

# LE STYLE DE MANAGEMENT INSTITUTIONNEL



Alors que dans le style fondé sur l'autorité les objectifs de la production étaient privilégiés et que dans le style country-club les exigences du personnel prévalaient, dans le style institutionnel on recherche une solution moyenne dans le compromis. Une certaine pression est exercée en faveur de la production sans pour autant se désintéresser du personnel.

## DIRECTION ET CONTRÔLE

Le manager institutionnel assure la planification, la direction et le contrôle, mais beaucoup plus de souplesse que le manager autoritaire. Il cherche à animer, communiquer, motiver, les ordres sont accompagnés d'explications, et leur exécution est contrôlée à l'aide de la technique « de la carotte et du bâton » ce qui nécessite de la diplomatie et une

politique d'équilibre. Si une erreur est commise, le subordonné a le bénéfice du doute (carotte) mais il y a récidive on prend des mesures (bâton). Soulignons que dans ce style les règles et les traditions ont un très grand poids, et servent de guide à l'action. Le manager institutionnel prendra peu d'initiatives et est plutôt une courroie de transmission entre la direction et le personnel, il est principalement un bon organisateur.

## NOTION D'OBJECTIF

Il s'agit de maintenir un équilibre entre les objectifs de l'entreprise et ceux des individus. Pour ce faire l'objectif n'est pas un quota fixé autoritairement, mais une zone vers laquelle il faut tendre et qui soit accessible à un individu moyen. Ce qui a pour effet d'encourager le conformisme et de nuire à la créativité et à l'innovation.

## LA COMMUNICATION

Le manager institutionnel utilise à la fois les canaux de communication formels et informels. Les communications informelles lui permettent de garder le contact avec le climat social, et d'adapter ainsi son programme d'action de manière à satisfaire à la fois les tendances formelles et implicites de l'organisation. Les enquêtes d'opinion lui permettent de prendre des décisions qui vont dans le sens de la majorité et lui évitent de s'impliquer personnellement. Il s'agit donc d'une méthode pragmatique de management.

## ATTITUDES DANS LES CONFLITS

Un conflit s'attaque pas de front, il est préférable de le fractionner en une série de petits conflits, puis de rechercher des compromis. Une autre technique utilisée par le manager institutionnel consiste à éloigner les personnes en cause en les changeant de service ou en modifiant l'organigramme. Les réunions qui risquent d'être une source de conflits sont préparées à l'avance avec chacune des personnes

concernées, si bien qu'un accord sur la décision est obtenu avant même le début de la réunion. En résumé on peut dire que les vrais problèmes ne sont pas résolus, mais on a empêché qu'ils ne se posent.

## RÉUNIONS

Le manager institutionnel accorde cependant une grande importance aux réunions, car elles sont l'occasion de faire participer les subordonnés, et de recueillir des suggestions qu'il pourra plus tard reprendre à son compte. Ces réunions lui permettent de ne pas engager sa responsabilité et ainsi d'éviter les réactions négatives.

## CONSÉQUENCES :

Ce style empêche le développement de la créativité, de l'innovation et la recherche de solutions nouvelles. La référence aux traditions et aux enseignements du passé ne permettent pas d'atteindre des objectifs ambitieux, sources de dynamisme.