

04

05

06

STRATÉGIE
ET THÉORIE DES
ORGANISATIONS

STORM : pour une recherche qui compte en stratégie et organisation

PARHAM ASHUR ET BERNARD FORGUES

nauguré à emlyon en septembre 2016, le Centre de Recherche en Stratégie et Organisation STORM se consacre à une recherche de la plus haute qualité, s’astreignant à la fois à la rigueur scientifique et à la pertinence pratique. Le Centre de Recherche STORM a été conçu pour couvrir un large éventail de sujets –stratégie et organisation – et de méthodes – qualitatives et quantitatives–. En produisant ainsi des résultats obtenus par le biais des standards scientifiques les plus élevés et qui ont des implications directes pour les entreprises et les organisations, STORM apporte des solutions de qualité à des problématiques concrètes.

CARTOGRAPHIE DE LA RECHERCHE STORM

Avec 104 articles publiés à ce jour, STORM est l’un des centres de recherche les plus productifs d’Europe – à plus forte raison si l’on tient compte de sa taille relativement modeste. Afin d’obtenir une vision synthétique des travaux de recherche conduits par STORM, nous avons d’abord élaboré une cartographie sémantique en nous appuyant sur nos publications. Celle-ci a mis en évidence quatre clusters : Management International et Stratégie, Création et Changement Organisationnels, Innovation et Action Collective, et Gouvernance et Pratique Organisationnelle (figure 1). Nous avons ensuite utilisé le *machine learning (topic modeling)* afin d’identifier les sujets qui composent ces clusters (tableau 1).

Nous allons à présent nous intéresser à cinq domaines de recherche. Nous commencerons par l’environnement général dans lequel les organisations opèrent, et descendrons progressivement jusqu’au niveau des individus.

MANAGER DANS UN ENVIRONNEMENT CHANGEANT

Il est difficile d’ignorer à quel point notre environnement change sur bien des aspects, et à un rythme qui semble s’accélérer. Observant le caractère profond et pérenne de ces évolutions, les chercheurs et chercheuses les définissent comme constituant le « nouvel environnement normal » (Ahlstrom et al., 2020). Parmi les questions clés qui ont un impact sur les entreprises, la dimension économique met en lumière les inégalités croissantes entre pays et entre générations, et une croissance plus lente de la productivité. Des tendances démographiques divergentes, des bouleversements sociaux et un paysage politique changeant contribuent aussi à un climat d’incertitude, en particulier pour les multinationales. En étudiant trois types de technologies (les rayons X utilisés en mammographie, les unités centrales IBM et la DRAM, Dynamic Random Access Memory), Dattée (2017) a montré que les modèles de diffusion traditionnels surestiment la taille des marchés de 10 à 55% en fonction des types d’industrie et de produits. Cette marge d’erreur est en grande partie due aux générations successives de technologies qui arrivent sur le marché et captent les ventes prévues pour les modèles précédents. Les innovateurs qui échouent à prendre en compte des « chutes convexes » dans



Figure 1. Cartographie sémantique de STORM (réalisée avec VOSviewer).

les substitutions technologiques prennent le risque de commettre d’importantes erreurs dans leurs prévisions et, ainsi, de mettre en péril la survie de leur entreprise.

Outre la technologie, les organisations doivent affronter d’autres types de forces sociales, y compris les institutions qui constituent les fondations de notre société. Pour mieux comprendre de quelle manière les institutions peuvent engendrer des évolutions sociales, Garud et Tharchen (2016) se sont penchés sur deux décisions de justice : la légalisation du mariage entre personnes de même sexe aux États-Unis en 2015, et la reconnaissance de l’existence d’un troisième genre en Inde en 2014. Des parallèles établis entre ces deux décisions montrent que si les institutions préservent les conventions existantes, elles peuvent aussi contribuer à faire émerger d’importantes réformes sociales. Elle y parviennent en s’appuyant dans leurs arguments sur des précédents historiques. De telles évolutions ont bien entendu un impact sur la société, mais elles peuvent aussi influencer la manière dont les entreprises opèrent – politique de recrutement, avantages sociaux, par exemple.

La pandémie de Covid-19 est un exemple récent de changement environnemental ayant eu d’importantes répercussions sur les organisations. Cette crise a été l’occasion d’observer les problématiques nombreuses et complexes rencontrées par les managers au sein des entreprises multinationales, qu’il s’agisse d’un paysage mondial transformé, de la raison d’être de leur entreprise, ou encore des stratégies de développement à l’international. Les managers doivent par conséquent développer des « capacités supra-dynamiques » – la capacité à

développer de nouvelles capacités –, qu’ils se doivent de faire évoluer rapidement et fréquemment (Hitt et al., 2021).

Aujourd’hui, le changement environnemental le plus massif pour les organisations – et dont elles peinent à se saisir – est le changement climatique. Une très grande incertitude associée à des politiques publiques faibles voire inexistantes laissent les dirigeants démunis pour affronter les défis colossaux qui les attendent. Une fausse solution typique, défendue par le secteur financier, consiste à proposer des produits financiers tels que la compensation carbone ou les « catastrophe bonds ». Les « catastrophe bonds » (ou « cat bonds ») permettent aux investisseurs de parier sur des catastrophes naturelles spécifiques (par exemple, un tremblement de terre dans une région donnée dans les trois années à venir). Si de tels dispositifs peuvent sembler judicieux à première vue, ce n’est en réalité pas le cas. En examinant les 1069 cat bonds placés depuis 1997, Etzion et ses collègues (2019) ont montré que l’extrême complexité des modèles, l’existence de déclencheurs contestables et de procédures judiciaires à rallonge empêchent les cat bonds de jouer leur rôle, à savoir débloquer des fonds rapidement en cas de catastrophe. Les cat bonds ne sont qu’un exemple supplémentaire de financiarisation devenue incontrôlable.

UTILISER LES RÉSEAUX INTELLIGEMMENT

Toute organisation est liée à d’autres, tissant ainsi des réseaux qui se révèlent souvent très importants pour le succès. Ces liens peuvent cependant prendre des formes très différentes – alliances, interlocks, mouvements de dirigeants inter-

CLUSTERS ET SUJETS	QUELQUES RÉSULTATS DE RECHERCHE
Management International et Stratégie	
■ SUJET 5 ENTREPRISES FAMILIALES (pays, affaires, public, famille, stratégie, économie)	Dans les marchés émergents, le contexte institutionnel local favorise ou réduit l’avantage compétitif des entreprises familiales cotées en Bourse (Duran et al., 2018)
■ SUJET 7 MANAGEMENT INTERNATIONAL (famille, international, pays, business, structure, contexte)	Les institutions informelles sont essentielles pour comprendre les différences de prévalence, de stratégie et de performance dans les entreprises familiales à travers le monde (Berrone et al., 2020) Le caractère plus ou moins autoritaire ou égalitaire d’une famille explique l’hétérogénéité de l’internationalisation des entreprises familiales (Arrègle et al., 2019)
■ SUJET 13 ENVIRONNEMENT POLITIQUE (politique, investisseur, propriété, financier, étranger, pays)	Les entreprises publiques et les liens politiques ont un impact sur la stratégie des entreprises, notamment en termes de leviers financiers, d’intensité de la R&D, et d’internationalisation (Tihanyi et al., 2019) Les investisseurs interprètent une domination plus importante des régimes provisoires comme le signe d’intentions démocratiques plus faibles et y associent des perspectives plus sombres pour les entreprises locales (Naya et al., 2020)
■ SUJET 2 STRATÉGIE (stratégie, financier, mécanismes, structure, ressources, champ)	Indépendance du conseil d’administration et incitations managériales sont associées à de meilleures performances en Chine (Mutlu et al., 2017) La RSE améliore les performances financières des entreprises en mettant en valeur leur réputation, en augmentant la réciprocité des parties prenantes, en atténuant les risques pour les entreprises et en renforçant les capacités d’innovation (Vishwanathan et al., 2019)
Création et Changement Organisationnels	
■ SUJET 1 ADAPTATION ET CHANGEMENT (changement, adaptation, objectif, forme, pratique, réponse)	Les fonctions organisationnelles façonnent la manière dont les routines sont choisies, ce qui impacte le changement et l’adaptation (Nigam et al., 2016) Les organisations répondent au changement institutionnel (émergence d’une gouvernance néolibérale, par exemple) en adoptant une idéologie gagnant-gagnant (Brandtner & Bromley, 2021)
■ SUJET 8 ENCASTREMENT ET DÉLIMITATION (industrie, public, distinct, encastrer, ressources, délimitation)	Les membres d’une organisation s’engagent dans un travail de délimitation pour répondre à des besoins particuliers lorsqu’on leur alloue des ressources limitées (Radoynovska, 2018) Les frontières entre industries n’empêchent pas les évaluations de se diffuser lorsque des attributs moralement approuvés sont encastés dans des règles formelles (Aranda et al., 2021)
■ SUJET 10 ENTREPRENEURIAT (entrepreneur, entreprise, stratégie, ressources, réseau)	Les femmes entrepreneures subissent une pression importante pour réussir et arriver à des résultats tant sur le plan professionnel que personnel, afin d’incarner une superwoman démontrant une « féminité entrepreneuriale individualisée » (Vijay & Monin, 2018)

CLUSTERS ET SUJETS	QUELQUES RÉSULTATS DE RECHERCHE
Innovation et Action Collective	
■ SUJET 3 INTERACTIONS COMMUNAUTAIRES (communauté, identité, interaction, acteur, innovation)	Les entreprises peuvent bénéficier du soutien de communautés locales lorsque leurs identités sont construites sur des traditions communautaires, comme l’illustre l’exemple des microbrasseries de Franconie, en Allemagne, qui continuent de faire appel à des traditions ancestrales dans la fabrication de leurs produits (Beck et al., 2019) Les communautés sont également importantes pour les individus. L’identité des personnes marginalisées est façonnée par les institutions qui les entourent et qui ont de fortes racines historiques (Garud & Tharchen, 2016)
■ SUJET 9 ACTION COLLECTIVE ET RESSOURCES (communauté, identité, interaction, acteur, innovation)	Les problèmes d’action collective surgissent lorsque les acteurs sous-estiment les bénéfices de l’allocation de ressources liées à un marché spécifique, fournissent des ressources qui ne sont pas parfaitement substituables et sont encastés dans des réseaux avec d’autres acteurs partageant un rôle similaire dans la formation de marché (Struben et al., 2020)
■ SUJET 11 INNOVATION ET RELATIONS DE RÉSEAU (innovation, technologies, dynamique, valeur, réseau, limite, interaction)	Dans les systèmes d’innovation distribuée, les organisations gèrent les relations par le biais de trois types de mécanismes : interface, architecture participative, et infrastructures d’évaluation. Ceux-ci permettent la coordination et le contrôle des tâches (Kornberger, 2017) Les entreprises apprennent à rester alignées avec les dynamiques d’écosystèmes en planifiant et en anticipant, tout en jouant la résonance (Dattée et al., 2018)
Gouvernance et pratique organisationnelles	
■ SUJET 4 GOVERNANCE ET APPRENTISSAGE (expérience, entreprise, gouvernance, apprentissage, diversité, contexte)	Les entreprises optant pour une trop grande diversification font face à des inquiétudes quant à leur capacité ou leur engagement à satisfaire des consommateurs variés. Pour améliorer la perception de leur engagement, celles-ci peuvent communiquer sur leur authenticité (Hahl & Ha, 2019) Les organisations apprennent et améliorent leurs performances dans des conditions complexes en standardisant les pratiques et les procédures de travail (Wezel & Ruef, 2020)
■ SUJET 6 LÉGITIMITÉ (champ, interaction, acteur, employé, légitime)	Les organisations font appel à différentes stratégies discursives afin de légitimer leur activité en fonction de leur positionnement (central, périphérique ou niche) dans une industrie naissante (Kim et al., 2017) Une collaboration incluant de nombreuses interactions ainsi qu’une compatibilité en termes de mission peut faciliter une hybridité soutenue, à condition que les tensions soient reconnues et prises en compte (Savarese et al., 2020)
■ SUJET 12 GOVERNANCE (valeur, gouvernance, produit, pratique, stratégie, création)	Comparer les diamants extraits dans des mines à ceux produits en laboratoire a mis au jour que la résistance à de nouvelles pratiques est plus forte lorsque le produit est associé à un rituel social (Ha et al., 2018)

Tableau 1. Sujets communs aux articles publiés par **STORM** (utilisation de la modélisation structurelle de sujets, STM : Structural Topic Modeling).

entreprises – rendant complexe la compréhension de ce qui motive ces liens. Une importante étude menée récemment sur les 500 plus grandes sociétés cotées (S&P 500) a montré que divers facteurs entrent en jeu en fonction du type de lien qui unit deux entreprises. La formation d’interlocks est principalement motivée par des facteurs organisationnels, ce qui signifie que certaines sociétés tendent à former davantage d’interlocks que d’autres. Les liens établis par le biais de mouvements inter-entreprises – lorsque les managers passent d’une entreprise à une autre – le sont surtout en raison d’une appartenance à la même industrie. Se connecter à une autre société au travers d’une alliance s’explique par des facteurs liés à la fois à l’industrie et à l’entreprise. Lorsque des managers évaluent le potentiel de liens possibles entre plusieurs sociétés au sein d’un marché, ils doivent prendre en compte les facteurs de connectivité à l’aune d’un type de connexion spécifique, et non comme quelque chose qui pourrait accroître ou diminuer les chances de liens interentreprises en général (Novoselova, 2022).

La multiplication des connexions conduit à des réseaux denses, qui peuvent parfois prendre la forme d’écosystèmes d’innovation. Afin de répondre aux nombreuses préférences des consommateurs au sein d’un marché, les entreprises utilisent pour leurs produits une architecture modulaire et incitent d’autres sociétés à développer des produits ou des services complémentaires. Cependant, construire un écosystème d’innovation est une activité qui comporte des risques élevés. Une étude des leaders mondiaux dans l’industrie de l’informatique et des télécommunications a montré que l’entreprise devait insuffler un élan de participation tout en maintenant un contrôle dynamique sur la trajectoire de son écosystème, sans étouffer la participation, jusqu’à ce que les applications technologiques se stabilisent au sein de l’écosystème (Dattée et al., 2018).

La construction de réseaux se révèle également essentielle pour les jeunes entreprises, lorsque celles-ci sont en train d’acquérir les ressources dont elles ont besoin. Une étude de 123 projets développés par six entreprises de production télévisuelle nouvellement créées au Royaume-Uni a mis en évidence quatre types de stratégies : 1/ exagérer l’intérêt démontré par les détenteurs de ressources clé dans le but d’en attirer d’autres ; 2/ développer des relations avec les détenteurs de ressources clé, en commençant par les partenaires au statut le plus bas pour aller vers le plus élevé ; 3/ développer des relations dans son propre pays mais aussi à l’international afin d’exploiter au mieux l’intérêt exprimé ; 4/ proposer des incitations attractives aux détenteurs de ressources en quête de rendements élevés (Smith & Autio, à paraître).

Les employés aussi, dans leur travail, sont connectés par le biais d’interdépendances. Par conséquent, lorsque les organisations cherchent à évoluer, il est important que les individus comprennent ces interdépendances. Lorsque les employés expérimentent de nouvelles manières de travailler, ils s’attendent à observer des résultats de leurs actions, fondées sur la compréhension qu’ils ont des interdépendances avec les autres. Ces perceptions n’étant pas obligatoirement exactes ni partagées, les individus peuvent potentiellement ne pas anticiper les conséquences mutuelles de leurs expérimentations respectives. Un nouveau programme mis en place en Écosse dans le but d’améliorer les temps d’attente aux urgences dans les hôpitaux a montré qu’une coordination entre unités et entre niveaux exigeait des employés qu’ils mettent à jour leur modèle mental pour aller vers une compréhension partagée, un processus qui prend du temps (Dattée & Barlow, 2017). Les programmes de changement doivent pouvoir utiliser des données pour démêler les effets de différentes initiatives. Cela a des répercussions importantes sur ce que les individus sont prêts à faire pour explorer ensemble de nouvelles solutions, concevoir des programmes d’incitation, et pour éviter de dissiper les efforts consacrés au changement.



INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Les entreprises qui souhaitent se développer à l’international jettent souvent leur dévolu sur des régions telles que l’Amérique du Sud ou l’Europe. Mais chaque région comporte un certain nombre de pays, qui ont souvent des institutions différentes. La « complexité institutionnelle » qui en résulte a des conséquences immédiates sur les décisions d’investissement direct à l’étranger (IDE) prises par les multinationales. Une étude menée sur 698 multinationales japonaises opérant dans 49 pays couvrant neuf régions du monde a montré qu’un nombre élevé de pays au sein d’une région réduit la possibilité d’internationalisation des multinationales. Quant à la diversité insti-



tutionnelle, elle présente des conséquences plus complexes : une diversité institutionnelle très élevée ou au contraire très basse affecte l’internationalisation de manière négative, tandis qu’une diversité modérée montre des effets positifs sur le processus d’internationalisation (Arrègle et al., 2016). Une autre étude, également menée sur des multinationales japonaises, s’attache à comprendre comment les multinationales organisent leurs IDE (Arrègle et al., 2017). Les résultats montrent que si les multinationales privilégient les investissements dans les régions où elles sont déjà présentes, cela est moins vrai pour celles qui possèdent une plus grande expérience à l’international (Arrègle et al., 2017).

Les entreprises familiales témoignent quant à elles de comportements différents lorsqu’il s’agit d’internationalisation. Elles se montrent d’abord réticentes à l’idée de s’implanter à l’étranger, avec par conséquent des niveaux d’investissement à l’étranger moins élevés, à la fois en termes de portée et d’étendue. Les entreprises familiales ont tendance à se montrer plus prudentes lorsque les IDE sont réalisés dans un pays à forte protection des actionnaires minoritaires. Ces craintes sont cependant réduites pour les entreprises familiales basées dans des pays démontrant de hauts niveaux de confiance envers les autres (Arrègle et al., 2016).

Les entreprises familiales sont connues pour la relation particulière qu’elles entretiennent avec les « biens patrimoniaux », liés à l’histoire familiale. Ces dernières traitent ces biens différemment des autres, ce qui implique des répercussions sur leur stratégie globale. Pourtant, chaque famille et chaque entreprise familiale est unique. S’appuyant sur le champ de

l’anthropologie, une recherche s’attache à comprendre comment la structure même d’une famille influe sur la stratégie d’internationalisation de son entreprise, et plus particulièrement de quelle manière elle gère les biens patrimoniaux. Par exemple, les familles autoritaires ont tendance à privilégier la primogéniture (confier un rôle de direction à l’aîné ou l’aînée de la fratrie), ce qui conduit à de relativement moins bonnes performances (Arrègle et al., 2019).

METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE : AUTONOMIE DES FILIALES, DESIGN THINKING ET DISTINCTION OPTIMALE

Le degré d’autonomie dont jouissent les filiales vis-à-vis de leur société mère est un sujet délicat. Si l’autonomie est prétendument accordée par la société mère à sa filiale, cette dernière n’est en rien passive : en réalité, le degré d’autonomie est constamment négocié et peut varier avec le temps. Une étude qui s’est penchée pendant 11 ans sur la relation entre Lamborghini et sa société-mère Audi (groupe Volkswagen) a souligné que l’autonomie résulte de forces contraires. Les dirigeants d’Audi cherchent une intégration complète (économies d’échelle, standardisation, ressources partagées, etc.), tandis que l’équipe dirigeante de Lamborghini s’efforce de maintenir son identité et ses spécificités organisationnelles. Par conséquent, le degré d’autonomie varie avec le temps : la filiale peut regagner de l’autonomie et renouveler ses ressources et ses capacités propres (plutôt que de s’appuyer sur celles de la société mère) et, plus tard, oscillant dans la direction opposée, ces ressources et capacités peuvent être transférées vers le haut et ainsi bénéficier à la société-mère (Dattée et al., 2022).

Un outil utile dans la gestion de telles négociations, en particulier lorsqu’il s’agit d’innovation, est le design thinking (ou conception créative), une approche que les entreprises et les gouvernements du monde entier adoptent de plus en plus dans leurs activités. Des chercheurs qui ont observé un Centre de Design interdisciplinaire au sein d’une grande université américaine ont montré que le design thinking permettait aux membres de cet établissement de collaborer étroitement les uns avec les autres en développant une appréciation des perspectives de chacun. L’émergence des interactions se produit non pas en dépit de, mais grâce à la diversité des points de vue à propos de la notion même de design. Il est intéressant de noter que la capacité du design à générer des collaborations interdisciplinaires pourrait permettre aux organisations d’aborder des problématiques complexes – telles que le développement durable – qui impliqueraient la participation de divers groupes de parties prenantes (Tharchen et al., 2020).

La plupart des entreprises sont confrontées à un dilemme : être perçues par les consommateurs comme un choix sensé, tout en parvenant à se distinguer de leurs concurrents. La solution à ce problème est connue sous le nom de « distinction optimale » (« optimal distinctiveness »). Un produit trop différent des autres dans sa catégorie risque d’être ignoré, taxé de « pas sérieux », ou mal compris. Toutefois, un produit trop similaire à d’autres empêchera l’entreprise de se différencier de ses concurrents et de pratiquer des prix plus élevés. Ainsi, le but de la distinction optimale consiste à trouver l’équilibre entre ces deux objectifs contraires. Une étude de 100 producteurs de whisky single malt a mis en lumière différentes manières de se distinguer, en dépit des contraintes fortes imposées par la nature du produit. Les producteurs s’inspirent du répertoire institutionnel et s’appuient sur des caractéristiques établies et largement acceptées du produit : certains insistent sur les racines régionales, d’autres optent pour l’héritage historique, d’autres encore pour la notion d’artisanat ou mettent l’accent sur l’innovation. Ces différentes perspectives leur permettent de se distinguer les uns des autres tout en affirmant leur appartenance à leur catégorie (Forgues & May, 2017).

CARRIÈRES ET DIRIGEANTS

Le dernier sujet que nous aimerions aborder est celui des carrières. Comment de nouveaux métiers font-ils leur apparition et gagnent-ils de l’importance dans une industrie ? Pour répondre à cette question, des chercheurs se sont penchés sur la transformation de l’industrie du vin en Italie alors que celle-ci entamait une transition vers des produits de meilleure qualité. Leurs travaux ont mis en lumière l’importance croissante des experts, des consultants, des systèmes de notation et de classement, notant à quel point ils modifiaient le paysage de cette industrie très concurrentielle. Au final, le nouveau métier d’œnologue (la plupart du temps des experts free-lance embauchés par les exploitations viticoles) a gagné de l’importance, tandis qu’ils diffusent leur expertise au sein du réseau des domaines viticoles (Bottura et al., 2017).

Par ailleurs, une profession qui a été amplement étudiée en management est celle de dirigeant d’entreprise, en raison de l’influence qu’elles et ils exercent sur la stratégie de celles-ci. Une étude a posé la question suivante : quelles trajectoires ont suivi les PDG des plus grandes entreprises pour arriver au sommet ? L’étude a examiné le parcours professionnel de tous les dirigeants du classement Fortune 100 depuis le début de leur carrière. Les résultats ont montré que la majorité a suivi une trajectoire classique, à savoir une progression régulière vers davantage de responsabilités, une faible mobilité inter-

entreprises et inter-industries, et un intérêt prononcé pour les postes de management (Koch et al., 2017).

En ce qui concerne le poids des PDG dans les décisions prises par les entreprises, la recherche a établi de longue date que ceux qui approchent de la retraite ont tendance à éviter les investissements à long terme. Une étude a cependant démontré que cela n’était pas aussi systématique qu’on pouvait le penser auparavant. S’intéressant aux investissements en capitaux, celle-ci s’est concentrée sur un échantillon de dirigeants (âgés de 60 à 75 ans) d’entreprises non-financières de la liste S&P. Les résultats indiquent que les PDG qui s’identifient fortement à leur entreprise n’adoptent pas une vision à court terme à l’approche de la retraite. En outre, l’étude a montré que cette identification forte à l’entreprise est propre aux dirigeants-fondateurs d’entreprise et à ceux qui ont passé une longue période à la tête de l’entreprise. Par conséquent, il est important pour les actionnaires, les investisseurs et les comités d’administration de prendre en considération cette typologie de dirigeants et leurs inclinations lorsqu’ils créent et mettent en application des mécanismes de contrôle et de surveillance (Silberzahn & Arrégle, 2019).

Pour conclure cette brève présentation, nous pouvons dire que STORM rassemble un groupe de brillants chercheurs et chercheuses du monde entier à la pointe dans leur discipline. Elles et ils se passionnent pour les questions liées au management et se réjouissent toujours à l’idée de collaborer avec des entreprises et des organisations des secteurs public et non lucratif. N’hésitez pas à prendre contact avec nous !

BERNARD FORGUES est professeur de théorie des organisations et directeur du centre de recherche STORM. Ses recherches s’appuient principalement sur la sociologie des organisations pour étudier la technologie, l’innovation, l’évaluation... Il est président d’EGOS (European Group for Organizational Studies).

PARHAM ASHUR est étudiant dans le PhD in Management d’emlyon. Il étudie la légitimité professionnelle basée sur les compétences ainsi que le changement et la persistance culturels sur le long terme, en utilisant des programme d’intelligence artificielle en analyse textuelle.

STORM: research that matters in strategy and organization

PARHAM ASHUR AND BERNARD FORGUES

The STORM Research Center in Strategy and Organization at emlyon was launched in September 2016. It focuses on the highest quality of research, seeking both scientific rigor and practical relevance. STORM was designed to cover a wide range of topics (covering both strategy and organization) and methods (qualitative and quantitative), arriving at sound results that can be translated into actionable practice. By providing results obtained with the highest scientific standards and that have direct implications for businesses and organizations, STORM brings high-quality solutions to real-world problems.

MAPPING STORM RESEARCH

STORM has published 104 articles to date, making it one of the most productive centers in Europe, especially when considering its relatively small size. To provide an overview of STORM research, we first built a text network map of articles, highlighting four clusters: International Business and Strategy, Organizational Creation and Change, Innovation and Collective Action, and Organizational Governance and Practice (Figure 1). Second, we used machine learning (topic modeling) to identify the themes making up these clusters (Table 1).



Figure 1. Text network map of STORM publications (using VOSviewer)

CLUSTERS AND TOPICS	SOME RESEARCH FINDINGS
International Business and Strategy	
■TOPIC 5: FAMILY FIRMS (country, business, public, family, strategy, economics)	Local institutional conditions in emerging markets enable or constrain the competitive advantage of publicly listed family firms (Duran et al., 2018)
■TOPIC 7: INTERNATIONAL BUSINESS (family, international, country, business, structure, context)	Informal institutions are crucial to understanding differences among family-controlled firms’ prevalence, strategies, and performance across countries (Berrone et al., 2020) Whether a family is more authoritarian or egalitarian explains heterogeneity in family-firm internationalization (Arregle et al., 2019)
■TOPIC 13: POLITICAL ENVIRONMENT (politics, investor, ownership, financial, foreign, country)	State ownership and political connections affect the strategies that firms pursue, including financial leverage, R&D intensity, and internationalization (Tihanyi et al., 2019) Investors interpret higher interim-regime dominance as a signal of weaker democratic intentions and associate them with a gloomier outlook for local firms (Nayal et al., 2020)
■TOPIC 2: STRATEGY (strategy, financial, mechanism, structure, resource, field)	Board independence and managerial incentives are associated with better performance in China (Mutlu et al., 2017) Corporate Social Responsibility improves corporate financial performance by enhancing reputation, increasing stakeholder reciprocation, mitigating firm risk, and strengthening innovation capacity (Vishwanathan et al., 2019)
Organizational Creation and Change	
■TOPIC 1: ADAPTATION AND CHANGE (change, adaptation, goal, shape, practice, response)	Organizational roles shape how routines are selected, which impacts change and adaptation (Nigam et al., 2016) Organizations respond to institutional change (for example, the emergence of neoliberal governance) by adopting a win-win ideology (Brandtner & Bromley, 2021)
■TOPIC 8: EMBEDDEDNESS AND BOUNDARIES (industry, audience, distinct, embed, resource, boundary)	Organizational members engage in boundary work to address particularistic needs when allocating limited resources (Radoynovska, 2018) At the industry level, boundaries do not prevent evaluations from circulating when a morally approved attribute is embedded in formal rules (Aranda et al., 2021)
■TOPIC 10: ENTREPRENEURSHIP (entrepreneur, venture, strategy, resource, network)	Women entrepreneurs face pressure to succeed and to perform personally and professionally in order to be seen as (super)women demonstrating “individualized entrepreneurial femininity” (Vijay & Monin, 2018)

Table 1. Common themes across **STORM** articles (using structural topic modeling)

CLUSTERS AND TOPICS	SOME RESEARCH FINDINGS
Innovation and Collective Action	
■ TOPIC 3: COMMUNITY INTERACTIONS (community, identity, interaction, actor, interaction, innovation)	Firms can benefit from the support of geographical communities when their identities are built on community traditions, as shown with Franconian microbrewers sticking to craft beer traditions (Beck et al., 2019) Communities also matter to individuals. The identity of marginalized individuals is shaped by the institutions surrounding them, which have strong historical roots (Garud & Tharchen, 2016)
■ TOPIC 9: COLLECTIVE ACTION AND RESOURCES (community, identity, interaction, actor, interaction, innovation)	Collective action problems occur when actors undervalue the benefits of market-oriented resource allocation, contribute imperfectly substitutable resources, and are embedded in networks with others sharing a similar role in market formation (Struben et al., 2020)
■ TOPIC 11: INNOVATION AND NETWORK RELATIONS (innovation, technology, dynamic, value, network, boundary, interaction)	In distributed innovation systems, organizations manage relationships through three design mechanisms: interface, participatory architecture, and evaluative infrastructures. These allow task coordination and control in distributed innovation systems (Kornberger, 2017) Firms learn to keep up with ecosystem dynamics by road-mapping and preempting, while simultaneously enacting resonance (Dattée et al., 2018)
Organizational Governance and Practice	
■ TOPIC 4: GOVERNANCE AND LEARNING (experience, corporation, governance, learning, diversity, context)	Firms that are too diversified face concerns over their capability or commitment to serve varied customers. However, they can signal authenticity to increase perceptions of commitment (Hahl & Ha, 2019) Organizations learn and improve performance under complex conditions by standardizing work practices and procedures (Wezel & Ruef, 2020)
■ TOPIC 6: LEGITIMACY (field, interaction, actor, employee, legitimate)	Organizations employ different discursive strategies to legitimize their activity depending on their position (central, peripheral, or niche) in a nascent industry (Kim et al., 2017) A collaboration featuring numerous interactions and mission compatibility may facilitate sustained hybridity if tensions are acknowledged and managed (Savarese et al., 2020)
■ TOPIC 12: GOVERNANCE (value, governance, product, practice, strategy, creation)	Comparing mined diamonds to lab-created diamonds reveals that resistance to new practices is stronger when the product embodies a social ritual (Ha et al., 2018)

We now highlight five research areas, starting with the general environment in which organizations operate and then zooming in on individuals.

MANAGING IN A CHANGING ENVIRONMENT

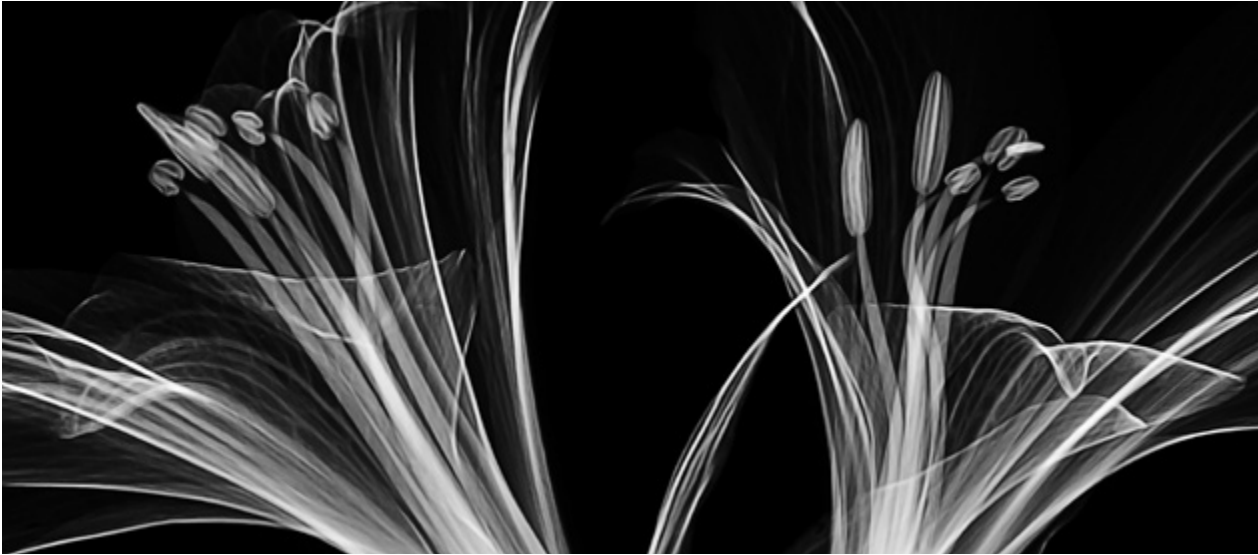
It is almost impossible to ignore the extent to which our environment is changing, across numerous dimensions and at a seemingly ever-accelerating pace. Noting that these changes are profound and here to stay, researchers define them as comprising the “New Normal” environment (Ahlstrom et al., 2020). Economic questions are among the key issues affecting businesses today. The economic dimension captures growing inequality within countries and between generations, and slower productivity growth. Diverging demographic trends, social upheaval, and a changing political landscape also contribute to uncertainty, particularly for multinational companies. Another important dimension is technology, where rapid innovations defy regulation and disrupt established business models. Dattée (2017) studies three technologies (mammography x-ray, IBM mainframes, and DRAM), revealing that traditional diffusion models overestimate market size by 10% to 55% depending on industries and products. Much of this error is due to successive generations of technologies arriving on the market and eating up the sales forecast for previous models. Innovators who fail to consider “convex drops” in technological substitution are at risk of making massive forecasting mistakes and endangering their company’s survival.

In addition to technology, organizations have to contend with other kinds of social forces, including the institutions that serve

as the building blocks of society. To better understand how institutions can bring about social change, researchers have investigated two judicial rulings: the legalization of same-sex marriage in the US in 2015, and the legalization of a third gender in India in 2014 (Garud & Tharchen, 2016). Parallels between both rulings show that institutions not only maintain existing conventions but can also trigger important reforms for social change. They do so by building on historical antecedents in their arguments. Such changes not only impact society, but can also alter business practices, from recruitment policies to social benefits, etc.

One recent example of environmental change impacting organizations is the Covid-19 pandemic. This crisis has provided an opportunity to observe the numerous and complex problems encountered by managers in MNEs (multinational enterprises), ranging from a transformed global landscape, to their company’s *raison d’être*, or international development strategies. Accordingly, managers have had to develop “supra-dynamic capabilities”, i.e., the ability to develop new capabilities, which they must alter quickly and frequently (Hitt et al., 2021).

The most daunting change that organizations are currently facing, and failing to grasp, in their environment is climate change. Massive uncertainty, coupled with weak-to-nonexistent governmental policies, leave managers ill-equipped to address the formidable challenges lying ahead. One typical false solution to the problem is advocated by the financial sector, which offers products such as carbon offsetting or catastrophe bonds. Catastrophe bonds (or cat bonds for short) allow investors to place bets on a specific catastrophe



(for example an earthquake in some specific region in the next three years). Although this might initially look like a good idea, the reality is quite different. Etzion and colleagues (2019) studied all 1,069 bonds emitted since the first one in 1997, and revealed that the the models’ extreme complexity, the existence of disputable triggers, and lengthy litigations prevent cat bonds from playing their role, namely to provide funds rapidly in the event of a catastrophe. Cat bonds are in fact just one more example of financialization run amok.

NETWORKING, THE SMART WAY

All organizations are connected to many others, forming networks that often prove highly important for success. However, those connections can take very different forms, from alliances to board interlocks to executive migration. This makes it difficult to understand the drivers of these connections. A recent large-scale study of the 500 biggest companies (S&P 500) shows that different factors are at play, depending on the type of connection linking two companies. Board interlocks are driven mainly by organizational factors, meaning that some companies tend to interlock more than others. Connections through executive migration—where managers move jobs from one company to another—are mostly a matter of belonging to the same industry. Finally, connecting to another firm to form an alliance is jointly explained by industry and company factors. Thus, when managers evaluate the potential of future connections between firms in the market, they should consider

connectivity factors in terms of a specific type of connection, not as something that might increase or decrease the likelihood of interfirm connections in general (Novoselova, 2022).

A multiplicity of connections leads to dense networks, which sometimes take the form of innovation ecosystems. To address the many preferences of customers in a market, firms sometimes use a modular architecture for their products, and entice other companies to develop complementary products or services. However, creating a new innovation ecosystem is a highly dynamic, and high stakes, game. A study of world leaders in the IT and telecommunication industries shows that firms have to build momentum for participation, while at the same time maintaining dynamic control over the ecosystem trajectory, without stifling participation until tech applications in the ecosystem stabilize (Dattée et al., 2018).

Networking is also essential for new ventures as they try to acquire the necessary resources. A study of 123 projects by six newly formed independent television companies in the UK highlighted four strategies: 1/ exaggerating interest shown by key resource holders to attract others; 2/ developing relationships with key resource holders in a sequence moving from lower to higher status partners; 3/ developing relationships both at home and abroad to leverage interest; and 4/ offering attractive inducements to resource holders seeking high returns (Smith & Autio, forthcoming).

Employees are also connected through interdependencies in their work. Accordingly, when organizations try to change, they must take these interdependencies into account. As employees experiment with new ways of working, they expect outcomes from their actions based on their understanding of interdependencies with others. Since understandings are potentially neither accurate nor shared, people may not necessarily anticipate the mutual consequences of their respective experiments. A change program that aimed to improve Accident & Emergency waiting times in the Scottish Healthcare System showed that coordinating across units and levels requires employees to update their mental models towards a shared understanding, which takes time (Dattée & Barlow, 2017). Change programs must be able to use data to disentangle the effects of different initiatives. This has important implications for how far people can explore new solutions together, for the design of incentives, and for avoiding the dissipation of change efforts.

WHEN BUSINESS GOES INTERNATIONAL

Companies thinking about internationalizing usually consider regions, such as South America or Europe. But regions have different numbers of countries, often with different levels of institutional diversity. The resulting “institutional complexity” of a given region impacts the foreign direct investment (FDI) decisions made by multinational enterprises. A study of 698 Japanese MNEs operating in 49 countries within nine regions shows that MNE internationalization is reduced when there are large numbers of countries within a region. Institutional diversity in the region has a more complicated effect: very low or



very high regional institutional diversity negatively affects internationalization, while moderate diversity has a positive effect on internationalization (Arrègle et al., 2016). Another study, also with Japanese MNEs, aimed to better understand how MNEs organize FDIs across regions (Arrègle et al., 2017). Results show that although MNEs generally prefer to invest in a region where they are already present, this is less true of those with more international experience (Arrègle et al., 2017).

Family-firms exhibit different behaviors when it comes to internationalization. For a start, they tend to avoid setting up operations abroad, and accordingly have lower levels of FDIs in terms of both scale and geographic scope. Family-firms tend to be all the more cautious if the FDI is in a country with strong minority shareholder protection. However, these concerns are alleviated for family-firms from countries where there is a high generalized trust of people from other nations (Arrègle et al., 2016).

Family-firms are known for the special relationship they have with “heritage assets”, i.e., assets relating to the family’s history. They treat such assets differently from other assets, which affects their overall strategy. On the other hand, each family, and each family firm, is unique. Drawing on anthropology, researchers have explored how a family’s structure influences its firm’s internationalization strategy and, more specifically, the way in which it treats heritage assets. For example, authoritarian families tend to favor primogeniture (handing an executive role to the eldest child), which has been shown to lead to relatively poorer performance (Arrègle et al., 2019).

IMPLEMENTING STRATEGY: UNIT AUTONOMY, DESIGN THINKING, AND OPTIMAL DISTINCTIVENESS

How much autonomy subsidiaries have vis-à-vis their parent is a tricky issue. Although autonomy is supposedly granted by the parent to its subsidiary, the latter is not passive: autonomy is in fact constantly negotiated and may vary over time. An 11-year study of the relationship between Lamborghini and its parent Audi (VW Group) shows that autonomy stems from opposing forces. Audi’s managers look for firm-wide integration (economies of scope, standardization, shared resources, etc.), whereas Lamborghini’s managers strive to maintain organizational identity and distinctiveness. As a result, autonomy oscillates over time: the subsidiary may regain autonomy and renew its distinctive resources and capabilities (instead of relying on those of its parent) and later, swinging back in the opposite direction, these new resources and capabilities may be transferred upwards to benefit the parent (Dattée et al., 2022).

One useful tool for managing such negotiations, especially when dealing with innovation, is design thinking, which businesses and governments around the world are increasingly implementing in their activities. Studying an interdisciplinary Center for Design at a large public university in the US, researchers show that the design approach allowed individuals at the Center to intensely collaborate with one another by developing an appreciation of the other person’s perspectives. The emergence of interactions occurs not despite, but because of, the diversity of views about the notion of design itself. Interestingly, design’s ability to generate interdisciplinary collaboration could enable organizations to address complex problems that involve the participation of diverse stakeholder groups, such as sustainability for example (Tharchen et al., 2020).

One dilemma most organizations face is being perceived as a reasonable choice by customers while differentiating their offer from competitors. The solution to this dilemma is known as “optimal distinctiveness”. A product that is too different from others in its category risks being ignored or misunderstood, or deemed as “not serious”. But being too similar to other products prevents the company from differentiating itself from competitors and charging higher prices. Optimal distinctiveness thus aims to find a balance between these two opposing goals. A study of 100 producers of single-malt Scotch whisky highlights ways of differentiating in spite of the straight-jacket imposed by the category system. Producers draw on the institutional repertoire and rely on established and widely accepted product characteristics. Some emphasize regional roots, some go for historical heritage, others for craftsmanship, and still others for innovation. This allows them to differentiate themselves while claiming membership of the category (Forgues & May, 2017).



PROFESSIONS AND CEOS

The final topic we would like to showcase focuses on careers. How do new professions emerge or gain importance in an industry? To answer this question, researchers studied the transformation of the Italian wine industry as it transitioned towards higher quality products. They found that experts, consultants, ratings, and rankings were increasingly important in changing the competitive landscape. Ultimately, the new profession of oenologist (most often freelance experts commissioned by wineries) has become very important as they have spread their expert knowledge throughout the network of wineries (Bottura et al., 2017).

One group of professionals who have been studied extensively in management are CEOs, due to their impact on companies’ strategies. One study asked: How have the CEOs of Fortune 100 companies worked their way to the top position? It examined the employment history of all Fortune 100 CEOs across their entire working careers. Results showed that the careers of the Fortune 100 CEOs have largely followed traditional paths that are symbolized by steady progression toward more responsibility, limited mobility between firms and industries, and a strong focus on general management functions (Koch et al., 2017).

As an example of a CEO’s weight in company decisions, research has long established that as CEOs get closer to retirement, they tend to avoid long-term investments. One study, however, has shown that this does not apply as broadly as previously thought. Focusing on capital investments, it studied a sample of CEOs (between the ages of 60 and 75) in S&P 1500 non-financial firms and revealed that CEOs identifying strongly with the company did not embrace a short-term perspective when approaching retirement. This strong identification with the company was shown to be a specific characteristic of founder-CEOs and those with a long tenure at the company. As a consequence, shareholders, investors, and directors need to consider these particular types of CEOs and their tendencies when creating and applying control and monitoring mechanisms (Silberzahn & Arrègle, 2019).

To conclude this brief presentation, STORM gathers a brilliant group of international researchers at the cutting edge of their discipline. They are passionate about management issues and always look forward to collaborations with companies and organizations in the public and non-profit sectors. You’re more than welcome to reach out to us!

BERNARD FORGUES is a professor of organization theory and head of the STORM research center. His research mostly draws on the sociology of organizations to study technology, innovation, social evaluation, etc. He serves as the chair of EGOS (European Group for Organizational Studies).

PARHAM ASHUR is a PhD student in management. He studies the jurisdictional legitimacy of professions in addition to cultural change and persistence over the long term, using natural language processing approaches such as structural and dynamic topic modeling.