



# LE TAGÈTE

Hors série n° 2, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

## LE CHANGEMENT STRATÉGIQUE

Andrew Pettigrew<sup>1</sup>, de l'université Bath, s'est intéressé au changement stratégique dans les organisations, et ce sous l'angle des facteurs de dépendance à l'environnement externe.

Le modèle de Pettigrew et Whipp (1991) s'articule autour de trois grandes familles (axes) de changement organisationnel: a) Fonctionnement-Contexte: i) évaluation des produits-services à offrir selon les marchés, ii) projections et objectifs de réalisation, iii) cibles de résultat et mode d'évaluation; b) Contexte-Processus: 1) Dimensions internes: i) ressources, ii) capacités, iii) culture, iv) politiques; Dimensions externes: i) économie et monde des affaires, ii) cadre législatif-réglementaire; iii) cadre social et communautaire; c) Processus-Fonctionnement: i) changement de dirigeants, ii) modèle d'affaires nouveau, iii) formulation des procédures et mise à exécution, iv) patterns de comportement au travail.

Le changement d'ordinaire se déroule en quatre phases: 1) Développer une faculté de perception aiguë des fluctuations dans l'environnement externe de l'organisation: il s'agit de développer les habiletés requises à la révision de l'état courant de l'organisation, en vue de résoudre les problèmes d'ajustement de sa capacité de réponse concurrentielle dans ses marchés de référence; 2) Comprendre la nature exacte des problèmes d'ajustement de l'organisation: les changements majeurs qui surviennent, dans ses marchés de référence, commandent de la part des décideurs de cette première une formation préalable adaptée aux exigences de leur tâche et une souplesse d'esprit constante pour entamer les virages stratégiques et opérationnels nécessaires le temps venu; 3) Sens de la planification et de l'action coordonnée: l'organisation ne peut s'ajuster, dans un espace-temps court, aux conditions de son environnement externe nouveau, que si elle est structurellement agile, c'est-à-dire flexible dans sa configuration du travail et non pas figée dans sa forme actuelle d'être et d'agir; 4) Stabilité interne et Instabilité externe: l'organisation doit minimiser ses pertes à l'interne par une coordination étroite de son activité et un contrôle intelligent de ses dépenses, tout en étant capable d'être innovante dans son marché et produire l'effet d'instabilité que requiert la conquête de nouvelles clientèles au détriment de ses concurrentes.

En somme, l'organisation doit être cohérente dans son discours et cohésive dans son action. Elle doit être apte à résoudre ses problèmes de fonctionnement interne, en fonction des exigences de son environnement externe. Elle doit arrimer ses stratégies de positionnement avec ses structures de réponse à la demande formulée. Elle doit présenter un avantage concurrentiel par son modèle d'affaires, pour perdurer dans son marché. Elle doit enfin avoir la flexibilité que requiert la cadence du changement dans son espace-temps de concurrence.

---

<sup>1</sup> Pettigrew, A., (1973), *The Politics of Organizational Decision-Making*, Tavistock; Pettigrew, A., (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Blackwell; Pettigrew, A., et Fenton, E.M., (2000), *The Innovating Organization*, Sage; Pettigrew, A., et Whipp, R., (1991), *Managing Change for Comparative Success*, Blackwell.