reprenant en main leur capacité d'influence (Watt et Weibull, 2022). Ainsi, nos résultats montrent qu'une grande majorité parviennent à reconstruire du sens dans d'autres activités en

quittant l'entreprise pour en intégrer une nouvelle ou encore se lancer dans des activités entrepreneuriales. D'autres plus résignés, trouvent dans leur vie personnelle le sens qu'ils ne perçoivent plus dans leur activité professionnelle. Mais certains sortent de leur expérience de l'ennui tout en restant dans leur entreprise. Nos résultats montrent alors que ces managers intermédiaires ont su maintenir un lien fort avec leurs collaborateurs et ont rétabli des contacts productifs avec leur hiérarchie. Leur quête d'un nouveau sens ne produit peut-être pas de nouvelles formes d'organisation (comme le soutient Johnsen, 2016) mais s'appuie sur des interactions de qualité. Ainsi nous soulignons qu'au-delà d'un ennui lié à un métier, les relations que les managers intermédiaires entretiennent avec les autres membres de l'organisation (leurs collaborateurs et leurs supérieurs notamment) peuvent également contribuer à comprendre leur expérience de l'ennui comme la sortie de cette expérience. Ces relations sont également importantes pour maintenir une influence dans les orientations stratégiques et exercer pleinement l'ensemble des rôles stratégiques (Tarakci et al. 2023). Nous avons également vu que certains d'entre eux réussissent à exercer un rôle stratégique dans le cadre de la stratégie émergente, quitte à prendre des risques avec leur équipe. Il ne s'agit pas nécessairement d'exécuter la stratégie en la déviant (Christie & Tippmann, 2024) mais aussi de la négocier (Balogun & Johnson, 2004) notamment avec ses supérieurs. Cette capacité à prendre des initiatives, même risquées, à faire entendre leur voix en interagissant pour retrouver de l'influence sur la stratégie, est discutée dans le paragraphe suivant en faisant le parallèle avec les travaux sur la construction de sens par les managers intermédiaires, en situation de changement (Balogun et Johnson, 2004 ; Balogun et Rouleau, 2017).

4.2. RECOMMANDATIONS SUR LES RÔLES STRATÉGIQUES DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES

Notre recherche montre que les managers intermédiaires qui s'ennuient se sentent empêchés dans leur capacité à influencer la stratégie de leur entreprise. Pourtant, face aux

enjeux contemporains, c'est à ce niveau qu'ils seraient le plus attendus (Tarakci et al., 2023). Comment alors peuvent-ils se (re)saisir de leur capacité à influencer la stratégie ? La direction se doit-elle d'apporter des solutions managériales en modifiant les conditions d'exercice des rôles stratégiques des managers intermédiaires ? Ou au contraire est-ce aux managers intermédiaires eux-mêmes de trouver des leviers, notamment dans le processus de construction de sens ? De son côté la direction semble avoir tranché en développant les initiatives d'*open strategy*, ouvrant alors les discussions stratégiques aux échelons inférieurs et à l'extérieur de l'organisation, sans forcément remporter un grand succès (Smith et al. 2018). C'est aussi la direction qui revendique de se séparer des managers intermédiaires pour rendre les organisations plus flexibles, plus libres (Getz et Carney, 2009).

Les managers intermédiaires, quant à eux, pourraient être en mesure de reconstruire du sens en se saisissant plus largement de la question stratégique comme ils peuvent le faire en situation de changement (Balogun et Johnson, 2004). Ils pourraient alors se donner un pouvoir d'action sur leur environnement (Weick, 1995), rétablir la confiance avec leur équipe en leur apportant alors le soutien nécessaire à la réalisation de leur mission dans leur cadre de contrainte (Fuglsang et Jagd, 2015). Ils pourraient également trouver auprès de leurs paires le soutien nécessaire pour faire passer de nouvelles idées et de nouvelles initiatives stratégiques (Balogun et Rouleau, 2017) ou profiter de leur position centrale dans la conduite du changement (Balogun, 2003) en particulier dans le cadre de changement technologiques (Van Doorn et al., 2010) pour prendre et déployer leurs propres initiatives. Il serait toutefois nécessaire qu'ils s'extraient du rôle de contrôle confié par la direction (Tarakci, 2023), ce qui serait aussi pour eux un moyen de trouver plus de temps pour accompagner leur équipe et ainsi pleinement exercer leur rôle de *facilitateur* et de *champion* comme le soulignent nos résultats. En effet nous avons vu que les managers intermédiaires qui s'ennuient disent consacrer trop de temps à leur rôle de *mise en œuvre* et de *synthétiseur*, incluant le contrôle des activités. Moins de contrôle et

plus d'accompagnement, serait alors un moyen pour les managers intermédiaires de faire face aux critiques contemporaines aussi bien de la part de leur direction que de leurs collaborateurs (Tarakci et al. 2023).

Enfin maintenir des interactions de qualité entre supérieurs et managers intermédiaires est, selon nos résultats, favorable à la sortie de l'ennui et, au-delà de favoriser cette sortie, ces interactions sont également importantes pour la direction. En effet, en l'absence d'implication de la direction, des alliances entre managers intermédiaires sont susceptibles de produire des effets inattendus pouvant être indésirables (Balogun et Johnson, 2004). Maintenir des interactions constantes entre supérieurs hiérarchiques et managers intermédiaires serait alors un gage d'influence réciproque, pouvant être favorable à la construction de la stratégie (Ketokivi et Castañer, 2004). Négocier avec leur supérieur la stratégie pourrait également être un gage d'alignement de la vision des managers et des dirigeants, susceptible de favoriser l'engagement des équipes (Ates et al. 2020).

Ainsi sortir de l'ennui pour un manager intermédiaire ce n'est pas uniquement attendre de la direction de redonner du sens au travail, comme le suggère les recherches proposant une approche cognitive positiviste de l'ennui, mais aussi se donner les moyens de maintenir une capacité d'influence sur les processus stratégiques en construisant du sens pour agir sur leur environnement.

CONCLUSION

Notre recherche, souligne avant tout l'importance de s'intéresser à l'expérience de l'ennui des managers intermédiaires dans le contexte leur métier, en particulier en lien avec les rôles stratégiques qu'ils exercent au sein de leur organisation. Nous avons choisi de focaliser notre attention sur les managers intermédiaires exerçant au sein du secteur bancaire, reconnaissant la spécificité de telles organisations, notamment en matière de centralisation des

décisions et de contrôles réglementaires. Il serait alors intéressant pour compléter notre analyse de porter également une attention à l'expérience de l'ennui des managers intermédiaires au sein d'organisations plus flexibles et moins centralisées. Nous pourrions également porter une attention particulière aux problématiques de genre soulevées par notre échantillon (en grande majorité masculin) et d'âge identifiées dans nos résultats (les plus jeunes démissionnent plus facilement que les plus anciens). Enfin, pour aller plus loin, notre recherche pose également la question de l'entreprise libérée ? La solution pour les organisations au sein desquelles les managers intermédiaires s'ennuient serait-elle alors de les libérer des managers intermédiaires ? Si de plus en plus de recherches semblent estimer que ce n'est pas l'option retenue par la direction Detchessahar (2019) notre recherche montre que la libération de l'entreprise pourrait être dans la capacité des managers intermédiaires à se saisir de leur capacité d'action sur leur environnement et de continuer à influencer la stratégie.

BIBLIOGRAPHIE

- Anicich, E. M., & Hirsh, J. B. (2017). Why being a middle manager is so exhausting. *Harvard business review*, 3, 2-6.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Bardon, T., Arnaud, N., & Letierce, C. (2019). Chapitre 3. Le rôle des MI intermédiaires. *Management/Leadership*, 95-125.
- Bataille, S. (2016). Le bore-out, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux. *Références en santé au travail*, vol. 145, 19-27.

- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J., & Rouleau, L. (2017). Strategy-as-practice research on middle MI and sensemaking. In *Handbook of middle management strategy process research* (pp. 109-132). Edward Elgar Publishing.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.2307/20159600>. <https://doi.org/10.2307/20159600>. [Balogun 2003](https://doi.org/10.2307/20159600)
- Barbalet, J. M. (1999). Boredom and social meaning. *British Journal of Sociology*, 50, 631–646.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244. <https://doi.org/10.2307/2392619>.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
- Christie, A., & Tippmann, E. (2024). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long range planning*, 57(1), 102410.
- Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée: refonder le management par le dialogue*. Nouvelle cité.
- du Plessis, E. M., & Just, S. N. (2022). Justifying the bored self: On projective, domestic, and civic boredom in Danish retail banking. *Organization*, 29(5), 917-937.
- Getz, I. & Carney, M. (2009). *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Champs essais, Flammarion, France.
- Graeber, D. (2018). Are you in a BS job. *Academe, You're Hardly Alone. The Chronicle of Higher Education*, 5, 2018.

- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *Academy of Management Perspectives*, 6(4), 27-39.
- Fuglsang, L., & Jagd, S. (2015). Making sense of institutional trust in organizations: Bridging institutional context and trust. *Organization*, 22(1), 23-39. <https://doi-org.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/10.1177/1350508413496577>
- Hamel, G. (2008). *La fin du management, inventer les règles de demain*. Vuibert, France.
- Johnsen, R. (2016). Boredom and organization studies. *Organization Studies*, 37(10), 1403-1415.
- Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50, 298–309.
- Ketokivi, M., & Castañer, X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337–365.
- Lanoë, L. (2019). *L'organisation contre le management : le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J. & Daniels, K. (2009). Boredom in the Workplace: More Than Monotonous Tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381–405.
- Mikkelsen, E. N. (2022). Organisational perspectives on boring prison work: Between emancipation and paranoia. *Organization*, 29(5), 816-838. <https://doi-org.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/10.1177/13505084221079009>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Noury, L., Ahuja, S., Parker, M., Sturdy, A., & Tyler, M. (2022). In praise of boredom at work. *Organization*, 29(5), 791-805.

- Splitter, V., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2023). Middle MI' struggle over their subject position in open strategy processes. *Journal of management studies*, 60(7), 1884-1923.
- Sluss D. M., Van Dick R., Thompson B. S. 2011. Role theory in organizations: A relational perspective. In *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 505-534. Washington, DC: American Psychological Association.
- Smith, E. N., Romero, C., Donovan, B., Herter, R., Paunesku, D., Cohen, G. L., Dweck, C.S. Gross, J. J. (2018). Emotion theories and adolescent well-being: Results of an online intervention. *Emotion*, 18(6), 781-788.
- Stock, R. M. (2016). Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation. *Journal of Business Research*, 69(10), 4259-4268.
- Svendsen, L. (2017). Boredom and the Meaning of Life. In M. Gardiner and J. Haladyn (eds) *Boredom Studies Reader: Frameworks and Perspectives*, 205–15. New York, NY: Routledge.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle MI interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.
- Tarakci, M., Heyden, M. L., Rouleau, L., Raes, A., & Floyd, S. W. (2023). Heroes or villains? Recasting middle management roles, processes, and behaviours. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1663-1683.
- Tsai, C. J. (2016). Boredom at work and job monotony: An exploratory case study within the catering sector. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 207-236.
- van Hooff, M. L. M., & van Hooft, E. A. J. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 348–359.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research*, 13(3), 253-266.

- Watt, P., & Weibull, F. (2022). Boredom at work: The contribution of Ernst Jünger. *Organization*, 29(5), 874-896. <https://doi.org/10.1177/13505084221106875>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.
- Weick, E. K (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage thousand Oaks, California.

ANNEXE 1 : TABLEAU DES MI INTERROGES

Manager	Âge	Catégorie	Genre	Fonction	Organisation	Situation
1 : AD	54	50-60	Homme	Responsable engagement	Groupe bancaire Europe	En fonction malgré ennui
2 : ADI	49	40-50	Homme	Responsable opérations	Groupe bancaire Afrique	En fonction malgré ennui
3 : AMS	38	30-40	Homme	Responsable crédit	Groupe bancaire Afrique	Démissionnaire
4 : AS	40	30-40	Homme	Chef d'agence	Groupe bancaire Afrique	Démissionnaire
5 : AW	40	40-50	Femme	Responsable grande entreprise	Groupe bancaire Afrique	En fonction sorti d'ennui
6 : BD	60	60-65	Homme	Responsable distribution	Service logistique et financier Europe	Démissionnaire
7 : BK	40	30-40	Homme	Responsable engagement	Groupe bancaire Afrique	Démissionnaire
8 : BS	39	30-40	Homme	Chef d'agence	Groupe bancaire Afrique	En fonction sorti d'ennui
9 : CAM	39	30-40	Femme	Responsable entreprises institutionnelles	Groupe bancaire Afrique	Démissionnaire
10 : CM	38	30-40	Homme	Responsable PME	Groupe bancaire Afrique	En fonction sorti d'ennui
11 : CME	42	40-50	Femme	Responsable communication	Groupe bancaire Afrique	Démissionnaire
12 : DBU	44	40-50	Homme	Responsable comptable et financière	Groupe bancaire Afrique	Démissionnaire
13 : DIA	46	50-60	Homme	Responsable IT	Groupe bancaire Afrique	En fonction malgré ennui
14 : ED	55	50-60	Femme	Responsable opération	Service logistique et financier Europe	Démissionnaire
15 : EF	50	50-60	Homme	Responsable trésorerie	Groupe bancaire Afrique	En fonction malgré ennui
16 : IDI	45	40-50	Femme	Responsable PME	Groupe bancaire Afrique	En fonction sorti d'ennui
17 : IDO	51	50-60	Homme	Responsable Audit	Groupe bancaire Afrique	En fonction malgré ennui
18 : KA	35	30-40	Femme	Responsable unité engagement	Groupe bancaire Europe	Démissionnaire
19 : MD	42	40-50	Homme	Responsable conformité	Banque publique Afrique	En fonction malgré ennui
20 : MDI	54	50-60	Femme	Responsable des opérations	Groupe bancaire Afrique	En fonction malgré ennui

Manager	Âge	Catégorie	Genre	Fonction	Organisation	Statut
21 : OO1	36	30-40	Homme	Responsable juridique	Groupe bancaire Afrique	Démissionnaire
22 : OT	47	40-50	Homme	Responsable logistique	Groupe bancaire Afrique	En fonction malgré ennui
23 : PTK	39	30-40	Femme	Responsable commercial	Groupe bancaire Afrique	Démissionnaire
24 : SD	49	40-50	Homme	CEO	Groupe bancaire Afrique	Démissionnaire
25 : SMM	43	40-50	Homme	Responsable équipe d'analyse	Groupe bancaire Afrique	En fonction sorti d'ennui
26 : SOM	38	30-40	Homme	Responsable IT	Groupe bancaire Afrique	Démissionnaire
27 : ST	39	30-40	Homme	Responsable juridique	Groupe bancaire Afrique	Démissionnaire
28 : VAL	33	30-40	Femme	Responsable PME	Groupe bancaire Europe	En fonction malgré ennui
29 : WT	41	40-50	Homme	DG	SFD Afrique	Démissionnaire
30 : ZIO	55	50-60	Homme	Responsable communication	Groupe bancaire Afrique	En fonction malgré ennui

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien	
Thème 1 Emploi occupé	1. Quel poste occupez-vous ? Dans quel type d'organisation ? taille de l'équipe, depuis combien de temps ? 2. Pouvez-vous décrire une journée de travail dans votre rôle de manager ? 3. Quelles sont vos attentes par rapport à votre organisation et votre travail de manager ? 4. Est-ce que vous êtes satisfait(e) de votre cadre de travail du travail que vous réalisez ?
Thème 2 Evolution environnement, métier et rôle des MI :	5. Est-ce que vous pouvez décrire la réalité du travail de manager du secteur bancaire : vos rôles, missions, et leur traduction au quotidien ? Quel est le contenu de vos KPI ? 6. Comment percevez-vous les changements organisationnels et les évolutions dans l'environnement (les citer), qui ont affectés ces dernières années, votre institution, le secteur bancaire ? 7. Pensez-vous que ces évolutions ont induit des changements dans les objectifs prioritaires des banques (ou de votre entreprise) et dans le travail managérial ? Lesquels ?
Thème 3 Expérience de l'ennui	8. D'un point de vue général comment définissez-vous l'ennui au travail ? 9. Avez-vous l'impression de vous ennuyer ou de vous être ennuyé dans votre travail ? Décrivez comment cela s'est manifesté ? Racontez-moi votre expérience de l'ennui au travail 10. Pourquoi avez-vous ressenti de l'ennui (relance : vos journées étaient peu occupées, votre travail était trop répétitif, pas intéressant, pas satisfaisant, environnement de travail pas stimulant, manque de motivation, etc.)
Thème 4 Rôles stratégiques	11. Que pensez-vous de la conception et du déploiement de la stratégie de votre entreprise? Comment y contribuez-vous, notamment durant votre expérience de l'ennui ? 12. Comment pensez-vous contribuer à l'exécution de la stratégie et à l'atteinte des objectifs de votre entreprise durant votre expérience de l'ennui ? 13. Si vous pouviez changer quelque chose pour pouvoir jouer pleinement votre rôle de manager intermédiaire que feriez-vous ? Qu'est-ce qui vous empêche de le faire ? 14. Quels sont vos cadres habituels d'échanges et leur nature avec vos collaborateurs ? A quelles occasions interagissez-vous le plus ? Quelles interactions aviez-vous et avec qui durant votre expérience de l'ennui ? Même question avec vos collègues/pairs MI et supérieurs hiérarchiques ? à quelles occasions interagissiez-vous le plus ? 15. Comment avez-vous continué ou continuez-vous à interagir, au sein de votre équipe ou avec vos pairs et vos supérieurs ?

	16. Quelle appréciation avez-vous de la nature des relations que vous entretenez avec vos supérieurs/vos collaborateurs ?
Conclusion	Pourriez-vous nous donner votre sentiment personnel sur le sujet ? Avez-vous quelques choses à rajouter ? Je vous remercie Monsieur xxx pour le temps que vous m'avez accordé

ANNEXE 3 : GRILLE DE CODAGE

CODES	LITTERATURE	TERRAIN	DESCRIPTION
ENNUI			Caractérisation de l'expérience de l'ennui et de ses manifestations émotionnelles
ENNUI	SOUS CHARGE DE TRAVAIL		Ne pas avoir assez de travail pour s'occuper
	TRAVAIL SANS INTERET		Un travail qui ne répond plus aux attentes Un travail qui ne nourrit plus intellectuellement
MANIFESTATIONS EMOTIONNELLES	UN RESSENTI NEGATIF		Un manque d'envie, de passion, une perte de sens
	UN RESENTI POSITIF		Non observé
CONTEXE			Les évolutions du contexte sociétal, du métier et de l'organisation
CONTEXE EN EVOLUTION	ENVIRONNEMENT	CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRE	Les évolutions réglementaires qu'a connu le secteur bancaire
	METIER	VIDÉ DE SA SUBSTANCE	Une analyse sur le fond des dossiers remplacée par une

			batterie d'indicateurs
	ORGANISATION	PROCESSUS DE CONTRÔLE	Renforcement des processus de contrôle
	ORGANISATION	CENTRALISATION	Renforcement de la centralisation des décisions
ROLES STRATEGIQUES			En lien avec la typologie de Floyd et Wooldridge
RÔLE DANS LA STRATEGIE DELIBERÉE	MISE EN OEUVRE	EXERCÉ : exécuter	Mise en œuvre des objectifs et transmission d'informations descendantes
		INFLUENCE EMPÊCHÉ	Des objectifs stratégiques difficilement atteignables Absence de marges de manœuvre
	SYNTHETISEUR	EXERCÉ : Contrôler	Remontée de chiffres (reporting)
		INFLUENCE EMPÊCHÉ	Ne pas être en mesure de faire remonter les difficultés du service
RÔLE DANS LA STRATEGIE ÉMERGENTE	FACILITATEUR	EXERCÉ : Dynamiser	Encourager la génération d'idées, l'expérimentation

		INFLUENCE EMPÊCHÉ	Manquer de temps pour remplir ce rôle Eloignement des équipes
	CHAMPION	EXERCÉ : Prendre des risques	Faire remonter des initiatives, des benchmak, adaptation d'outils, etc.
		INFLUENCE EMPÊCHÉ	Sentiment qu'ils ne sont pas écoutés Manque de discussion d'alternatives avec le supérieur
RELATIONS			Décrire les relations avec les collaborateurs et les supérieurs
INTERACTIONS	EQUIPE	MAINTENUES	Des interactions régulières avec leur équipe
	SUPERIEUR	DEGRADEES	Peu d'interactions et un manque d'écoute
	SUPERIEUR	RETABLIES	Implication du supérieur dans la relation
POSITIONNEMENT STRATEGIQUE			Perception du positionnement stratégique en situation d'ennui
POSITIONNEMENT STRATEGIQUE		ÉLOIGNEMENT DE LA STRATEGIE	Sentiment de ne pas pouvoir contribuer à

			la stratégie de la banque
		EXECUTION / ADMINISTRATIF	Rôle opérationnel très consommateur de temps, voire de secrétariat
SORTIE DE L'ENNUI			Comment ils sont sortis ou non de l'ennui
SORTIE DE L'ENNUI		PARTIR	Quitter l'entreprise pour une autre entreprise ou créer sa propre entreprise
		RESTER	Rester dans l'entreprise mais être résigné et continuer à s'ennuyer
		RESTER ET SORTIR DE L'ENNUI	Rester dans l'entreprise mais sortir de son expérience de l'ennui