

**L'ANALYSE DES ROLES DES MIDDLE MANAGERS DANS LA MISE EN PLACE D'UN BUSINESS
MODEL OMNI-CANAL**

Guillaume Do Vale¹

Doctorant

guillaume.dovale@iae.univ-lille1.fr

UMR CNRS 9221-LEM, Université de Lille (IAE), 104 avenue du peuple belge, 59800 Lille -
03 20 12 34 50

EA 4112-MERCUR, Université de Lille – Skema Business School (IMMD), 651 avenue des
Nations Unies, 59100 Roubaix- 03 20 73 08 05

Isabelle Collin-Lachaud

Professeur des Universités

Isabelle.collin-lachaud@univ-lille2.fr

EA 4112-MERCUR, Université de Lille-Skema Business School (IMMD)

Xavier Lecocq

Professeur des Universités

xavier.lecocq@iae.univ-lille1.fr

UMR CNRS 9221-LEM, Université de Lille (IAE) et IÉSEG School of Management, 3 Rue
de la Digue, 59800 Lille - 03 20 54 58 92

Résumé :

Pour s'adapter à l'entrée de nouveaux acteurs digitaux sur le marché et aux parcours de shopping hybrides des clients, les distributeurs historiques *brick-and-mortar* doivent évoluer vers un *business model* omni-canal. Cette recherche vise à identifier les défis rencontrés pour mettre en place un tel *business model*. Pour cela, nous avons mené une étude de cas multiple basée sur cinq cas, composée de 31 entretiens semi-directifs et d'un large ensemble de données secondaires. Les résultats révèlent le rôle majeur et multi-facettes des *middle-managers* dans la réussite de la transition vers un *business model* omni-canal, créateur de valeur pour les clients et l'entreprise.

Mots clés :

Business model, digital, distribution omni-canal, *middle-managers*, étude de cas multiple.

¹ Auteur correspondant

ANALYSIS OF MIDDLE MANAGERS' ROLES DURING THE IMPLEMENTATION OF AN OMNI-CHANNEL BUSINESS MODEL

Abstract :

The arrival of new purely-online players and changing consumption habits raise the questions about the changing business model of brick-and-mortar retailers. Issues faced by retailers and in particular middle managers during the implementation of an omni-channel business model have not attracted significant attention despite being a crucial factor in their success. To investigate these issues, we draw on a multiple-case study of five cases including 31 semi-structured interviews and a large set of secondary data. Our research highlights the importance of middle managers' roles when implementing an omni-channel business model that creates value for both consumers and retailers.

Key-words:

Business model, digital, omni-channel retailing, middle managers, multiple case study.

Résumé managérial

Pour s'adapter à l'entrée de nouveaux acteurs digitaux sur le marché et aux parcours de shopping hybrides de leurs clients, les distributeurs historiques *brick-and-mortar* doivent concevoir et surtout mettre en œuvre un *business model* omni-canal. Les canaux ne sont plus gérés de manière séparée voire concurrente mais comme un ensemble complémentaire qui permet au client de vivre une expérience « sans couture » (Verhoef & al., 2015). Dans ce contexte, les distributeurs ont pris conscience de la nécessité de concevoir et mettre en place un *business model* omni-canal et ainsi dépasser la juxtaposition des *business models* digitaux et physiques. Cependant, si un tel *business model* est nécessaire pour garantir la création de valeur pour les clients, sa mise en place n'est pas chose aisée. En effet, les *middle managers* rencontrent dans leur quotidien de nombreux défis pour assurer la mise en place d'un *business model* omni-canal qui crée de la valeur pour les clients et pour l'entreprise. L'analyse de notre étude de cas multiple révèle l'importance cruciale pour les distributeurs *brick-and-mortar* de mettre en place rapidement un *business model* omni-canal pour concurrencer les *pure players*. Notre recherche met également en avant l'importance de la redistribution aux magasins d'une partie des revenus générés en ligne pour mobiliser les différents canaux au sein d'un même *business model*. Cela permet d'appréhender les questions de création et de capture de valeur au niveau de l'enseigne de manière globale, et non plus au niveau des canaux. De plus, les résultats révèlent le rôle majeur et multi-facettes des *middle managers*, en centrale et en magasin, dans la mise en place d'un *business model* omni-canal. Ces derniers sont en effet à la fois bricoleurs, passeurs entre les canaux et apporteurs d'innovation.

En outre, ils sont les mieux à même de promouvoir la reconfiguration du *business model* à la fois auprès des niveaux plus opérationnels mais aussi auprès du top management si nécessaire. Notre recherche attire tout particulièrement l'attention sur la latitude managériale nécessaire pour garantir une créativité provenant de la base tout en centralisant certains éléments afin de mutualiser certaines dépenses pour être compétitif sur un marché où la concurrence par les prix est très importante. Les distributeurs sont ainsi partagés entre la nécessité de créer de la valeur grâce à de l'innovation mais doivent standardiser et préserver certaines pratiques afin d'optimiser les coûts et garantir la capture de valeur. Enfin, notre recherche met en évidence qu'il n'existe pas une forme idéale de *business model* omni-canal mais que celui-ci dépend des caractéristiques particulières du distributeur (gouvernance, complexité des outils, latitude managériale, parts de marché, culture, capacité à investir...).

Sur un plan managérial, notre recherche souligne la nécessité pour les distributeurs de prendre en compte la réalité vécue par les différents niveaux organisationnels lors de la mise en place d'un *business model* omni-canal. En outre, ce travail révèle que certaines compétences sont essentiellement disponibles auprès des *middle managers*. Il est essentiel de miser sur leurs capacités à bricoler, à jouer les « passeurs » entre les canaux et à créer des solutions ad hoc, adaptées à l'organisation lors de la mise en place d'un *business model* omni-canal. Les distributeurs sont donc vivement encouragés à considérer leurs *middle managers* comme des ressources rares et peu imitables et donc précieuses, et à les faire évoluer, « migrer » d'un canal à un autre pour contribuer à diffuser plus rapidement dans l'entreprise les nouvelles pratiques pour créer et capter de la valeur tous canaux confondus.

Introduction

Le canal digital, d'abord arrivé comme une innovation disruptive est maintenant devenu le canal de vente leader sur certains secteurs (Verhoef & al., 2015). En réponse à l'arrivée des *pure-players*, les distributeurs « brick-and-mortar » ont lancé un canal digital, le plus souvent comme un *business model* géré de manière indépendante (Cao, 2014). Cependant, l'adoption rapide par les clients de parcours de shopping mêlant canaux physiques et digitaux a conduit les distributeurs à gérer les canaux comme un ensemble complémentaire qui permet au client de vivre une expérience « sans couture » (Verhoef & al., 2015). Cette transition vers une distribution appelée omni-canal n'est pas sans conséquence sur les *business models* des distributeurs. Ces derniers rencontrent en effets de nombreux défis relatifs à la création et la capture de valeur dans ce nouvel écosystème omni-canal et sont amenés à mettre en place un *business model* omni-canal. Cependant, si la littérature relative à l'omni-canal a émergé comme un champ de recherche de plus en plus important en marketing et en comportement du consommateur au regard du choix des canaux, du vécu de l'expérience de consommation (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016; Lemon et Verhoef, 2016), peu de recherches (e.g. Cao, 2014; Picot-Coupey & al., 2016) ont exploré l'impact de la transition vers l'omni-canal sur les *business models* des distributeurs. Des questions relatives aux décisions prises mais également aux pratiques managériales lors de la mise en place d'un *business model* omni-canal nécessitent des études empiriques en profondeur. Notre recherche a ainsi pour objectif de comprendre comment les *middle managers* gèrent la mise en place d'un *business model* omni-canal pour créer et capturer de la valeur dans ce nouvel environnement.

1. Cadre conceptuel

1.1. D'une distribution multi-canal vers une distribution omni-canal

Neslin & al. (2006) ont mis en avant les enjeux d'une distribution appelée à l'époque multi-canal. Ils définissaient le management du multi-canal comme « *le design, déploiement, coordination et évaluation des canaux pour améliorer la valeur client à travers des processus d'acquisition, rétention et développement clients efficaces* » (p. 96). Cependant, la coordination en 2006 était plus théorique qu'empirique puisque la plupart des distributeurs géraient leurs canaux en silos. Depuis, les distributeurs ont peu à peu pris conscience de l'importance de manager leurs canaux de manière cohérente (Neslin et Shankar, 2009) afin d'éviter de générer de l'insatisfaction client due aux silos (Cao, 2014). En effet, les clients se sont appropriés cet environnement multi-canal et n'hésitent plus à migrer d'un canal à un autre en jonglant entre les sphères virtuelles et réelles (Heitz-Spahn, 2013). Depuis l'article de Rigby (2011), de plus en plus d'auteurs (Ailawadi et Farris, 2017; Verhoef & al., 2015) ainsi que les distributeurs utilisent le terme omni-canal lorsqu'ils se réfèrent à cette nouvelle forme de distribution. Comparé au multi-canal, l'omni-canal implique plus de canaux et la frontière entre ceux-ci est plus floue. Cependant, la transformation vers un business model omni-canal n'est pas un processus linéaire et direct. Différentes étapes relatives à l'intégration des canaux, souvent appelées degré d'intégration cross-canal dans la littérature (Cao et Li, 2015) sont requis (Cao, 2014). Les distributeurs ont été amenés à mettre en place de nouveaux outils cross-canaux tels que des outils d'inventaire partagés (Gallino et Moreno, 2014) afin d'intégrer les canaux digitaux et physiques et assurer une expérience globale. Herhausen & al. (2015) mettent en avant que l'intégration *offline-online* requiert davantage de ressources mais est source de synergies plutôt que de cannibalisation. Les effets de « vases communicants » doivent être pris en compte lors de l'analyse de la performance. De plus, comme souligné par Kannan & al. (2016), l'attribution de la performance aux différents canaux est un des enjeux clés de la transition vers l'omni-canal. Les modèles d'attribution permettent aux distributeurs

d'affecter la performance au canal approprié. Si la littérature sur l'omni-canal est désormais bien avancée, la plupart des articles ont apporté des contributions significatives en termes de performance de l'entreprise (Cao et Li, 2015) ou en termes d'expérience client (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016 ; Lemon et Verhoef, 2017), peu de recherches adoptent une perspective organisationnelle et/ou analysent les enjeux relatifs à la mutation vers l'omni-canal en termes de *business model* (Cao, 2014 ; Picot-Coupey & al., 2016).

1.2. La transition vers un *business model* omni-canal

La transition vers une distribution omni-canal implique un processus de changement (Cao, 2014 ; Verhoef & al., 2015) concernant à la fois la création et la capture de valeur. De ce fait, l'usage du concept de *business model* est approprié pour comprendre cette transformation. Les auteurs s'accordent sur le fait que le *business model* combine la proposition de valeur, les ressources et les mécanismes de gouvernance qui lient l'entreprise et ses parties prenantes (Zott et Amit, 2010). Le concept de *business model* est particulièrement adapté aux objectifs de l'entreprise : créer de la valeur pour ses parties prenantes et capter une partie de cette valeur créée à travers des flux de revenus (Demil et Lecocq, 2010). Il permet aux entreprises de structurer et d'organiser leurs activités pour proposer une solution aux besoins perçus des consommateurs (Teece, 2010). La logique de création et de capture de valeur est essentielle dans le *business model* (Sorescu & al., 2011). Demil et Lecocq (2010) proposent le cadre d'analyse RCOV pour conceptualiser ou reconfigurer un *business model* (Gatignon & al., 2017). Ce cadre d'analyse distingue trois composantes en interaction qui déterminent la performance de l'entreprise : les ressources et compétences, l'organisation (interne mais aussi externe, en fonction des relations avec les parties prenantes), et la proposition de valeur. Concernant la mise en place d'un *business model* omni-canal, Cao propose en 2014 une étude de cas qui souligne le besoin de mobiliser le *business model* et sa vision holiste pour comprendre les enjeux lors du passage d'une stratégie multi-canal vers une intégration complète des canaux. Sa recherche propose cinq étapes allant du management des canaux en silos à un *business model* intégrant des canaux variés. Dans la même perspective, Picot-Coupey & al., (2016) fournissent une étude empirique de la manière dont un *pure-player* change sa stratégie pour intégrer un canal physique. Il s'agit de repenser l'organisation pour correspondre à la fois aux contraintes digitales et physiques grâce à la coordination des canaux et au développement de nouvelles méthodes d'évaluation. Le concept de *business model* est désormais de plus en plus utilisé de manière dynamique pour comprendre la manière dont un *business model* innovant arrive sur un marché et les effets de ce dernier sur les acteurs en place du marché (Casadesus-Masanell et Zhu, 2013; Markides et Chu, 2008; Markides et Sosa, 2013). Foss et Saebi (2017) considèrent chaque processus de changement de *business model* comme de l'innovation de *business model*. De plus, ils soulignent l'importance des caractéristiques des employés sur l'innovation des *business models*. Ils insistent notamment sur la cognition managériale qu'ils considèrent comme une variable micro importante à considérer puisque les managers sont les premiers à percevoir et identifier les changements.

2. Méthodologie

La littérature sur la transition vers une distribution omni-canal en est à ses prémices et nécessite des recherches empiriques (Picot-Coupey & al., 2016). Nous avons mené une étude de cas multiple (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) de cinq distributeurs français pour comprendre comment ces derniers mettaient en place un *business model* omni-canal et notamment comment les questions de création et capture de valeur étaient appréhendées par les *middle managers* (toutes les personnes situées entre la direction générale et la strate purement opérationnelle). Les cinq cas étudiés concernent tous des distributeurs initialement *brick-and-*

mortar qui mettent en place un *business model* omni-canal après avoir lancé un canal digital de manière plus ou moins indépendante (présentation des cas, annexe 1). Nous avons collecté les données entre février 2016 et décembre 2017. Nos données sont composées de 31 entretiens semi-directifs et de diverses données secondaires (voir annexe 2). Nous avons analysé les données en suivant la méthode prescrite par Gioia & al. (2013). Nous avons d'abord identifié des codes de premier ordre avant de les combiner en élément de second ordre (Van Maanen, 1979). Ceci a permis d'amener les données brutes vers des concepts théoriquement ancrés liés à la reconfiguration du *business model* au regard de l'omni-canal.

3. Résultats : De la conceptualisation à la mise en œuvre : le rôle crucial des *middle managers* dans la mutation vers un *business model* omni-canal.

Les résultats mettent l'accent sur le rôle crucial des *middle managers* lors de la mise en place d'un *business model* omni-canal. Ils agissent notamment pour faire face à un manque de ressources et compétences, pour casser les silos de l'organisation et pour innover en termes de proposition de valeur.

3.1. Les middle managers « bricoleurs » pour surmonter le manque de ressources et compétences

Les distributeurs sont amenés à gérer de nombreux changements de leur environnement sans forcément disposer de suffisamment de ressources pour s'adapter de manière appropriée à ce nouvel environnement digital.

« Le principal enjeu réside dans le fait d'avoir un système d'information commun à tous les canaux. Mais ce sont des longs projets et nous sommes en quelque sorte bloqués en termes de décisions d'investissement. Tant qu'on n'a pas les volumes, on n'investira pas 20 millions dans un nouvel entrepôt mais si on ne le fait pas, nous ne serons pas en mesure d'augmenter le nombre de commandes » (Directeur de la supply chain, cas 5)

De ce fait, l'équilibre entre création et capture de valeur est de plus en plus difficile à trouver. Ceci a pour conséquence des processus de décision très longs qui font perdre du temps et donc de la valeur à la fois au distributeur et au consommateur.

« Nous n'arrêtons pas de créer des nouveaux outils et ils doivent être tous connectés ensemble, mais pour gérer certaines spécificités, tu colles un premier patch, puis un deuxième, un troisième et à la fin il y a juste plein de patches qui sont à prendre en compte lors de la mise en place d'un nouvel outil » (Directeur du contrôle de gestion, cas 1)

En outre, même si les solutions technologiques existent, elles ne peuvent pas toujours être appliquées car les caractéristiques de chaque distributeur sont uniques (taille, culture organisationnelle, parts de marché ou encore capacité à investir). Les distributeurs étudiés ont besoin d'une combinaison de ressources et compétences qui coïncide avec la complexité propre à chaque organisation et ses caractéristiques particulières. Comme certaines ressources et compétences manquent, les *middle managers* essayent de colmater les brèches en bricolant avec ce qu'ils trouvent pour mettre en place le *business model* omni-canal.

3.2 Des enjeux organisationnels : le rôle des middle managers dans le « désilotage »

Un des principaux enjeux rencontrés par les distributeurs en termes d'organisation a été de gérer les silos qu'ils ont construits au fil de leur stratégie d'ajout de canaux. Toutes les entreprises ne sont pas au même niveau car elles n'ont pas toutes le même point de départ. Chaque distributeur étudié a rencontré des difficultés provenant de cette décision stratégique initiale. L'enjeu principal étant de gérer la réticence des magasins lorsqu'il s'agit de

promouvoir l'offre en ligne étant donné qu'elle était perçue comme concurrente. Pour surmonter ce premier enjeu et proposer une offre cohérente qui crée de la valeur pour le client et pour l'entreprise, les distributeurs étudiés ont décidé d'attribuer, une partie plus ou moins grande selon les cas, des revenus générés en ligne aux magasins, notamment les revenus provenant du service de « *click-and-collect* » proposé par l'ensemble des distributeurs étudiés. Certains acteurs et notamment les cas 3 et 4, vont même plus loin dans la démarche et ont pour objectif de redistribuer 100% de la valeur générée en ligne aux magasins.

« *Nous sommes en train de travailler sur un système de redistribution des ventes en ligne vers nos points de vente. Nous essayons de raisonner en se disant à quel magasin ce client appartient ? Et chaque fois qu'il achète, peu importe le canal, les revenus seront distribués au magasin d'appartenance* » (Directeur du e-commerce, cas 3)

Tous les répondants s'accordent sur le fait que les employés en magasin doivent avoir des incitations au regard des ventes en ligne. Cependant, ils ne le font pas tous de la même manière et certaines divergences peuvent exister sur le nombre d'outils de mesure de la performance à avoir. De telles décisions dépendent notamment d'éléments internes et du point de départ de la stratégie multi-canal. Les distributeurs étudiés sont engagés dans la création d'outils de consolidation des performances digitales et physiques. Ceci constitue une étape clé de la mise en place d'un *business model* omni-canal, dans lequel le plus important étant la création de valeur pour le client selon ce qu'il souhaite dans son parcours d'achat et non la répartition de la valeur capturée selon les canaux. En plus de ces décisions plutôt macro, qui concernent le top-management et souvent la gouvernance de l'entreprise. Nos résultats nous amènent à souligner le rôle clé des différents *middle-managers* impliqués dans la mise en place du *business model* omni-canal.

« *Chaque fois que je communique le nombre de visiteurs uniques aux magasins, ça leur fout une claque et moi j'ai un vrai travail de pédagogie à faire, surtout ne pas utiliser de jargons, mais de prendre les bons chiffres, de bien les expliquer et d'expliquer des choses simplement en fait, sinon je sais que mon message ne passera pas* » (Chef de projet web cas 2)

Les *middle managers* sont les premiers à promouvoir les bienfaits de cette transition auprès des différentes parties de l'entreprise. Ils peuvent aussi prendre des initiatives pour autoriser des nouvelles pratiques dans l'entreprise telles que l'utilisation par les vendeurs de leur propre mobile pour conseiller les clients. Le rôle des *middle managers* va dépendre de leur expérience dans l'entreprise et des différentes relations qu'ils peuvent avoir avec les autres canaux de l'entreprise. La mise en place d'un *business model* semble dépendre de la capacité des *middle managers* à introduire de nouvelles manières de faire qui créent de la valeur.

3.3. Le rôle majeur des *middle managers* dans l'innovation de proposition de valeur

La proposition de valeur constitue un des éléments clés de tout *business model*. Il existe un consensus sur le besoin vital d'innover en termes de proposition de valeur. Les *middle managers* tiennent un rôle majeur lorsqu'il s'agit d'innover en termes de proposition de valeur pour continuellement créer de la valeur pour les clients. En effet, ces derniers sont les mieux à même de gérer les attentes clients puisqu'ils sont au plus proche du terrain et qu'ils interagissent même directement avec eux lorsqu'il s'agit des *middle managers* présents en magasins. De plus, il apparaît qu'il n'y a pas de proposition de valeur omni-canal idéale. Il s'agit d'un concept dynamique et contingent qui dépend des caractéristiques organisationnelles et des attentes clients qui varient en fonction du positionnement du distributeur et du segment de marché. L'apprentissage par la pratique est très important pour les *middle managers*. Cela leur permet de prendre des initiatives qui optimisent la création de valeur pour les clients, avec pour objectif une amélioration de la valeur captée par l'entreprise. Par exemple, un des chefs de rayon interrogé a lui-même pris l'initiative de créer

des artefacts physiques très simples pour mettre en avant l'offre en ligne en magasin dans les rayons pour ainsi fournir une vision tangible de l'offre en ligne en magasin.

« *Ces formes d'électrons libres, il y en a pas mal dans tous les services chez nous, c'est forcé, prends toi un mur et ce n'est pas très grave si ça échoue, au moins on aura testé* » (Chef de projet CRM, cas 3)

Il est ainsi essentiel de créer une organisation qui stimule l'innovation par le bas lors de la mise en place d'un *business model* omni-canal. Cependant, si l'innovation de proposition de valeur est cruciale pour créer de la valeur, il y a toujours débat sur la manière dont les distributeurs peuvent capter une partie de cette valeur créée à travers un *business model* approprié. Nos résultats révèlent notamment une tension croissante entre création et capture de valeur du fait notamment de l'importance des investissements nécessaires et de la concurrence croissante qui fait baisser les prix et donc les marges. Les *middle managers*, souvent plus jeunes que les *top managers* ont alors un rôle clé en termes d'innovation digitale.

« *Nous devons promouvoir des nouvelles idées relatives au digital parce que notre top management a encore des références anciennes de la distribution mais ça ne fonctionne plus car le paradigme a changé et nous devons faire un travail pédagogique auprès de nos grands directeurs* » (chef de projet digital, cas 1)

La mise en place d'un *business model* omni-canal introduit une forme de tension au regard des flux de revenus de court-terme à trouver pour compenser les investissements nécessaires. Par exemple, une partie des distributeurs étudiés a décidé d'ajouter un canal *marketplace* à leur proposition de valeur, avec quelques conséquences négatives sur leur image prix puisque ces derniers ne contrôlent plus rien. De ce fait, de nombreux points de discussion révèlent une forme d'incertitude liée à la proposition de valeur et à la capacité à capturer de la valeur au regard des innovations mises en place (i.e : le fait d'ajouter un canal *marketplace*, investir dans de nouveaux SI ou entrepôts, ou encore tester de nouveaux concepts de magasin).

4. Discussion conclusive, limites et voies de recherche

Notre recherche révèle l'importance majeure des *middle managers* dans les différents processus de décision relatifs à la manière dont l'organisation va créer et capturer de la valeur. Leurs capacités à bricoler (Duymedjian et Rüling, 2010) pour s'adapter aux contraintes de l'organisation et à promouvoir les changements digitaux à la fois vers l'opérationnel et le top management sont essentielles dans la mise en place d'un *business model* omni-canal. Ainsi, si de Certeau (1980) mettait en avant la créativité de l'individu, capable de bricoler, détourner les objets, notre recherche montre que ce fonctionnement est identique quand on s'intéresse à l'individu dans le cadre de son travail en entreprise. De plus, notre recherche contribue à la littérature sur l'omni-canal par la mise en évidence de l'importance des mécanismes de redistribution de la valeur créée en ligne vers les magasins lors de la mise en place d'un *business model* omni-canal. La littérature existante sur le sujet, et notamment Gallino et Moreno (2014), mettait jusqu'à maintenant en avant que les revenus provenant du « *click-and-collect* » étaient affectés au canal digital.

Malgré ces contributions, notre recherche comprend certaines limites qui constituent autant de voies de recherche. Premièrement, notre recherche se limite à une forme particulière de distribution, non cotée en bourse. Il serait intéressant à l'avenir d'étudier des distributeurs cotés en bourse afin de comparer les éléments de la mise en place d'un *business model* omni-canal. Une autre voie de recherche réside dans l'adoption d'une perspective Strategy-as-Practice (Whittington, 1996) pour analyser avec plus de granularité les pratiques mises en place par les différents acteurs lors de la mise en place d'un *business model* omni-canal.

5. Bibliographie

Ailawadi KL. et Farris PW. (2017), Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing* 93(1): 120–135.

Cao L. (2014), Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study. *International Journal of Electronic Commerce* 18(4): 69–96.

Cao L. et Li L. (2015), The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing* 91(2): 198–216.

Casadesus-Masanell R. et Zhu F. (2013), Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models: Business Model Innovation and Competitive Imitation. *Strategic Management Journal* 34(4): 464–482.

Collin-Lachaud I. et Vanheems R. (2016), Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats: exploration de l'expérience de shopping hybride. *Recherche et Applications en Marketing* 31(2): 43–61.

Demil B. et Lecocq X. (2010), Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 43(2–3): 227–246. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.

de Certeau M. (1980), *L'invention du quotidien, I : Arts de faire*, éditions de Lucie Girard (1990), collection Folio essais (146), Gallimard.

Duymedjian R. et Rüling C-C. (2010), Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. *Organization Studies* 31(2): 133–151.

Eisenhardt KM. (1989), Building theories from case study research. *Academy of management review* 14(4): 532–550.

Gallino S. et Moreno A. (2014), Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. *Management Science* 60(6): 1434–1451.

Gatignon H, Lecocq X, Pauwels K, et al. (2017), A marketing perspective on business models. *AMS Review* 7(3–4): 85–89.

Gensler S, Neslin SA et Verhoef PC. (2017) The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price. *Journal of Interactive Marketing* 38: 29–43.

Gioia DA, Corley KG et Hamilton AL. (2013), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 16(1): 15–31.

Heitz-Spahn S. (2013), Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. *Journal of Retailing and Consumer Services* 20(6): 570–578.

Herhausen D, Binder J, Schoegel M, et al. (2015), Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing* 91(2): 309–325.

Kannan PK, Reinartz W, et Verhoef PC. (2016), The path to purchase and attribution modeling: Introduction to special section. *International Journal of Research in Marketing* 33(3): 449–456.

Lemon KN. et Verhoef PC. (2016), Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing* 80(6): 69–96.

Markides C. et Chu W. (2008), Innovation through ambidexterity: how to achieve the ambidextrous organization. *Handbook of research on strategy and foresight* 324.

Markides C. et Sosa L. (2013), Pioneering and First Mover Advantages: The Importance of Business Models. *Long Range Planning* 46(4–5): 325–334. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.06.002.

Neslin SA. et Shankar V. (2009), Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing* 23(1): 70–81.

Neslin SA, Grewal D, Leghorn R, et al. (2006), Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research* 9(2): 95–112.

Picot-Coupey K, Huré E et Piveteau L. (2016), Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case. Kotzab, Xavier Brusset and Christop H (ed.) *International Journal of Retail & Distribution Management* 44(3): 336–368.

Rigby D. (2011), The future of shopping. *Harvard business review* 89(12): 65–76.

Sorescu A, Frambach RT, Singh J, et al. (2011), Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing* 87: S3–S16.

Teece DJ. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43(2–3): 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.

Van Maanen J. (1979), The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative science quarterly* 24(4): 539–550.

Verhoef PC, Kannan PK. et Inman JJ. (2015), From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing* 91(2): 174–181.

Whittington R. (1996), Strategy as practice. *Long range planning* 29(5): 731–735.

Yin RK. (1994), Case study research: Design and Methods, Applied social research methods series, 5. *Biography, Sage Publications, London*.

Zott C. et Amit R. (2010), Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning* 43(2–3): 216–226. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.

Annexe 1 : Présentation des cas

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5
Format	Hypermarché	Spécialiste	Spécialiste	Spécialiste	Spécialiste
Secteur	Alimentaire et non alimentaire	Bricolage	Sport	High-tech	Habillement et jouets pour enfants
Introduction du canal digital	2006	2006	2006	2007	2015 ²
Digital lancé comme une entité totalement indépendante	Oui	Non	Oui, avec un nom différent	Non	Non
<i>Marketplace</i>	Oui	Non	Non	Oui	Non
Similarités	Brick-and-mortar qui ont lancé un site internet par la suite. Tous les cas ont eu à gérer des problématiques de silotage.				
Différences	Modèle du magasin fortement remis en question. Nécessité de manager de la décroissance. Forte présence à l'international	Echanges très importants avec les autres BU de la holding dans la transition. Beaucoup de groupes de projets liés à l'omni-canal Forte présence à l'international	Importance des MDD capitale qui influence le processus de décision. Forte présence à l'international	PDG très au fait des nouvelles technologies et avec expérience web. Aucune présence à l'international.	Rassemblement de trois marques qui ajoute de la complexité. Forte présence à l'international

² Ce cas implique un rassemblement de trois marques: ils ont lancé leur premier canal digital commun en 2015 mais étaient présents en ligne avant cela.

Annexe 2 : Détail de la collecte de données

	Données provenant des entretiens semi-directifs	Autres éléments qui ont principalement servis à mieux connaître le terrain
Cas 1	Six entretiens : chef de rayon, directeur du contrôle de gestion, directeur de la transition omni-canal, chef de projet digital, directeur de la supply chain, directeur de la relation client	<ul style="list-style-type: none"> - Vidéoconférence de l'ancien directeur général France - Lecture de sept articles publiés dans la presse spécialisée - Visite du site de l'enseigne - Un rapport annuel - Deux entretiens informels : un avec un chef de produit, un avec un ancien contrôleur de gestion qui travaille maintenant chez un fournisseur
Cas 2	Huit entretiens : chef de projet data, chef de projet web, chef de projet omni-canal, directeur de la centrale d'achats, chef de rayon, directrice du marketing, consultante en charge de la transition vers l'omni-canal	<ul style="list-style-type: none"> - Lecture de sept articles publiés dans la presse spécialisée - Visite du site de l'enseigne - Un entretien informel avec un chef de projet data
Cas 3	Quatre entretiens : Directeur du e-commerce, chef de projet CRM, chef de rayon, manager digital de la marque	<ul style="list-style-type: none"> - Lecture de huit articles publiés dans la presse spécialisée - Visite du site de l'enseigne - Deux rapports de presse
Case 4	Sept entretiens : chef de marché, chef de projet performance digitale, responsable ressources humaines, directeur du digital, directeur de la transition omni-canal, directeur du contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Discussion informelle avec deux middle managers durant un colloque - Lecture de cinq articles publiés dans la presse spécialisée - Visite du site de l'enseigne
Case 5	Quatre entretiens : Directrice de l'expérience digitale, directrice de magasin, directeur de la supply chain, directeur de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Lecture de six articles publiés dans la presse spécialisée - Deuxième rendez-vous avec le directeur de l'innovation pour discuter des rapports internes et des projets d'innovation - Visite du site internet
Données communes	Deux entretiens avec des experts indépendants, lecture de la presse spécialisée	

