



Examen du dysfonctionnement organisationnel lors du transfert d'une entreprise industrielle d'un partenariat multinational à une entreprise nationale

دراسة الخلل التنظيمي أثناء تحويل مؤسسة صناعية من شراكة متعددة الجنسيات إلى مؤسسة وطنية

¹*ABIDI YUCEF, abidiyoucef73@gmail.com

¹ Enseignant chercheur, LRTAPM Université Badji Mokhtar Annaba (Algérie).

Reçu : 21/07/2024

Accepté : 10/12/2024

Publié: 28/28/2025

Resumé

Le but de cet article est d'identifier la nécessité de la structuration de la stratégie d'entreprise durant le changement organisationnel de l'entreprise lors de migration d'un statut stratégie d'entreprise (corporate) à une stratégie indépendante d'unité. Ce travail est le feedback d'analyse d'une situation concrète, des difficultés qui sont rencontrés par l'entreprise étatique nationale de la sidérurgie, Sider el Hadjar (Ex- ArcelorMittal Algérie) après son indépendance du groupe international ArcelorMittal. La méthodologie de l'étude a été basée sur l'analyse des paramètres de performance de l'entreprise en vue des changements organisationnels entre les deux statuts. Une importance particulière a été mise sur le positionnement de la stratégie par rapport au groupe d'une part et par rapport à l'unité indépendante d'une autre part. L'analyse a montré que durant ce niveau de changement structurel, les parties sont plus intéressées au transfert financier sans prise en compte du transfert du savoir et du savoir-faire. Cette investigation présente une solution organisationnelle couvrant les lacunes générées depuis la migration d'une stratégie corporate à une stratégie d'unité indépendante. Ce travail est opérationnel quand peut le généraliser avec adaptation à l'ensemble des entreprises étatiques de ce segment.

Mots clés

Alignement stratégique ;
Performance d'entreprise;
Performance de gestion;
Partenariat;
Entreprise industrielle.

Codes de Classification JEL: M10 ; L10

Abstract

The purpose of this paper is to study the importance of business strategy as structure in management organization when migration from corporate strategy to unit strategy. This work is a case study on issues of Sider el Hadjar Algerian steelmaking company (Ex- ArcelorMittal Algeria) after independence from multinational company ArcelorMittal. The description of the change in the management organization and evaluated the performance. The findings in this paper suggest covering gaps generated during independence from parenting strategy of a corporate parent to indispensable unit strategy. The paper shows that the structuring business strategy in organization give a successful knowledge management and add value to the organizational operations with improvement the super-ordinate goals. The paper shows that research is based on logical rather than statistical conclusions. Mega indicators of company business strategy must be clear, which means that the organization will manage to achieve objective. Paper shows the issues to take into consideration when the company migrated from multinational firm to an independent business.

Keywords

Strategic alignment;
Company performance;
Management performance ;
Partnership;
Industrial enterprise

JEL Classification Codes : M10 ; L10

* Auteur correspondant: Abidi Youcef, email : abidiyoucef73@gmail.com

I- INTRODUCTION:

Dans l'environnement des affaires, il s'arrive que de nombreuses entreprises changent leurs statuts depuis des entreprises étatiques à des entreprises privées ou être appartenues dans des groupes, ou vis versa. Les visions peuvent être aussi développées depuis une vision nationale à une vision internationale tout dépend du groupe appartenant, ou contrairement. Ces changements structurels s'accompagnent nécessairement par des changements organisationnels. Malheureusement, la réussite d'une entreprise après le changement est incertaine en raison des difficultés rencontrées pour s'adapter au nouvel environnement (statut). Le principal problème rencontré après la migration d'une entreprise qui fait partie à un groupe international vers une entreprise étatique c'est le changement stratégique d'une vision corporate à une vision d'unité indépendante. Ce volet est généralement négligé lors des négociations de partenariat, bien qu'il cause plus tard de graves problèmes affecteront la survie de l'entreprise.

Après le changement du statut de l'entreprise, la nouvelle direction se trouve forcément poussée à réorganiser le travail en basant à une vision opérationnelle productive afin de montrer rapidement des résultats physiques, mais avec le maintien de l'organisation héritée de l'ancien statut, sans prise en compte de la cohérence entre ces interfaces, ou les interactions !. Beaucoup de savoir vont être perdu dû à la nouvelle vision.

Le changement organisationnel productif n'est pas simplement une question de structure, bien que la structure soit importante. Ce n'est pas aussi simple que l'interaction entre la stratégie et la structure, bien que la stratégie soit également critique. Mais le changement organisationnel effectif est vraiment la relation entre la structure, la stratégie, les systèmes, le style, les compétences, le personnel et quelque chose que nous appelons les objectifs super-ordonnés (Robert et al., 1980).

Si la structure organisationnelle ne suffit pas, qu'est-ce qu'il manque ? Évidemment, c'est la stratégie. Alfred et Chandler (Alfred et al., 1962) sont les premiers qui ont souligné que la structure suit la stratégie, ou plus précisément, qu'une stratégie de diversité impose une structure décentralisée. Ce qui a conduit les entreprises à l'échelle mondiale à accorder une attention particulière à l'interaction entre la stratégie et la structure. Certes, des idées claires sur la stratégie rendent le travail de conception structurelle plus rationnel.

II- CADRE THEORIQUE ET ETUDES ANTERIEURES:

1. L'interaction entre la stratégie et l'organisation :

En tant que concept, avec stratégie, nous entendons les actions qu'une entreprise prévoit en réponse ou en anticipation des changements de son environnement externe. La stratégie est la façon dont une entreprise vise à améliorer sa position. C'est, ou plutôt devrait être, la façon de dire de l'organisation "voici comment nous allons créer de la valeur unique".

Tandis que l'organisation qui est le cadre structurel des devoirs et des responsabilités exigés du personnel dans l'exécution de diverses fonctions en vue d'atteindre les objectifs du business, et à

partir de l'organisation, la direction essaie de combiner diverses activités du business afin d'atteindre les objectifs prédéterminés.

Mais "la structure suit la stratégie" n'est en aucun cas le tout ou une fin de tout de la sagesse organisationnelle. Il est très possible de trouver des entreprises pleines de stratégie mais qui ne peuvent en exécuter aucune.

Il y a peu de défauts dans les structures; ou l'incapacité d'exécution. On le sent quand on se tourne vers les organismes du secteur publics, d'ailleurs on trouve que tout le sens de « stratégie » est tenu. Mais le problème de l'efficacité organisationnelle se pose plus que jamais. Ce qui confirme que la stratégie est clairement une variable critique dans la conception de l'organisation, mais elle nécessite beaucoup plus de travail. (Robert et al., 2001) montrent que la stratégie doit être concentrée sur l'organisation, pour cela ils ont donné cinq principes qui créent une poussée stratégique de la performance managériale de l'entreprise. Dans la gestion moderne, les entreprises ont utilisé des organisations axées sur la stratégie en transformant le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard) d'un outil de performance managériale en outil stratégique. Cette approche est réalisée en s'adhérant aux cinq principes clés illustrés à la (Figure 1).

Figure (01): Les clés du tableau de bord de l'outil stratégique



Source: (l'auteur)

Mais comment assurer cette transformation ?

La stratégie doit être compréhensible, décrite et cartographiée au centre du processus de l'organisation. Chaque secteur de l'entreprise utilise son propre tableau de bord du business afin de gérer la grande stratégie, mais ces stratégies et ces tableaux de bord doivent être alignés et liés les uns aux autres, afin d'extraire un tableau de bord de l'entreprise qui devrait articuler la raison logique du maintien des différents secteurs d'activité au sein de la structure de l'entreprise plutôt que de les transformer en entités individuelles et indépendantes. Avec l'alignement des employés sur la stratégie, nous créons de la valeur et nous développons un travail basé sur le savoir. L'organisation

doit s'adapter aux nouvelles stratégies mises en œuvre avec tous les changements et les transformations possibles, les managers des organisations axées sur la stratégie, sont concernés de conduire des transformations, mais pas des changements à petite échelle.

Mais la question basique de tous : quelle est l'importance de la stratégie du business dans l'organisation industrielle ?

Une stratégie du business est un outil puissant pour atteindre les objectifs du business, définissant les stratégies qui nous positionnent avec un avantage, au service d'objectifs et de tactiques définis qui concrétisent ces stratégies. On tient en considération l'alignement de l'exécution quotidienne aux objectifs du business de l'entreprise (Figure 2). La stratégie du business guide également de nombreuses décisions organisationnelles.

Figure (02): Alignement de la stratégie



Source: (l'auteur)

2 . Stratégie du business:

Par définition, nous pouvons dire que la stratégie du business est un plan des actions et des décisions que l'entreprise prévoit d'appliquer afin d'atteindre ses buts et objectifs du business. Il aide les différentes organisations des départements à travailler ensemble et s'assurer que les décisions des départements appuyant l'orientation générale de l'entreprise.

La stratégie est « vaste et croît à un rythme étonnant » (Mintzberg et al., 1998), elle peut être définie comme un ensemble intégré et bien coordonné des engagements et des actions visant à exploiter les compétences de base et à acquérir un avantage concurrentiel (Liao, 2005), en plus de donner cohérence et direction à l'organisation (O'Regan et al., 2005).

Basiquement, Il existe trois types de la stratégie du business: défenseur, prospecteur et analyseur (Miles et al., 1984). Mais, Schuler et Jackson (Schuler et al., 1987) ont proposé une autre approche de classification de la stratégie du business basée sur: la réduction des coûts, l'innovation et l'amélioration de la qualité, cette approche est la plus adoptée et largement utilisée.

Comment réussir une stratégie du business ?

Afin de réussir une stratégie commerciale, nous devons synthétiser trois paramètres importants qui peuvent guider l'entreprise à gagner les positions du marché ciblées dans les objectifs du business en immédiats et à long terme (comme le montre la Figure 3). La stratégie du business fait les repères corrects de la feuille de route qui mène au succès des objectifs commercial, et qui nécessite à identifier soigneusement de la cible du marché, puis l'élaboration des plans de gestion stratégiques que l'entreprise utilise pour atteindre ses objectifs.

Ainsi, la stratégie du business et la performance de l'entreprise ont une interaction positive (Delery, 1998 ; Cheng, 2003), alors que Chiang mentionnait précisément que les stratégies du business ont des impacts significativement positifs sur la performance organisationnelle (Chiang, 2004). Feng-Hui Lee et al. constatent que l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines aux stratégies du business sera positivement liée à la performance de l'entreprise (Feng-Hui et al., 2010).

Figure (03): Paramètres de succès de la stratégie du business



Source: (l'auteur)

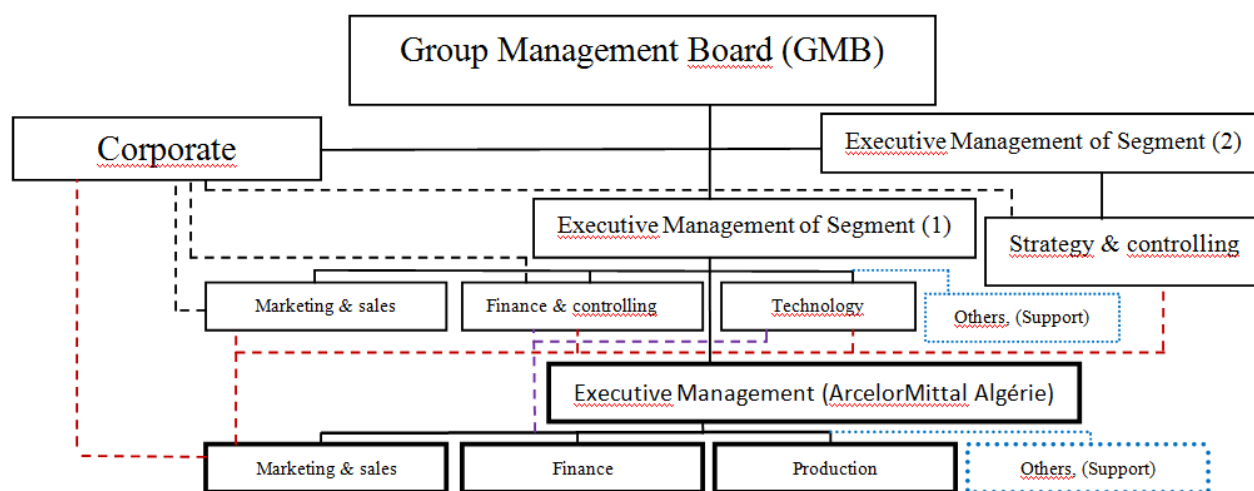
III- METHODE ET PROCEDURES:

Sider el Hadjar (Ex, ArcelorMittal Algérie) est une entreprise de fabrication et commercialisation des produits sidérurgiques, sa capacité de production théorique est de 2200 kilotonnes/an, correspond à un chiffre d'affaires équivalant à environ 1100 millions de dollars. Cette entreprise, qui était une société économique étatique avant l'année 2001, passé en partenariat avec le groupe international ArcelorMittal (70% des actions pour Arcelormittal et 30% à l'État algérien), dont le pilotage de la direction générale est assuré intégralement par le groupe.

Sur le plan organisationnel, l'unité ArcelorMittal Algérie est rattachée hiérarchiquement à un des segments du groupe ArcelorMittal, tandis que la stratégie de l'entreprise a été fondue à la stratégie du groupe et piloté par ArcelorMittal corporate.

La (Figure 4) montre une vue d'ensemble du positionnement organisationnel de l'entreprise ArcelorMittal Algérie au sein du groupe avec les interfaces hiérarchiques. Les lignes en continues indiquent que les responsabilités hiérarchiques directes et les lignes en discontinues indiquent le commandement indirect.

Figure (04): Organisation et interfaces de l'entreprise ArcelorMittal Algérie

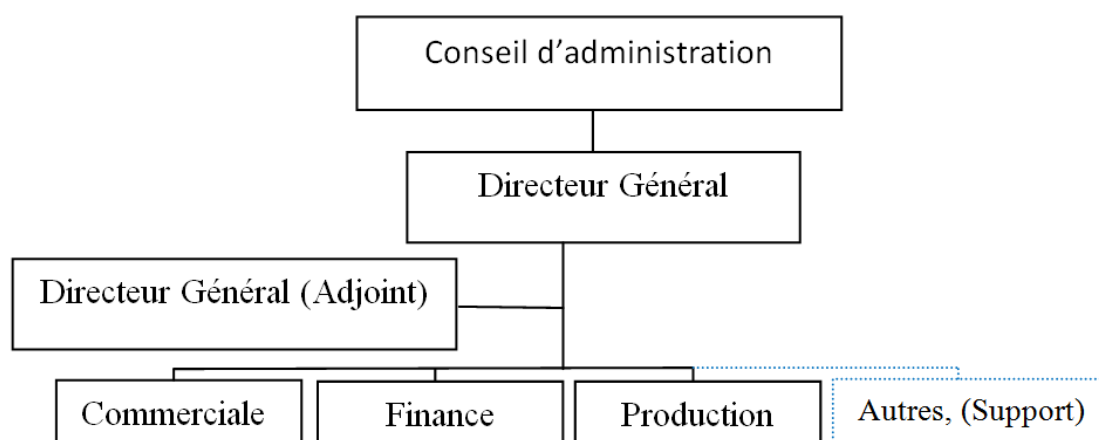


Source: (l'auteur)

En 2016, l'Etat Algérien a récupéré l'entreprise à 100%, pour qu'il redevenu une entreprise économique étatique à nouveau.

Le statut de l'entreprise a été changé en Sider El Hadjar, dont la direction managériale est désormais assurée par un Conseil d'Administration dont la nouvelle organisation est illustrée à la (Figure 5).

Figure (05): Organisation de Sider El Hadjar



Source: (l'auteur)

A ce stade, Sider El Hadjar a été bénéficié d'un crédit bancaire d'environ 1 milliard de dollars pour la réhabilitation de ces installations, afin que l'outil productif atteigne la capacité de production nominale (2200 kilotonnes de fonte liquide) à partir de l'année 2018. Malheureusement, l'entreprise n'a pas pu redresser sa situation financière depuis son redémarrage!

On investiguant aux causes de ce dysfonctionnement, on a fixé des paramètres à analyser :

- La vision de l'entreprise et sa cohérence avec l'environnement.
- Les plans des perspectives de l'entreprise à moyen terme et à longue terme.
- La stabilité du statut organisationnel.
- La qualification du personnel aux postes occupées.
- L'exécution du processus de la roue de Deming.

IV- RÉSULTATS DE L'ÉTUDE (ANALYSE ET DISCUSSION)

Le redémarrage en production de Sider el Hadjar, après la réhabilitation, a coïncidé avec un grand changement: du statut de l'entreprise, de la politique de l'entreprise, du management et de l'organisation. La nouvelle direction de Sider El Hadjar a été forcée d'adopter le dernier plan de production hérité d'ArcelorMittal Algérie comme un nouveau business plan mais sans prise en compte de sa corrélation avec l'environnement interne et externe. Alors, la mise en exercice de ce plan a été manqué des facteurs de réussite en qualité de tactique, de mesure, et d'adaptation. En plus, comme le business plan vente a été typiquement le plan de production, le processus valorisation en valeur a été absent, ce qui fait que ce business plan a perdu sa cinétique, et na pas put être en aucun cas un vrai référentiel de l'entreprise.

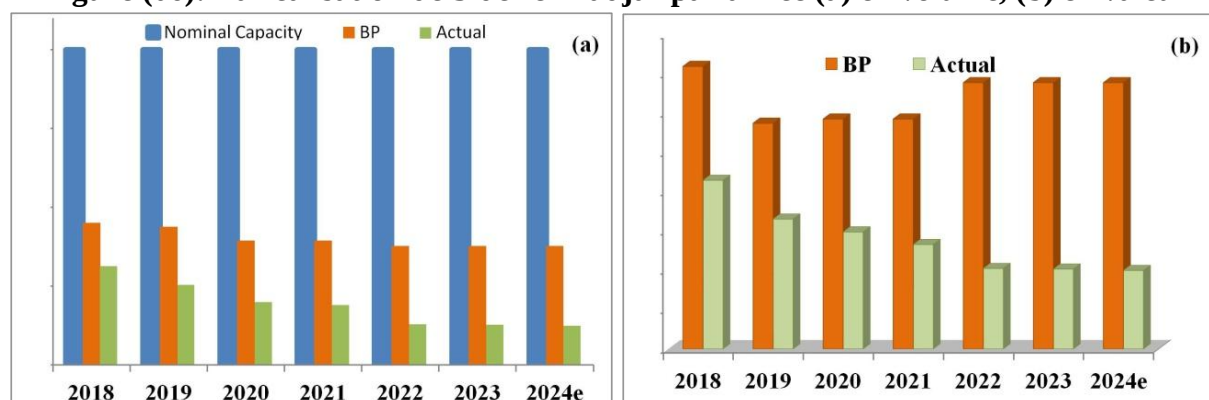
En qualité de vision, l'investigation a montré que l'ensemble des managers considèrent que le plan de production de l'entreprise est la vision, ce qui fait qu'il y a une confusion entre la vision cible et les objectifs !. En ce qui concerne l'organisation, et comme la conception organisationnelle est un problème central pour les managers, ils ont repris la même organisation héritée de ArcelorMittal Algérie sans tenir compte des interfaces ni des interactions d'une part, et mixer avec l'organisation de l'entreprise qui a été appliquée avant 2001 sans tenir compte du changement d'environnement d'autre part !. Ce qui a engendré une instable organisation distinguée par des changements fréquents (presque chaque année ou moins). De centralisation des activités vers la décentralisation, ensuite retour vers la centralisation pour revenir vers décentralisation partielle après... et des changements fréquents des leaderships, ce qui rend difficile la valorisation des compétences, la qualification au poste où le mesure de réalisation des objectifs par personne. Ce résultat confirme que la structure organisationnelle ce ni qu'un squelette sans vie, quoique l'organisation soit un modèle d'interactions et de coordination qui relie la technique, les tâches et les composants humains pour s'assurer qu'elle accomplit son objectif (Robert, 1979). L'organisation doit conseiller de prendre en considération les actions stratégiques de l'entreprise pour assurer un meilleur équilibre entre l'environnement externe et les capacités internes de l'entreprise (Michael,

1999). D'un autre côté, le déclin d'une organisation est généralement le résultat d'une mauvaise adéquation entre l'entreprise et l'environnement (Willian, 1993).

Du coté performance physique, Sider el Hadjar a marqué des décroissances en continu en réalisation depuis l'année 2017 (date de prés-redémarrage en production après réhabilitation), en objectif annuel tracé par rapport à la capacité de faire cibler par la réhabilitation d'une part, ou d'autres part, en effective réalisation par rapport au objectif annuel. Ce résultat est systématiquement traduit en faiblesse de chiffre d'affaires de l'entreprise.

On note que les objectifs de productions annuelles depuis 2017 à 2024 ont été maintenus quasi constants, à environ 50% des capacités ciblées par le projet de la réhabilitation, ceci est lie d'un côté aux contraintes techniques, et d'un autre côté à l'environnement extérieur. Malheureusement, ceci limitera impérativement le remboursement des dettes !. Mais malgré la faiblesse des objectifs tracés, l'effective réalisation a été très loin des objectifs, ceci a aggravé la situation financière de l'entreprise année après autre, dont elle devenue une crise étouffante. La (Figure 6) montre l'effective réalisation de l'entreprise en volume et en chiffre d'affaires vs budget.

Figure (06): La réalisation de Sider el Hadjar par année (a) en volume, (b) en valeur



Source: (SEH)

Les questions qu'il faut les poser : pourquoi des pertes en continues? Comment on est arrivé à ce stade de crise? Pourquoi l'organisation est en échec ? Pourquoi on maintient cette solution de changement organisationnel répétitif si elle n'a pas donné de résultats positifs ? D'où vient l'échec ? Et comment le corriger?.

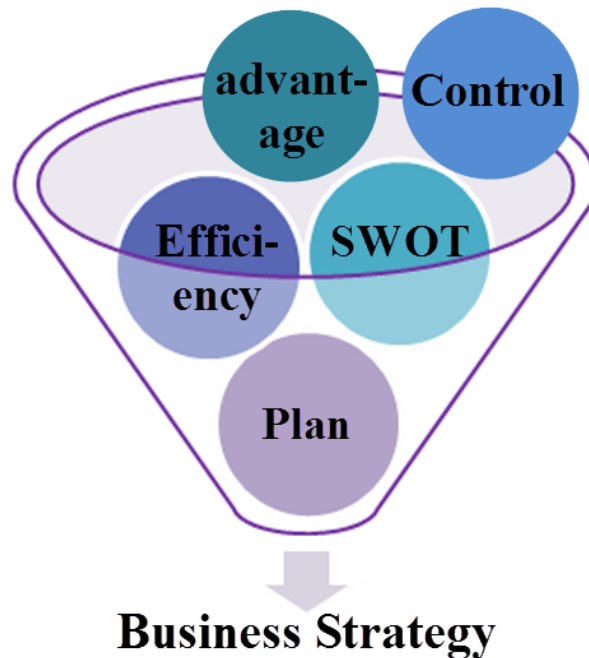
D'habitude ces questions sont posées par l'analyste du business et les stratèges, avant d'appliquer une solution, pendant son exécution, et avec des propositions d'amélioration en continue basées sur des interactions internes et externes et une mesure de performance à court et à long terme. Malheureusement l'absence de ce processus d'activité stratégie du business en structuration de l'entreprise a affecté négativement le son fonctionnement.

L'inefficacité de l'organisation provient du manque d'actions qui assurent l'équilibre entre l'environnement externe et les capacités internes de l'entreprise, et ils ne peuvent être atteints qu'en considérant la stratégie du business.

La stratégie du business conduit à identifier les étapes clés du plan d'affaires afin d'atteindre les objectifs du business.

Comme le succès de l'entreprise nécessite de fusionner l'idéalisme d'un énoncé de mission avec les réalités décisionnelles des opérations quotidiennes, l'existence de la stratégie du business est importante pour l'organisation suite aux cinq raisons primordiales illustrées à la (Figure 7).

Figure (07): Paramètres de la stratégie du business



Source: (l'auteur)

Avec une analyse fiable du SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), l'entreprise peut créer l'excellence en permettant d'acquérir un avantage durable sur ses concurrents, et être en mesure d'allouer des ressources appropriées à ses activités ce qui la rend automatiquement plus efficace.

Avec un contrôle continu (Control), la stratégie du business offre plus de performance, ce qui signifie qu'il y a un avantage certain à atteindre les objectifs de l'organisation.

Il est généralement admis que la performance d'une entreprise peut être améliorée avec succès si une organisation peut aligner la stratégie du business et la mesure de la performance (Lee, 2011). Et c'est confirmé aussi que «la stratégie d'une entreprise consiste des mouvements concurrentiels et des approches employées par les managers afin de croître le business, attirer et satisfaire les clients, compétitive avec succès et atteindre les niveaux ciblés de la performance organisationnelle». (Thompson, 2007).

1. Structuration de la stratégie:

Quatre niveaux de structuration de la stratégie sont possibles, chacun comprenant différents aspects de l'ensemble de l'entreprise (Thompson, 2007). Ces niveaux sont illustrés à la (Figure 8).

Figure (08): Niveaux de la stratégie ((Thompson, 2007)



Source: (Thompson, 2007)

La stratégie collaborative (Corporate Strategy)

Qu'on la retrouve généralement dans les grandes entreprises (des groupes) qui englobent plusieurs unités. La corporate sert à combiner entre les différentes industries afin de stimuler la performance de l'ensemble des activités du groupe et de capturer les synergies des métiers transversales. Les tops directeurs d'exécutions de la corporate ont normalement la responsabilité principale de l'élaboration de la stratégie du groupe en collaboration avec les experts de chaque unité ou secteur.

Stratégie du business (Business strategy)

Concerne les approches conçues pour produire des performances réussies dans un secteur d'activité spécifique. C'est le développement de la position de l'entreprise dans son environnement. Ce niveau de stratégie est pour le manager chargé du business.

Stratégies du domaine fonctionnel (Functional area strategies)

Concernent les actions, les approches et les pratiques à utiliser dans la gestion de fonctions particulières ou de processus des affaires ou d'activités-clés au sein du business. Ce niveau représente les stratégies pour les départements au sein d'une organisation.

Stratégie opérationnelle (Operating strategies)

Se rapporte à une approche stratégique relativement étroite de la gestion des principales opérations de l'unité.

2. Plan corrective:

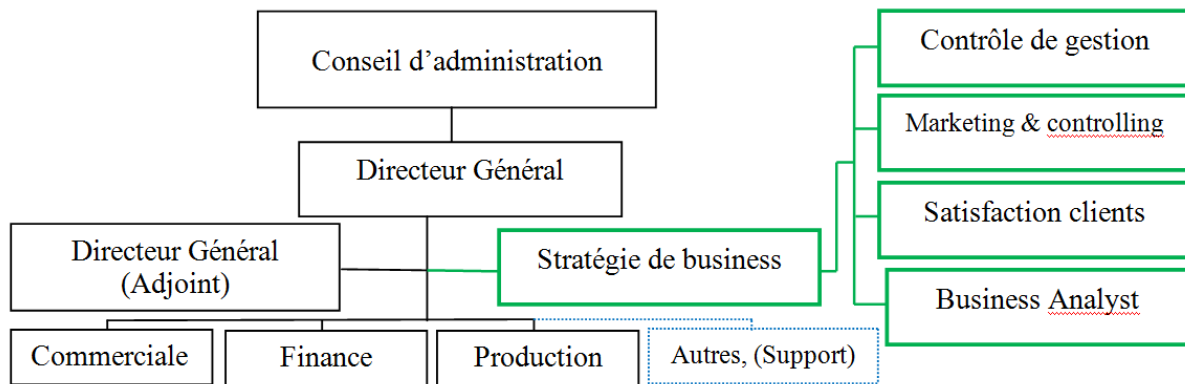
L'absence de l'outil stratégique aux organisations de Sider EL Hadjar est la cause principale de sa poursuite en échec. Mais pourquoi ce manque et comment le corriger ?

L'entreprise de Sider El Hajar a été migrée depuis une organisation corporate du groupe ArcelorMittal à une unité indépendante dont le niveau stratégique a été changé. Donc, la stratégie doit être transformée de la stratégie corporate vers une stratégie du business. Dans ce cas, les niveaux business corporate et stratégie du business doivent être fusionnés en un seul niveau. Malheureusement Sider El Hadjar n'a pas adapté sa nouvelle stratégie au nouveau statut et c'est fonctionner avec les niveaux opérationnels et du domaine fonctionnel seulement hérités de ArcelorMittal Algérie !. Cela a créé un découplage entre les interfaces, ce qui a entraîné le manque de fiabilité dans ses stratégies fonctionnelles et opérationnelles.

Et comme l'environnement extérieur est très dynamique, Sider El Hadjar perdra sa position de marché jour après jour, ce qui risque son existence.

Par conséquent, s'il s'agit d'une entreprise axée sur la stratégie, elle est plus susceptible d'être performante en matière de résultats. La formulation et l'exécution efficaces d'une stratégie ont un impact positif significatif sur la croissance des revenus, les bénéfices et le retour sur investissement (Thompson, 2007). Alors, nous recommandons que Sider El Hadjar adopte une organisation de veille en performances et cadre sa cible. Le directeur général doit avoir une large connaissance et expérience en stratégie pour assurer la cohérence ou l'adéquation stratégique non seulement dans la phase de l'élaboration, mais aussi dans sa mise en œuvre. Et comme solution pratique, à travers cette investigation on recommande une nouvelle structuration organisation à Sider El Hadjar qui prendra en considération l'issue de cette analyse. La (Figure 9) présentera cette recommandation.

Figure (09): Une recommandation proposée pour une nouvelle organisation de Sider El Hadjar



Source: (l'auteur)

V- CONCLUSION:

Le changement du statut d'une entreprise depuis une unité détenue par un groupe à une unité indépendante est très délicat et risque son existence. Habituellement, dans de tels cas, les partenaires sont très intéressés par le transfert de patrimoines, en oubliant le transfert de savoir et de savoir-faire. Cette investigation a mis le point sur ce cas en prendra l'entreprise Sider El Hadjar comme exemple, dont elle n'a pas trouvé sa stabilité financière depuis son changement de statut. Dans cette enquête, on a analysé les causes et on a proposé des recommandations.

Le changement structurel de l'organisation après un changement du statut de l'entreprise doit être basé sur une stratégie qui assure l'interaction entre les environnements externes et internes. La stratégie du business conduit à identifier les étapes clés du business plan afin d'atteindre les objectifs tracés. La stratégie doit être planifiée, dont le but de cette planification est de permettre à l'entreprise d'acquérir, le plus efficacement possible, un avantage durable. Durant une migration pareille du statut de l'entreprise, la stratégie doit avoir une transition en douceur depuis la stratégie corporate à la stratégie du business. L'aspect que doit être considéré pour le succès de l'entreprise est l'adéquation stratégique entre les ressources, les compétences et les opportunités, avec l'adéquation entre les risques et les attentes.

VI- REFERENCES:

Alfred, D., & Chandler, Jr. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, Mass., MIT Press.

Cheng, C.H. (2003). Research of relation between business strategy and business performance for recreation resorts in kenting area. *Taiwan- Master's thesis*, Chang Jung University, Taiwan.

Chiang, C.S. (2004). The impacts of business strategy and compensation strategy on organizational performance. *Master's thesis*, Soochow University, Taiwan.

Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289–309. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90006-7)

Feng-Hui, L., Tzai-Zang, L., & Wann-Yih, W. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (9), 1351–1372. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488428>

Lee, C.L., & Yang, H.J. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22 (2), 84-104. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.003>

Liao, Y.S. (2005). Business strategy and performance: The role of human resource management control. *Personnel Review*, 34 (3), 294–309. <https://doi.org/10.1108/00483480510591444>

Michael, H. Z. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3). DOI. <https://doi.org/10.2307/41166000>

Miles, R., & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York, Free Press.

O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2005). The link between leadership, strategy, and performance in manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 15(2), 45–57. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/32/12>

Robert, D. (1979). AMACOM, a division of anzericpn management associations. What is the right organization structure ? decision tree analysis provides the answer. *Organizational Dynamics*, 7(3), 59-80. DOI:[10.1016/0090-2616\(79\)90027-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90027-5)

Robert, H., Waterman, Jr., Thomas, J.P., & Julien, R.P. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 14-26. <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Structure-is-not-organization.pdf>

Robert, S.K., & David, P.N. (2001). The strategy focused organization- how balanced scorecard companies thrive in the New Business Environment. *Part 1*.

Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3): 207–219. <https://www.jstor.org/stable/4164753>

Thompson, A.A., Strickland, A.J., & Gamble, J. (2007). *Crafting & executing strategy: text and readings. 15th Edition*, New York, McGraw-Hill Irwin.

Willian, M. (1993). Organizational Decline and Adaptation: Theoretical Controversies. *Organization Science*, 4(1). <https://doi.org/10.1287/orsc.4.1.1>