LE DESIGN ORGANISATIONNEL FACE AUX PARADOXES DE LA DISTRIBUTION OMNICANALE

HASSIBA SADOUNE

NORMANDIE INNOVATION MARCHE ENTREPRISE CONSOMMATION
UNIVERSITE CAEN NORMANDIE, UNIV ROUEN NORMANDIE, UNIVERSITE LE HAVRE NORMANDIE, NORMANDIE UNIV ,
NIMEC UR969, F - 14 000 CAEN, FRANCE

Résumé :

Dans un environnement de turbulence chaotique qualifié de « tohu-bohu » (Badot et Cova, 1992 ; 2003), les distributeurs omnicanaux affrontent des paradoxes organisationnels (Smith et Lewis, 2011) : des contradictions structurelles et interdépendantes, dont la coexistence persiste dans le temps. Cette communication montre que le design organisationnel gouverne ces paradoxes sans les résoudre, en articulant trois registres : le design organisationnel, la gestion des paradoxes et le rôle des systèmes d'information, mécanisme structurant de l'intégration omnicanale. Une étude de cas multiple auprès de trois enseignes françaises révèle trois configurations contrastées : ancrage identitaire, contenance structurelle et institutionnalisation des contradictions.

Mots-clés : design organisationnel, paradoxes, retail omnicanal, Star Model, turbulence

ORGANIZATIONAL DESIGN AND THE PARADOXES OF OMNICHANNEL RETAILING

Abstract :

In a chaotic turbulence environment characterized as 'tohu-bohu' (Badot and Cova, 1992; 2003), omnichannel retailers face organizational paradoxes (Smith and Lewis, 2011): structural, interdependent contradictions whose coexistence persists over time. This paper shows that organizational design governs these paradoxes without resolving them, articulating three streams of literature: the organizational design of omnichannel retailing, paradox management, and the role of information systems, established as a structuring mechanism of omnichannel integration. A multiple case study across three French retailers reveals three contrasting configurations: identity anchoring, structural containment, and institutionalization of contradictions.

Keywords: organizational design, paradoxes, omnichannel retail, Star Model, turbulence

Résumé managérial

Les distributeurs omnicanaux doivent aujourd'hui concilier des exigences en tension permanente : personnaliser l'expérience client tout en industrialisant les opérations, préserver la proximité territoriale tout en pilotant un réseau à l'échelle nationale, laisser de l'autonomie aux équipes tout en garantissant la cohérence de la marque. Cette recherche, conduite auprès de trois enseignes françaises majeures (distribution alimentaire, distribution spécialisée, distribution habitat-bricolage) sur la base d'un corpus de 64 sources, montre que ces tensions ne se résolvent pas : elles se gouvernent, à travers les choix de design organisationnel.

Les résultats identifient trois configurations distinctes, correspondant à trois trajectoires d'enseignes : une stabilisation identitaire, où l'ancrage historique absorbe les flux numériques sans s'y dissoudre ; une stabilisation contrainte, où l'héritage d'une fusion récente ralentit la capacité de reconfiguration ; une stabilisation institutionnalisée, où la coexistence des logiques contradictoires devient un mode normal de fonctionnement. Aucune de ces configurations ne représente un modèle optimal : chacune correspond à une trajectoire organisationnelle propre, façonnée par l'histoire de l'enseigne.

Un résultat transversal mérite d'être souligné : dans les trois enseignes, les systèmes d'information ne se limitent pas à une fonction de support technique. Ils constituent le mécanisme structurant qui rend possible l'intégration effective entre canaux, et c'est de leur position dans l'architecture organisationnelle, plus que de leur seule performance technique, que dépend la capacité des enseignes à absorber leurs tensions.

Pour les dirigeants, quatre décisions découlent de ces résultats :

- Abandonner la recherche d'une organisation stable et définitive, au profit d'un pilotage continu des équilibres entre canaux.
- Positionner les systèmes d'information au niveau de la gouvernance stratégique, et non comme une fonction support parmi d'autres.
- Faire de l'agilité organisationnelle une capacité durable, présente dans toutes les dimensions du design, plutôt qu'un projet ponctuel de transformation.
- Accepter que certaines tensions, entre autonomie et contrôle, entre proximité et globalisation, entre personnalisation et industrialisation, ne disparaîtront pas, et organiser leur pilotage dans la durée plutôt que rechercher leur suppression.