

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Sciences Commerciales et des Sciences
de gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Bancaire

Thème

**Analyse des rôles du manager
bancaire**

Cas : CNEP-Banque

Réalisé par :

ABDELLI Kamel

IHADDADEN Menad

Encadré par :

M. MADOUCHE. Y

Année universitaire 2020-2021

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CNEP	Caisse Nationale d'épargne et de Prévoyance
PME	petites et moyennes entreprises
CRM	Customer relationship management

Liste des figures

Figure	Page
Figure N° 01 Les approches du manager	08
Figure N° 02 management pat hanri Mintz	10
Figure N°03 processus de management	12
Figure n°04 les rôles de mangerère	22
Figure n°05 La répartition de l'échantillon par genre	37
Figure n°06 La répartition de l'échantillon selon leur âge	38
Figure n°07 La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	39
Figure n°08 La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel	40
Figure n°9 La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel	41
Figure n°10 Les compétences décisionnelles	42
Figure n°11 Les compétences personnelles	57
Figure n°12 Les compétences informationnelles	58
Figure n°13 Le manager reflète l'image de son organisation car il est au sommet de la hiérarchie	59
Figure n°14 Partage des valeurs	60
Figure n°15 Participation aux événements et aux cérémonies	60
Figure n°16 Participation à la motivation et au développement de votre personnel	61
Figure n°17 Ecoute et entente avec l'équipe	62
Figure n°18 Ecoute et entente avec l'équipe	63
Figure n°19 Ecoute et entente avec l'équipe	63
Figure n°20 Selon votre expérience dans le poste, êtes-vous d'accord avec l'affirmation concernant les rôles de vos managers ?	64

Liste des schémas

schéma	Page
schéma N° 01 Les Différents Niveaux du Manager	14
schéma N° 02 Les niveaux de management	15
schéma N°03 Démarche de la recherche	43
schéma N°04 L'organigramme de la CNEP Banque peut être représenté par le schéma repris dans la page suivante	
schéma N°05 Organigramme Général d'une Direction de Réseau	53

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les rôles du manager Bancaire.....	6
Introduction	7
Section 01 : Approche managerielle des organisations.....	8
Section 02 : Management bancaire	26
Conclusion.....	31
Chapitre II : méthodologie de recherche et présentation de l'organisme d'accueil	32
Introduction	33
Section 01: Démarche méthodologique de l'enquête.....	34
Section 02 : Présentation de la CNEP Banque	43
Section 03 : Présentation du Réseau de Tizi-Ouzou	50
Conclusion.....	54
Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats	55
Introduction	56
Section 01: les compétences personnelles et informatinelles.....	57
Section 02 : Vérification des résultats.....	70
Conclusion générale	74
Bibliographie.....	77
Table des matières	80
Annexes.....	84

Introduction générale

Introduction générale

Au sein des économies de plus en plus axées sur le savoir, la croissance des organisations repose sur leur capacité à bien gérer leur capital humain et, dans ce contexte, l'attraction et la fidélisation des travailleurs deviennent deux enjeux clés qui interpellent grandement la fonction Ressources Humaines. Ces enjeux tournent notamment autour de la rétribution, de la confiance dans les dirigeants, de la perception et des pratiques de développement des compétences et de l'employabilité, des perspectives de carrières, de l'image métier et de la marque employeur, et, de plus en plus sur les engagements socialement responsables des organisations.

Attirer, fidéliser et retenir cette population spécifique deviennent des défis majeurs pour les managers RH dans un environnement de plus en plus compétitif et mondialisé. La création de valeur dans les entreprises repose aujourd'hui largement sur le capital intellectuel

A cet effet, le management devient une fonction très importante dans les organisations, ainsi qu'un outil incontournable de compétitivité de ces dernières années à un degré où le 20^{ème} siècle est désormais nommé « le siècle de management.

En effet, le management est devenu un élément clé de la pérennité et du développement. Donc le premier souci des directions générales pouvaient ne se soucier que des choix stratégiques et négliger la mise en œuvre d'une politique managériale.

A cet effet, la nouvelle organisation de l'entreprise citée par Fayol auparavant et développé ensuite par plusieurs chercheurs incite les organisations de piloter leur ressources humaines tout en les impliquant. Le management repose plus que jamais sur deux composantes indissociables et interdépendantes : la stratégie et l'organisation. La première est plutôt externe et tournée vers l'environnement ; la seconde, davantage associée à une vision interne.

Les perspectives retenues par les consultants et auteurs en management, dans leur tâche d'analyse et de compréhension du fonctionnement des entreprises, évoluent de manière continue.

La perspective prioritairement externe, guidée par les concepts clés de stratégie de croissance, de recherche de parts de marché, d'analyse concurrentielle et de diversification, a longtemps dominé l'analyse stratégique.

Puis une perspective davantage interne a mis l'accent sur des concepts comme ceux de compétences de l'entreprise, de ressources, de structure, de culture, de technologie.

Concernant les banques, au cours des trente dernières années, elles ont connu une transformation profonde de leur mode d'organisation. L'internationalisation, la déréglementation et les innovations de toutes natures (technologiques, comportementales...)

Introduction générale

les ont conduites à un repositionnement stratégique comportant une ouverture sur de nouveaux métiers.

Face à ces bouleversements, l'activité bancaire s'est aussi modifiée, évoluée dans le temps, d'une activité traditionnelle vers des activités émergentes, et où les nouvelles technologies ont contribué à l'élargissement des pratiques bancaires dans la mesure où elles ont permis d'éliminer les facteurs espace et temps.

En même temps, les marchés se sont développés, et de nouvelles opportunités sont apparues de concevoir de nouveaux produits et d'offrir de nouveaux services. Si le rythme de cette évolution semble plus rapide dans certains pays que dans d'autres, les banques, partout dans le monde, deviennent de manière générale plus impliquées dans le développement de nouveaux moyens de financement, de nouveaux produits, de nouveaux services et de nouvelles techniques.

Au-delà des turbulences financières et des spécificités du management de l'entreprise bancaire, nous nous efforcerons d'étudier, aussi, les nouveaux défis que la banque a le devoir de relever, à savoir : la poursuite de l'internationalisation de son activité, la présence de nouveaux concurrents, l'éclatement de son business model, sans omettre les changements de comportement de ses clients particuliers et entreprises en perte de confiance et de plus en plus infidèles.

Pour faire face aux exigences de la concurrence. Aujourd'hui, la banque est tenue d'anticiper sur les besoins de la clientèle, d'acquérir, de conserver et développer une clientèle à long terme. Elle est devenue l'arme absolue des banques dont la survie dépend du degré de satisfaction des clients, l'élément qui leur permet de maintenir et /ou de développer leur part de marché. Cette gestion implique l'utilisation de bonnes techniques managériales et le travail d'équipe.

Au sein de la Banque qui nous sert de terrain d'étude, cette philosophie se traduit par la mise en application d'un management par objectifs fondé sur un réalisme économique agressif de rentabilité. L'ensemble apparaît comme un système de direction, a priori accepté par le plus grand nombre, qui guide les activités de chacun avec, en arrière plan, la gestion de leur carrière dans la mesure où celle-ci repose sur la réalisation des objectifs et l'alignement sur les standards de performance imposés.

Introduction générale

Problématiques de la recherche

Objet de recherche

L'objet de notre travail est d'exposer le rôle du manager du secteur bancaire algérien pour discuter plus largement, des effets de l'emploi du management au sein des banques. Plus précisément, il s'agit pour nous de formaliser des pistes de réflexion fondées sur des données recueillies et des observations réalisées à l'occasion d'une étude de cas exploratoire. Ceci nous mène à poser la problématique suivante:

« *Quels sont les rôles et le poids des manager Bancaire chez CNEP-banque ?* »

Les questions subsidiaires :

Afin de bien structurer notre travail et de répondre à notre problématique, nous avons proposé les questions suivantes :

- Quelle approche managériale des banques ?
- La CNEP répond-t-elle aux attentes de ses clients ?
- Quelles sont les actions adoptées par la banque CNEP pour le contrôle et le gestion des risques encourus ?

Nous allons étudier dans notre mémoire l'approche managériale qui permet de comprendre les axes de développement des banques et les enjeux stratégiques. Cette situation nous amène à poser les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : Le manager accompli des tâches fonctionnelles et décisionnelles.

Hypothèse 02 : Le manager est un agent de liaison,

Méthodologie de recherche

Pour compléter notre travail, nous nous sommes basés sur la recherche bibliographiques et documentaires, relatives à notre thème ; parallèlement à cette recherche bibliographique, nous avons complété notre étude théorique par une enquête sur le terrain au niveau de la CNEP qui se trouve sur un marché saturé et compétitif où la relation avec le client est devenue capitale, qui correspond parfaitement à notre étude.

Cette étude se veut qualitative et les travaux d'investigation ont été réalisés grâce à une analyse documentaire approfondie (presse spécialisée, enquêtes, publications en sciences

Introduction générale

de gestion...), des entretiens individuels structurés avec des professionnels et managers du secteur, l'animation de tables rondes avec des collaborateurs et des managers ainsi que des ateliers prospectifs sur les thématiques identifiées comme prioritaires.

Nous avons retenu une démarche méthodologique qui s'articule autour de trois axes :

Revue de la littérature : dans le cadre de ce travail, nous mobiliserons la littérature managériale relative aux domaines : de la gestion des ressources humaine

Structure du mémoire

Notre travail se structure autour de trois chapitres :

- Le chapitre I porte sur le cadre conceptuel du Management bancaire tout en focalisant sur le rôle et les différentes tâches du manager..
- Le chapitre II : est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil en l'occurrence la CNEP- Banque, et l'explication de la méthodologie de recherche.
- Le chapitre III, traite l'aspect pratique de notre sujet auprès de la CNEP- Banque ?

Chapitre I : Revue de littérature du rôle du manager Bancaire

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

Introduction :

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale, ce qui aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Pour cela, depuis plusieurs années, la question du management de la performance se pose au sein de toutes sortes d'organisations, privées comme publiques. Le management est progressivement devenu une activité humaine porteuse de nombreux enjeux qui se cristallisent dans un contexte fortement marqué par des mutations majeures.

Le management est exercé par le manager qui s'occupe de la réalisation des objectifs, l'amélioration de la performance de l'entreprise, il donne l'importance à tous les composants de son environnement du travail notamment les moyens matériels, humains et financiers qui rendent l'entreprise plus rentable et efficace dans son champ d'activité

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

Section 01 : Approche managerielle des organisations

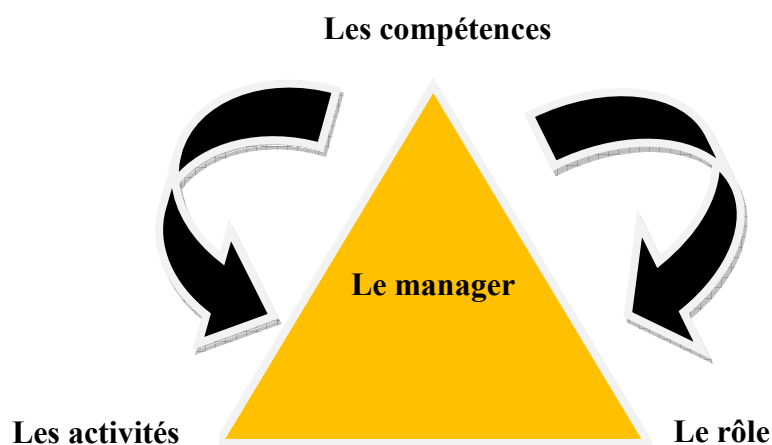
Dans cette section nous commencerons à étudier le modèle de direction de travail proposé par **Henri Fayol (1916)** dans son ouvrage « **Administration industrielle et générale** », nous présenterons d'abord les fonctions de l'entreprise on se focalisant sur l'administrative, ses principes généraux, ses éléments, et les compétences que doit acquérir un chef, un manager, un gouverneur d'organisation pour mener un meilleur fonctionnement, et comment il va y intervenir, mais avant nous tenterons à donner quelques définitions de certains concepts, tel que le management, le manager, et qui sont les managers ?

1.1.L'organisation du travail selon Henry fayol

Après des expériences, **Henri Fayol (1916)** développe la théorie administrative générale, il a proposé un modèle d'une organisation de travail de direction, où il détermine les cinq activités exercées par un manager, regroupées sous l'expression « processus de manager » (la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle) ;

Un modèle que serait critiqué, corrigé et développé par **Henry Mintzberg (1984)** suite à des manquements et de l'exclusion de certains aspects (L'aspect social relationnel du travail d'un manager ; Exemple : la motivation et l'encouragement des collaborateurs, le recrutement et la promotion), il va définir les dix (10) rôles essentiels relatifs au travail d'un manager dans son ouvrage « Le manager au quotidien ». Deux modèles que seront développés dans ce premier chapitre pour illustrer les trois approches du manager : ses fonctions (activités), ses rôles et ses compétences dans une quelconque organisation.

Figure N° 01 Les approches du manager.



Source: Elaborée par nos soins à partir de nos différentes lectures

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

1.2. Le management :

Le sens étymologique du mot management arrive du mot manager qui signifie gérer, diriger, guider etc. Donc la signification linguistique présente plusieurs pistes de définition qui guident le chercheur à apprendre et avoir une variété dans le contenu de ce mot afin d'éclaircir son champ d'investigation et de donner une définition bien précise au langage utilisé dans ses travaux.

1.2.1. Définition du management

Pour Henry Fayol (1916) « C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle », il définit le management comme un exercice de contrôle.

Selon Peter Drucker (1989) : « Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ».¹

Le **management** peut aussi être défini comme « *Le métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné un groupe d'homme et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance.* »²

« *Le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.* ».³

Selon Bayle Emmanuel, le management des entreprises comme : « Le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ».⁴

¹ Gérard HIRIGOYEN. Management de la banque. Pearson édition. 2005, P 93.

² Serge Alecian, Dominique Foucher, Le management dans le service public, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 2002, P.10.

³ Support de cours, Management général, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Royaume du Maroc, 2011-2012, fsjes.usmba.ac.ma/cours/diani/Management-general.pdf.

⁴ Bayle Emmanuel, 2007, p. 58-81.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

Pour les chercheurs et les spécialistes du management, le management est une science, un art et un métier. Sciences parce qu'il constitue une branche disciplinaire reconnue académiquement.

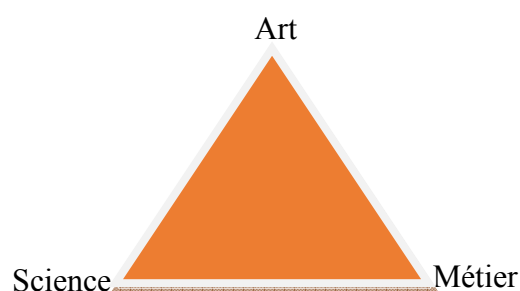
Pour Yves Evrard (1993)¹, le management se définit comme « le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ».

Pour Raymond-Alain Thiétart (2003) : «Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise ».

S. Robbins et al (2014) définissent les managers comme les personnes coordonnant et dirigeant dans une organisation les activités des autres (des employés et des responsables de niveaux inférieurs) soit en monde hiérarchique soit en monde transversal dans le but de les aider à accomplir leurs tâches. (S. Robbins, D. Decenzo, M. Coutler Et C C Ruling. 2014).

Selon **H. Mintzberg** : « Le temps est venu de reconnaître que le management n'est ni une science ni une profession ; c'est une pratique qui se maîtrise principalement par l'expérience et qui est ancrée dans le contexte ». « Rassemblez une bonne quantité d'artisanat, ajoutez-y la juste touche d'art, saupoudrez le tout de science et vous obtiendrez un résultat qui est avant tout une pratique »²

Figure N°02 : Management par Henry Mintzberg



Source : Henry Mintzberg, Le management est un art, 2009, p 65

D'après les définitions ci-dessus, nous pouvons conclure que le management est un ensemble cohérent de pratiques qui cherchent à gérer l'entreprise d'une manière efficace et

¹

² Henry MINTZBERG, Manager l'essentiel (Ce que font vraiment les managers), Edition Vuibert 2014, p 63.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

rentable. Cette gestion est basée sur un processus managérial dynamique, et un échange permanent entre le manager et son environnement de travail soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur, pour atteindre des objectifs et garantir une continuité.

1.2.2. Processus et Styles du Management

1.2.2.1. Processus du Management : ¹

Au début du 20^{ème} siècle, l'industriel Henri Fayol énoncé les cinq (05) principales activités exercées par les managers, regroupées sous l'expression « *processus de management* » : *il s'agit de prévoir, d'organiser, de commander, coordonner et contrôler*. Au milieu des années 1950, deux (02) professeurs de l'université de Los Angeles préfèrent les termes prévoir, organiser, embaucher, diriger et contrôler, autour desquels s'articule la structure d'un livre de management resté pendant vingt (20) ans la « *bible* » en matière. Les ouvrages les plus répondus sur le sujet traitant tous de ce processus de management, généralement ramené à **quatre(04)** phases : *planifier, organiser, diriger et contrôler*.

A. Planification :

Phase de processus de management englobant la définition d'objectifs, l'élaboration d'une stratégie et le développement de plans pour coordonner les activités.

B. Organisation :

Consiste à déterminer les tâches devant être effectuées, qui doit s'en charger, comment regrouper les missions, qui rendront des comptes à qui et à quel et le niveau auquel les décisions sont prises.

C. Direction :

Comprend la motivation des personnes, l'administration des activités des autres collaborateurs, le choix du canal de communication le plus probant et des messages les plus percutants ainsi que la résolution des conflits.

D. Contrôle :

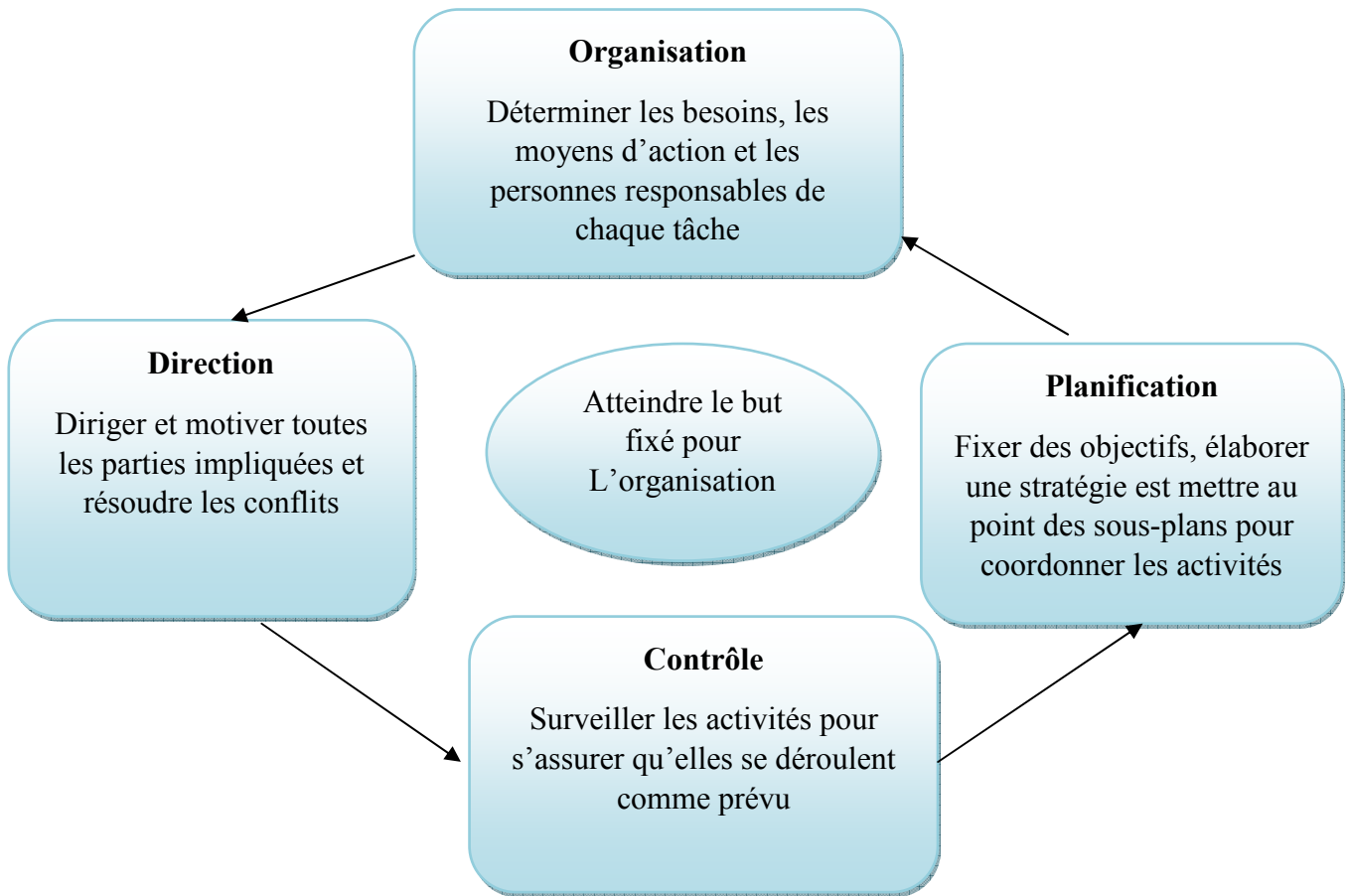
Visé à surveiller les performances, à les comparer avec les objectifs et à corriger tout écart éventuel.

¹Stephen Robbins, David DeCenzo, Management : L'essentiel des concepts et pratiques, 6^{ème} édition, Pearson Education, 2008, P.30.32.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

La figure N°03 : suivante résume le processus du management cité en dessus.

figure n° : Le Processus du Management



Source : Stephen Robbins, Management : L'essentiel des concepts et pratiques, 6^{ème} édition, Pearson Education, 2008, P.31.

1.2.2.2. Styles du Management :

Chaque manager adopte son propre style qui se décline ainsi en **quatre (04)** pouvoirs :¹

A. Pouvoir charismatique :

L'exercice de ce pouvoir résulte de l'aptitude supposée d'un individu au commandement. Le chef s'occupe de tout. Il décide seul et son autorité « *paternelle* » est crainte et/ou respectée par l'ensemble du personnel.

¹<https://fr.scribd.com/>, 12/07/2021, à 21:50.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

B. Pouvoir bureaucratique :

Ici, la personnalité du chef a peu d'importance. Le rôle de chacun est clairement défini, les règles de fonctionnement sont écrites. Le pouvoir est lié au poste occupé et à la place dans la hiérarchie. Ce mode de fonctionnement se retrouve bien souvent dans les entreprises publiques et dans l'administration.

C. Pouvoir coopératif :

Le pouvoir coopératif est l'affaire de tous. Le travail est réalisé en équipe. Les responsabilités sont partagées et l'organisation de l'entreprise est souple pour s'adapter aux évolutions du marché.

D. Pouvoir technocratique :

Le pouvoir est ici fondé sur le savoir et reprend certains aspects des *trois* (03) formes de pouvoir précédentes. Le pouvoir exercé s'impose à tous, le fonctionnement repose sur des règles admises par tous, la coopération et l'implication de tous sont obligatoires.

1.3. Définition du Manager

Un *manager* (*mot anglais*) est une Personne qui gère les intérêts et la carrière d'un artiste ou d'un sportif en organisant des spectacles, des concerts ou des matchs. C'est un dirigeant ou cadre dirigeant (*d'une entreprise, d'un club sportif...etc.*)¹

Le *manager* est un spécialiste du *management*, dirigeant d'entreprise.² Il possède des titres très différents en fonction du niveau qu'ils occupent dans la hiérarchie.³

Nous n'avons pas une définition bien précise et claire du manager. Pour le définir, on utilise plusieurs aspects comme les tâches exercées par le manager, les objectifs à réaliser, ou les responsabilités qui lui sont conférés.

« Un manager est une personne à laquelle est confiée la responsabilité de conduire une organisation ou une partie de celle-ci :

- Dans le but d'obtenir des résultats conformes aux intérêts de l'organisation et
- Ayant un pouvoir de décision concernant les moyens à mettre en oeuvre,
- En utilisant au mieux les ressources (financières, humaines et matérielles) mises à sa disposition. »

¹Idem, Microsoft ® Encarta ® 2009.

² LAROUSSE, Mini dictionnaire de français, Larousse Bourdas, Paris, 1998, P.360.

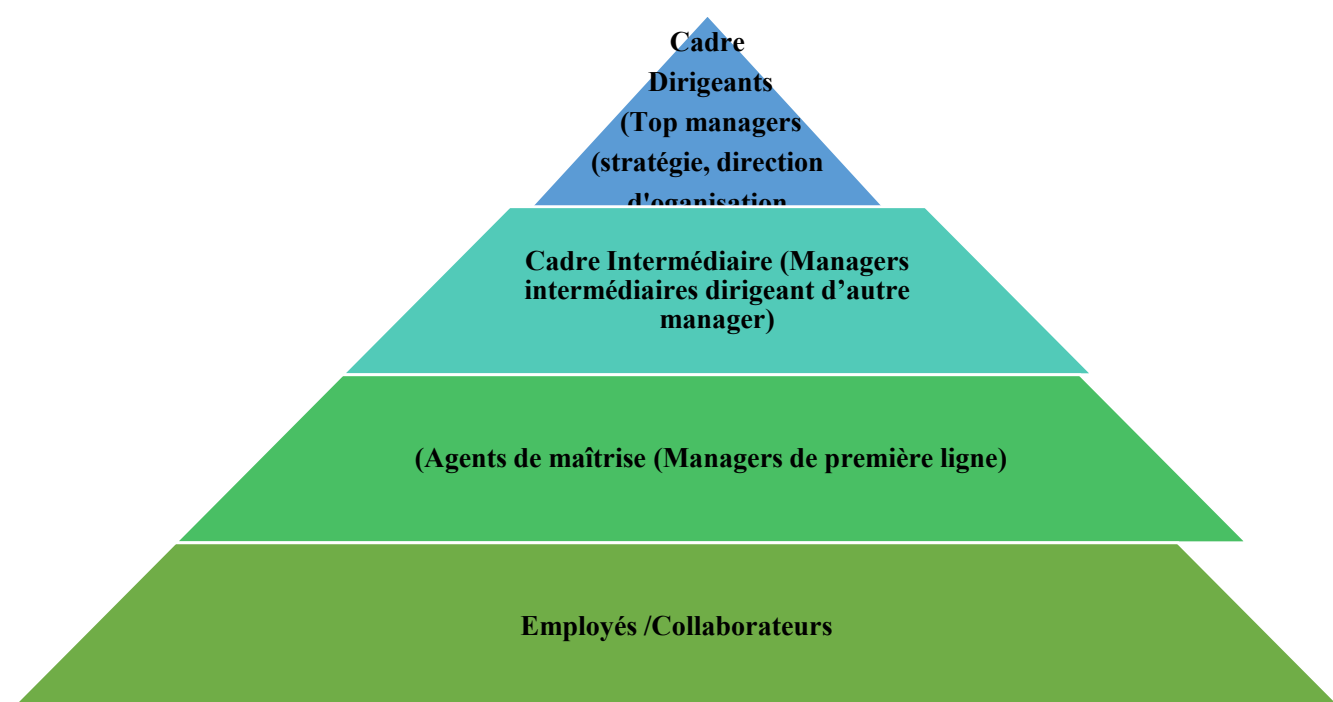
³<http://docplayer.fr/>, 14/01/2017 à 16:17.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

Donc un manager est une personne nommé par la direction à la tête d'une unité, de service ou équipe de travail pour exercer un ensemble de tâches sous sa responsabilité. Son pouvoir est lié à cette position hiérarchique donc c'est un pouvoir formel.

La définition la plus adéquate à notre thématique est celle liée à son rôle, on peut confirmer que le manager est la personne chargé des tâches suivantes : organiser, communiquer, contrôler, évaluer, coordonner, prédire, décider, guider...etc.

Schéma N°01 : Les Différents Niveaux du Manager



Source : <http://docplayer.fr/>, consulté le 14/07/2021 à 16:17.

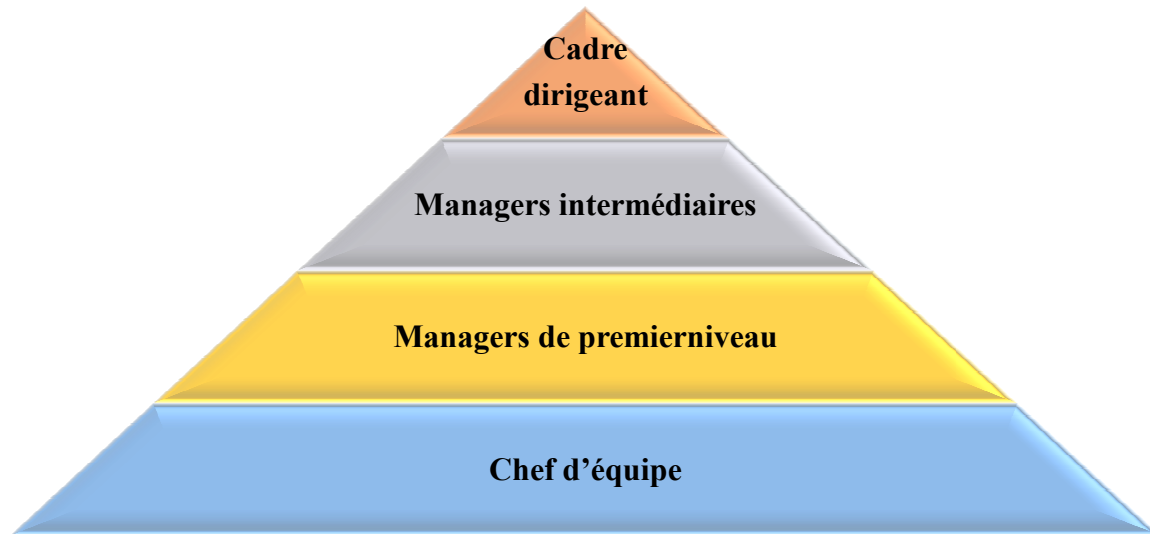
1.3.Place du manager dans l'organisation

Les managers sont partout, ils sont à la tête des multinationales, des petites et moyennes entreprises (PME), des structures administratives, des services publics, des hôpitaux, des musées, des écoles, des associations ou des coopératives ;

Ils sont de différents titres, selon leur niveau de management dans l'organisation.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

Schéma N° 02 Les niveaux de management



Source: S. Robbins et Al. Le management 9^{ème}, éd. Edition Pearson 2014. P25.

Les cadres dirigeants : sont chargés de prendre des décisions sur la stratégie, la direction de l'organisation et d'instaurer des règles, ils sont des présidents directeurs généraux, directeurs généraux ou des directeurs opérationnels.

Les managers intermédiaires : ils sont chargés d'occuper des niveaux d'encadrement oscillant entre le terrain et les niveaux hiérarchiques plus élevés, ils dirigent d'autres managers (voir des employés) ;

Ils sont chargés de traduire des objectifs de la direction en données exploitables ; ils présentent les chefs d'agence, les chefs de département, les chefs de projet et les responsables de d'unités, de région ou de service.

Les managers de premier niveau : ils correspondent généralement aux contremaitres, superviseur, chefs d'équipes ou coordinateurs, leur mission principale consiste à gérer les activités quotidiennes des employés.

Les chefs d'équipes : ils sont responsables pour le management d'une équipe, ils travaillent directement sous la responsabilité des managers de premier niveau.

1.4. Les activités du manager

1.4.1. Selon (H. Fayol) :

Henri Fayol (1841-1925), un des pères fondateurs du management moderne (l'école classique de management), et le fondateur de la littérature du management, en 1916 il présenta les cinq fonctions de base de l'encadrement produit de l'école des mines ;

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

Fayol a appris apprendre les six fonctions de l'entreprise : la technique, la commerciale, la finance, la comptabilité, la sécurité et l'administration, dont les cinq premières sont confiées à des spécialistes, la 6ème est bien la raison d'être du dirigeant et qui doit s'organiser autour de cinq compétences (prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler) dans l'objectif d'améliorer le rendement de son entreprise.

1.4.2. Rôles du manager selon Mintzberg:

Henry Mintzberg donne *dix(10)* rôles au manager résumé dans le tableau ci-après.

Tableau N°01 : Les Rôles du Manager selon Mintzberg

Rôle	Description	Activité correspondantes
Rôles interpersonnels		
Symbole	Représentation symbolique, obligation d'accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale	Accueillir des visiteurs, signer des documents officiels
Leader	Chargé de motiver et de d'encourager le personnel responsable de l'embauche, de la formation et d'autre tâches connexes	Se livrer à toutes les activités impliquant des employés
Agent de liaison	Conserver le réseau naturel de contacts externes et d'informateurs offrant faveurs et renseignements utiles.	Répondre au courrier ; effectuer des tâches externes au comité de direction ainsi que des activités impliquant des interventions de l'extérieur.
Rôles informationnels		
Observateur actif	Recherche et reçoit une foule d'informations (le plus souvent d'actualité) afin de mieux cerner l'organisation et son environnement, point névralgique des données internes come externes	Lire les journaux et les rapports, entretenir les contacts personnels
Diffuseur	Transmet des informations reçues d'autre employés à des membres de l'organisation (certaines données sont factuelles, d'autre supposant l'interprétation et l'intégration de plusieurs postes d'influence)	Organiser des réunions d'informations, faire des annonces pour diffuser l'information
Porte-	Transmet des informations à des intervenants externes sur les plans, règles, actions, résultats, etc., sert d'expert sur l'activité de l'organisation	Tenir des réunions de direction, fournir des informations aux médias.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

parole		
Rôles décisionnels		
Entrepreneur	Recherche dans l'organisation et son environnement des occasions d'avancer et lancer des « projets d'amélioration » pour instaurer des changements, contrôle, l'élaboration de certains projets	Organiser des séances stratégiques et de discussion pour mettre au point de nouveaux programmes
Régulateur	Chargé des actions de correction lorsque l'organisation doit faire face à des problèmes majeurs	Organiser des séances stratégiques et de discussions portant sur des problèmes et des programmes
Répartiteur des Ressources	Chargé d'attribuer des ressources en tout genre, en d'autre termes de prendre ou d'approuver toutes les décisions importantes	Planifier, demander des autorisations, réaliser toute activité relevant du budget et de la programmation du travail des employés
Négociateur	Chargé de représenter l'organisation lors des négociations	Participer à des négociations avec les syndicats ou les fournisseurs

Source : Stephen Robbins, Management : L'essentiel des concepts et pratiques, 6^{ème} édition, Pearson Education, 2008, p.33.

1.5. Les principes du management

Ses principes sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, pour le bon fonctionnement de l'organisation de l'entreprise.

1.5.1. La planification

La planification est le moyen permettant d'anticiper et de préparer les actions à entreprendre dans le futur.

La planification opérationnelle laisse la place à une planification stratégique favorisant une démarche plus prospective, plus qualitative et plus souple, prenant en compte non seulement des dimensions économiques mais aussi et surtout des données concurrentielles, sociales, politiques et technologiques.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

L'incertitude des années 90 conforte ce mouvement puisque à la planification stratégique succède le management stratégique dont l'ambition est de prendre en compte l'organisation et les processus qui la sous-tendent afin d'être plus global, plus réactif et plus décentralisé.

Pour cela, le diagnostic tient une place primordiale dans la planification. Il permet de faire le point, de rechercher les causes et les conséquences des situations, puis d'envisager et évaluer les différentes alternatives possibles pour décider et définir l'ensemble des étapes permettant d'atteindre l'objectif fixé.

La décision étant prise, il faut construire le plan. Le processus de planification se décompose en 3 étapes :¹

- **Formulation du plan stratégique** : découle directement de la stratégie et en est la traduction directe sur le long terme. Il définit les grandes lignes directrices ainsi que leur articulation en termes de moyens et de durée.
- **Etablissement des plans opérationnels** : ces derniers définissent l'action quotidienne (à moyen et court terme) de chaque membre de l'organisation.
- **Détermination du budget**. C'est la traduction monétaire des objectifs des programmes d'action.

Ce processus est consolidé par une infrastructure organisationnelle et par la définition des rôles de chacun dans l'élaboration des plans.

1.5.2. L'organisation

L'organisation est la partie la plus visible du management car elle permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information.

Les formes d'organisation sont diverses mais le dénominateur commun que l'on peut retenir est la division du travail. On peut les répertorier autour des grandes catégories suivantes:

1.3.2.1. Organisation par fonctions

Elle regroupe les tâches selon le critère de spécialisation. Même si son efficacité est reconnue car elle permet une bonne utilisation de ressources spécialisées, elle pose certains problèmes car elle est à l'origine de nombreux conflits.

1.3.2.2. Organisation hiérarchique.

Cette structure repose sur le principe de l'unité de commandement énoncé par H. Fayol Cette

¹ Thomas Durand, Management d'entreprise 360°, Principes et outils de la gestion d'entreprise, Dunod, 2016, p72.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

structure entraîne une seule relation d'autorité-subordination: elle a la forme d'une pyramide ; l'autorité circule à sens unique du haut vers le bas. L'échelon supérieur détient l'autorité et peut la déléguer à l'échelon immédiatement inférieur.

1.3.2.3. Organisation hiérarchico-fonctionnelle

Ce type de structure place à côté de la ligne hiérarchique un ou des états-majors composés de spécialistes (fonctionnels) dont le rôle consiste à éclairer les décisions de la direction générale et des directeurs opérationnels. Le personnel des états-majors ne dispose pas de pouvoir de commandement contrairement aux opérationnels.

Le principe est celui de la double ligne. Une ligne dispose d'une autorité générale (pouvoir de commandement), une autre d'une autorité dans la spécialité (pouvoir de conseil). On trouve alors dans l'entreprise deux catégories d'individus, qui constituent les deux lignes :

- La ligne hiérarchique est celle des décideurs, elle est composée des opérationnels, parmi ceux-ci règne une unité de commandement très nette.
- La ligne de conseil est formée des fonctionnels qui étudient, proposent, suggèrent, mais ne décident pas.

1.3.2.4. Organisation matricielle.

Cette structure adopte le principe de la dualité de commandement, c'est-à-dire que le personnel a deux supérieurs hiérarchiques en même temps. Par exemple, juxtaposition d'une structure hiérarchique et géographique. Cette dualité de commandement peut être temporaire ou permanente: on parlera alors de structure par projet et de structure multidimensionnelle.

Ces formes d'organisation se distinguent les unes des autres par :

- Le degré de délégation.
- Le degré de décentralisation.
- Les moyens de coordination.
- Le nombre d'unités opérationnelles et fonctionnelles.

Ainsi le choix d'une structure pour une organisation reste délicat car il dépendra d'une multitude de facteurs (orientations, hommes en présence, style de direction, culture d'entreprise, environnement...).

Actuellement, les formes organisationnelles connaissent des transformations radicales:

- Une « déhiérarchisation » afin de raccourcir les circuits de décision et de rendre toute son importance à la ligne managériale (structures plates).
- Une accentuation de la décentralisation afin d'accroître la flexibilité et

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

l'adaptabilité à un environnement moins prévisible.

- Un décloisonnement des structures favorisant la communication interne et le développement des réseaux tant à l'interne qu'à l'externe.

1.5.3. La direction

Le but de la direction est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation. Pour cela, cinq points peuvent être qualifiés de majeurs:

1.3.3.1. La motivation.

Herzberg considère qu'il y a deux classes d'éléments motivants : Les facteurs intrinsèques ou facteurs de satisfaction et de motivation (la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt du travail, la responsabilité, les possibilités de promotion et de développement...), puis les facteurs extrinsèques ou facteurs d'insatisfaction (politique du personnel, style de supervision, relations interpersonnelles, conditions de travail et de salaire...).

1.3.3.2. Le pouvoir

C'est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire faire à d'autres quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative. Cette relation n'est pas à sens unique et de ce fait engage la notion de négociation.

1.4. Les processus du management

Le management est une succession de quatre étapes, dont chacune correspond elle-même à un processus :

1.4.1. Le processus de finalisation

C'est d'établir les différentes catégories de finalités de l'entreprise : vision, mission, objectif, stratégie, plan, budgets, etc., précise les orientations que l'entreprise entend suivre.

1.4.2. Le processus d'organisation :

Consiste à la définition des mécanismes de gouvernance de l'entreprise, des structures, des mécanismes de coordination, des organigrammes, des procédures, etc., constitue l'ossature organisationnelle et humaine du fonctionnement interne de l'entreprise.

1.4.3. Le processus d'animation des hommes

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

C'est-à-dire les mécanismes de gestion des ressources humaines, suscite l'adhésion des personnes aux finalités et aux modes d'organisation de l'entreprise.

1.4.4. Le processus de contrôle.

Il clôt naturellement la démarche qui, à défaut de contrôle, ne pourrait bénéficier du regard de validation et, le cas échéant, engendrer un nouveau cycle recommençant par « finalisation ».

Ces quatre processus fondamentaux sont en interaction avec le système d'information dont le rôle est essentiel, tant sur le plan stratégique que sur le plan organisationnel. Le système d'information est composé de l'ensemble des moyens techniques et humains permettant la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des informations nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'entreprise. Ce système d'information est, pour partie, interne (traitements commerciaux, comptables, de production, etc.) et, pour partie, externe (veille, échange de données avec les fournisseurs et les clients).

1.5. Les rôles du manager

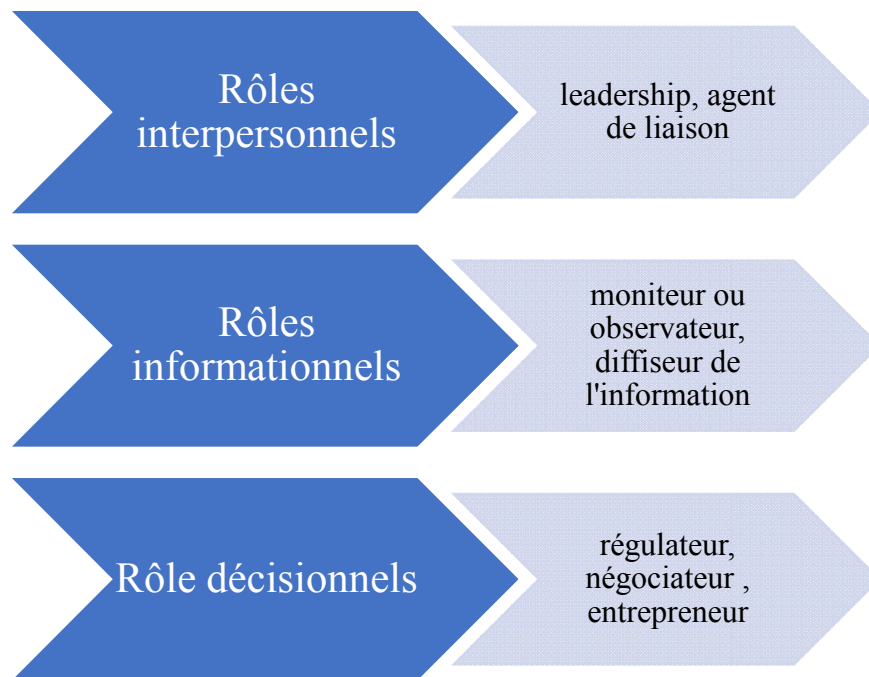
Le manager exerce un rôle crucial dans l'entreprise, il décrit la situation, prend des décisions judicieuses, et réduit les risques dans son entreprise.

Les plus grandes tâches d'un manager sont : organiser, décider, contrôler, évaluer, coordonner et piloter.

Henry Mintzberg a déterminé les rôles d'un manager en trois catégories et dix tâches, on les représente comme suit :

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

Figure N°04 les rôles de manger



Source : Henry Mintzberg, Le rôle du manager est un art, 2007, p 327.

Le principe de management des individus est probablement né du fait de l'accroissement de la taille des entreprises (Mispelblombeyer, 2006) au fil du 19^{ème} siècle. Il semblait à cette époque nécessaire pour les dirigeants de déléguer leur pouvoir de gestion des salariés du seul fait du nombre. Dans l'idéologie marxiste, cette surveillance a pris un caractère essentiellement disciplinaire mais la littérature classique montre que la relation entre dirigeants et managers, tout en cherchant le maximum d'efficacité et à éviter le gaspillage, est devenue au fil du temps une transmission mécanique de consignes venant d'en haut descendant progressivement vers le bas.

Cette évolution historique du rôle de des managers nous conduit à définir avec plus de précision ce qu'est le fait de manager aujourd'hui : .¹

- Le management est l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et ce, dans tous les domaines d'activités de l'entreprise. Plus largement,
- Le management est l'art de prendre des ressources et de les utiliser de telle manière que le produit de sortie soit à plus grande valeur ajoutée qu'au départ

¹ Sarah Alves, La place des managers dans les processus ressources humaines, revue management et avenir, p245.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

Le manager a besoin d'être formé : aux évolutions de son métier, aux nouvelles méthodes et aux nouveaux outils, comme ceux qui permettent aujourd'hui à des millions de salariés de télétravailler.

C'est en effet au manager d'être moteur dans la recomposition de l'organisation. Pour garantir la continuité de l'activité, il doit se poser comme garant des valeurs de l'entreprise même et surtout à distance. Cela suppose : De faire preuve de pédagogie pour expliquer les orientations de l'entreprise, leur donner un sens, et aider chaque individu à trouver sa place. Le manager peut, pour cela, éventuellement suivre une formation en communication. D'apprendre à manager par objectif plutôt que par contrôle, afin de garder intacte la motivation des équipes. De recréer des rituels de convivialité (quitte à se faire aider par les RH) et de transmission (culture, valeurs, expérience), car le manager est aussi un passeur de flambeaux surtout en période de confinement ! Le rôle du manager est plus que jamais de créer une culture d'entreprise... à distance.

Ce faisant, le manager pourra donner à ses collaborateurs les moyens de progresser sur tous les plans, en toutes circonstances. Il répondra aux attentes d'une génération particulièrement exigeante, qui veut trouver du sens à ce qu'elle fait et créer de la valeur collectivement. Moderniser l'entreprise, c'est d'abord investir sur l'humain, à tous les niveaux.

A cet effet ; l'entreprise recrute un bon manager qui doit être capable de coordonner des personnes, promouvoir le travail d'équipe, déléguer des tâches, résoudre des problèmes, définir des objectifs et l'évaluation de la performance de tous. Un manager doit être en mesure d'inspirer les autres à marcher à côté de lui,

➤ **Le profil idéal du manager**

La mission centrale du manager consiste à assumer la responsabilité des résultats de l'unité organisationnelle dont il a la charge. Il lui revient d'agir en pilote de la performance de son entreprise.

Donc le manager il faut qu'il renferme le compétence suivante :

- Penser comme un leader
- Il doit être très organisé et avoir une bonne stratégie de travail.
- Un bon manager est celui qui sait anticiper et qui ne se laisse pas surprendre.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

- Il sera capable de faire face à n'importe quelle situation et de gérer rationnellement ses équipes.
- Sens de communication : Un bon manager sait prendre la parole.
- **Motiver** : par une participation active de l'effort commun, afin de renforcer les compétences, de créer un climat favorable par l'amélioration des conditions matérielles et immatérielles du travail. Et cela pour une bonne implication du personnel au travail et augmenter sa productivité.

1- Les compétences et qualités présentées

Les qualités d'un manager présentées dans le travail suffisent pour qu'il dirige avec exploit son équipe, mais, il reste d'autres qualités qu'il faut prendre en considération

Compétence conceptuelle : c'est l'aptitude à analyser, à interpréter et à résoudre des problèmes. Il faut savoir comment sont reliées les différentes activités relatives à une situation donnée.

– **Compétence humaine** : elle relève de la compréhension de l'interaction et de la collaboration avec les gens (capacité à communiquer, motiver les autres, mener des individus ou des groupes).

– **Compétence technique** : elle concerne les techniques et les méthodes nécessaires à l'exécution de certaines tâches. C'est l'aptitude de comprendre et la capacité d'utiliser efficacement un processus, une méthode ou une technique.

Le manager soit apte de mesurer les enjeux qui se présentent à lui. Toutes ses décisions doivent être prises de manière objective, pour le bien de l'entreprise et de ses collaborateurs.

Aussi, il doit pouvoir prévoir les risques associés à ses décisions et les anticiper afin d'éviter de porter préjudice à l'entreprise.

2- Le rôle de manager dans l'entreprise

- **Piloter** : fixer des objectifs et contrôler les résultats. Dans le cadre du pilotage de l'organisation, le manager va mettre en place une stratégie, définir des objectifs cohérents et un but à atteindre. Il va les communiquer à son équipe : collectivement pour les objectifs collectifs, individuellement pour les objectifs individuels.
- **Organiser** : Il consiste à définir le cadre du travail, répartir les attributions et les missions de chaque membre de l'équipe de travail, définir la tâche et le rôle de chacun

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

- **Animer** : diriger ou animer une équipe consiste donc essentiellement à :
 - * Clarifier le cadre de référence permettant à chacun de prendre (sa) place
 - * Créer la confiance en répondant aux besoins des individus de sécurité, en leur donnant un cadre (fonction/objectif/évaluation), de soutien (en encourageant la personne) et de reconnaissance (en multipliant les signes de reconnaissance positifs)
- **Motiver** : par une participation active de l'effort commun, afin de renforcer les compétences, de créer un climat favorable par l'amélioration des conditions matérielles et immatérielles du travail. Et cela pour une bonne implication du personnel au travail et augmenter sa productivité.
- **Gérer** : Il implique la gestion des ressources humaines, financières, techniques et informationnelles en vue de réaliser les objectifs de rentabilité et de croissance.
- **Déléguer** : Confier certaines tâches à ses collaborateurs n'est pas toujours simple. Difficile de se faire à l'idée abandonner le contrôle.

Décider : c'est choisir entre plusieurs solutions susceptibles de résoudre un problème ou une situation, après une délibération individuelle ou collective. Cela implique la prise en considération de risques d'échec et d'hostilité, l'élaboration d'un mécanisme clair de prise de décision et d'une procédure précise à respecter pour mettre en application les choix stratégiques.

Prévoir : Il consiste à anticiper l'avenir en élaborant des plans d'action glissant dans le temps (le court/moyen/long terme).

- **Contrôler** : Il implique l'évaluation du degré de réalisation des objectifs fixés au départ par la vérification éventuelle de l'écart constaté entre les prévisions et les réalisations.

En somme, le manager est appelé à répondre aux objectifs de flexibilité et de réactivité de son organisation par rapport à son environnement interne et externe qui est en perpétuelle évolution

Jean-Marie Peretti (2015, p.24)

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

Section 02 : Management bancaire et rôle du manager bancaire :

Juridiquement, les banques sont des institutions financières faisant des opérations de banque telles que définies par la loi et qui sont soumises aux dispositions législatives et réglementaires correspondantes.¹

2.1. Définition du management bancaire

Ensemble des techniques et des méthodes de direction, de gestion et d'organisation permettant d'atteindre la plus grande efficacité.

Selon **Lamarque** s'il y a un secteur d'activités où la finance et le management n'ont jamais semblé aussi éloignés, aussi antinomiques, il s'agit bien du secteur bancaire.

Le management dans une banque est nécessaire pour :

- Des clients de plus en plus averti ;
- Un environnement de plus en plus mouvant et complexe ;
- Une concurrence acharnée dans le secteur bancaire national et international.

2.2. Management et satisfaction de la clientèle bancaire

Il existe plusieurs types des variables qui présentent la satisfaction de la clientèle bancaire :

2.2.1. L'accueil :

L'accueil est un élément principal pour rendre le client plus satisfait, c'est la surface de la banque, car dès que le client décide de choisir une banque, il s'intéresse premièrement à l'accueil, pour cela le banquier doit avoir :

- Des connaissances de généraliste ;
- Une capacité d'écoute ;
- Une large ouverture d'esprit de la rigueur ;
- Un fort dynamisme commercial.

¹MICHEL ROUX, Management de la banque Des nouveaux risques aux nouvelles formes de gouvernance, Vuibert, Paris, p17.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

2.2.2. Conseil

La banque doit offrir à ses clients tous les conseils nécessaires, et dans le domaine, pour cela le banquier doit :

- Aider son client à définir ses objectifs et ses besoins ;
- Lui proposer le cadre juridique et fiscale le plus adapté a l'atteint de ceux-ci ;
- L'orienter vers les placements les plus judicieuses (allocation d'actifs) ;
- Aider les clients qui l'ont mandaté dans la réalisation d'opération d'achat de vente ou de restructuration de l'entreprise ;
- Appui auprès de client dans des projets complexes ou des restructurations : gestion de patrimoine, ingénierie financière : évaluation cession, transmission de sociétés.

1.3.4. La qualité des produits offerts

Est un facteur qui influence la décision d'achat des clients, plus que la qualité des produits est meilleure plus que le client est satisfait et si la qualité est mauvaise y a pas de satisfaction.

1.3.5. La célérité des services

La rapidité des services est parmi les premiers besoins exprimés par le client, c'est pour cela que la banque doit l'appliquer dans chaque service rendu pour avoir une clientèle satisfaite et fidèle.

1.3.6. La distribution du crédit

Parmi les opérations qui se répètent chaque jour dans la banque est la distribution des crédits qui se caractérise par trois variables :

- **Son objet** : les banques font crédit aux clients pour leur permettre de mener à bien une opération déterminée ou tout simplement de surmonter des difficultés passagères de trésorerie.
- **Sa durée** : peut-être à court, moyen ou long terme.
- **Sa forme** : la banque peut faire crédit à un client en versant effectivement une certaine somme d'argent ou en permettant de la verser si le besoin s'en fait sentir, il s'agit en 1^{er} cas d'un crédit au sens propre du terme. Les crédits au sens propre peuvent être eux même réalisé par trois voies différentes : l'escompte de papier commercial, l'escompte de papier financier, de crédit par caisse.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

1.3.7. L'image de la banque

Pour sa satisfaction, il est important que le client pense que sa banque est différente des autres. L'image de la banque passe par son implication dans le devenir économique local, et notamment par son image moderne.

2.3. Le management bancaire et mesure de la satisfaction

Les mesures de la satisfaction des clients prêter beaucoup aux techniques et méthodes utilisées dans des études de marché.

Lindon¹ compte les étapes d'une démarche de mesure en quatre étapes :

- Connaissance des déterminants de la satisfaction et d'insatisfaction : il s'agit de connaître les critères de satisfaction des clients, c'est là qu'interviennent les études qualitatives par le biais des sondages, de groupes de discussion avec des clients, visite des clients, boîtes de suggestions et commentaires, des entretiens individuels, réunion de groupe,....etc.
- Analyse des critères de satisfaction et d'insatisfaction : il s'agit de hiérarchiser ces éléments par rapport à l'importance, la priorité que leur accordent les clients et leurs contributions à la satisfaction globale de ces derniers. C'est là qu'interviennent les études quantitatives pour quantifier chacun des critères : les classer par ordre d'importance.
- Construction et mise en place d'un baromètre de satisfaction : c'est là qu'intervient le baromètre de satisfaction comme moyen de mesure de satisfaction.

Le baromètre de satisfaction est une étude de satisfaction conduite de façon régulière sur un échantillon représentative de clients. Il permet de les interroger sur les aspects spécifiques de leur expérience du produit, comme sur des axes différents.

La mise en place d'un baromètre de satisfaction constitue un indicateur de l'importance qu'accordent les entreprises à la satisfaction de leurs clients.

2.3.1. La satisfaction dans le cadre de CRM (Customer Relationship Management)

Le CRM ou Customer Relationship Management (gestion de la relation clients) rassemble toutes les techniques et outils qui permettent d'entrer en relation avec les clients et les prospects, afin de les fidéliser et de leur proposer un produit ou service qui correspond le

¹ Lindon. D, op cit , p 917

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

mieux à leurs besoins¹. Donc la GRC vise à créer et à entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients, dans le but de les fidéliser en leur offrant un service de qualité qu'ils ne trouveraient pas ailleurs.

La gestion de la relation client « *est un ensemble de processus et d'outils permettant une approche globale qui vise à apporter une réponse adaptée aux attentes du client ou du prospect, par l'intervenant compétent, au moment opportun et à travers le bon canal* »².

Il repose sur deux (02) principes :

- Tous les clients ne sont pas égaux ;
- Le comportement suit la promesse de la récompense.

On peut retenir les définitions suivantes :

La gestion de la relation client se définit comme, « *une démarche qui vise à identifier, attirer et fidéliser les meilleurs clients afin d'augmenter la valeur du capital client de l'entreprise* »³

« *C'est un processus global consistant à bâtir et à retenir des relations rentables avec les clients, en leur apportant une valeur et une satisfaction supérieure à celles de la concurrence. La GRC regroupe toutes les activités visant à conquérir et fidéliser la clientèle.* »⁴

Le CRM est une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise.

Pour les opérations du management, il revient aux banques d'engager leurs programmes de construction organisationnelle et fonctionnelle. Ces programmes concernent :

- Construction des acteurs-clé de succès ;
- Capitaux de fonds propres et d'épargne à long terme ;

¹ DENANTEUIL. H, « Avantages et inconvénients de la gestion de la relation clients ». <https://www.talcod.net/blog/avantages-et-inconvénients-de-la-gestion-de-la-relation-clients-la-grc>.

² STANLEY Brown, « CRM: Customer Relationship Management », Edition, Village mondial, Paris, 2006, p.09

³ Miraton – Nétalys – <http://www.netalys.com>.

⁴ LENDREVIE Jacques, LEVY Julien et LINDON Denis, « Mercator : théorie et pratique du marketing », Op.cit, p43.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

- Technologies d'information et d'organisation ;
- Savoir faire d'ingénierie et d'expertise ;
- Débouchés de produits et de services de qualité ;
- Construction des avantages comparatifs ;
- Maîtrise d'un marché domestique d'épargne et d'investissement.

Mais pour réussir, la banque doit réordonner son management autour d'un capital physique mise en harmonie avec les technologies modernes. La mobilisation de technologies actuelles, du savoir faire qui est nécessaire à leur maîtrise.

Chapitre I : Le rôle du manager bancaire

Conclusion

Le management est un travail de transformation; ce processus apporte une amélioration (exprimée en valeur financière ou non selon le secteur d'activités). Le management se définit comme l'art de diriger des équipes et de prendre les décisions stratégiques nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit d'une démarche globale qui repose sur six grandes fonctions génériques : piloter (fixer des objectifs et contrôler les résultats), contrôler, organiser, déléguer, animer et diriger. De ce fait, le rôle du manager est décisif dans le management des équipes et la gestion de projet pour atteindre les objectifs fixés.

Vu son importance au sein de l'organisation, les chercheurs ont donné une place légèrement différente au manager encadrant qui est devenu un homme d'écoute, de guidage et de conseil pour motiver sans cesse les collaborateurs dans un objectif cependant de performance continue. Si l'on parle de crise de la rationalité aujourd'hui dans les entreprises, c'est probablement à cause de l'accentuation dans les entreprises des luttes de pouvoir et des sources multiples de prescription ; le rôle de transmission de consignes et de motivation n'en est devenu que plus difficile.

**Chapitre II : méthodologie
de recherche et présentation
de l'organisme d'accueil**

Introduction

L'histoire nous enseigne que les banques jouissent d'un rôle important et indispensable dans les différents systèmes économiques. Cette importance s'accroît davantage avec les bouleversements rapides et sans précédent que connaît l'environnement bancaire et financier international. Le système bancaire algérien a connu, au fil du temps, des mutations fondamentales suite aux mouvements de réformes institutionnelles et réglementaires entrepris depuis l'indépendance. En 1990, la promulgation de la LMC, conçue sous l'angle de la mutation qualitative de l'intermédiation financière, a eu une nette amélioration au niveau de cette intermédiation des banques et du degré de bancarisation de l'économie.

A cet effet, le rôle du personnel bancaire et ses responsabilités se sont développés et le rôle de ses managers s'est muté comme le cas de la CNEP-Banque.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les choix méthodologiques de notre recherche et d'explicitier la manière dont elle a été conduite. Dans la structuration de notre démarche, nous nous sommes particulièrement inspirés des travaux de Mintzberg, ainsi que de la présentation de l'organisme d'accueil en l'occurrence la CNEP- Banque.

Section 01: Démarche méthodologique de l'enquête :

Cette section pour la présentation de l'enquête suivante :

- présentation de l'enquête.
- le choix de méthodologie qualitative centré d'une cas.
- la population de l'enquête.
- la taille de l'échantillon.
- utile de l'enquête.
- le déroulement de l'enquête par questionnaire.

1.1.Présentation de l'enquête

L'enquête se définit comme étant : « une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leur comportement, sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif ». ²⁰

Pour répondre à notre problématique de départ, nous avons opté à une étude réalisée est basée sur une enquête utilisant le questionnaire (voire l'annexe), ce dernier nous permettra de collecter les informations nécessaires.

1.2.Le choix d'une méthodologie qualitative centrée sur une étude de cas

Notre recherche repose sur une démarche qualitative, centrée sur une étude de cas multiples conduite au sein de la CNEP banque. Nous verrons que ce choix a directement été motivé par la nature de notre question centrale de recherche de type « comment » (Yin, 1994), par la visée, s'inscrivant dans une optique exploratoire tout d'abord les avantages d'une démarche qualitative pour notre recherche, puis les éléments qui nous ont amené à retenir l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel, et enfin nous justifierons le recours à des cas multiples dans une logique de réplique littérale selon les termes de Yin (1994).

Notre enquête par questionnaire a pour objectif d'analyser le rôle du manager dans la gestion des services bancaires.

²⁰ CAUMONT. D, « Les études de marché », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, P 45-46.

1.3. La population de l'enquête :

La cible de l'enquête se réfère à la population à laquelle nous nous intéressons. Dans cette étude, notre enquête est consacrée aux managers activant dans le secteur bancaire, et notre étude porte sur le personnel manager de la CNEP banque.

1.4. La taille de l'échantillon :

En ce qui concerne notre enquête, la taille de l'échantillon est de 10 personnes dont nous avons pris soin de les remplir face à face pour de plus de crédibilité avec des personnes ciblées selon nos besoins.

1.5. Outil de l'enquête

1.5.1. Définition du questionnaire

D'après Daniel. C « Le questionnaire correspond à une technique standardisée d'interrogations individuelle composée d'une suite de questions présentées dans un ordre déterminé ». ²¹

1.5.2. Les types de question

Le questionnaire se compose de questions fermées. Ces dernières sont des questions qui offrent le choix entre un nombre limité de réponse, ce type de questions maintien l'enquête dans les limites du sujet et évite les réponses déformées. Le travail du répondant se résume donc à cocher la réponse choisie.

1.5.2..1. Le dépouillement du questionnaire:

Le dépouillement du questionnaire nous a permis d'émettre un jugement objectif sur le degré de satisfaction des clients interrogés, le traitement des résultats auxquels nous sommes parvenues à l'issue de notre travail, nous a permis d'évaluer l'influence de la publicité sur le lieu de vente sur le comportement de consommateur algérien.

1.5.2..2. Mode d'administration du questionnaire:

Nous avons, opté pour les modes « face à face », lors de l'administration de notre questionnaire, car il comporte un certain nombre d'avantages non négligeables à savoir : crédibilité, fiabilité et rapidité.

1.5.2..3. Le mode de traitement du questionnaire et l'analyse des résultats

Après avoir recueilli les informations, tous les questionnaires remplis ont été codifiés. Le traitement statique des informations récoltées sur le terrain est fait par le biais d'un logiciel « SPSS » qui constitue un système de traitement des données utilisées pour conduire des analyses statistiques et générer divers tableaux, graphes et diagrammes.

²¹ Ibid. p 133.

1.6. Le déroulement de l'enquête par questionnaire

Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 10 employés de la banque.

Nous l'avons réparti sur les employés concernés par le management au sein de la CNEP banque, et nous avons assisté nos interrogés pendant le remplissage du questionnaire et la réponse aux questions posées, et cela afin de suivre attentivement les réponses.

1.6.1. L'échantillonnage : taille et caractéristique.

Nous avons répartis notre questionnaire sur 10 personnes qui représentent les différentes catégories du personnel de l'entreprise. Le but général de cette enquête est d'évaluer les niveaux des actes managériaux de la banque.

Section 01: Présentation et analyse des résultats de l'enquête de terrain

Dans cette section nous opterons à présenter les réponses aux questions présentées dans le questionnaire adressé aux managers de l'organisme de l'enquête (la CNEP-BANQUE)

En premier lieu, nous effectuons un tri quantitatif des réponses un tri à plat, puis un tri croisé des résultats obtenus,

Les agents des back-offices s'occupent essentiellement de la gestion courante, des crédits, de la gestion de documents, du recouvrement et des contentieux, des règlements interbancaires, des successions et des assurances. L'automatisation concerne les tâches répétitives et routinières.

Nous allons rajouter comme acteur important du front-office, le directeur d'agence. Ce dernier multiplie les rôles. Il est responsable de l'agence en termes d'animation et de développement de sa force de vente. En ce sens, c'est un manager qui doit savoir motiver et mobiliser ses conseillers pour l'atteinte des objectifs. Il est aussi responsable de l'agence en termes de centre de profit. Enfin, le directeur d'agence ne perd pas pour autant sa pratique commerciale avec la gestion de portefeuille des plus gros clients.

Le tri à plat des données :

Le tri à plat est représenté sous forme d'un tableau dans lequel la répartition des répondants dans les différentes catégories socio-professionnelles est affichée ; Il s'agit tout simplement des statistiques descriptives pour une variable qualitative représentation classique d'un tri à plat est un graphique en bâtons.

1.1.1 Caractéristiques les répondants:

Dans cette rubrique figurent les questions posées aux manager ont pour objet de l'identifier ;

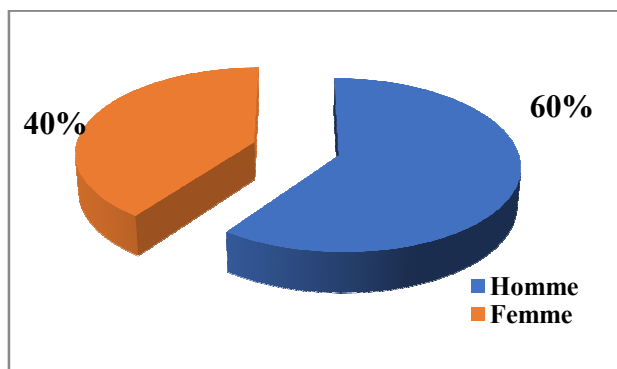
A/ La répartition de l'échantillon par genre

Tableau N° 01 : La répartition de l'échantillon par genre

Réponse	Nombre	Pourcentage
Homme	6	60%
Femme	4	40%
Total	10	100%

Source: Elaboré par nous même

Figure N° 05 : La répartition de l'échantillon par genre



Source: Elaboré par nous même

B/ La répartition de l'échantillon selon l'âge

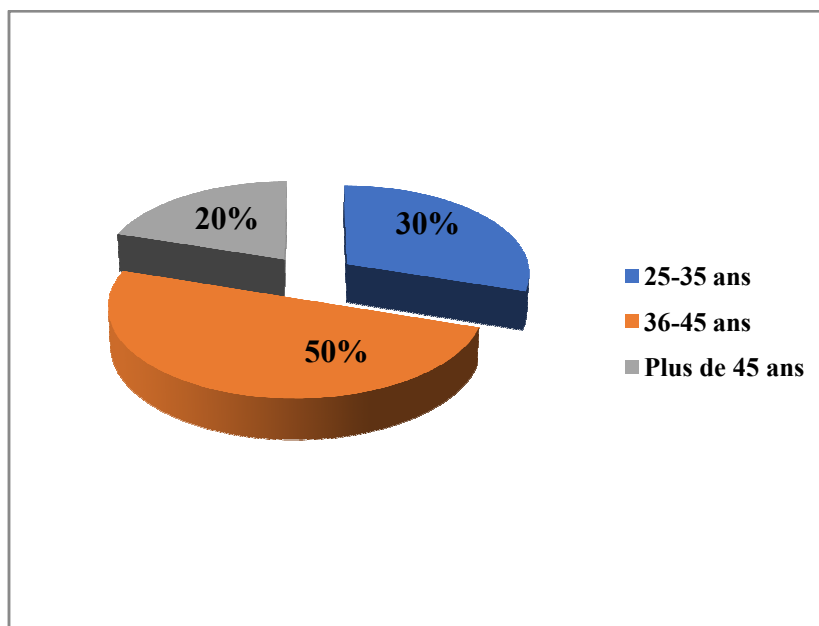
La majorité de l'échantillon est d'une tranche d'âge jeunes avec un pourcentage le plus élevé, comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 02 : La répartition de l'échantillon selon leur âge

Réponse	Nombre	Pourcentage
25-35 ans	03	30%
36-45 ans	05	50%
Plus de 45 ans	2	20%
Total	10	100%

Source: Elaboré par nous même

Figure N° 06 : La répartition de l'échantillon selon leur âge



Source: Elaboré par nous même

La moitié des employés questionnés ont l'âge qui varie entre 36 et 45 avec un pourcentage de 50%, 30% des interrogés sont de la tranche d'âge 25-35 ans, et le reste de l'échantillon ont dépassé 45. Cette étude est donc fondée sur une population d'âge mûr avec une certaine expérience.

La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

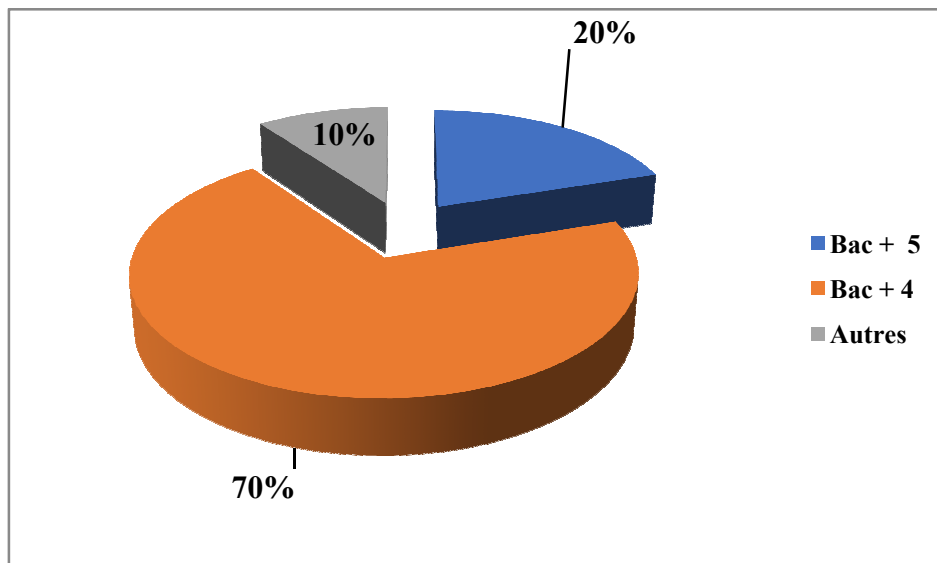
Le tableau n°03 et la figure n°03 représentent la répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.

Tableau n° 03 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquences	%
Bac + 5	2	20%
Bac + 4	7	70%
Autres	1	10%
Total	10	100 %

Source: Elaboré par nous même

Figure N° 07: La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction



Source: Elaboré par nous même

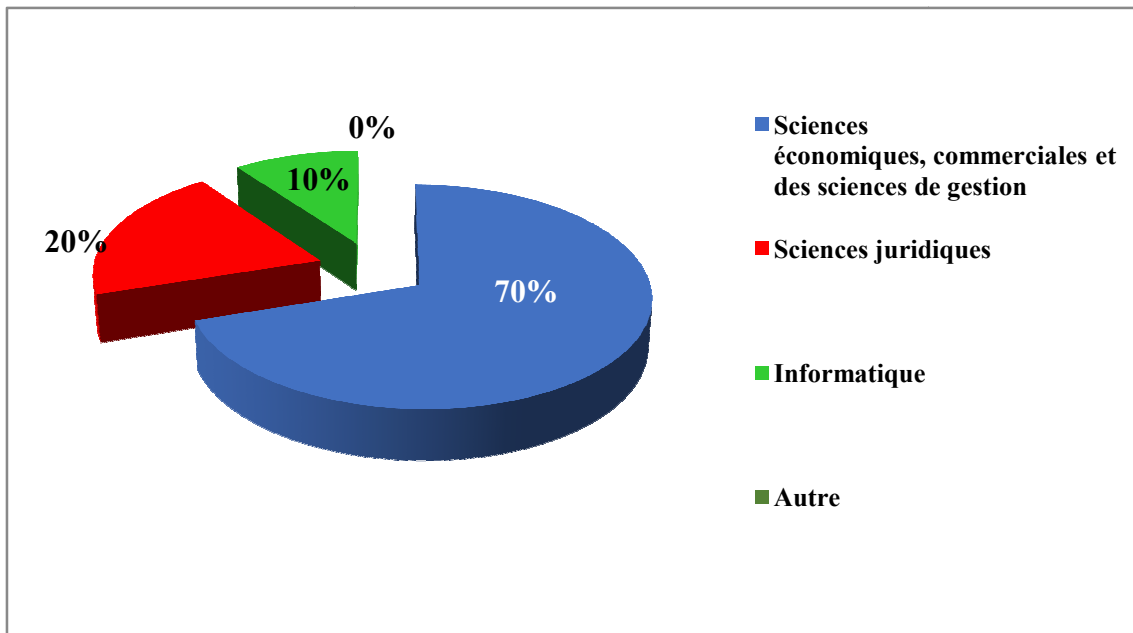
On constate que 70% des managers répondants détiennent un BAC +4 et 20% ont un BAC+5., et un manager qui détient un magistère c'est-à-dire plus de 5 ans d'études universitaires.

Tableau n° 04 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel

Statut professionnel	Fréquences	%
Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion	7	70%
Sciences juridiques	2	20%
Informatique	1	10%
Autre	0	00%
Total	50	100 %

Source: Elaboré par nous même

Figure n°08 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel



Source: Elaboré par nous même

On constate que 70% % des managers répondants sont issus du domaine des sciences économiques, commerciales et de gestion.

Les compétences du manager:

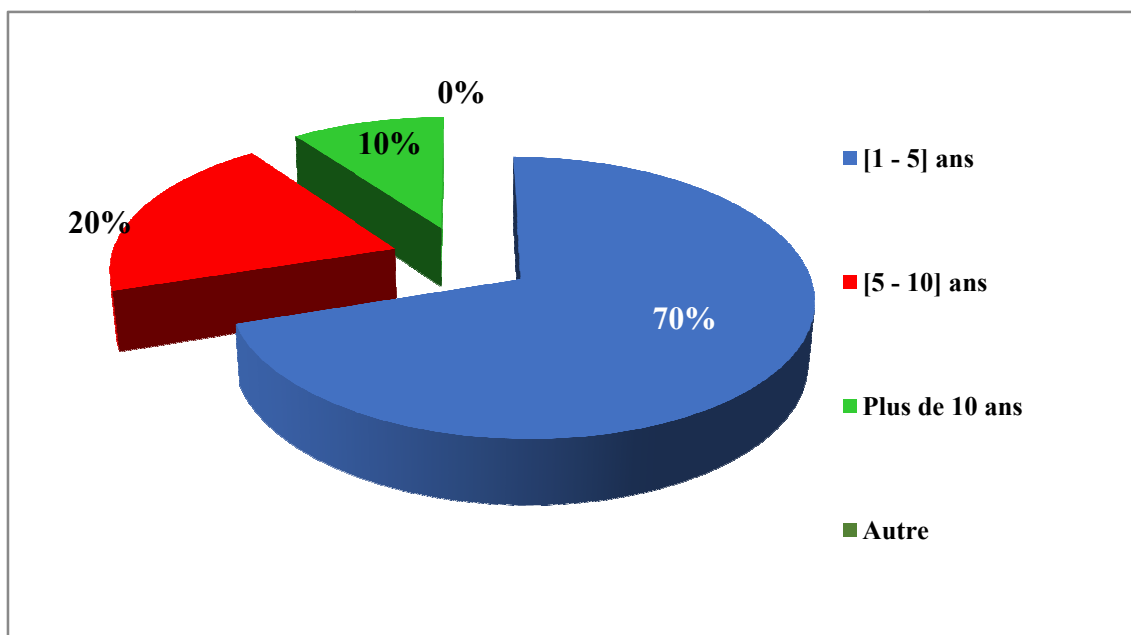
Dans cette deuxième rubrique nous avons posé une question qui porte sur le degré d'importance d'une catégorie de compétences (compétences personnelles, interpersonnelles, informationnelles et décisionnelles) dans l'exercice des fonctions

Tableau n° 05 : L'expérience dans le poste

Statut professionnel	Fréquences	%
[1 - 5] ans	2	20%
[5 - 10] ans	4	40%
Plus de 10 ans	4	40%
Total	50	100 %

Source: Elaboré par nous même

Figure n°09 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel



Source: Elaboré par nous même

50 % des managers interrogés ont une expérience de plus de 10 ans dans le poste en tant que manager. 21,4 % entre [5 - 10] Ans d'expériences..

Les compétences du manager:

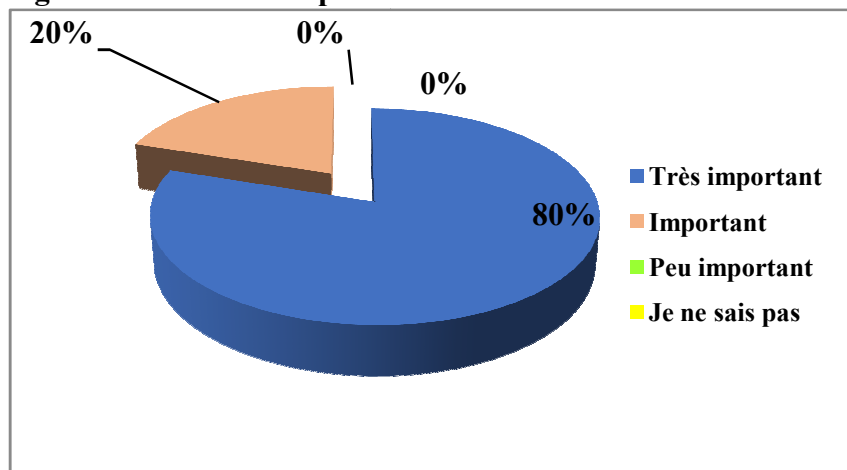
Dans cette deuxième rubrique nous avons posé une question qui porte sur le degré d'importance d'une catégorie de compétences (compétences personnelles, interpersonnelles, informationnelles et décisionnelles) dans l'exercice des fonctions

Les compétences décisionnelles

Tableau N° 06 : Les compétences décisionnelles

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très important	8	80%
Important	2	20%
Peu important	0	0%
Je ne sais pas	0	0%
Total	10	100%

Figure N° 10: Les compétences décisionnelles



Sur notre question sur les compétences décisionnelles, la majorité des interrogés (80%) affirment que les compétences décisionnelles est d'une grande importance, le reste de l'échantillon l'estiment important.

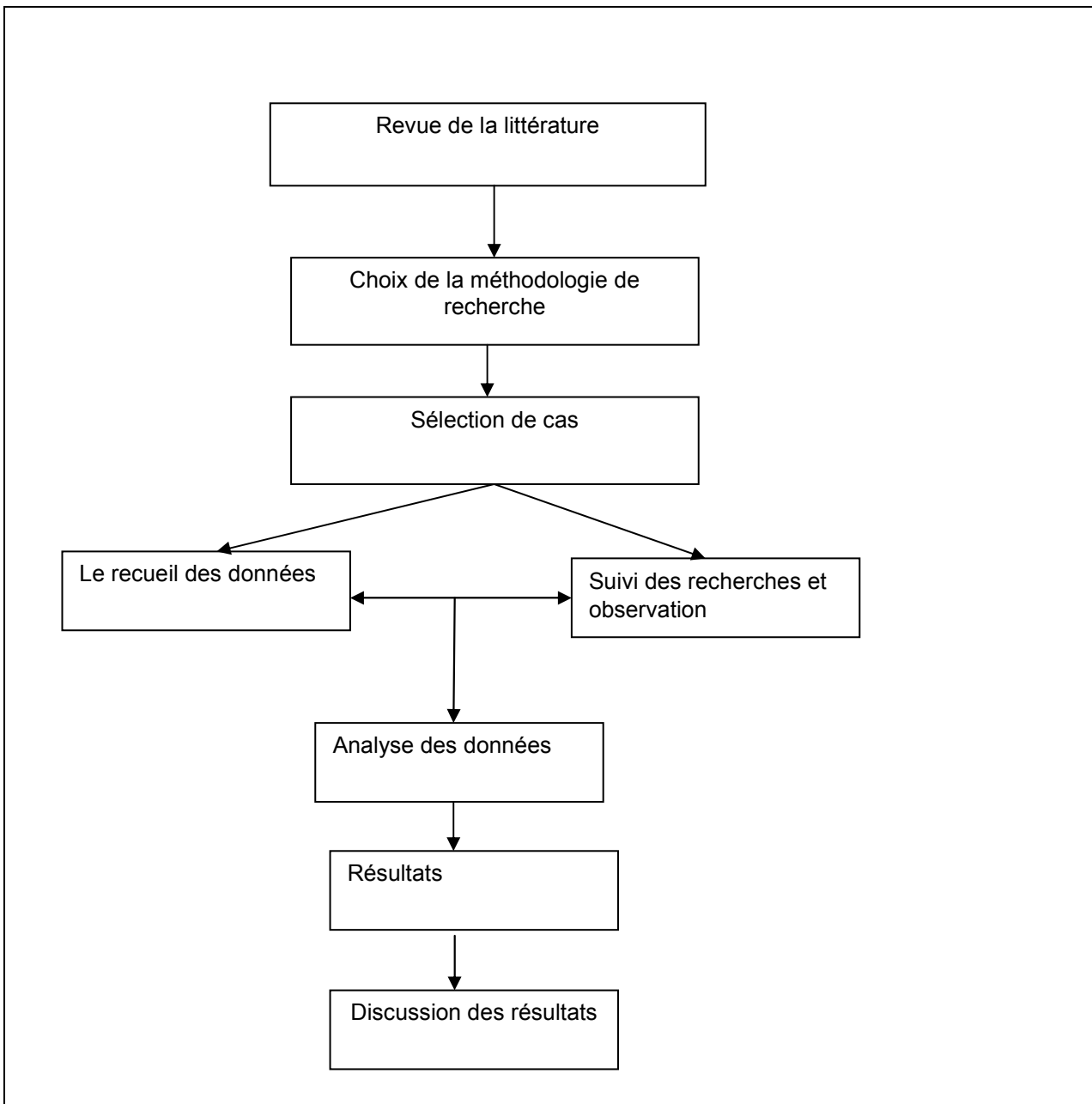
1.6.2. Les outils de traitement des données

Le traitement des résultats s'est fait à l'aide du logiciel de calcul Excel, qui nous permet des calculs automatisés et ainsi d'établir des tableaux et des graphiques représentatifs afin d'interpréter les informations collectées.

1.6.3. Interprétation des résultats de l'enquête

Après avoir récupéré le questionnaire (voir annexe), de la part de l'échantillon, nous avons commencé à traiter et interpréter les réponses obtenus.

Schéma N°03 : Démarche de la recherche



Source document interne CNEP Banque.

Section 02 : Présentation de la CNEP Banque

Dans ce paysage bancaire la CNEP banque a évolué au gré des réformes et de l'environnement tant réglementaire qu'économique. Le présent chapitre sera donc consacré à la présentation générale de la CNEP Banque à travers son historique, son évolution, son organisation ainsi que ses missions.

2.1. Historique de la CNEP Banque

La caisse Nationale d'épargne et de prévoyance Banque, par abréviation CNEP Banque, est un établissement public doté de la personnalité civile et d'une autonomie financière. Elle a été créée par la loi Na 64-227 du 10/08/1964 sur la base du réseau de la Caisse de solidarité des départements et des Communes d'Algérie (CSDCA). Son siège social est à Alger.

La première agence de la CNEP Banque a officiellement ouvert ses portes le le' Mars 1967 à Tlémcen.

2.2. Mission de la CNEP Banque

Selon les termes de la loi N° 64-227 du 10/08/1964, les missions dévolues à la CNEP Banque sont :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat social.

2.3. Evolution de la CNEP Banque

La CNEP Banque a connu plusieurs mutations dans un souci de redressement et d'élargissement de son champ d'action, les principaux changements sont repris ci après.

2.3.1. Première période (1964-1970) : collecte de l'épargne

Cette période était celle de la et de la mise en place du livret d'épargne. Les deux attributions principales assignées à la Caisse d'épargne de l'époque étaient :

- La collecte de l'épargne ;
- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux).

2.3.2. Seconde période (1971-1979): encouragement du financement de l'habitat

Durant cette période, l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement de l'habitat et au développement de ta présence de la caisse sur le marché d'épargne.

Au mois d'avril 1971, une instruction a chargé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux. A la fin de l'année 1975 furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne.

En 1979, le réseau de la CNEP comptait quarante (46) Agences et bureaux de collecte.

2.3.3. La décennie 1980 : La CNEP au service de la promotion immobilière

De nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs

2.3.4. LA CNEP après 1997

A partir de 1997, la CNEP est passée du statut de caisse à celui de banque, sa nouvelle dénomination est désormais la « CNEP Banque ». Cette dernière s'est vue élargir son champs d'action aux produits autrefois l'apanage des banques primaires et ce par décision N°01/97 du 09/06/1997 émanant du ministère des finances.

Suite à cette décision ministérielle, la CNEP est érigée sous la forme d'une société par Actions (SPA). Le capital social de la CNEP Banque est fixé à 14 milliards de dinar divisé en 14 000 actions de 1000DA chacune. La CNEP Banque a été immatriculée au registre de commerce en date du 24/12/2000 sous le numéro 00138291300, aussi tous les dirigeants ont été agréés par le gouverneur de la banque d'Algérie.

Outre ses 209 Agences d'exploitation, la CNEP Banque a signé depuis longtemps une convention avec les PTT (actuellement Algérie Poste) pour la distribution de ses produits via le réseau postal.

2.3.5. Le 31 Mai 2005: financement des investissements dans l'immobilier

L'assemblée Générale extraordinaire a décidé, le 31/05/2005, de donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction, notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif, industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, éducatives et culturelles.

2.3.6. Le 17 juillet 2008: Repositionnement stratégique de la CNEP Banque

L'assemblée générale ordinaire du 17 juillet 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers :

Chapitre II Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel ;
- Pour le financement de la promotion immobilière, sont autorisés :
 - * Le financement des programmes immobiliers destinés vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnels ;
 - * Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement des terrains destinés à la réalisation de logements.
- Le financement des entreprises

2.4. Organisation de la CNEP Banque

La CNEP Banque est gérée par un conseil d'Administration qui comprend outre .le Président Directeur Général nommé par décret et choisi en fonction de sa compétence en matière économique et financière, cinq administrateurs qui représentent les divers ministères intéressés à sa gestion, soit :

- Le ministère de l'intérieur ;
- Le Ministère de l'économie et des finances ;
- Le ministère des travaux publics ;
- Le ministère des affaires sociales ;
- Le ministère des postes et télécommunications.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dans le cadre des activités statutaires de .cette dernière et des plans financiers nationaux :

- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du Président Directeur Général ;
- Il décide des actions judiciaires à introduire La gestion courante de la CNEP Banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à un Président Directeur Général nommé par décret. Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP Banque comme il. assure d'autres fonctions fixées au préalable.

Le contrôle du fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire aux comptes agréé par le ministère de l'économie et des finances. Les activités commerciales et administratives de ses agences sont encadrées par quatorze Directions de Réseaux, à

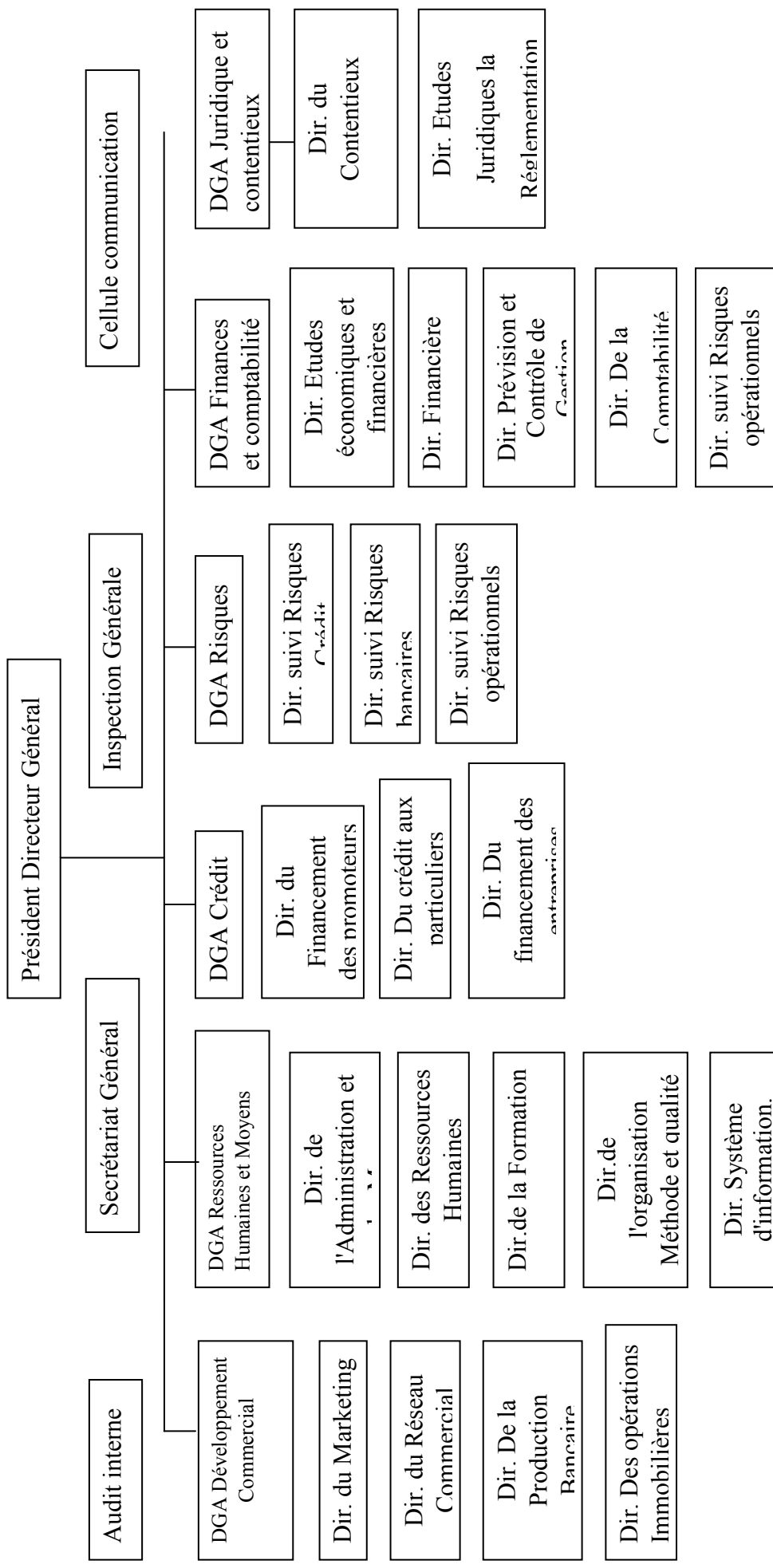
Chapitre II Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil

compétence géographique déterminée sur la base d'un découpage du territoire national et l'implantation des agences.

L'autorité de la Direction Générale s'exerce par l'intermédiaire de sept Directions Générales adjointes (Crédit, Administration, Recouvrement, système d'information, développement, finance et comptabilité, contrôle) auxquelles sont rattachées des directions centrales.

Chapitre II présentation de la méthodologie de recherche de l'organisme d'accueil

Schéma N°04 L'organigramme de la CNEP Banque peut être représenté par le schéma repris dans la page suivante :



Source :document inter CNEP Banque2021

Chapitre II : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil

2.5.Missions et opérations de la CNEP Banque :

2.5.1. Les missions de la CNEP Banque

Les Missions de la CNEP banque portent essentiellement sur :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat ;
- La promotion de l'immobilier.

1.5.1.1. La collecte de l'épargne :

La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux Réseaux :

- Le Réseau propre à la CNEP banque réparti à travers tout le territoire national ;
- Le Réseau postal composé de 3204 points de collectes répartis sur les 48 Wilayas.

Outre les livrets d'épargne (livret d'épargne Logement et livret d'épargne populaire), la CNEP banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients :

- Les dépôts à terme logements pour les personnes Morales ;
- Les Bons de caisse ;
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques ;
- Les comptes chèques aux particuliers ;
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants.

1.5.1.2. Le financement de l'habitat :

Les prêts accordés par la CNEP banque servent principalement à :

- La construction, l'extension, la surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant ou non épargnant) ; La construction par des tiers (promotion immobilière privée ou publique) ;
- L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commercial ;
- L'acquisition de logements neufs auprès des promoteurs publics ou privés ;
- La cession de biens entre particuliers ;
- La location habitation ;
- L'acquisition de terrains destinés à la construction.

Chapitre II : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil

1.5.1.3. La promotion immobilière

Outre le financement des particuliers, la CNEP Banque intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers publics et privés ayant des projets et destinés à la vente ou à la location. Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.

2.5.2. Les opérations de la CNEP Banque :

Aujourd'hui, la CNEP Banque n'est plus une caisse d'épargne. C'est une Banque à part entière, cela suppose donc que les types d'opérations qu'elle accomplit sont ceux relevant de son statut de banque de 1997 et qui consistent à :

- Recevoir et gérer des fonds quel que soit leur durée et leur forme ;
- Emettre des emprunts à court, Moyen et long terme, sous toutes formes ;
- Consentir des prêts sous toutes formes dont ceux destinés au financement de l'habitat ;
- Participer à des emprunts ainsi qu'à toute souscription ; '1 Donner toute acceptation, caution et garantie de toute nature ; r Effectuer toutes les opérations sur les valeurs mobilières conformément aux conditions légales et réglementaires ;
- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires au sein de la Banque.

Section 03 : Présentation du Réseau de Tizi-Ouzou :

La Direction du Réseau est une structure hiérarchique et de soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par ta Direction Générale.

3.1. Historique

La Direction du Réseau de Tizi-Ouzou a été créée en 1993. Elle compte 15 Agences réparties sur les territoires de 03 wilayas : Boumerdès (1 agence), Tizi-Ouzou (09 Agences), Bouira (05 Agences). En termes d'effectif le Réseau compte près de 300 employés (siège Réseau et Agences) dont 40% sont des cadres. L'effectif du réseau de Tizi-Ouzou est aussi jeune et plus de 35% des cadres sont de formation universitaire. S'agissant de la collecte de l'épargne, le Réseau de Tizi-Ouzou figure parmi les trois premiers Réseaux à l'échelle Nationale alors que pour le placement des crédits il est à la 04e place. La Direction Du réseau compte investir

Chapitre II : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil

dans l'ouverture de nouvelles agences dans les régions à forte densité de population et qui représentent un intérêt certain en matière de collecte de l'épargne et de placement des crédits. C'est ainsi que dans le cadre du plan de développement du réseau à moyen terme, l'ouverture d'agences dans les localités de Mekla, Azzefoun, Tizirt est prévue.

3.2. Mission de l'agence :

Le document portant organisation Générale de la CNEP Banque²² retrace ainsi les missions de la Direction du réseau :

- Gérer, développer et rentabiliser le fonds de commerce de la banque ;
- Veiller à l'application stricte du dispositif réglementaire global de la banque ;
- Diffuser et vulgariser les textes réglementaires reçus des Directions centrales ;
- Servir de feed Back d'information aux structures centrales quant aux difficultés rencontrées dans l'application de textes ;
- Veiller à l'application stricte de la politique de contrôle de la banque et à la prise en charge effective des remarques ou réserves émises par les organes de contrôle de la banque.

En outre, sous l'animation, coordination et la supervision d'un directeur, l'agence a pour principale mission:

- Assurer le développement de la rentabilité de son fonds de commerce dans le cadre des objectifs qui lui sont assignés.
- La recherche des ressources et des affaires qu'elle traite dans le cadre des orientations et instruction en vigueur.
- Exécuter les opérations de la clientèle et assurer leur comptabilité dans le cadre des procédures comptable en vigueur.
- Assurer un contrôle de premier niveau inhérent à l'accès des utilisations ou le système d'information ainsi que la validation des événements en vue de garantir le bon déroulement des opérations.
- La mise en place d'une bancarisation optimale de la population en drainant le maximum des ressources vers des caisses et placer ses services et produits auprès des ces relations en adéquation avec les contraintes de trésorerie et de rentabilité.

²² Voir Décision Réglementaire Numéro 1147/2008 du 27/05/2008 portant organisation Générale de la CNEP Banque, P31.

Chapitre II : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil

- Veiller à l'utilisation rationnelle et optimale des ressources humaines et matérielles mise à la disposition de la structure.
- Veiller à la gestion rigoureuse, préservation, la maintenance et la sécurité du patrimoine immobilier de la banque²³ ».

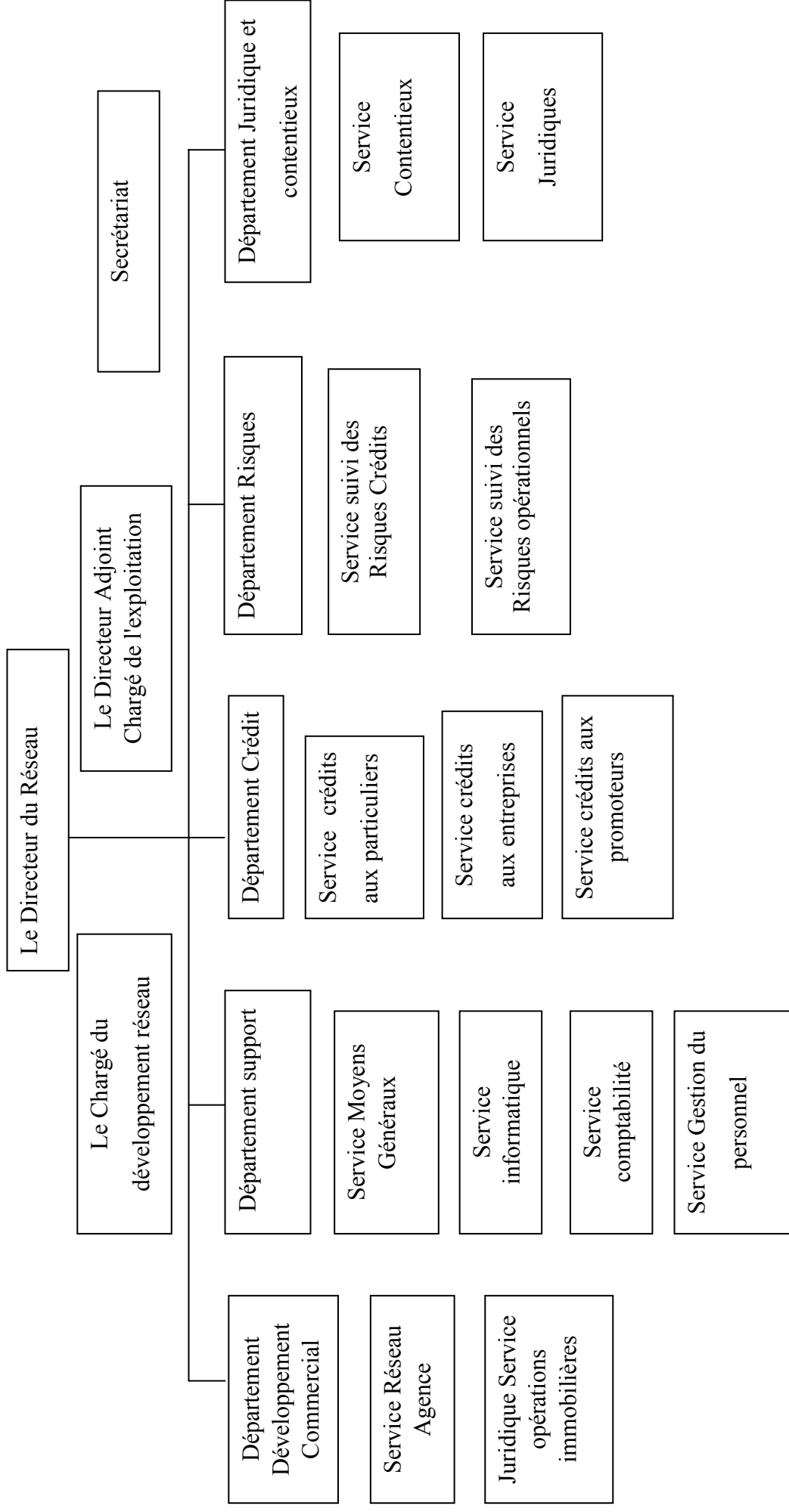
2.1. Organisation de l'agence

La Direction -du Réseau est structurée en cinq départements. L'organisation générale d'une Direction du réseau est reprise dans l'organigramme de la page suivante :

²³ Document interne à la CNEP Banque.

Chapitre II : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil.....

schéma N°05 : Organigramme Général d'une Direction de Réseau



Source : Document CNEP Banque.

Chapitre II : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil.....

3.3. Les produits offerts par l'agence de Tizi-Ouzou :

L'agence de Tizi-Ouzou commercialise 2 produits d'assurance à savoir:

- l'assurance des emprunteurs, c'est un produit des CARDIF que garantit le paiement à la CNEP-BANQUE du montant du capital restant dû l'emprunteur confirmant au contrat d'assurance signé entre l'assureur et l'assuré à la date de l'évènement couvert. Ces contrats ont pour finalité d'assurer les emprunteurs de la CNEP-BANQUE contre les risques liés aux décès et invalidité absolue et définitive pour le versement d'un capital. Les crédits hypothécaires accordés par la CNEP aux particuliers sont les produits qui sont soumis à la couverture pour l'assurance des emprunteurs. L'assurance décès de l'emprunteur, du co-emprunteur ou de la caution jusqu'à l'âge de 70 ans révolus. Pour la couverture des risques d'invalidité absolue et définitive de l'emprunteur, du co-emprunteur ou de la caution et jusqu'à l'âge de 60 ans révolus;
- CNEP TOTALE PREVOYANCE , un produit CNEP-BANQUE CARDIF EL DJAZZAIR qui garantit le paiement d'un capital au bénéficiaire en cas de décès ou d'invalidité absolue et définitive.

Conclusion

Dans ce qui suit, nous avons expliqué notre méthodologie de recherche et le choix de la démarche empirique qui répond aux exigences de notre étude, une démarche inspirée des travaux de Mintzberg qui a mené ses recherches sur le rôle du manager dans l'organisation.

En second lieu, nous avons émis une présentation de l'organisme d'accueil champ de notre étude empirique, la CNEP Banque qui est une banque publique, traditionnellement c'est une banque d'épargne mais qui n'a cessé de diversifier ses produits pour élargir ses parts de marché et maintenir sa clientèle.

**Chapitre III : Cadre empirique de la
recherche Présentation,
Interprétation et discussion des
résultats**

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

Introduction

Nous avons soumis un questionnaire aux managers de la CNEP-Banque au sein duquel nous avons mené notre étude empirique, au sein duquel nous avons mené notre étude empirique, soit un ensemble de 10 personnes ((01) directeur général, deux chefs de services (Back Office et Front Office) et 7 chefs de services.

Après avoir présenté les deux axes de travail de recherche ; cadre théorique et cadre méthodologique, on entame le troisième cadre qui porte sur la présentation des résultats, leurs interprétations et la vérification des hypothèses proposées tout au début de travail,

La première partie porte sur la présentation et l'interprétation des résultats obtenus par l'exploitation de base de donnée construite à base des repenses collectées par le questionnaire en en ligne (Google forms) ;

Nous avons effectué grâce au logiciel (SPSS) un traitement des repenses, il nous a permet de faire un double tri de données collectées ; un tri à plat des données, et un tri croisé, que nous avons présenté dans la première parti.

La deuxième partie porte sur la vérification des résultats, à savoir la confirmation ou l'infirimation des hypothèses proposées initialement.

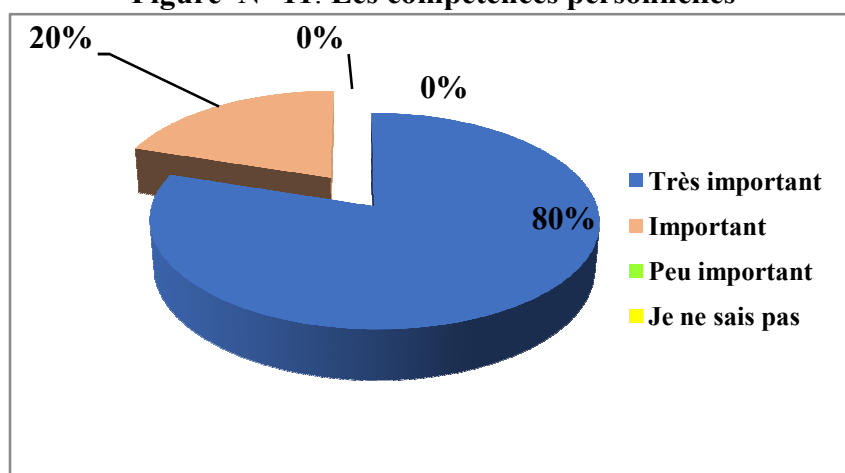
Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

01-Les compétences personnelles

Tableau N° 04: Les compétences personnelles

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très important	8	80%
Important	2	20%
Aucune réponse	0	0%
Je ne sais pas	0	0%
Total	10	100%

Figure N° 11: Les compétences personnelles



Idem pour les compétences personnelles, 80% des manager déclarent que renfermé des compétences personnelles pour manager au niveau de la banque est très important.

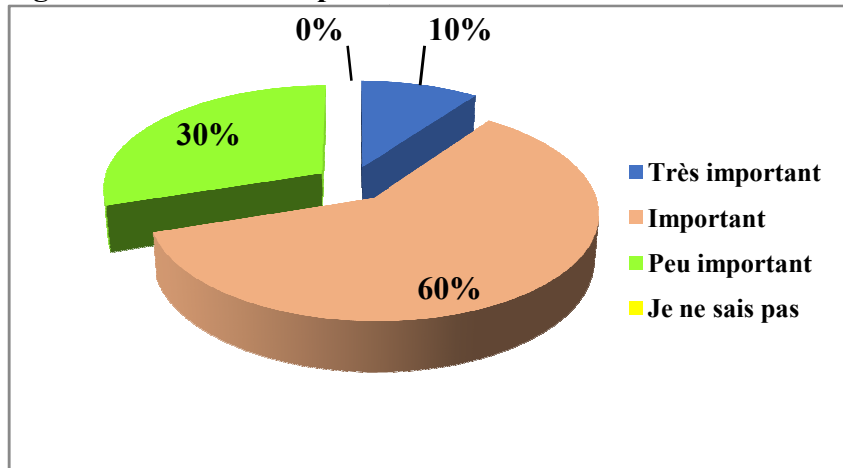
02-Les compétences informationnelles

Tableau N° 05 : Les compétences informationnelles

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très important	1	10%
Important	6	60%
Peu important	3	30%
Je ne sais pas	0	0%
Total	10	100%

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

Figure N° 12: Les compétences informationnelles



Pour les compétences informationnelles sont, nous avons enregistré 60% des managers qui estiment que c'est important d'avoir des compétences fractionnelles, cependant 30% de notre échantillon les voient que ces types de compétence sont de peu d'importance pour diriger ou manager.

En générale, nous remarquons que la grande majorité des managers répondants ont donnés un poids important, voire très important pour chacune des catégories de compétences, sans ignorer, que certains d'entre eux non pas accordé une importance pour les compétences informationnelles et compétences interpersonnelles, à part les compétences personnelles, où tous les managers s'accordent sur leurs importance.

03-Les degrés d'importance des rôles du manager :

Dans cette rubrique le manager nous donne ses réponses à propos de l'importance de certaines pratiques, à partir desquelles nous déduisons l'importance des rôles managériaux pratiqués

04-Rôles interpersonnels

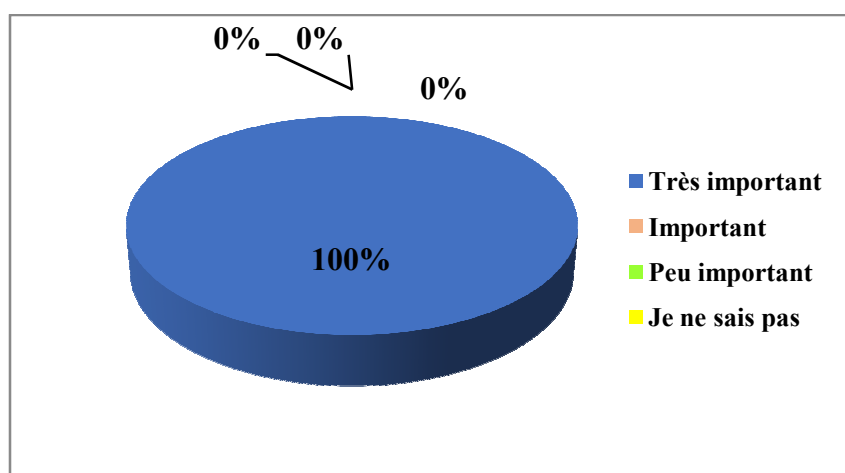
Le manager reflète l'image de son organisation car il est au sommet de la hiérarchie

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

Tableau N° 06 : Le manager reflète l'image de son organisation car il est au sommet de la hiérarchie

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très important	10	100%
Important	0	0%
Peu important	0	0%
Je ne sais pas	0	0%
Total	10	100%

Figure N° 13: Le manager reflète l'image de son organisation car il est au sommet de la hiérarchie



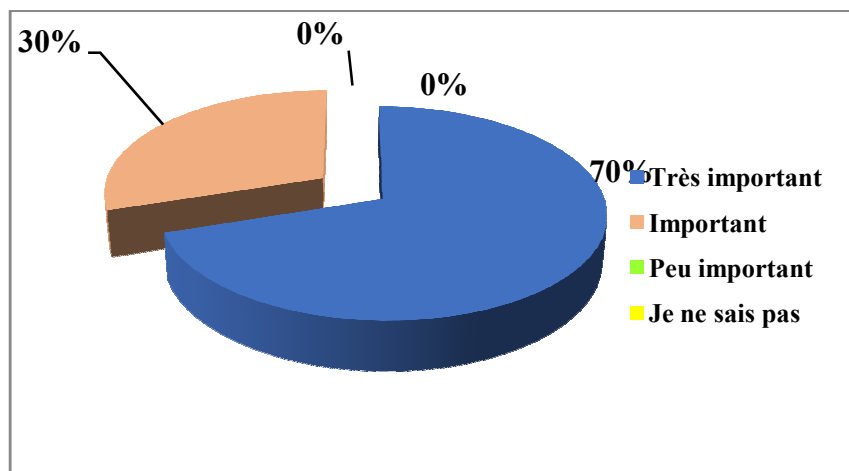
Sur le point : le manager reflète l'image de la banque, tous nos interrogés ont vu que c'est très important, car pour meilleure image de la banque nécessite des managers compétents, décisifs, organisés.

Tableau N° 07 : Partage des valeurs

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très important	7	70%
Important	3	30%
Peu important	0	0%
Je ne sais pas	0	0%
Total	10	100%

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

Figure N° 14: Partage des valeurs

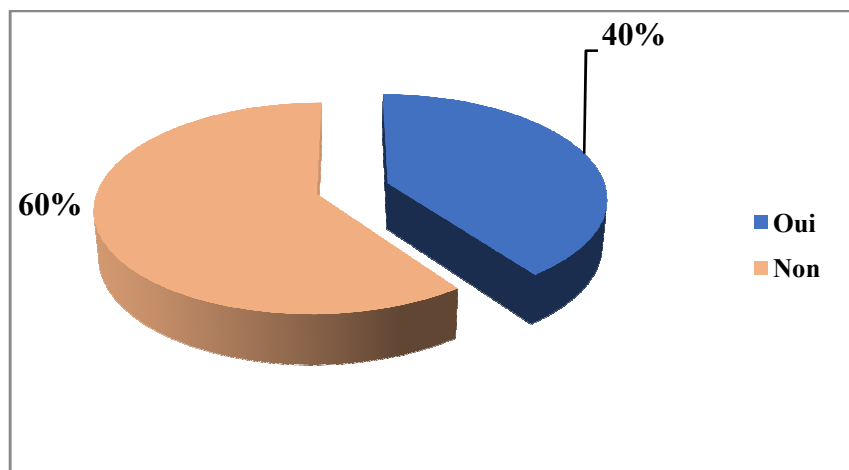


Come nous le constatons, les réponses sur la question de la place du partage des valeurs au sein de la banque, la totalité sont de même avis est affirmant son importance (70% très important et 30% pour important).

Tableau N°08 Participation aux événements et aux cérémonies

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	4	40%
Non	6	60%
Total	10	100%

Figure N° 15: Participation aux événements et aux cérémonies



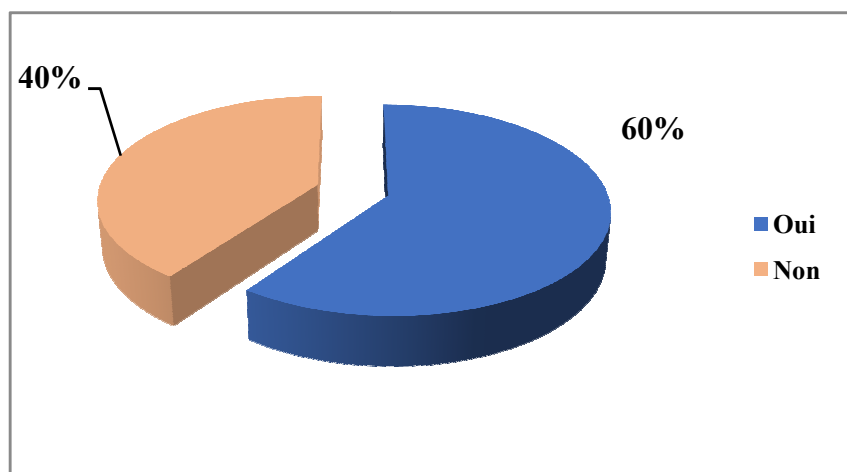
Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

Pour ce qui est de la participation aux événements et aux cérémonies, 60% des interrogés n'ont pas eu cette chance, car c'est des tâches réservés aux premiers responsables de la banque, une chose prouvé car les quatre personnes qui ont répondu avec un oui c'est le directeur de l'agence et les deux chefs de services et le directeur adjoint.

Tableau N°09 : Participation à la motivation et au développement de votre personnel

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	6	60%
Non	4	40%
Total	10	100%

Figure N°16 Participation à la motivation et au développement de votre personnel



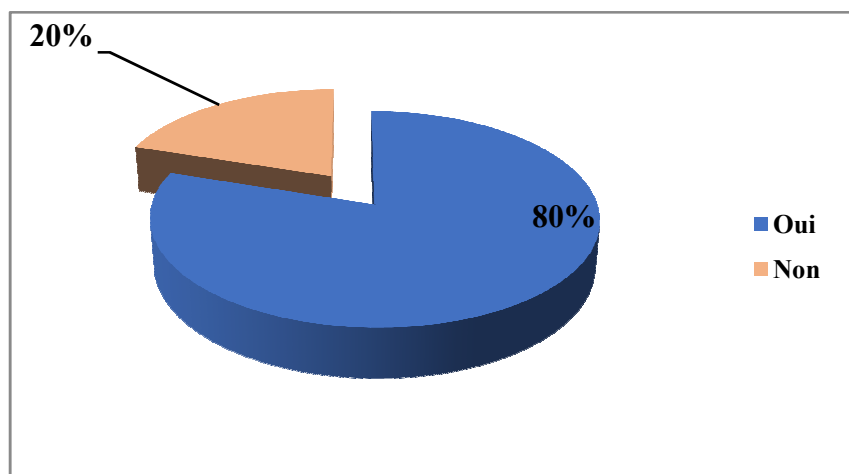
60% des interrogés participent dans la motivation et développement des compétences des salariés de la banque par l'accompagnement, l'orientation et le suivi. Tandis que 40% accomplissent seulement leurs tâches dictées par la hiérarchie.

Tableau N°10 Ecoute et entente avec l'équipe

Réponse	Nombre	Pourcentage
Agréable	8	80%
Moyennement agréable	2	20%
Pas du tout agréable	0	0%
Total	10	100%

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

Figure N°17 Ecoute et entente avec l'équipe



L'entente et l'écoute du manager avec son équipe de travail est agréable dans sa majorité au sein de la CNEP Banque avec un taux de 80%, mais 20% de notre échantillons disent que les relations d'équipe est moyennement agréable.

Rôles interpersonnels come agent de liaison

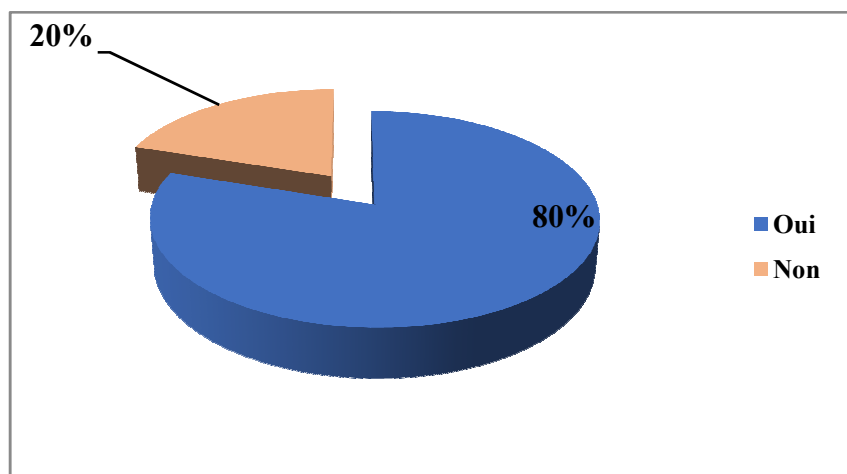
Tableau N°11 relations externes (*Clients, organismes, partenaires sociaux*)

Tableau N°11 Ecoute et entente avec l'équipe

Réponse	Nombre	Pourcentage
Agréable	8	80%
Moyennement agréable	2	20%
Pas du tout agréable	0	0%
Total	10	100%

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

Figure N°18 Ecoute et entente avec l'équipe

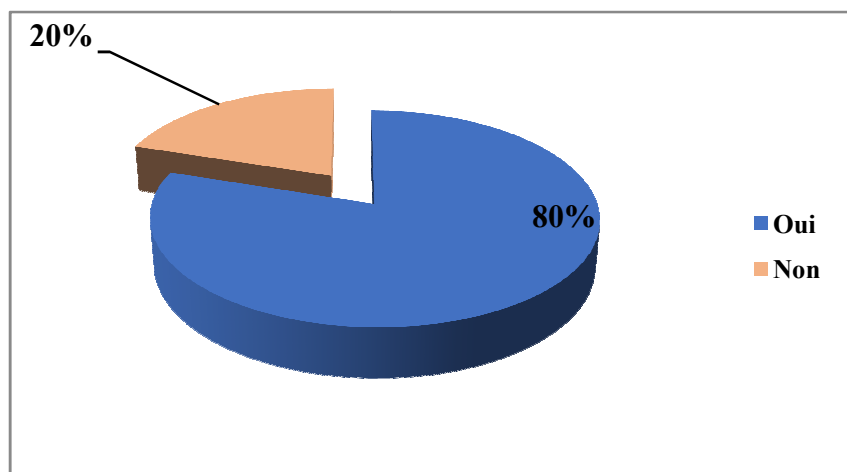


L'entente et l'écoute du manager

Tableau N°12 Ecoute et entente avec l'équipe

Réponse	Nombre	Pourcentage
Agréable	8	80%
Moyennement agréable	2	20%
Pas du tout agréable	0	0%
Total	10	100%

Figure N°19 Ecoute et entente avec l'équipe

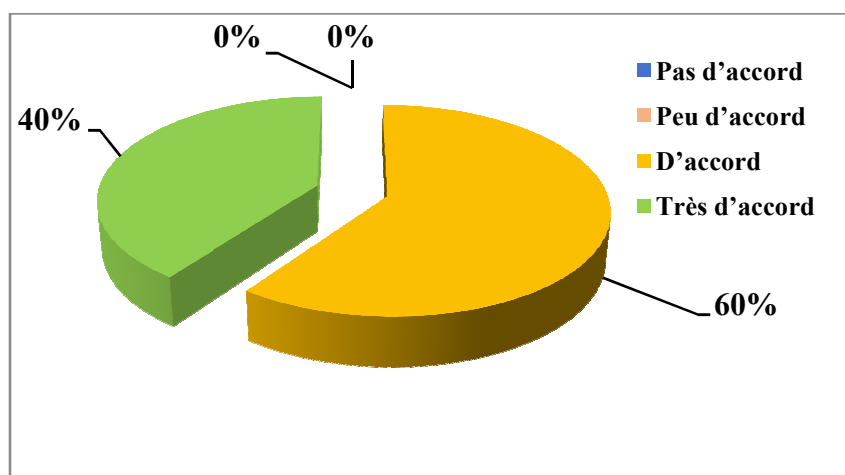


Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

Selon votre expérience dans le poste, êtes-vous d'accord avec l'affirmation
Tableau N° 13 concernant les rôles de vos managers ?

Réponse	Nombre	Pourcentage
Pas d'accord	0	80%
Peu d'accord	0	20%
D'accord	4	40%
Très d'accord	6	60%
Total	10	100%

Figure N°20 Selon votre expérience dans le poste, êtes-vous d'accord avec l'affirmation concernant les rôles de vos managers ?



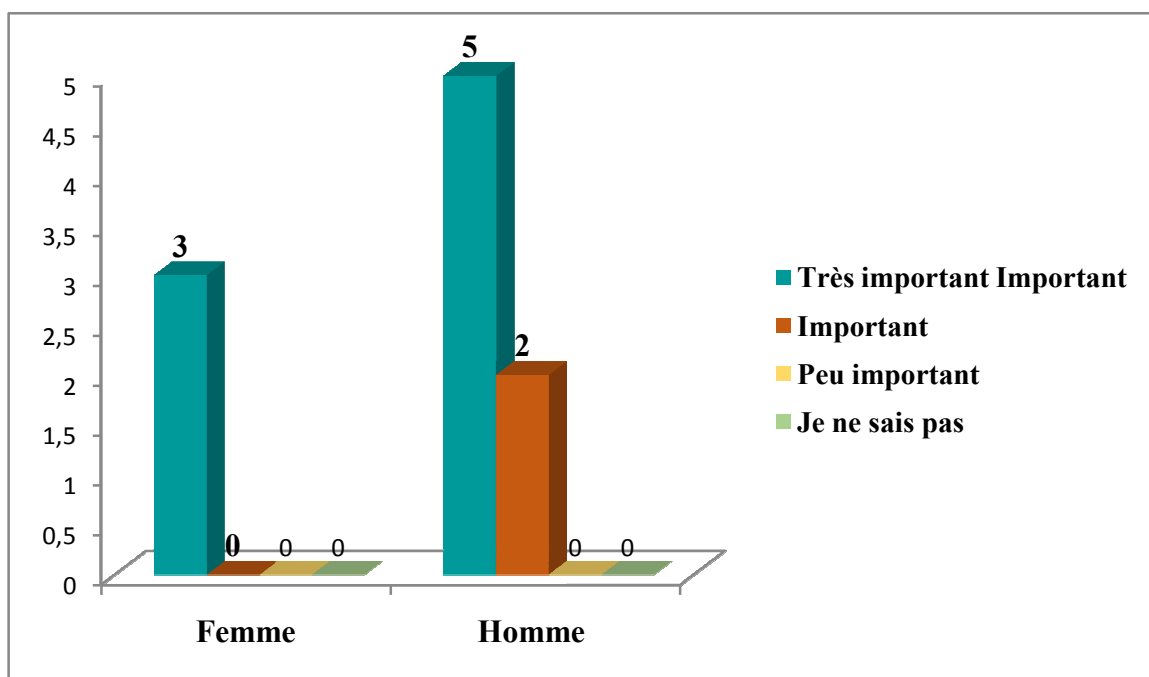
Le tri croisé :

L'utilisation des tableaux croisés dynamiques peut permettre de confronter des réponses afin d'en dégager des synthèses. L'objectif est de regrouper certaines informations entre elles afin d'analyser si une variable, telle que le poste occupé ou les années d'expérience en tant que manager, a une influence ou non sur les réponses du questionnaire,

Tableau N° 14 Le croisement entre la catégorie de clients et les compétences décisionnelles

1 \ 2	Femme		Homme		Totale
	N	%	N	%	
Très important	03	100%	05	80%	08
Important	00	00%	02	20%	02
Peu important	00	00%	00	00	00
Je ne sais pas	00	00%	00	00	00
Total	03	100	07	100	10

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats



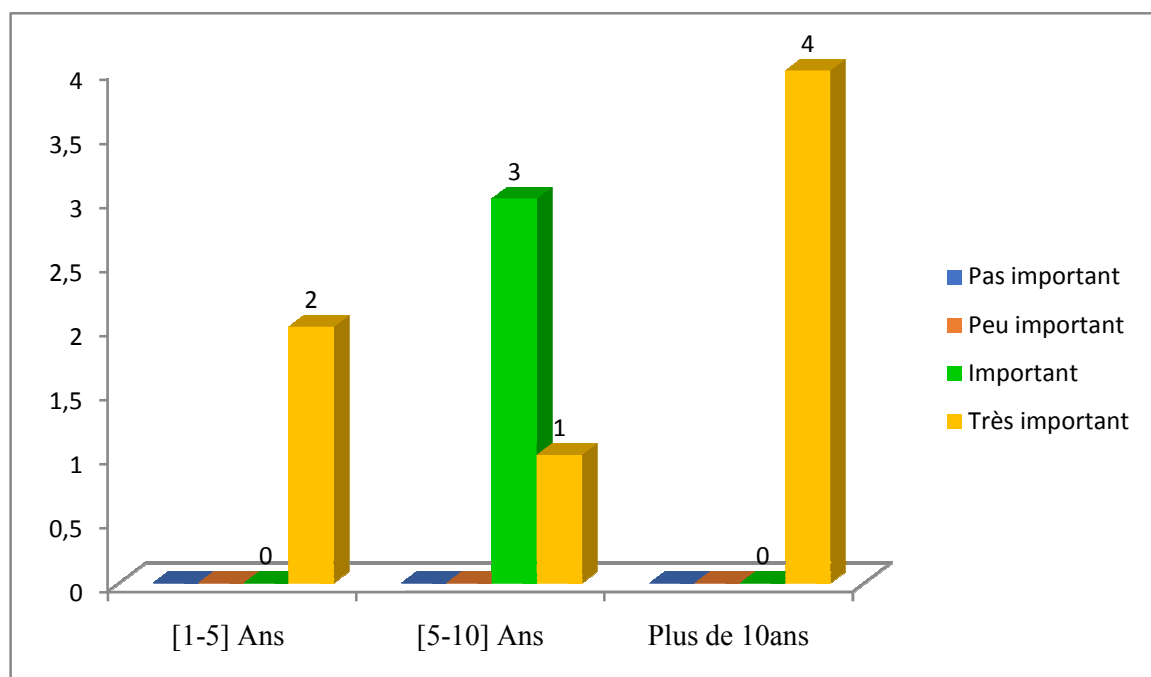
Nous constatons que la majorité des employés de la banque qu'ils soient homme ou bien femme voient en compétences décisionnelle un élément très important dans le profil du manager.

Nous remarquons aussi, les femmes dans leur totalité affirment que les compétences décisionnelles sont capitales pour le manager.

Tableau N° 15 Le croisement entre l'expérience dans le poste participation à la motivation et au développement du personnel

	Pas important	Peu important	Important	Très important	Totale
[1-5] Ans	0	0	0	02	1
[5-10] Ans	0	0	03	01	3
Plus de 10ans	0	0	0	03	07
Total	0	0	0	10	10

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

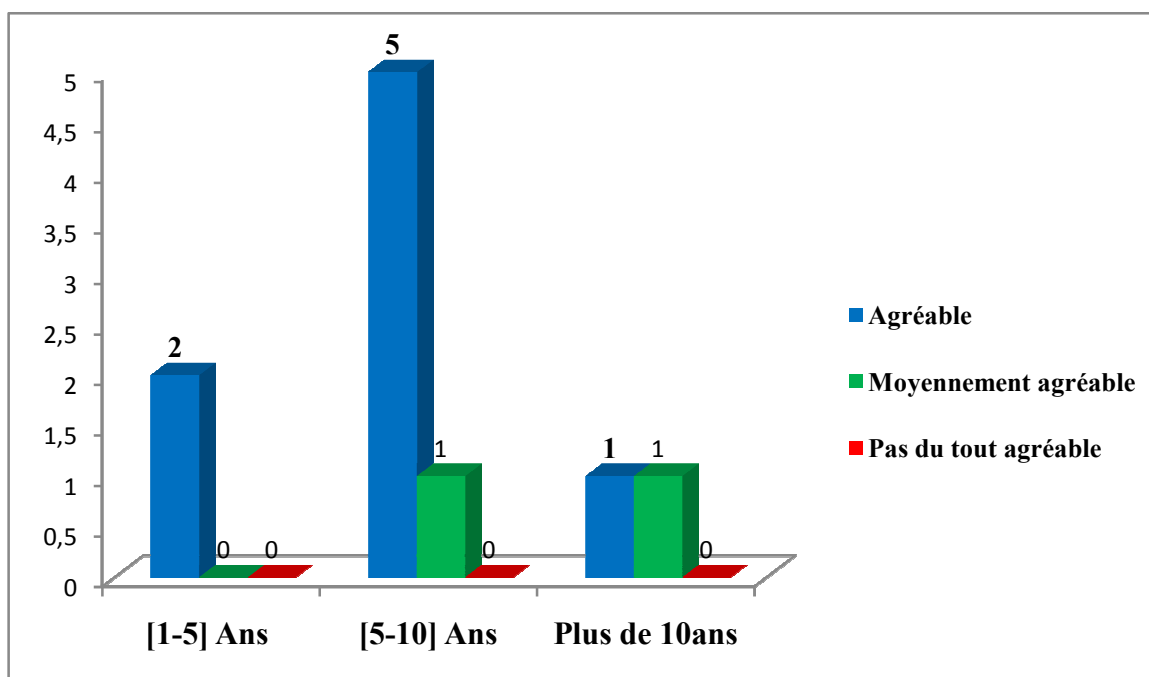


Nous constatons que les employés qui ont une expérience professionnelle de plus de 10 ans voient que c'est très important de motiver le personnel en poste et le soutenir pour qu'il soit bien informé et impliqué dans le travail.

Tableau N° 16 Le croisement entre l'expérience dans le poste - écoute et entente avec l'équipe

	Agréable	Moyennement agréable	Pas du tout agréable	Totale
[1-5] Ans	2	0	0	2
[5-10] Ans	5	1	0	6
Plus de 10ans	1	1	0	2
Total	8	2	0	10

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

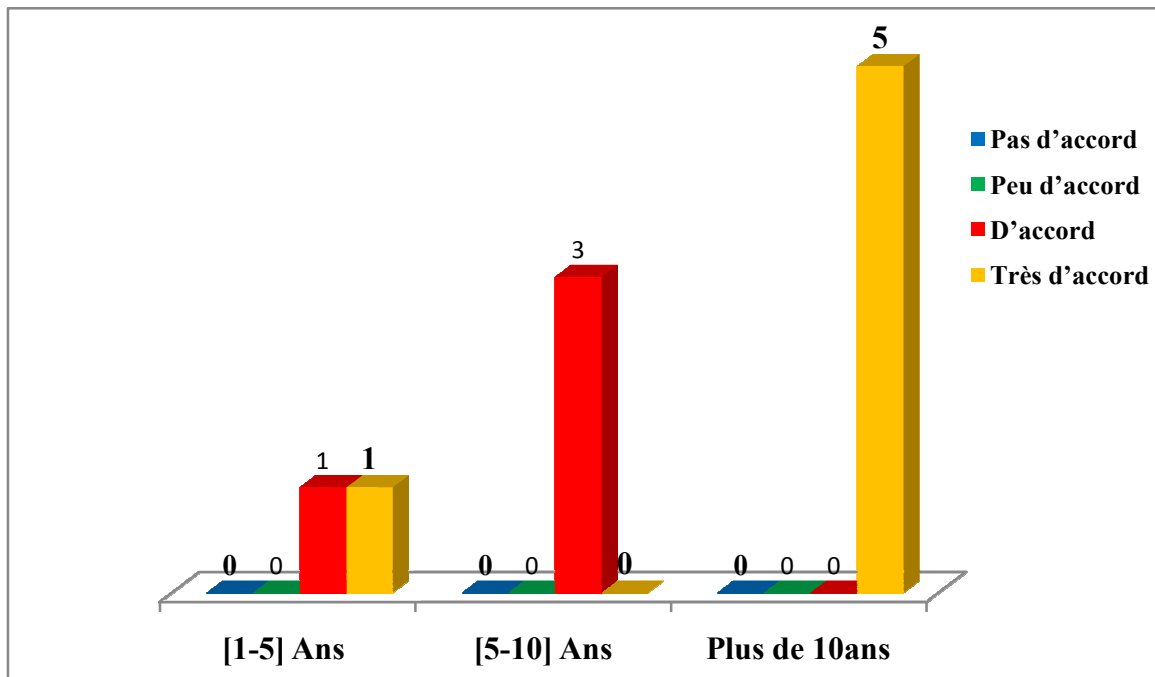


Nous constatons que la majorité des manager de la banque qu'ils soient anciens ou non estiment que l'entente, l'écoute et le partage d'idée est agréable. Cependant nous avons enregistré deux élément qui appartiennent à ceux qui ont une ancienneté qui va de 5 à 10 ou plus qui voient que l'entente et le travail d'équipe est moyennement agréable.

Tableau N° 17 Expérience dans le poste, êtes-vous d'accord avec l'affirmation concernant les rôles de vos managers

	Pas d'accord	Peu d'accord	D'accord	Très d'accord	Totale
[1-5] Ans	0	0	1	1	2
[5-10] Ans	0	0	3	0	3
Plus de 10ans	0	0	0	5	5
Total	0	0	4	6	10

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

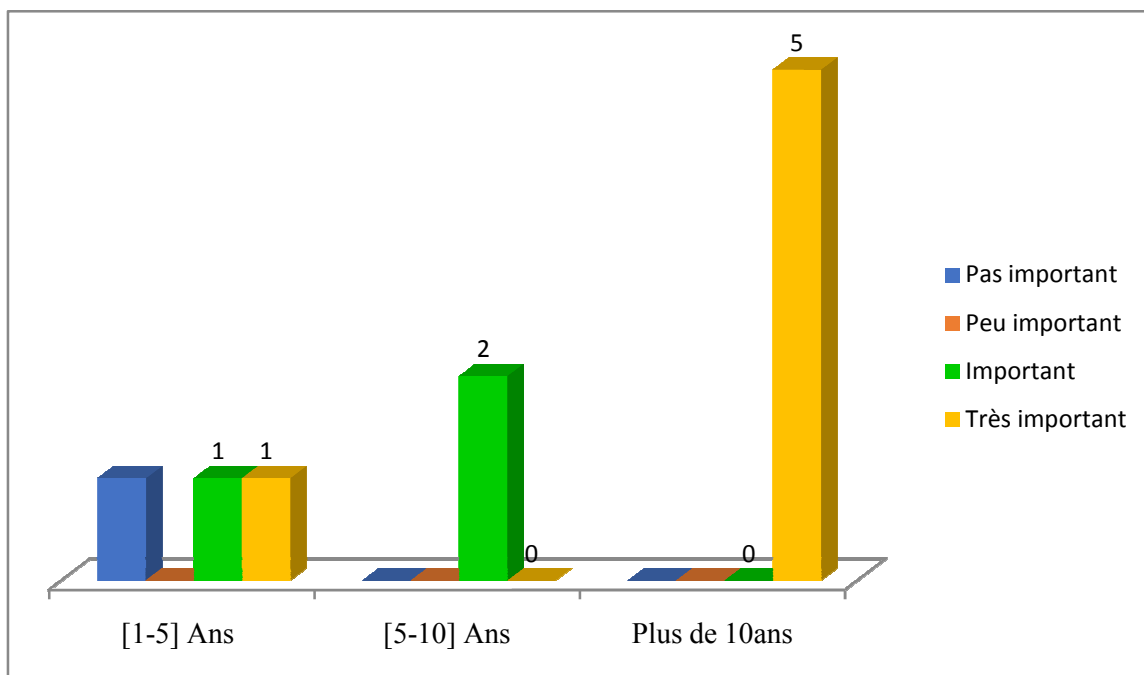


Pour ce qui est du croisement entre l'expérience dans le poste et l'affirmation du rôle du manager montre que tous le personnel interrogé déclarent que le manager est maître à bord de son équipe, sa détermination dans l'accomplissement de ses tâches influence sur la rendement des employés.

Tableau N°18 Expérience dans le poste – Le manager comme agent de liaison

	Pas important	Peu important	important	Très important	Totale
[1-5] Ans	1	0	1	1	3
[5-10] Ans	0	0	2	0	2
Plus de 10ans	0	0	0	5	5
Total	1	0	3	6	10

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats



Pour ce qui est du croisement entre l'expérience dans le poste et l'affirmation

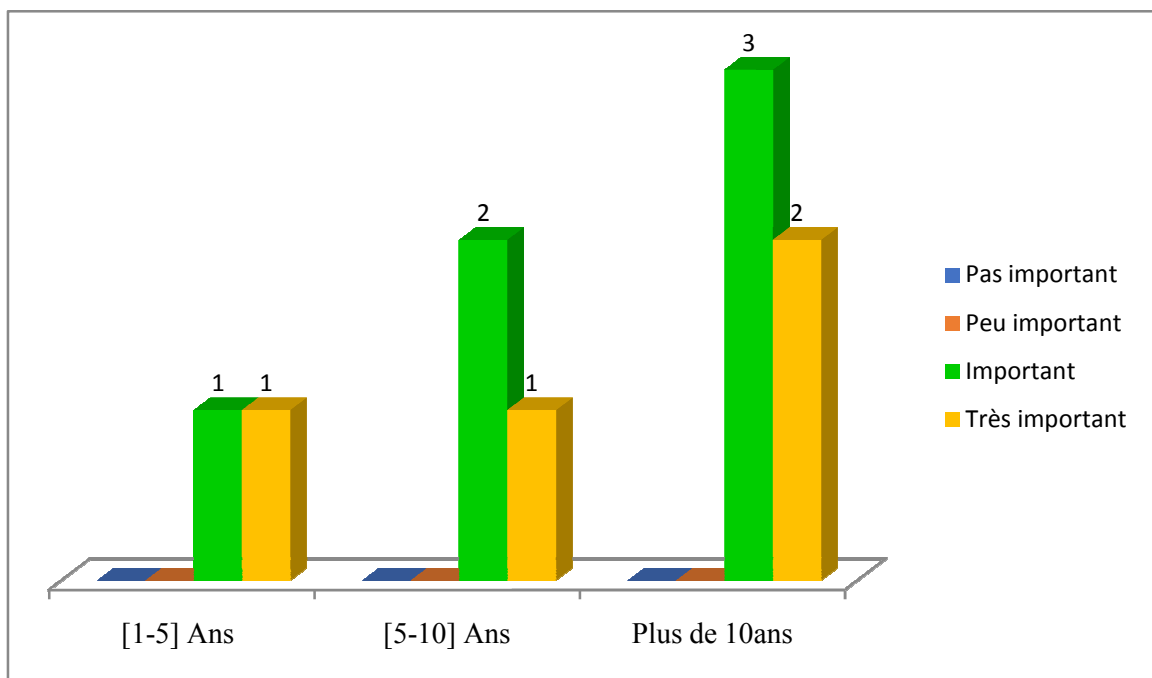
Les résultats de croisement entre les deux variables, indiquent que la majeure partie des managers quelque soit leurs expérience dans le poste ont accordé un poids important en ce qui concerne les liens d'échange avec l'extérieur (Clients, organismes, parties prenantes)

Tableau N° 19 Expérience dans le poste - Le manager comme porte – parole

	Pas important	Peu important	important	Très important	Totale
[1-5] Ans	0	0	1	1	2
[5-10] Ans	0	0	2	1	3
Plus de 10ans	0	0	3	2	5
Total	0	0	6	4	10

Source élaboré par nous même a partir de enquête

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats



Défendre l'image de l'entreprise paraît d'une grande importance pour les managers ayant une expérience de plus de 10 ans dans le poste, or ceux qui ont moins d'expérience accordent moins d'importance à ce rôle.

Or pour une autre catégorie des rôles, elle en est accordée une importance avec ou sans expérience, c'est l'exemple des rôles leader, agent de liaison et régulateur,

Donc nous pouvons dire, qu'à la base il y a une praticité des rôles managériaux au sein de l'organisme étudié (CNEP-Banque), bien que pour certains de ces rôles elle soit modérée pour certains managers, mais après l'acquisition d'une expérience dans le poste, ils accordent un poids important pour ces rôles.

Section 02 : Vérification des résultats.

L'étude empirique nous amène à faire d'abord le constat de managers de l'agence CNEP-Banque, et leur rôle au sein de l'organisme, Nous allons maintenant pouvoir vérifier les résultats obtenus dans notre enquête du terrain, cette confrontation entre les résultats du terrain (réalité) et le modèle théorique nous permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses initialement émises.

2.1. Vérification des hypothèses

H1. Le manager remplit les tâches décisionnelle et fonctionnelle

Selon notre enquête du terrain à partir des données collectées et résultats de notre questionnaire, nous pouvons confirmer que le manager accomplit la tâche fonctionnelle et décisionnelle au même temps

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

On se référant aux résultats de notre enquête, apparaît bien que le poids accordé par les manager répondants est quasiment importante vis-à-vis de ces rôles, D'où nous pouvons confirmer et valider cette hypothèse.

Nous avons vu que l'entente et l'écoute du manager avec son équipe de travail est agréable dans sa majorité au sein de la CNEP Banque avec un taux de 80%,

Hypothèse 02 : Le manager est un agent de liaison,

D'après les résultats de notre enquête nous avons conclu la grande importance accordée par les managers à ce rôle, elle est fondamentale, Ainsi que nous avons conclu que le manager est en constante liaison avec son équipe et avec l'hierarchie fonctionnelle ce qui confirme la hypothèse.

2.2. Synthèse

Pour répondre à la problématique posée sur les rôles du manager au sein de l'organisation, en particulier la banque, nous nous sommes inspirées du modèle des rôles managériaux de H. Mintzberg (1984), que nous avons exploité dans le terrain de recherche, où nous avons fait une étude sur 10 manager de l'agence CNEP-Banque.

L'analyse de leurs réponses sur nos questions montre le poids et l'importance accordés à chacun des rôles qui sont substantiel dans le parcours d'un cadre.

Nous avons constaté aussi qu'une partie fine (mineure) de ces réponses correspond à un poids plus au moins modéré, et qui ne donne pas une importance à ces rôles.

Cette constatation nous induit à confirmer que le modèle des rôles managériaux de H. Mintzberg (1984) est adopté par les cadres de cet organisme et qui sont respectivement des rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels.

Pour ce qui est des insuffisances que rencontrent les manager de l'agence, nous citons :

- Manque de formation
- Difficultés rencontrées
- Manque d'effectif ;

Charge de travail,

- Insuffisance du matériel informatique

Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats

Les recommandations

Les managers, dans leur majorité recommandent des réunion et schéma de travail périodiques entre les différentes directions (agences, réseaux et direction générale) pour participer et régler les différents problèmes de l'institution.

A la fin , nous signalons que malgré ces insuffisance, la totalité des manager éprouve une satisfaction du travail du groupe et d'équipe qu'il fournissent.

Conclusion :

Dans le cadre de cette investigation empirique, l'analyse des rôles du manager au sein de l'organisation algérienne a été menée ; Pour ce faire, nous avons lancé une enquête auprès d'une organisation Algériennes (publique) (L'agence CNEP-Banque).

Une procédure de collecte de données via un questionnaire créé et envoyé par Google forms est utilisée ;

En effet, pour le traitement des données, une analyse quantitative et un croisement synthétique sont fait (sous le logiciel SPSS), Cette dernière phase d'analyse statistique nous a permis de valider nos échelles de mesure et tester notre modèle des rôles managériaux,

Aussi, le test de notre modèle dont l'objectif était de confirmer ou d'infirmer un ensemble d'hypothèses issues de la théorie, nous a permis de valider entièrement certaines d'entre elles et d'en nuancer d'autres.

En conclusion, cette étude nous a permis de répondre à notre question de recherche on

Fournissant une explication quant à la praticité du modèle des rôles du manager de H. Mintzberg (1984) dans l'organisme enquêté.

Conclusion générale

Conclusion générale

Comme nous venons de le voir, le métier de manager est appréhendé selon deux approches : par les activités et par les rôles caractérisés par un processus composé de cinq activités : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

En effet, le système de management bancaire est fondé sur une obligation de résultats où les principaux acteurs de sa mise en œuvre jouent un rôle central alors qu'ils sont dénués de moyens et d'outils, ce qui contraint de façon plus ou moins heureuse leur activité. En particulier, nous relevons que cette contrainte peut mener à des comportements qui s'avèrent préjudiciables au management de la relation client aux niveaux inférieurs et au développement de pratiques informelles et discrétionnaires, notamment en termes d'attribution et d'évaluation de performance, de la part des niveaux hiérarchiques intermédiaires à des niveaux supérieurs.

Dans ce processus, la planification reprend la définition des objectifs et la mise en place des stratégies nécessaires à la réalisation de ceux-ci, L'activité d'organisation consiste à définir les tâches à réaliser et les personnes qui en seront responsables, le commandement fait référence aux activités de direction et de motivation des collaborateurs mais aussi à la coordination des différentes tâches à effectuer ou encore à la gestion des conflits interpersonnels, Enfin, le contrôle consiste à s'assurer de l'obtention des résultats attendus. Ces quatre activités sont menées de front, ne peuvent pas être dissociées les unes des autres ou séparées dans le temps. Finalement, elles s'articulent autour de l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.

La seconde approche se réfère aux rôles, elle est généralement associée à Henry Mintzberg (1984), Celui-ci s'inspire des activités de H. Fayol (1916) et propose dix rôles pour caractériser le métier de manager.

Ainsi, les relations interpersonnelles induisent l'accès à l'information et les rôles y étant liés : les rôles d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole. Enfin, l'accès à l'information pose les bases du processus de prise de décision et permet au manager d'assumer quatre rôles décisionnels : les rôles d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources et de négociateur ;

Comme dans le processus de management de **H. Fayol (1916)**, les rôles du manager sont concomitants : un manager est constamment impliqué dans des rôles décisionnels, interpersonnels, et liés à l'information. .

De plus, Mintzberg (1984) précise que les rôles forment une Gestalt, c'est-à dire un ensemble dont les parties sont indissociables les unes des autres,

Conclusion générale

Afin d'analyser les rôles du manager au sein de l'organisation algérienne, nous nous sommes inspirés du modèle pour y vérifier sa praticité, particulièrement dans l'organisme mobilisé comme terrain d'enquête qui constitue l'agence CNEP –Banque.

Après l'analyse des données collectées, nous arrivons à confronter les résultats du terrain de recherche, à cet effet, nous pouvons dire que les managers Algériens adoptent ces pratiques managériales même que timidement dans certains cas; ils sont confronté à divers problèmes de différents ordre, soit juridique, soit technologique ou autres.

Donc le manager assure des rôles d'ordre interpersonnels, informationnels et décisionnels, maintenant qu'on est dans une ère de la digitalisation et la robotisation des activités qui été traditionnellement aux humain, le rôle du manager est en mutation, donc le manager doit être à jours à l'aide de l'information et la formation

Limites de la recherche

Vu que le questionnaire s'adressait uniquement aux managers, et en période de pandémie nous avons eu des difficultés à contacter des personnes ; Nous avons pris la décision de ne pas utiliser les réseaux sociaux, mais plutôt d'utiliser le réseau professionnel des managers de l'organisme d'enquête.

L'outil d'enquête qui est le questionnaire et parfois une observation passive, ce qui a empêcher d'approfondir certaines question à travers des entretient et / ou des interviews.

Perspectives de la recherche :

Pour approfondir et compléter la dite étude, il sera opportun de présenter la problématique auprès des collaborateurs de l'organisme, analyser leurs réponses et évaluer le degré de satisfaction ces derniers vis-à-vis les différents rôles des manager de leur organisation

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. Bayle Emmanuel, 2007, p. 58-81.
1. Caumont (D), « *les études de marché* », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007.
2. DENANTEUIL. H, « Avantages et inconvénients de la gestion de la relation clients ».
3. Gérard HIRIGOYEN. Management de la banque. Pearson édition. 2005, P 93.
4. Henry MINTZBERG, Manager l'essentiel (Ce que font vraiment les managers), Edition Vuibert 2014.
2. LAROUSSE, Mini dictionnaire de français, Larousse Bourdas, Paris, 1998, P.360.
5. LENDREVIE Jacques, LEVY Julien et LINDON Denis, « Mercator : théorie et pratique du marketing ».
6. MICHEL ROUX, Management de la banque Des nouveaux risques aux nouvelles formes de gouvernance, Vuibert, Paris.
7. **S. Robbins et Al.** Le management 9^{ème}, éd. Edition Pearson 2014
8. Serge Alecian, Dominique Foucher, Le management dans le service public, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 2002, P.10.
9. STANLEY Brown, « CRM: Customer Relationship Management », Edition, Village mondial, Paris, 2006.
10. Stephen Robbins, David DeCenzo, Management : L'essentiel des concepts et pratiques, 6^{ème} édition, Pearson Education, 2008.
11. Thomas Durand, Management d'entreprise 360°, Principes et outils de la gestion d'entreprise, Dunod, 2016.

Revues

1. Sarah Alves, La place des managers dans les processus ressources humaines, revue management et avenir.

Web graphie

3. <http://docplayer.fr/>
4. <http://docplayer.fr/>.
5. <https://fr.scribd.com/>
6. <https://www.talcod.net/blog/avantages-et-inconvenients-de-la-gestion-de-la-relation-clients-la-grc>.
7. Microsoft ® Encarta ® 2009.

Bibliographie

8. Miraton – Nétalys – <http://www.netalys.com>.
9. Support de cours, Management général, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Royaume du Maroc, 2011-2012, fsjes.usmba.ac.ma/cours/diani/Management-general.pdf.

Autre documents

1. Décision Réglementaire Numéro 1147/2008 du 27/05/2008 portant organisation Générale de la CNEP Banque.
2. Document interne à la CNEP Banque.

Table des matières

Table des matières

Sommaire	
Liste des abréviations	1
Liste des figures	3
Liste des figures	4
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le rôle du manager Bancaire.....	6
Introduction	7
Section 01 : Approche manageriel des organisations.....	8
L'organisation de travail de direction « Henri Fayol »	Erreur ! Signet non défini.
1.1. L'organisation du travail selon Henry fayol	8
1.2. Le management	9
1.2.1. Définition du management	9
1.2.2. Processus et Styles du Management.....	11
1.3. Définition du Manager	13
1.3. Place du manager dans l'organisation.....	14
1.4. Les activités du manager	15
1.4.1. Selon (H. Fayol)	15
1.5. Les principes du management	17
1.5.1. La planification	17
1.5.2. L'organisation :	18
1.5.3. La direction	20
1.4. Les processus du management	20
1.4.1. Le processus de finalisation.....	20
1.4.2. Le processus d'organisation	20
1.4.3. Le processus d'animation des hommes	20
1.4.4. Le processus de contrôle.....	21
1.5. Les rôles du manager.....	21
Section 02 : Management bancaire	26
2.1. Définition du management bancaire	26
2.2.1. L'accueil	26
2.2.2. Conseil.....	27
1.3.4. La qualité des produits offerts	27
1.3.5. La célérité des services	27
1.3.6. La distribution du crédit	27
1.3.7. L'image de la banque	28

Table des matières

2.3. Le management bancaire et mesure de la satisfaction	28
2.3.1. La satisfaction dans le cadre de CRM (Customer Relationship Management).....	28
Conclusion.....	31
Chapitre II : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil	32
Introduction	33
Section 01: Démarche méthodologique de l'enquête.....	34
1.1. Présentation de l'enquête	34
1.2. Le choix d'une méthodologie qualitative centrée sur une étude de cas	34
1.3. La population de l'enquête	35
1.5. Outil de l'enquête	35
1.5.1. Définition du questionnaire	35
1.5.2. Les types de question.....	35
1.6. Le déroulement du questionnaire	36
1.6.1. L'échantillonnage	36
1.6.2. Les outils de traitement des données	42
1.6.3. Interprétation des résultats de l'enquête.....	42
Section 02 : Présentation de la CNEP Banque.....	43
2.1. Historique de la CNEP Banque	44
2.2. Mission de la CNEP Banque.....	44
2.3. Evolution de la CNEP Banque	44
2.3.1. Première période (1964-1970) : collecte de l'épargne	44
2.3.2. Seconde période (1971-1979): encouragement du financement de l'habitat.....	44
2.3.3. La décennie 1980 : La CNEP au service de la promotion immobilière	45
2.3.4. LA CNEP après 1997	45
2.3.5. Le 31 Mai 2005: financement des investissements dans l'immobilier	45
2.3.6. Le 17 juillet 2008: Repositionnement stratégique de la CNEP Banque.....	45
2.4. Organisation de la CNEP Banque	46
2.5. Missions et opérations de la CNEP Banque.....	49
2.5.1. Les missions de la CNEP Banque	49
2.5.2. Les opérations de la CNEP Banque	50
Section 03 : Présentation du Réseau de Tizi-Ouzou	50
3.1. Historique.....	50
3.2. Mission de l'agence	51
2.1. Organisation de l'agence.....	52
3.3. Les produits offerts par l'agence de Tizi-Ouzou	54

Table des matières

Conclusion.....	54
Chapitre III : Cadre empirique Présentation, Interprétation et discussion des résultats	55
Introduction	56
Section 01: Présentation et analyse des résultats de l'enquête de terrain.....	36
Section 02 : Vérification des résultats.....	70
2.1. Vérification des hypothèses	70
2.2. Synthèse	71
Conclusion générale	69
Bibliographie.....	72
Table des matières	75
Annexes.....	79

Annexes et Questionnaire

Annexes

Annexe n°01 : Les tâches de directeur de l'agence, de chef de service Front Office et Back Office.

1- Le directeur de l'agence

Mission principale

Mettre en œuvre la stratégie commerciale de la banque ;

Piloter les équipes mises sous sa responsabilité et mettre à leur disposition les moyens pouvant leur permettre de réaliser leur objectifs ;

Mettre en œuvre des actions permettant de garantir la rentabilité de l'agence

Gérer les offres commerciales de proximité

Promouvoir et gérer les relations avec les partenaires extérieurs.

Description des tâches

En tant que manager de l'agence, il est chargé de :

- Diriger les équipes Front Office et Back Office et coordonner leurs activités ;
- Gérer les ressources humaines du pôle (motivation, formation, information) et s'assurer de la diversification de ses compétences ;
- Gérer les ressources matérielles et financières de l'agence ;
- Planifier et répartir le travail des équipes front office et back office
- Mener les entretiens d'appréciation d'évaluation et d'activité de ses collaborateurs directs ;
- Valider les évaluations de ses collaborateurs ;
- Dans certains cas, il assure la responsabilité directs des services de front office ;
- Tenir des réunions de travail périodique (briefing, débriefing).

En tant que premier responsable de l'agence, il est chargé de :

- De mettre en œuvre la politique commerciale définie par le siège ;
- Prospector et démarcher la clientèle potentielle ;
- Gérer, développer et fidéliser le portefeuille des clients à gros potentiel ;
- Négocier les objectifs commerciaux de l'agence ;
- élaborer le plan d'action de réalisation des objectifs commerciaux ;
- fixer les objectifs commerciaux des acteurs représentant la force de vente de l'agence en collaboration avec le service Front Office;
- Contrôler des dossiers adressés au secrétariat des engagements et formuler des avis motivés ;

Annexes

- Adopter un appui technique au personnel qu'il encadre ;
- Piloter les cations de développement commercial ;
- Valider les plan d'action commerciaux de chaque acteur de la force de vente de l'agence ;
- Mettre en œuvre les plans publicitaires locales (développer l'image de marque de l'agence et du réseau CNEP-Banque) ;
- Apporter un soutien technique aux équipes de son agence ;
- Maintenir un contact permanent avec ses clients et ses collaborateurs

En tant que superviseur, il est chargé de :

- Assure le suivi des activités des deux pôles de l'agence au moyen des dispositifs de pilotage mis en place et conformément aux procédures et règles en vigueur (tableau de bord de suivi de l'activité et de compte de 1^{er} niveau);
- Contrôler les dossiers des engagements adressés aux paliers supérieurs et formuler des avis motivés
- Analyser la situation des pôles et proposer des mesures d'amélioration ou de correction ;
- Participer à la mise à jour des indicateurs de pilotage et de contrôle.
- Veiller à la cohérence des données collectées et transmises ;
- Veiller à la conformité des opérations et de la maîtrise des différents risques de contrepartie.

En tant qu'acteur de développement, il est chargé de :

- Représenter la CNEP-banque auprès des administrations et des principaux acteurs économiques de la région dans le cadre des directives reçues ;
- Veiller à la maintenance et la conservation des supports, outils et bases de données de l'agence.
- Veiller à la conservation du patrimoine de l'agence.
- Participer aux réunions et commission de travail dans le cadre des directives reçues ;
- Participer aux projets et contribuer aux recettes des nouveaux outils informatique ;

Annexes

2- Le chef de service Front office et back office

Les missions principales du manager de Front office et back office

Animer l'équipe commerciale conjointement avec le directeur de l'agence et garantir le développement commercial de l'agence ;

Contribuer à la promotion des relations professionnelles avec les partenaires extérieurs de la banque.

S'assurer de la conformité et de la déontologie des opérations réalisées par les chargés de clientèle et le pôle transactionnel

En tant que manager, il est chargé de :

- Diriger l'équipe placée sous sa direction et assurer l'encadrement ;
- Assurer et coordonner le bon fonctionnement du pôle, notamment sa continuité ;
- Gérer les ressources humaines du pôle (motivation, formation, information) et s'assurer de la diversification de ses compétences ;
- Planifier et répartir le travail des équipes de front office ou back office;
- Mener les entretiens d'appréciation d'évaluation et d'activité de ses collaborateurs directs ;
- Valider les évaluations de ses collaborateurs ;
- Dans certains cas, il assure la responsabilité directs des services de front office ;
- Assurer l'intérim de directeur de l'agence ;
- Tenir des réunions de travail périodique (briefing, débriefing)

En tant que premier responsable des activités du service Front Office, il est chargé de :

- Optimiser l'exploitation de l'agence par le suivi des activités et la prospection de la clientèle ;
- Participer activement à l'élaboration du plan d'actions commerciales ;
- Participer avec le directeur de l'agence à la définition des objectifs commerciaux des chargés de la clientèle ;
- Veiller à l'élaboration de plans d'actions individuels pour toute la force de vente de l'agence ;
- Contrôler des dossiers adressés au secrétariat des engagements et formuler des avis motivés ;
- Adopter un appui technique au personnel qu'il encadre ;
- Piloter les actions de développement commercial

Annexes

En tant que superviseur, il est chargé de :

- Assure le suivi des services placés sous son autorité au moyen des dispositifs de pilotage mis en place et conformément aux procédures et règles en vigueur ;
- Analyser la situation des services et proposer des mesures d'amélioration ou correctives ;
- Participer à la mise à jour des indicateurs de pilotage et de contrôle.
- Veiller à la cohérence des données collectées et transmises ;
- S'assurer de la conformité des opérations et de la maîtrise des différents risques.

En tant qu'acteur de développement, il est chargé de :

- Participer aux réunions et commission de travail dans le cadre des directives reçues ;
- Participer aux projets et contribuer aux recettes des nouveaux outils informatique ;
- Contribuer à l'élaboration, la maintenance et la conservation des supports, outils et bases de données.

Annexes

Annexes n° : 02 : Fiches de poste des manager de la banque

	Famille professionnelle	Relation hiérarchique fonctionnelle	Connaissance requises	Comportement requis	Critère de performance
Directeur d'agence	Management	Relation hiérarchique : Directeur de réseau Relation fonctionnelle : Responsable régional chargé de l'animation commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance pluridisciplinaire, droit, fiscalité, comptabilité, économie. - Maitriser l'ensemble des techniques bancaires et commerciales. - Principes de base de lutte contre le blanchissement d'argent 	<ul style="list-style-type: none"> - Sens de contact humain. - Esprit de leadership. - Sens de la communication. - Sens de la rigueur. - Sens du risque. - Disponibilité. - Pédagogie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réalisation des objectifs commerciaux (volume/nombres). - Taux d'évaluation du produit net bancaire. - Satisfaction de la clientèle, mesurée par le nombre de réclamations et le taux d'attrition. - Climat social (absentéismes, conflits).
Manager Front Office	Management	Relation hiérarchique : Directeur de réseau Relation fonctionnelle : manager du Back Office	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance pluridisciplinaire, droit, fiscalité, comptabilité, économie. - Pratiquer les techniques d'animation et du management - Maitriser l'ensemble des techniques bancaires et commerciales. - Principes de base de lutte contre le blanchissement d'argent. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sens de contact humain. - Esprit de leadership et faculté d'animation d'une équipe. - Sens de l'initiative. - Goût de la négociation. - Sens du risque. - Disponibilité. - Pédagogie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réalisation des objectifs commerciaux (volume/nombres). - Satisfaction de la clientèle, mesurée par le nombre de réclamations et le taux d'attrition.
Manager Back Office	Management	Relation hiérarchique : Directeur de réseau Relation fonctionnelle : manager du Front Office	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance approfondie de la gamme de produits et services, de la réglementation et des procédures. - Pratique des techniques d'animation et du management. - Connaissances juridiques. - Connaissances de la comptabilité. - Maitrise des outils informatiques et applications dédiées - Bonne connaissance des opérations Back Office (techniques bancaires) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sens de contact humain. - Esprit de leadership et faculté d'animation d'une équipe. - Sens de l'initiative. - Goût de la négociation. - Sens du risque. - Disponibilité. - Pédagogie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réalisation des objectifs commerciaux (volume/nombres). - Satisfaction de la clientèle, mesurée par le nombre de réclamations et le taux d'attrition.

Annexes

1. Identification du répondant

Poste occupé *

Une seule réponse possible.

- Directeur général
- Chef de service
- Directeur d'antenne

Age *

Une seule réponse possible.

- [25-35] ans
- [36-45] ans
- Plus de 45 ans

Genre *

Une seule réponse possible.

- Homme
- Femme

Expérience dans le poste *

Une seule réponse possible.

[1- 5] ans

[5- 10] ans

Plus de 10 ans

Le niveau d'étude *

Une seule réponse possible.

BAC + 3

BAC+ 4

BAC + 5

Autre

Domaines d'études *

Une seule réponse possible.

Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.

Sciences juridiques (Droit)

Sciences humaines et sociales

Informatique

Autre

2. Les Compétences du manager :

Selon vous, quel est le degré d'importance de ces compétences: compétences personnelles, interpersonnelles, informationnelles et décisionnelles ?

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Compétences personnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Compétences interpersonnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétences informationnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Compétences décisionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

3. Les rôles du manager :

Selon votre expérience dans le poste de travail, quel est le degré de l'importance des éléments ci-après

Rôles interpersonnels symboliques

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Le manager reflète l'image de son organisation car il est au sommet de la hiérarchie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vous participez au partage des valeurs, traditions et rituels de votre organisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous comme responsable vous êtes tenus répondre à des obligations de nature cérémoniales (concernant votre organisme)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le courriel, les lettres et les demandes sont adressés forcément à vous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rôles interpersonnels comme Leader

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Vous participez à la motivation et au développement de votre personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vous êtes responsable de recrutement et de la formation du personnel de votre propre équipe	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le manager mobilise son équipe autour d'un projet en commun (travail collectif, de groupe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vous passez un bon temps en écoutant vos subordonnés, les encourager et les soutenir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vous tissez des relations avec vos subordonnés et vous formez des équipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous tissez des liens d'échange avec l'extérieur (client, organismes, partenaires sociaux)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rôles interpersonnels come agent de liaison **Une seule réponse possible par ligne*

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Vous jouez un rôle important dans la communication des informations pour vous subordonnés ou bien vers l'extérieur de de votre organisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous reliez l'environnement externe de l'environnement interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rôles informationnels comme observateur actif

Une seule réponse possible par ligne

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
de Etre le plus informé de ce qui se passe, vous avez généralités sur tous les sujets concernant votre organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous êtes intéressés(es) par toutes les informations concernant les opérations internes et les différentes parties prenantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'assistance à des conférences pour mieux cerner et comprendre les tendances, saisir les nouveautés est un de vos moyens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Rôles informationnels comme diffuseur

Une seule réponse possible par ligne

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Il est nécessaire de partager et diffuser les informations et les renseignements collectés avec les collaborateurs (ou subordonnés)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rôles informationnels comme porte-parole

Une seule réponse possible par ligne

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Le manager doit être responsable de relations publiques, expert dans le domaine d'action de son organisation et défend l'intérêt de son organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Défendre l'image de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Rôles décisionnels comme entrepreneur

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
L'information est un moyen efficace d'aide à la prise de décision "il n'y a de bonnes décisions sans de bonnes informations"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Le manager est celui qui apporte des changements à son entreprise, celui qui saisit les opportunités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le manager est celui qui assume, traite et subit les changements que lui impose son environnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toujours dans vos rôles décisionnels comme entrepreneur, dans un projet d'amélioration de la situation de l'organisation, ou d'une résolution d'un problème vous opter à	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La délégation d'un subordonné que vous responsabilisez	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La délégation d'un subordonné pour la conception puis autoriser son choix et sa démarche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initier la conception et assumer la responsabilité de la démarche de résolution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

ANNEXES

Toujours dans vos rôles décisionnels comme entrepreneur, dans un projet d'amélioration de la situation de l'organisation, ou d'une résolution d'un problème vous opter à *

Une seule réponse possible.

- La délégation d'un subordonné que vous responsabilisez
- La délégation d'un subordonné pour la conception puis autoriser son choix et sa démarche
- Initier la conception et assumer la responsabilité de la démarche de résolution

Rôles décisionnels comme régulateur

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
L'intervention entre subordonnés qui n'arrivent pas se mettre en accord pour régler la situation				<input checked="" type="checkbox"/>	
Il incombe au manager de gérer les événements et les imprévus dans son organisme					<input checked="" type="checkbox"/>

Rôles décisionnels comme répartiteur de ressources

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Le manager assure l'organisation et la répartition du travail (le temps, les tâches et les réalisateurs)				X	
L'autorité formelle du manager lui est source de pouvoir, de décision et de donner autorisation à l'autrui avant la mise en œuvre					

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Que pensez-vous de La présence et la participation du cadre dans les activités de négociation (exemple boucler un contrat)			X		

4. Les difficultés rencontrées par le manager

Dans l'exercice de votre fonction, quelles sont les difficultés rencontrées relatives à vos différents rôles en tant que manager ?

- Manque d'effectif
- Charge de travail (temps réduit)
- insuffisance de moyens (matériel informatique)

5. Les recommandations :

Selon votre expérience dans votre poste de manager (responsable), quelles sont vos recommandations pour optimiser vos différents rôles en tant que manager ?

- Réunions et séance de travail périodiques entre les différentes directions (agence, Réseau et direction générale) pour participer et régler les différents problèmes de l'institution.

Résumé :

Le métier de manager est appréhendé selon deux approches : par les activités et par les rôles ;

Par les activités et par les rôles. Dans la première perspective, le métier de manager est caractérisé par un processus composé de cinq activités : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1916). Cette manière de décrire le management, qui date du début du siècle dernier, est encore utilisée aujourd'hui comme cadre de référence, même si certaines variantes ont vu le jour, Ainsi, Robbins et ses collègues (2011) préfèrent les termes suivants : planifier, organiser, diriger, et contrôler,

Dans ce processus, la planification reprend la définition des objectifs et la mise en place des stratégies nécessaires à la réalisation de ceux-ci, L'activité d'organisation consiste à définir les tâches à réaliser et les personnes qui en seront responsables, Le commandement fait référence aux activités de direction et de motivation des collaborateurs mais aussi à la coordination des différentes tâches à effectuer ou encore à la gestion des conflits interpersonnels, Enfin, le contrôle consiste à s'assurer de l'obtention des résultats attendus. Ces quatre activités sont menées de front, ne peuvent pas être dissociées les unes des autres ou séparées dans le temps. Finalement, elles s'articulent autour de l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. La seconde approche se réfère aux rôles, elle est généralement associée à Henry Mintzberg (1984), Celui-ci s'inspire des activités de H. Fayol (1916) et propose dix rôles pour caractériser le métier de manager ; Mintzberg (1984) affirme que les managers ont en commun d'être investis d'une autorité formelle leur conférant un statut particulier au sein de l'organisation.

De ce statut découlent trois catégories de rôles hiérarchisées qui sont reliées entre elles. Premièrement, le statut conféré par l'autorité formelle conduit les managers à trois formes de rôles interpersonnels : les rôles de symbole, de leader et d'agent de liaison. Ensuite, les relations interpersonnelles induisent l'accès à l'information et les rôles y étant liés : les rôles d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole. Enfin, l'accès à l'information pose les bases du processus de prise de décision et permet au manager d'assumer quatre rôles décisionnels : les rôles d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources et de négociateur ;

Comme dans le processus de management de H. Fayol (1916), les rôles du manager sont concomitants : un manager est constamment impliqué dans des rôles décisionnels, interpersonnels, et liés à l'information. .