

TESTER UN MODELE ORGANISATIONNEL ENRICHI DANS LA DISTRIBUTION PHYGITAL : QUAND LA RSE ET LA CIRCULARITE S'INVITENT DANS LE DESIGN ORGANISATIONNEL

HASSIBA SADOUNE - DOCTORANTE LABORATOIRE NIMEC -CAEN HASSIBA.SADOUNE@UNICAEN.FR

Résumé de la thèse en français de 100 mots au maximum :

Dans un contexte de mutation accélérée des modèles de distribution, cette communication teste le modèle de design organisationnel de Galbraith enrichi, adapté aux spécificités des distributeurs phygitaux. Le modèle mobilisé intègre deux dimensions supplémentaires aux cinq dimensions classiques : les systèmes d'information, comme pivot structurel, et l'agilité organisationnelle, comme levier transversal d'adaptation. Une étude de cas multiples menée auprès de trois enseignes françaises (Fnac Darty, Monoprix, Leroy Merlin) s'appuie sur 11 entretiens semi-directifs et 50 podcasts de dirigeants. En plus de confirmer la pertinence du modèle enrichi, l'analyse fait émerger une dimension transversale inattendue mais récurrente : les logiques de RSE et de circularité. Ces éléments apparaissent comme structurants pour l'organisation, invitant à envisager une extension durable du design organisationnel.

Mots-clés : 5 mots-clés maximum

phygital, design organisationnel, modèle de Galbraith, RSE, circularité

TESTING AN ENRICHED ORGANIZATIONAL DESIGN MODEL IN PHYGITAL RETAIL: WHEN CSR AND CIRCULARITY RESHAPE ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Abstract:

In a context of accelerated transformation in retail models, this communication tests an enriched version of Galbraith's organizational design model, adapted to the specificities of phygital distributors. The model integrates two additional dimensions to the five classical ones: information systems as a structural pivot, and organizational agility as a transversal lever for adaptation. A multiple case study involving three major French retailers (Fnac Darty, Monoprix, Leroy Merlin) draws on 11 semi-structured interviews and 50 podcasts from executives. Beyond confirming the relevance of the enriched model, the analysis highlights a strong and unexpected transversal dimension: CSR and circular economy logics. These elements appear to be structuring forces within organizations, suggesting the need to extend organizational design frameworks toward sustainability.

Keywords:

phygital, organizational design, Galbraith model, CSR, circularity

Résumé managérial

Dans un contexte de transformation numérique rapide et de diversification des canaux de vente, les distributeurs dits « phygitaux » (qui articulent magasins physiques et interfaces digitales) font face à des défis organisationnels complexes. Cette recherche vise à évaluer la pertinence d'un modèle de design organisationnel enrichi, fondé sur le cadre théorique de Galbraith, pour répondre à ces enjeux.

L'objectif de cette étude est de tester l'adaptation du modèle en étoile de Galbraith à des environnements hybrides, en intégrant deux dimensions supplémentaires : les systèmes d'information (SI), comme pivot de la coordination omnicanale, et l'agilité organisationnelle, comme levier d'adaptation aux évolutions rapides. Cette analyse repose sur une étude de cas multiples menée auprès de trois enseignes françaises majeures : Fnac Darty, Monoprix et Leroy Merlin, à partir de 11 entretiens semi-directifs et d'un corpus de 50 podcasts de dirigeants.

Les résultats confirment la pertinence du modèle enrichi pour structurer des organisations phygitales, mais mettent également en lumière une dimension émergente non anticipée : la durabilité et la responsabilité sociétale. Ces enjeux, bien qu'impliquant initialement un cadre théorique centré sur l'efficacité organisationnelle, apparaissent comme structurants dans la gestion des processus, des structures, des SI, et des ressources humaines. Les entreprises étudiées ont intégré des logiques de seconde vie des produits, de réparation, et de recyclage dans leurs modèles organisationnels. Par exemple, Leroy Merlin utilise des outils numériques pour soutenir la gestion de la circularité, Fnac Darty adapte ses processus logistiques pour la traçabilité des produits reconditionnés, et Monoprix a mis en place des plateformes de reprise et de revente des produits.

Ces résultats montrent que la durabilité et la circularité ne doivent plus être considérées comme des préoccupations périphériques mais comme des leviers centraux du design organisationnel. Pour les managers, cela implique de repenser la structure de l'organisation en intégrant ces logiques dès la phase de conception, afin d'assurer à la fois une cohérence stratégique, une légitimité accrue vis-à-vis des attentes sociétales, et une résilience face aux transformations économiques et réglementaires.

TESTER UN MODELE ORGANISATIONNEL ENRICHI DANS LA DISTRIBUTION PHYGITAL : QUAND LA RSE ET LA CIRCULARITE S'INVITENT DANS LE DESIGN ORGANISATIONNEL

Introduction

Les enseignes de distribution font aujourd'hui face à un double mouvement structurel. D'une part, elles doivent répondre aux transformations induites par la digitalisation et l'hybridation des parcours d'achat, qui imposent une reconfiguration des canaux, des systèmes d'information et des processus opérationnels (Mele, 2022). D'autre part, elles opèrent dans un environnement qualifié de VUCA – volatil, incertain, complexe et ambigu – qui fragilise les modèles d'organisation classiques et impose de nouvelles capacités d'adaptation.

Ce double contexte oblige les distributeurs, en particulier ceux qui évoluent selon un modèle « phygital », à repenser leur design organisationnel. Le modèle en étoile de Galbraith (1977), fondé sur l'alignement entre stratégie, structure, processus, personnes et systèmes de récompenses, demeure une référence centrale pour analyser la conception des organisations. Toutefois, plusieurs limites théoriques ont été soulevées concernant sa capacité à intégrer les dimensions numériques et les exigences contemporaines en matière de réactivité et de transversalité. Yoo et al. (2012) soulignent que la généralisation des technologies digitales transforme non seulement les produits et services, mais aussi les capacités organisationnelles. De leur côté, Bharadwaj et al. (2013) montrent que les systèmes d'information ne sont plus de simples supports techniques, mais deviennent des éléments constitutifs de la stratégie et des processus d'organisation. Dans cette logique, Worley et Lawler (2009) proposent une relecture du design organisationnel à travers le prisme de l'agilité, qu'ils définissent comme une capacité dynamique permettant d'aligner de manière continue structures, processus et systèmes avec un environnement instable. Leur cadre "built to change" plaide pour une conception adaptable du design organisationnel intégrant une stratégie robuste, un leadership distribué et une culture du changement.

Cette double exigence justifie l'enrichissement du modèle de Galbraith par deux dimensions transversales : les systèmes d'information et l'agilité organisationnelle.

Dans cette perspective, nous proposons de tester un modèle enrichi du design organisationnel de Galbraith, intégrant deux dimensions supplémentaires : les systèmes d'information, en tant que colonne vertébrale de la coordination phygitale, et l'agilité organisationnelle, comme capacité d'adaptation structurelle transversale. L'objectif de cette recherche est double : évaluer la pertinence de ce modèle enrichi dans le contexte des distributeurs hybrides, et identifier les leviers organisationnels concrets mobilisés pour répondre aux enjeux du phygital.

1. Cadre conceptuel

1.1 Le modèle en étoile de Galbraith : fondements et limites en contexte instable

Le design organisationnel vise à articuler structures, processus et ressources humaines pour garantir l'alignement stratégique (Daft, 2013). Le modèle en étoile de Galbraith (1977), ou « star model », demeure un cadre influent en la matière. Il repose sur la cohérence entre cinq dimensions : stratégie, structure, processus, systèmes de récompense et personnes (Galbraith, 2002 ; Kates & Galbraith, 2007). Pensé pour les grandes entreprises industrielles, il privilégie une approche systémique intégrée, en rupture avec les visions centrées sur l'organigramme (Galbraith, 2014). Ce modèle a été largement mobilisé dans des contextes relativement stables (Joyce et al., 2003 ; Burton et al., 2015) et s'inscrit dans la tradition contingente, tout en valorisant les mécanismes humains (Donaldson, 2001).

Toutefois, ses limites apparaissent dans des environnements complexes, hybrides et digitalisés (Tushman & O'Reilly, 1996 ; Lefebvre & Sardas, 2013). Sa logique descendante stabilise des choix organisationnels qui peinent à s'ajuster aux contextes incertains. Certains auteurs défendent une conception plus dynamique du design, fondée sur l'adaptabilité continue (Nadler & Tushman, 1997 ; Burton et al., 2020). Le besoin d'une flexibilité intégrée devient central, et les approches combinatoires et contingentes gagnent en pertinence (Grandori, 2013 ; Worley & Lawler, 2010).

Par ailleurs, le modèle initial néglige la dimension informationnelle, alors même que les systèmes d'information sont devenus cruciaux pour la coordination, la décision et le pilotage (Bharadwaj et al., 2013 ; Newell & Marabelli, 2015). Galbraith (2012) lui-même plaide pour l'intégration explicite des flux d'information, tout en reconnaissant les limites de son modèle d'origine.

Enfin, face aux transformations du travail et à la montée des écosystèmes ouverts et interconnectés, le modèle en étoile peine à intégrer les logiques d'apprentissage, de co-construction et d'autonomie distribuée (Lee & Edmondson, 2017 ; Worley & Lawler, 2010). L'absence de mécanismes de rétroaction et de gouvernance distribuée limite son applicabilité aux environnements hautement évolutifs comme ceux de la distribution phytale.

1.2 Vers un modèle enrichi : systèmes d'information et agilité organisationnelle

Face aux limites du modèle initial de Galbraith dans des environnements instables, deux dimensions apparaissent cruciales pour renforcer sa pertinence : les systèmes d'information (SI) et l'agilité organisationnelle. Les SI, désormais reconnus comme des piliers du design organisationnel, structurent la circulation de l'information, la coordination omnicanale et la gouvernance des processus, RH ou structures (Bharadwaj et al., 2013 ; El Sawy et al., 2010 ; Mele et al., 2023). Dans les organisations phytiles, ils permettent une intégration en temps réel des flux internes et externes, redessinant les frontières fonctionnelles et inter-entreprises (Porter & Heppelmann, 2014 ; Kallinikos, 2006). En parallèle, l'agilité organisationnelle s'impose comme réponse clé aux environnements VUCA, désignant la capacité à reconfigurer en continu les structures et les ressources (Worley & Lawler, 2009 ; Doz & Kosonen, 2010). Le modèle « built to change » en propose une traduction en design : stratégie robuste, architecture adaptable et leadership distribué (Worley & Lawler, 2006). Dans cette perspective critique et actualisée, nous proposons une grille d'analyse enrichie du modèle de Galbraith, intégrant deux dimensions transversales :

- Les systèmes d'information, comme infrastructure stratégique et coordonnatrice des composantes organisationnelles,
- Et l'agilité organisationnelle, comme capacité de reconfiguration permanente . Ce modèle enrichi permet d'interroger la manière dont les distributeurs phytiles articulent leurs choix organisationnels, structurels et informationnels pour faire face aux défis combinés de l'hybridation des canaux, de la complexité opérationnelle et de la transformation numérique.

2 Méthodologie

Cette recherche adopte une démarche qualitative déductive, fondée sur une étude de cas multiples (Yin, 2014), visant à tester un modèle de design organisationnel enrichi élaboré à partir d'une revue approfondie de la littérature. Ce modèle s'appuie sur le cadre fondateur de Galbraith (1977), articulé aux apports contemporains relatifs aux systèmes d'information (Yoo et al., 2012 ; Bharadwaj et al., 2013) et à l'agilité organisationnelle (Worley & Lawler, 2006).

Trois enseignes françaises ont été sélectionnées — Fnac Darty, Monoprix et Leroy Merlin — en raison de leur diversité en matière d’hybridation des canaux, de structuration digitale et de maturité organisationnelle. L’analyse empirique repose sur deux sources complémentaires : (1) onze entretiens semi-directifs menés auprès de responsables de la transformation, du digital, de l’innovation ou des opérations ; (2) un corpus d’une cinquantaine de podcasts issus d’interventions publiques de cadres et dirigeants des trois enseignes (conférences, interviews sectorielles, webinaires), sélectionnés pour leur contenu stratégique et organisationnel. L’usage de ces données publiques s’inscrit dans une démarche reconnue d’analyse qualitative numérique en sciences de gestion (Hartmann et al., 2022). Une triangulation méthodologique (Yin, 2014 ; Denzin, 1989) permet de croiser les sources discursives afin de renforcer la validité des résultats. L’analyse a été conduite selon une grille thématique structurée autour des sept dimensions du modèle enrichi : stratégie, structure, processus, systèmes de récompense, personnes, systèmes d’information et agilité organisationnelle.

3. Résultats

3.1. Stratégies adaptatives et reconfigurations structurelles en contexte VUCA

Dans un environnement qualifié de VUCA – volatil, incertain, complexe et ambigu – les trois enseignes étudiées (Fnac Darty, Monoprix, Leroy Merlin) mettent en œuvre des configurations stratégiques marquées par l’expérimentation continue, l’ajustement localisé et la réversibilité des orientations. Ce contexte impose un abandon progressif des modèles stratégiques planifiés et linéaires au profit de démarches itératives, réactives et territorialisées.

Chez Fnac Darty, cette dynamique prend la forme d’un processus explicite de test & learn, pensé comme un levier de réduction d’incertitude et de structuration de l’innovation :

« On teste de petites choses, on les industrialise seulement si ça marche. [...] L’environnement est trop mouvant pour avoir des plans figés sur trois ans. » (Ent. N04)

Leroy Merlin opère selon une logique similaire, fondée sur la construction de formats pilotes et de boucles d’expérimentation courtes, incarnant une posture proactive d’apprentissage organisationnel

« On fait des tests à petite échelle, des magasins pilotes » (Ent. N08)

Monoprix adopte une stratégie différenciée, orientée par les contextes locaux et logistiques, qui traduit une volonté d’éviter l’uniformisation des modèles

« Notre enjeu, c’est de ne pas se verrouiller dans un seul modèle. » (Ent. N09)

Ces choix stratégiques s’articulent à des reconfigurations structurelles notables, dans une logique de modularité organisationnelle (Galbraith, 2012 ; Burton et al., 2020) : Fnac Darty crée une Data & AI Factory transverse visant à irriguer toutes les fonctions, Leroy Merlin met en place des plateformes hybrides projet-opération, et Monoprix renforce l’autonomie de ses magasins urbains tout en centralisant certaines fonctions support pour maintenir la cohérence organisationnelle.

« Le changement est devenu une dimension structurelle du travail » (Podcast N71)

Ces observations empiriques confirment la pertinence du modèle enrichi testé dans cette recherche. D’un côté, la stratégie est conçue comme dynamique, révisable et expérientielle. De l’autre, la structure organisationnelle se module autour de projets, de territoires ou de plateformes, permettant une plasticité accrue face aux incertitudes environnementales. Ce couplage entre stratégie adaptative et design structurel flexible s’inscrit dans les principes du modèle *built to change* (Worley & Lawler, 2006), dans lequel l’organisation est conçue non comme un système stable, mais comme un système capable de transformation continue. Enfin, cette articulation repose sur une gouvernance distribuée, où les décisions sont prises au plus près du

terrain, traduisant une dissociation progressive entre autorité hiérarchique et capacité d'action stratégique.

3.2. Systèmes d'information et processus : leviers d'agilité et d'alignement transverse

Dans les trois cas, les systèmes d'information (SI) ne sont plus des outils de support, mais des éléments centraux du design organisationnel. Ils participent à la coordination transverse, à l'autonomisation locale et à la synchronisation des flux entre les canaux physiques et digitaux.

Fnac Darty intègre l'IA dans ses fonctions cœur :

« L'IA n'est pas un gadget chez nous, c'est un outil intégré au SAV, à la relation client, à la logistique » (Ent. N02)

Les projets y sont désormais co-construits par les équipes métier et IT :

« Les projets ne sont plus IT ou métiers, ils sont communs dès le départ » (Ent. N03)

Chez Leroy Merlin, les fonctions support deviennent partenaires opérationnels :

« La data irrigue toutes les fonctions, elle est embarquée dès la conception de nos projets » (Ent. N07) « On ne parle plus de services supports mais de business partners » (Ent. N08)

Monoprix, enfin, simplifie ses parcours via la centralisation des données clients :

« Le client, lui, veut juste que ça marche » (Ent. N10)

Les SI soutiennent également une gouvernance plus distribuée et des processus de décision accélérés : *« On a formé les équipes terrain à piloter directement certaines actions via des dashboards intelligents » (Podcast N52, Fnac Darty) « Les SI deviennent un levier de transfert de capacité décisionnelle vers les magasins » (Podcast N10, Leroy Merlin)*

L'ensemble de ces éléments montre que les systèmes d'information sont désormais au cœur des configurations organisationnelles phygitales. Ils conditionnent la manière dont les tâches sont séquencées, les responsabilités distribuées, les données partagées et les parcours coordonnés. Ils ne sont plus un simple levier de performance technique, mais un élément de conception du design organisationnel.

Ces constats empiriques soutiennent la place centrale accordée aux SI dans le modèle enrichi mobilisé dans cette recherche. En permettant l'agilité transverse, la coopération interfonctionnelle et l'autonomie distribuée, les systèmes d'information s'imposent comme des leviers majeurs de structuration dans les environnements incertains et hybrides de la distribution phytale.

3.3. Une dimension émergente : structuration de la durabilité et de la circularité

Au-delà des dimensions anticipées du modèle, l'analyse révèle une logique transversale émergente : l'intégration des enjeux de seconde vie, de circularité et de responsabilité dans les dispositifs organisationnels.

Fnac Darty en propose l'exemple le plus avancé : *« La seconde vie, ce n'est pas qu'un produit, c'est un service. Il faut le tracer, le garantir, le financer... donc l'organiser » (Podcast N55) « Ce qu'on fait en SAV devient central : le reconditionné, les garanties prolongées... c'est là que la marge se rejoue » (Ent. N02)*

Chez Leroy Merlin, cette logique s'articule avec les projets d'IA, la logistique circulaire et les ambitions éthiques : *« L'IA ne sert pas à faire plus vite, mais à faire mieux : moins d'erreurs, moins de gaspillage, plus de sens » (Podcast N78) « Les modèles d'IA doivent être utiles pour la planète, pas seulement pour le panier moyen » (Podcast N86)*

Monoprix intègre plus récemment ces enjeux, dans une logique d'ancrage local :

« Les services de quartier, c'est moins de camions, plus de proximité. Ce sont des choix d'organisation » (Podcast N89)

Dans l'ensemble des discours, les logiques de responsabilité ne sont plus marginales. Elles s'imposent progressivement comme des principes de structuration, affectant les SI, les processus, les flux logistiques, les modes de gouvernance et les référentiels de performance. Elles redéfinissent également les interactions entre fonctions, les besoins en compétences, et les arbitrages de priorisation.

Ces éléments empiriques soutiennent l'idée que le design organisationnel évolue vers un modèle élargi, intégrant non seulement la performance économique et la fluidité opérationnelle, mais aussi des finalités sociales et environnementales. Ce glissement s'inscrit dans une reconfiguration plus large des chaînes de valeur, dans lesquelles l'éthique, la traçabilité, la circularité et la proximité deviennent des leviers de différenciation et de robustesse. Ce constat vient renforcer une proposition centrale du modèle enrichi développé dans cette recherche : le design organisationnel des enseignes phygiales contemporaines ne peut plus être pensé indépendamment de leur inscription sociétale.

Pour une vue d'ensemble des mécanismes analysés selon les septes dimensions du modèle enrichi plus la dimension émergente, le lecteur pourra se référer au Tableau 1 en annexe.

4. Discussion – Conclusion - limites

Cette recherche propose et teste un modèle enrichi de design organisationnel, fondé sur le cadre de Galbraith (1977) et complété par l'intégration explicite des systèmes d'information et de l'agilité organisationnelle. L'analyse de dix entretiens et d'une cinquantaine de podcasts professionnels confirme la fécondité de cette grille d'analyse pour comprendre les reconfigurations à l'œuvre dans les enseignes phygiales. Ce modèle enrichi articule les dimensions classiques du design organisationnel à deux leviers contemporains majeurs : les systèmes d'information comme infrastructures transversales de coordination, et l'agilité organisationnelle comme capacité dynamique d'adaptation structurelle. Il permet de saisir l'imbrication croissante entre stratégie, structure et technologie dans un environnement marqué par l'incertitude, la complexité et la transformation permanente. Au-delà des dimensions initiales, l'analyse révèle une dynamique émergente : l'intégration croissante des enjeux de circularité, de seconde vie et de responsabilité sociétale dans les dispositifs organisationnels. Ces préoccupations ne sont plus périphériques, mais reconfigurent les chaînes de valeur, les systèmes d'information et les mécanismes de pilotage. Ces résultats font écho aux récentes réflexions du *Journal of Organization Design* (2024), qui appellent à penser les organisations comme des systèmes de résolution collective de problèmes complexes, combinant performance, sens et soutenabilité.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. Le corpus qualitatif, bien que riche, demeure partiel, et les résultats ne visent pas une généralisation statistique. Par ailleurs, le modèle enrichi constitue une grille de lecture parmi d'autres, appelant des explorations complémentaires dans d'autres secteurs ou à partir de cadres alternatifs.

Enfin, alors que les travaux en organisation se sont longtemps appuyés sur l'industrie ou les services B2B, cette étude suggère que la distribution et plus encore sa version phygiale pourrait devenir un terrain pionnier du renouvellement du design organisationnel. Confrontées à l'hybridation des parcours, à la variabilité des flux et à la tension entre performance et responsabilité, les enseignes explorent des formes organisationnelles adaptatives, distribuées et éthiques, difficilement réductibles aux modèles classiques.

La distribution apparaît ainsi non comme un simple secteur d'application, mais comme un véritable laboratoire à ciel ouvert, où s'expérimente, de manière empirique, la prochaine génération de modèles organisationnels : non plus centrés sur la stabilité, mais sur la capacité à composer avec l'incertain, le multiple et le prescrit sociétal.

5. Bibliographie

- Bennett N. & Lemoine G.J. (2014), What VUCA really means for you, *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.
- Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A. & Venkatraman N. (2013), Digital business strategy: Toward a next generation of insights, *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Boegershausen J., Datta H., Borah A. & Stephen A.T. (2022), Fields of Gold: Scraping Web Data for Marketing Insights, *Journal of Marketing*, 86(5), 1–20.
- Burton R.M., DeSanctis G. & Obel B. (2015), *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Carballo L. (2024), Designing for purpose: The architecture of ethically-driven firms, *Journal of Organization Design*, 13(1), 29–43.
- Daft R.L. (2013), *Organization Theory and Design*, 11e éd., Cengage Learning.
- Donaldson L. (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Doz Y. & Kosonen M. (2010), Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal, *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Dyer L. & Shafer R.A. (2003), Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people, in R. S. Peterson & E. A. Mannix (Eds.), *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*, Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, 7–40.
- El Sawy O.A., Malhotra A., Park Y. & Pavlou P.A. (2010), Research commentary — seeking the configurations of digital ecodynamics: It takes three to tango, *Information Systems Research*, 21(4), 835–848.
- Galbraith J.R. (1977), *Organization Design*, Reading (MA): Addison-Wesley.
- Galbraith J.R. (2002), *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith J.R. (2012), The future of organization design, *Journal of Organization Design*, 1(1), 3–6.
- Galbraith J.R. (2014), Organization design challenges resulting from big data, *Journal of Organization Design*, 3(1), 2–13.
- Grandori A. (2013), *Designing Organizations: Strategy, Structure and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, London: Routledge.
- Hartmann B.J., Wiertz C. & Arnould E.J. (2022), Fields of Gold: Scraping Web Data for Marketing Insights, *Journal of Marketing Research*, 53(6), 828–847.
- Joyce W., Nohria N. & Roberson B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, New York: HarperBusiness.
- Kallinikos J. (2006), *The Consequences of Information: Institutional Implications of Technological Change*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Kates A. & Galbraith J.R. (2007), *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lefebvre V. & Sardas J.C. (2013), Vers un renouvellement du design organisationnel ? Une analyse de la dynamique des configurations, *Actes de la 13e Conférence de l'AIMS*, Clermont-Ferrand, 1–24.

- Mele C., Russo Spena T. & Colurcio M. (2023), Phygital business models for retailing: Service innovation through customer experience reconfiguration, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103297.
- Nadler D.A. & Tushman M.L. (1997), *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, Oxford: Oxford University Press.
- Porter M.E. & Heppelmann J.E. (2014), How smart, connected products are transforming competition, *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
- Sabherwal R. & Chan Y.E. (2001), Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders, *Information Systems Research*, 12(1), 11–33.
- Teece D.J., Peteraf M.A. & Leih S. (2016), Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy, *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Tushman M.L. & O'Reilly C.A. (1996), Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Weick K.E. (1976), Educational organizations as loosely coupled systems, *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Worley C.G. & Lawler E.E. (2006), Designing organizations that are built to change, *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 19–23.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194–204.
- Worley C.G. & Lawler E.E. (2009), Building a change capability at Capital One Financial, *Organizational Dynamics*, 38(4), 245–251.
- Yin R.K. (2014), *Case Study Research: Design and Methods*, 5e éd., Thousand Oaks (CA): Sage.
- Yoo Y., Boland R.J., Lyytinen K. & Majchrzak A. (2012), Organizing for innovation in the digitized world, *Organization Science*, 23(5), 1398–1408.

Tableau 1 de synthèse des résultats selon le modèle organisationnel enrichi

Dimension du modèle enrichi	Mécanisme observé	Exemples empiriques (entretien ou podcast)	Interprétation théorique
Stratégie	Logique de test & learn, différenciation contextuelle	Fnac Darty (Ent. N04), Monoprix (Ent. N09), Leroy Merlin (Ent. N08)	Stratégie adaptative (Worley & Lawler, 2006), alignement dynamique
Structure	Modularité organisationnelle, autonomie locale, mutualisation	Fnac Darty (Data Factory), Monoprix (magasins autonomes), Leroy Merlin (plateformes hybrides)	Design modulaire (Galbraith, 2012), gouvernance locale
Processus	Intégration des circuits courts décisionnels, simplification des parcours client, automatisation intelligente	Monoprix (centralisation parcours client, Ent. N10), Fnac Darty (co-construction projet IT, Ent. N03)	Processus agiles, orientés utilisateur et réactifs (El Sawy et al., 2010)
Systèmes de récompense	Valorisation de la contribution à l'innovation et à la durabilité, reconnaissance des initiatives locales	Fnac Darty (valorisation SAV circulaire, Podcast N55), Leroy Merlin (IA responsable, Podcast N78)	Récompense alignée avec les finalités organisationnelles (Galbraith, 2002)
Personnes (RH / compétences)	Montée en compétence sur le terrain, responsabilisation, transversalité des rôles	Fnac Darty (formation pilotage via dashboards, Podcast N52), Leroy Merlin (transversalité métiers, Ent. N08)	Développement de compétences adaptatives, empowerment (Dyer & Shafer, 2003)
Systèmes d'information	Partage de données, dashboards intelligents, transversalité IT/métier	Fnac Darty (Ent. N02, Podcast N52), Leroy Merlin (Ent. N07), Monoprix (Ent. N10)	SI comme levier de coordination et autonomisation (Bharadwaj et al., 2013)
Agilité organisationnelle	Réactivité, cycles courts, gouvernance distribuée	Leroy Merlin (magasins pilotes), Fnac Darty (itérations SAV), Monoprix (services de quartier)	Capacité dynamique (Teece et al., 2016), organisation 'built to change'
Durabilité / RSE (émergent)	Seconde vie, reconditionnement, circularité logistique	Fnac Darty (Podcast N55), Leroy Merlin (Podcast N78),	Extension des finalités organisationnelles (Carballo,

		Monoprix (Podcast N89)	2024), design à visée sociétale
--	--	------------------------	---------------------------------

Annexe A2 – Extraits illustratifs de la grille d’analyse thématique des podcasts

Cette annexe présente quatre extraits illustratifs issus de l’analyse thématique des podcasts professionnels, sélectionnés pour leur pertinence empirique et leur couverture des dimensions du modèle enrichi de design organisationnel. Chaque fiche croise les dimensions du modèle (stratégie, structure, processus, etc.) avec des extraits représentatifs, une synthèse du contenu et des codes analytiques interprétatifs.

Podcast / Intervenant	Enseigne	Dimension analysée	Extrait représentatif	Synthèse du contenu	Code analytique suggéré
Podcast N79 – Directeur e-commerce et digital, Fnac Darty	Fnac Darty	STRATEGIE	« notre ambition c’est d’être la destination [...] pour tous vos achats de produits qui font appel à l’intelligence artificielle »	Stratégie d’intégration de l’IA dans tous les métiers du e-commerce, en lien avec des cas d’usage industrialisés.	Transformation digitale structurée
Podcast N79 – Directeur e-commerce et digital, Fnac Darty	Fnac Darty	PEOPLE	« 60% de nos vendeurs ont été certifiés IA »	Formation massive des équipes terrain pour accompagner la stratégie digitale	Montée en compétences / IA terrain
Podcast N80 – Responsable Cybersécurité	Leroy Merlin	STRUCTURE	« Une entreprise libérée comme Leroy Merlin [...] on autonomise la personne, on donne le pouvoir d’innovation à chaque équipe. »	Autonomisation structurelle et responsabilisation distribuée.	Organisation libérée et collaborative

Podcast N24 – Directrice Générale Exécutive de Monoprix Online.	Monoprix	PROCES-SUS	« Vous scannez vos articles en magasin [...] vous payez directement. »	Transformation digitale des processus d'achat pour fluidifier le parcours client	Digitalisation de l'expérience client
Podcast N87 – Directrice du Développement RH et de la Formation	Fnac Darty	AGILITÉ ORG.	« On apprend en faisant, dans le réel. On est dans une logique test-and-learn. »	Politique RH d'apprentissage expérientiel intégrée à une logique agile.	Apprentissage en situation réelle / test-and-learn
Podcast N87 – Directrice du Développement RH et de la Formation	Fnac Darty	Systèmes d'information (SI)	« Le digital vient en appui pour renforcer l'expérience d'apprentissage... avec notre plateforme d'apprentissage My Campus. » (p. 2)	Politique RH d'apprentissage expérientiel via les plateformes	Montée en compétences / capital humain
PODCAST N05 Social Business Intrapreneur,	Leroy Merlin	People (RH)	« Cela renforce l'engagement des collaborateurs, qui s'investissent dans des projets porteurs de sens. »	Leroy Merlin met en œuvre des dispositifs RH qui intègrent l'impact sociétal comme levier de sens et de fidélisation.	Transformation du modèle de valeur et engagement sociétal
Podcast N82 Chief Strategy and Transformation Officer	Fnac Darty	STRATEGIE / durabilité (émergent)	« La durabilité, elle est au cœur de notre plan stratégique et au cœur de notre raison d'être. »	Fnac Darty articule explicitement sa stratégie autour de la durabilité, intégrant les objectifs RSE comme piliers de transformation.	Transformation phygitale durable

