

Les pratiques d'expérimentation d'affaires au sein des équipes marketing

Barbarin Thibaut

Université Paris-Dauphine, PSL, DRM UMR 7088

thibaut.barbarin@dauphine.psl.eu

Résumé :

Cette recherche vise à présenter l'expérimentation d'affaires telle que pratiquée au sein des équipes marketing. En effet, cette pratique se diffuse rapidement au sein des organisations. Ce phénomène est notamment favorisé par la transformation numérique en cours des organisations. L'intérêt premier de cette pratique pour les organisations est qu'elle contribue à leur effort d'innovation. Au-delà de ce premier bénéfice, cette pratique peut permettre aux organisations d'accéder à des apprentissages multiples, que ce soit sur la génération d'autres opportunités d'innovation, sur les processus de mise en œuvre de l'expérimentation ou sur la gestion de la montée en compétences des équipes, que ce soit sur les pratiques ou dans leurs capacités à apprendre. De façon à mieux comprendre l'expérimentation d'affaires, nous présentons tout d'abord les pratiques suivies par les organisations au sein des équipes marketing. Nous proposons ensuite une typologie des pratiques d'expérimentation d'affaires qui apporte une grille de lecture tenant compte de l'apprentissage associé ainsi que du périmètre de l'expérimentation. Enfin, grâce à des entretiens menés auprès de praticiens, après avoir conduit une analyse qualitative thématique, une taxonomie émerge empiriquement, qui permet de rendre compte de la diversité des pratiques et des enjeux associés. Notre contribution réside dans l'apport d'une typologie conceptuelle et d'une taxonomie

managériale. La typologie est basée sur les concepts d'itération et de périmètre et permet de catégoriser les différents cas d'expérimentation d'affaires relevés. Cela permet aussi d'enrichir le concept de capacité marketing adaptative de Day (2011) en mettant en évidence que cette capacité conjugue itération et périmètre organisationnel. Notre contribution managériale consiste dans la proposition d'une taxonomie qui permet d'illustrer empiriquement les capacités marketing adaptatives. Nous proposons une décomposition de cette capacité marketing adaptative en quatre sous-types. Nous définissons ce qu'est une pratique d'expérimentation (avec ou sans co-création) et ce qu'elle n'est pas (une expérience). Par ailleurs, nous mettons en avant des modes d'expérimentation qui vont chacun répondre à des enjeux différents, que ce soit la création d'une dynamique organisationnelle pour l'expérimentation ou dans la recherche d'un alignement entre l'organisation et ses clients, pour l'expérience.

Mots-clés : pratiques d'expérimentation d'affaires, apprentissage organisationnel, compétences marketing, capacités dynamiques, capacités marketing adaptative.

Les pratiques d'expérimentation d'affaires au sein des équipes marketing

1. LES PRATIQUES D'EXPÉRIMENTATION D'AFFAIRES DANS LES ORGANISATIONS

1.1. LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE FAVORISE LES PRATIQUES D'EXPÉRIMENTATION D'AFFAIRES

Dans une période de changements accélérés, principalement liés à la transformation digitale¹ des organisations, celles-ci cherchent de nouveaux moyens d'évoluer, les moyens traditionnels montrant souvent leurs limites par rapport à l'ampleur et à la rapidité des adaptations à mettre en œuvre. Ceci est d'autant plus vrai pour le département marketing (Achrol & Kotler, 1999; Day, 2011; Ruekert, Walker, & Roering, 1985) qui se doit d'acquérir de nouvelles capacités différenciantes de façon à s'adapter à son environnement, mais aussi pour aider l'ensemble de l'organisation à s'adapter à son environnement. Cette équipe marketing se trouve pourtant souvent démunie en termes de capacités (Day, 2011) pour répondre aux besoins du marché mais aussi pour proposer en interne un schème d'adaptation de l'organisation à l'environnement. Homburg et al. (2015) résumant bien la situation et mettent en avant plusieurs travaux académiques qui suggèrent de repenser les pratiques marketing et de revoir la conception que le marketing se fait de lui-même².

L'impact de la transformation digitale est en effet très présent dans le champ du marketing : « *Dans l'ère digitale, la transformation des canaux de communication questionnent l'ensemble des industries, mais de façon toute particulière les industries de la communication* »

¹ Nous nous basons sur la définition suivante de la transformation digitale : « *La transformation organisationnelle liée au développement et à l'intégration de technologies numériques de collaboration dans les pratiques individuelles et collectives des entreprises* » (Dudézert, 2015, p. 10). Extrait du Livre Blanc du Club Digitalisation et Organisation de l'ANVIE (Association nationale de valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises).

² « *The marketing landscape is changing. Given the overall challenge of digitalization associated with increasingly transparent, empowered, and collaborative consumer markets, several scholars have suggested rethinking central marketing practices and the current self-conception of marketing* » (Homburg et al., 2015).

et du marketing » (Royle & Laing, 2014)³. La transformation digitale affecte en premier lieu la façon dont les consommateurs et les marques sont connectés (Mulhern, 2009)⁴. D'une façon générale, la transformation digitale est définie comme affectant d'une part, les pratiques marketing, mais aussi, la structure du département marketing. À ce titre, voici comment Moorman et Day (2016) définissent la transformation digitale : « *Les profondes transformations des pratiques permises par la digitalisation des activités marketing, l'émergence d'analyses marketing poussées et l'évolution vers des structures d'organisation plus ouvertes et en réseau* ».

1.2. L'ÉMERGENCE DES PRATIQUES D'EXPÉRIMENTATION D'AFFAIRES AU SEIN DES ÉQUIPES MARKETING

La pratique de l'expérimentation, souvent qualifiée de « *test and learn* » par les praticiens (Davenport, 2009), fait aujourd'hui l'objet d'un intérêt croissant de la part des entreprises : « *Internet firms like Google and Amazon have built their entire businesses on the back of repeated incremental gains* » (The Economist, 2014a). Le département marketing, avec le département R&D, semble fréquemment pratiquer l'expérimentation⁵. Par ailleurs, le département marketing est souvent impliqué dans l'effort de transformation digitale de l'ensemble de l'organisation⁶. Par ailleurs, la transformation digitale agit comme un facilitateur sur les pratiques d'expérimentation d'affaires. Dans ce contexte favorable, il nous paraît judicieux d'observer ces pratiques d'expérimentation et de montrer en quoi elles peuvent contribuer à l'adaptation des organisations à leur environnement. En effet, la généralisation de ces pratiques d'expérimentation à l'ensemble de l'organisation peut aider les entreprises à s'adapter plus rapidement à leur environnement, en permettant d'améliorer les nouvelles offres (meilleure adéquation par rapport aux attentes du marché, limitation du taux d'échec commercial après lancement, amélioration de la profitabilité des offres...), mais aussi

³ « *In the digital era, the transformation of communication channels is challenging for all industries, but particularly so for the communication and marketing industries* » (Royle & Laing, 2014).

⁴ « *The digitization and networking of information transform marketing communications into a vastly different set of practices for connecting consumers and brands* » (Mulhern, 2009).

⁵ Valtech and Adobe (2014) Transformation digitale : les sujets forts de la transformation digitale du marketing en 2014.

⁶ Accenture (2014) CMOs : Time for digital transformation.

en agissant sur la culture organisationnelle et en établissant les bases de compétences marketing adaptatives (Day, 2011).

Les pratiques d'expérimentation en marketing ne sont pas nouvelles. Elles sont caractérisées par une grande variété : marché test réel, marché test simulé, *proof of concept*, *minimum viable product*, *test & learn*, test A/B⁷ (Anderson & Simester, 2011; Blank, 2013; Davenport, 2009; Dos Santos & Spann, 2011; Furr & Dyer, 2014; Osterwalder, 2010). L'usage des méthodes expérimentales a été tout d'abord popularisé dans l'agriculture et la biologie (Thomke, 2013). Il faut attendre le début des années 1960 pour trouver un article de recherche traitant de l'utilisation de méthodes expérimentales spécifiquement pour la fonction marketing (Christian, 1963). Les travaux de Thomke, à la fin des années 1990 (Thomke, 1998b, 1998a; Thomke, von Hippel, & Franke, 1998), marquent le début d'une période où l'intérêt pour le sujet des pratiques managériales d'expérimentation croît dans la littérature académique (Chesbrough, 2010; Day, 2011; Dyer, Gregersen, & Christensen, 2008; Hassi, Paju, & Maila, 2015; McGrath, 2010), ainsi que dans des revues managériales, comme la Harvard Business Review (Anderson & Simester, 2011; Davenport, 2009; Furr & Dyer, 2014; Thomke & Manzi, 2014) et la presse professionnelle (The Economist, 2014a, 2014b).

1.3. PROPOSITION D'UNE DÉFINITION DE L'EXPÉRIMENTATION D'AFFAIRES

Notre objet de recherche est l'expérimentation, telle que pratiquée au sein d'équipes orientées client. Le terme anglais *business experiment* est souvent utilisé dans la littérature. Ce terme a l'avantage de signifier qu'il s'agit d'une pratique managériale et d'éviter de l'assimiler à la méthode expérimentale. En effet, les pratiques managériales d'expérimentation simplifient la méthode expérimentale scientifique utilisée dans la communauté académique (Fisher, 1935) en raison de la complexité analytique liée aux situations de terrain (Thomke, von Hippel et Franke, 1998 ; Thomke et Manzi, 2014). Nous précisons que nous ne cherchons pas à

⁷ A/B testing : Il s'agit d'une technique (Davenport, 2009; Thomke & Manzi, 2014; Valtech & Adobe, 2014, p. 47) directement issue des pratiques de marketing direct et importée dans le secteur du web. Cette technique permet d'évaluer la performance de diverses alternatives, deux versions d'une même page d'accueil d'un site web, par exemple (Stuhlen, 2014). « L'A/B testing (test A/B) permet de comparer différentes versions d'une même variable (exemple : bouton d'ajout au panier pour un site d'e-commerce) afin de déterminer la plus efficace » consulté sur www.ecommercemag.fr le 09/08/2016. Faivre-Duboz T and Tan F (2013) *Livre Blanc - Tout savoir sur le testing : méthodes, bonnes pratiques, pièges à éviter*. Paris / Stuhlen V (2014) *L'Oréal déclenche son offensive mondiale dans le e-business. Les Echos Technologies*, Paris.

comparer les pratiques d'expérimentation avec la méthode scientifique, mais bien à les décrire en tant que telles.

Thomke et Manzi (2014) proposent une définition des expérimentations d'affaires partant d'une simplification de la méthode expérimentale: « *In an ideal experiment the tester separates an independent variable (the presumed cause) from a dependent variable (the observed effect) while holding all other potential causes constant, and then manipulates the former to study changes in the latter* ». Nous précisons à ce stade que les principes fondateurs de la méthode expérimentale ne sont pas repris dans les expérimentations d'affaires. Ainsi, les expérimentations d'affaires ont parfois des échantillons de contrôle, mais ce n'est pas systématique. De même, l'une ou l'autre variable peuvent parfois être bloquées. En revanche, le contrôle de la validité statistique, la constitution d'un échantillon aléatoire, la taille de l'échantillon, la significativité des résultats, la réplication (Herbert, 2004 ; Grelley, 2012) sont des notions absentes des expérimentations d'affaires. Comme l'expliquent Thomke *et al.* (Thomke, von Hippel et Franke, 1998 ; Thomke et Manzi, 2014), c'est parce qu'il n'est pas possible de faire autrement dans une pratique d'affaires où beaucoup de paramètres sont exogènes et varient en cours d'expérimentation.

Une autre définition de la pratique d'expérimentation est donnée par Dyer *et al.* (2008) qui mettent en avant une attitude d'exploration résolue, reposant sur le fait de tester des hypothèses successives⁸. Cette définition associe à la fois réflexion et pratique, avec un accent important accordé à la recherche de nouvelles informations.

D'autres définitions prennent plutôt en compte le résultat de l'expérimentation, qu'il s'agisse de la résolution d'un problème (Thomke, 1998a) ou qu'il s'agisse d'un apprentissage accompagné d'une production de connaissance (Hassi, Paju, & Maila 2015). Nous pouvons envisager la dernière définition (Hassi *et al.*, 2015), comme permettant d'intégrer les dimensions inférieures qui sont mises en avant dans les définitions précédentes : « *The purpose of experimentation is to create knowledge and learning* ». Dans cette même optique de relier expérimentation et apprentissage, Furr et Dyer (2014) proposent une définition

⁸ « *Experimenting, or the frequency with which they experiment in and explore the world with a hypothesis-testing mindset: visiting new places, trying new things, seeking new information, and experimenting to learn new things, as experimenters constantly explore the world intellectually and experientially, holding convictions at bay, testing hypotheses along the way* » (Dyer *et al.*, 2008).

intégrative qui met en relief trois bénéfices associés à l'expérimentation : 1° « *insight value* » (permet de donner un aperçu) ; 2° « *option value* » (permet de générer des options alternatives) ; 3° « *strategic value* » (permet de produire des enseignements, des leçons à tirer). Cette définition présente un double intérêt. Premièrement, elle décompose l'information obtenue en deux niveaux (niveau 1 : selon que l'hypothèse testée est ou non confirmée, « *insight value* » ; niveau 2 : selon que de nouvelles options émergent ou non de l'expérimentation, « *option value* »). Deuxièmement, elle intègre la valeur de l'interaction avec les clients lors du test, ainsi que la possibilité de comprendre les attentes des clients lors de cette phase de test (« *strategic value* »).

Pour Thomke (2013), l'expérimentation permet de structurer le management de l'innovation. De plus, il voit l'expérimentation comme un moyen d'aller au-delà de l'expérience accumulée qui est parfois insuffisante pour affronter des cas où l'incertitude est forte et que l'organisation n'a encore jamais affrontés. En particulier, la pratique de l'expérimentation est un moyen d'apprentissage qui va permettre de mieux gérer l'incertitude⁹.

1.4. LE CADRE CONCEPTUEL DE DAY (2011) ET L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'objectif de notre recherche est de définir une taxonomie empirique issue de l'examen des pratiques organisationnelles permettant de caractériser les pratiques d'expérimentation et les enjeux associés à ces pratiques. Nous souhaitons par ce travail clarifier et illustrer empiriquement l'existence de capacités marketing adaptatives identifiées par Day (2011).

La typologie de Day (2011) se base sur la distinction proposée par March (1991), entre « *exploiting* » et « *exploring* », et sur la distinction entre l'orientation « *inside-out* » de l'organisation, qui provient de la littérature sur les capacités dynamiques (Teece, 2007) et l'orientation « *outside-in* » (Day, 1994b, 2011, 2014). La typologie de Day (2011) reprend trois compétences décrites précédemment dans la littérature et introduit les « capacités marketing adaptatives », un nouveau type de compétences.

⁹ « *It is important to note that good experimentation goes well beyond the individual tests and their protocols. It is about the way in which companies use such tests to manage, organize, and structure their innovation processes. Specifically, it is about how firms can learn so that they can better manage various sources of uncertainty when past experience can be limiting* » (Thomke, 2013).

Ce type est à la croisée des dimensions d' « *exploration* » et d' « *outside-in* ». Il permet de palier à la limite du concept de capacités dynamiques de Teece (2007), en lui donnant une orientation *outside-in*.

Néanmoins, ce nouveau type de compétence n'a pas encore été étayé empiriquement. En outre, ce type de compétence constitue un vaste ensemble et nous supposons que cette compétence devrait se décomposer en plusieurs sous-types. À ce propos, Day (2011) propose trois capacités marketing adaptatives pour décrire ce type de compétence : l'apprentissage vigilant du marché, l'expérimentation adaptative sur le marché et l'*open marketing*. Si c'est trois capacités ont en commun d'être adaptatives, Day (2011) n'indique pas comment fonctionne ce caractère adaptatif et permet un ajustement en adoptant une perspective client. Pourtant, c'est bien sur le caractère adaptatif que repose sa proposition par rapport aux cadres préexistants. Au cours de cet ajustement, deux aspects semblent essentiels, le mécanisme d'apprentissage permettant les ajustements et le processus en tant que tel, à savoir la progression par itérations successives, jusqu'à atteindre le résultat souhaité.

Pour l'expérimentation adaptative, Day (2011) évoque les apprentissages continus associés, mais sans en expliciter les mécanismes. L'auteur ne fait référence qu'au cadre théorique de l'apprentissage simple boucle et double boucle (Day, 1994a). Pourtant, pour comprendre les compétences associées à la pratique de l'expérimentation d'affaires, il importe de s'intéresser de façon détaillée au processus d'apprentissage. Les recherches sur l'apprentissage organisationnel ont d'ailleurs montré que les approches par essai-erreur (Simon, 1969) étaient centrales pour permettre d'engager une dynamique d'apprentissage continue, notamment l'approche « *iterate and learn* » (Loch, DeMeyer, & Pich, 2006). Par ailleurs, la littérature sur l'apprentissage organisationnel cite souvent l'expérimentation comme mode privilégié d'apprentissage (Levitt et March, 1988 ; Huber, 1991 ; March, 2010). À ce titre, le cadre de Crossan *et al.* (1995) présente l'apprentissage associé à l'expérimentation comme étant conatif, puis cognitif. Ce type d'apprentissage a la particularité d'être considéré comme complet.

2. UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE À PARTIR D'ENTRETIENS D'EXPERTS

2.1. OBJECTIF DE L'ÉTUDE

À notre connaissance, malgré la grande diversité des pratiques d'expérimentation en marketing, aucune grille d'analyse ne permet aujourd'hui d'en rendre compte de façon conceptuelle. Notre recherche a pour objectif de contribuer à clarifier cette notion d'expérimentation en proposant une taxonomie et une typologie de façon à mettre en évidence les enjeux théoriques et managériaux spécifiques à ces diverses pratiques. Alors que la taxonomie¹⁰ est une classification qui émerge des observations du terrain, la typologie¹¹ se base uniquement sur des concepts (Smith, 2002).

2.2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Les pratiques managériales sont abordées au travers d'entretiens semi-directifs (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2003) réalisés en France principalement auprès de managers marketing confrontés à des enjeux de transformation de leur organisation (tableau détaillé disponible auprès des auteurs). Nous avons essayé de sélectionner des situations où l'entreprise était dans la situation présentée par Day (2011) dans le quadrant des capacités marketing adaptatives, c'est-à-dire dans l'exploration et dans une approche *outside-in*. Nous avons travaillé à partir d'entretiens exploratoires (20), réalisés en France entre février 2014 et juillet 2015, auprès d'experts (responsables marketing, responsables de la transformation digitale, responsables RH et consultants), déclarant innover ou contribuant au processus d'innovation, en intégrant une approche centrée sur les clients. Choissant une approche abductive (Charreire & Durieux, 2003), en parallèle de la conduite des entretiens, nous avons progressivement construit notre revue de littérature académique sur le sujet, en fonction des différents axes successivement identifiés sur le terrain. Ceci a été complété par une revue de presse professionnelle en ligne sur le sujet que nous avons mené (presse, blog, sites web de sociétés)¹² permettant de rester au plus près des pratiques des entreprises et d'affiner en

¹⁰ « *They classify items on the basis of empirically observable and measurable characteristics* » (Smith, 2002).

¹¹ « *The key characteristic of a typology is that its dimensions represent concepts rather than empirical cases. The dimensions are based on the notion of an ideal type, a mental construct that deliberately accentuates certain characteristics and not necessarily something that is found in empirical reality* » (Smith, 2002).

¹² <http://www.scoop.it/t/marketing-futures>

continu le guide d'entretien. Nous avons laissé du temps pour laisser émerger les éléments en partant du discours des répondants plutôt que d'imposer des concepts préexistants (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Les entretiens ont été analysés selon une méthode de codage descriptif et thématique, en suivant deux cycles de codage successifs (Saldaña, 2013). Le nombre d'entretiens total a été établi de façon à atteindre une saturation théorique (Miles, Huberman, & Saldaña, 2013). L'analyse des entretiens de l'étude exploratoire a permis de faire émerger une taxonomie des pratiques. Le croisement de la littérature avec l'étude exploratoire nous permet de proposer une typologie conceptuelle des expérimentations.

2.3. PRINCIPAUX RÉSULTATS : PROPOSITION D'UNE TAXONOMIE ET D'UNE TYPOLOGIE

2.3.1. Taxonomie des pratiques

Toutes les entreprises ne pratiquent pas l'expérimentation de façon systématique en marketing, tant s'en faut. Les entreprises se rangent sur un continuum avec, à une extrémité, celles qui n'expérimentent jamais et, à une autre extrémité, celles qui expérimentent de façon régulière, voire continue, peut-être même de façon adaptative au sens de Day (2011), sachant que la littérature n'a pas encore décrit ce type de pratique.

Les données récoltées durant les entretiens nous permettent de relater différents exemples d'expérimentation :

- Adaptation continue de l'offre de la filiale digitale d'une compagnie d'assurance ; pratique permanente et itérative de tests A/B, conduite par le département marketing international (#3)
- Reconfiguration d'un réseau de points de vente, dans le secteur public ; pratique nouvelle et ponctuelle ; co-création d'un nouvel espace de commercialisation et des processus associés, de façon itérative, avec les employés (#4)
- Adaptation de l'offre d'une banque de réseau au contexte digital ; pratique permanente et localisée au sein d'une agence « pilote »¹³ ; co-création de nouveaux services avec les clients (#6)
- Constitution d'une agence bancaire « pilote » ; co-création de nouveaux services et de

¹³ Le mode opératoire « pilote » est présenté par Furr et Dyer (2014).

nouveaux dispositifs avec les employés et les clients (#12)

- Validation de publicités avant leur diffusion dans le secteur de la grande consommation ; pratique ponctuel et non itérative¹⁴ qui repose sur l'expérience (#19)
- Conseil en management ; approche qualifiée d' « expérimentation radicale », car en rupture avec le cadre managérial et culturel habituel et qui consiste à faire l'expérience d'une réalité mal appréhendée par les personnes concernées ; pratique ponctuel et non itérative (#21)
- Amélioration des processus d'acquisition de clientèle par téléphone d'une compagnie d'assurances, aidée par un cabinet de conseil ; pratique continue et itérative (#23)

Sur la base des analyses menées, nous présentons une taxonomie qui se décompose en deux dimensions (cf. Figure 1) :

- La première dimension oppose « expérience » et « expérimentation ». Une partie des praticiens utilise le mot « expérimentation » dans un sens différent de l'expérimentation organisée et itérative, puisqu'il s'agit avant tout de faire une expérience de réalité et de se confronter avec pragmatisme aux clients, dans le contexte du marketing, avant d'en tirer des enseignements¹⁵. L'observation de ces deux premières différences de pratique, entre expérience et expérimentation, nous montre qu'elles sont porteuses d'une attente différente en termes de résultat attendu par les praticiens. La pratique d'expérience aura pour vertu de faire prendre conscience d'une réalité au travers d'une immersion physique des membres de l'équipe concernée dans la situation étudiée. Cette immersion va permettre de faire vivre une expérience sensorielle (« écouter », « voir ») singulière et intense. Cela va aider les praticiens à comprendre une situation qu'ils avaient du mal à appréhender. *A contrario*, la pratique d'expérimentation pose une hypothèse et l'on s'attend donc à avoir une réponse qui confirme ou infirme cette hypothèse.

¹⁴ La pratique est nommée « *probing* » par les praticiens rencontrés. Il s'agit de collecter des avis auprès d'un nombre limité de clients et ainsi de caractériser, dans une démarche plus qualitative que quantitative, les attentes de ces clients (Day, 2011; Lynn, Morone, & Paulson, 1996).

¹⁵ Définitions de l'expérience : « *Acte d'éprouver, d'avoir éprouvé* » (Littré), « *Connaissance acquise soit par les sens, soit par l'intelligence, soit par les deux, et s'opposant à la connaissance innée impliquée par la nature de l'esprit* » (sens philosophique, CNRTL), « *Le fait d'acquérir, d'étendre ou d'enrichir une connaissance, un savoir, un savoir-faire, par l'usage et la pratique* » (Dictionnaire de l'Académie Française).

- La seconde dimension dissocie des pratiques où une co-crédation a lieu avec les clients et des pratiques où il n'y a pas de co-crédation. Lorsqu'il y a co-crédation, les clients sont sollicités dans cet objectif. Leurs avis et suggestions sont récoltés au cours d'un entretien par un membre de l'équipe marketing. Lorsque les clients sont nombreux et qu'il s'agit d'une clientèle interne, ils sont invités à déposer leurs commentaires directement sur une plateforme numérique. Lorsqu'il n'y a pas de co-crédation, la formulation des hypothèses de tests qui donneront lieu à expérimentation est faite par les équipes marketing sans solliciter l'intervention des clients, mais simplement en analysant les données clients précédemment collectées.

Tableau 1. Taxonomie des méthodes d'expérimentation

	Expérience	Expérimentation
Pas de co-crédation	Mode A (#19, #21)	Mode C (#3, #23)
Co-crédation	Mode B (#6, #12)	Mode D (#4)

Parmi ces entretiens émergent tout d'abord un ensemble de pratiques qui procèdent d'une expérimentation organisée (#3, #4, #23). Dans les cas où il s'agit d'optimiser l'existant, la pratique d'expérimentation est constituée de nombreuses itérations, gérées par une équipe centrale, experte dans la conception et la mise en œuvre de tests (#3), où une équipe locale, dite « laboratoire », qui sans forcément formaliser des hypothèses en amont, va tester de façon empirique (#23) : « *On va tester les ateliers de prise de rendez-vous au téléphone, parce que les gens ne savent pas trop prendre le téléphone pour prendre rendez-vous avec les clients. Hop, on se met ensemble, on appelle, on va tester la vente en duo. Alors, c'est le manager qui accompagne des vendeurs sur le terrain. Donc, voilà. On teste cela. Donc, on fait plusieurs itérations, on fait un bilan, on essaie d'améliorer* » (#23). Dans le cas où il est question de transformer l'existant (#4), la gestion du changement se fait en mode projet et la pratique itérative de test/adaptation est prise en charge de façon collaborative entre une équipe centrale et les équipes locales.

Une partie des praticiens utilise le mot « expérimentation » dans un sens différent de l'expérimentation organisée et itérative, puisqu'il s'agit avant tout de faire une expérience de réalité et de se confronter avec pragmatisme aux clients, avant d'en tirer des enseignements,

souvent en mode « pilote » : *« Faire réagir sur des packs, faire réagir sur etc... Mais surtout pour ressentir physiquement... de voir la réaction du consommateur »* (#19).

L'observation de ces deux premières différences de pratique, entre expérimentation et expérience¹⁶, nous montre qu'elles sont porteuses d'une attente différente en termes de résultat attendu par les praticiens. La pratique d'expérimentation pose une hypothèse et l'on s'attend donc à avoir une réponse qui confirme ou infirme cette hypothèse. *A contrario*, la pratique d'expérience aura pour vertu de faire prendre conscience d'une réalité au travers d'une immersion physique des membres de l'équipe concernée dans la situation étudiée. Cette immersion va permettre de faire vivre une expérience sensorielle (« écouter », « voir ») singulière et intense. Cela va aider les praticiens à comprendre une situation qu'ils avaient du mal à appréhender.

D'autre part, la dimension apprenante des pratiques d'expérimentation va se différencier selon deux axes : la boucle d'apprentissage opérée dans l'organisation, d'une part, et l'intégration aval de l'expérimentation, d'autre part, en co-crédant ou non avec les destinataires de l'offre. Ainsi, parmi les entretiens, on peut rapporter le verbatim suivant : *« On fait de la co-crédation client-conseiller. On a construit aussi, ce qu'on appelle un projet agence (...) On est juste en train de faire le kit, vous voyez, c'est tout récent, pour voir avec les clients, comment est-ce qu'ils voient une agence qui se développe, qui serait utile à son quartier, qui pourrait se développer, du coup une sorte de gagnant-gagnant »* (#6). C'est-à-dire que l'employé de la banque élabore un nouveau service bancaire avec l'aide d'un client. Un autre verbatim montre la puissance d'acceptation interne que peut générer une telle pratique, même au sein d'une entreprise (#4) dont la résistance au changement a souvent été décrite¹⁷. La co-crédation rapportée ici a quasi-exclusivement lieu en interne et va être un vecteur d'accélération du changement organisationnel.

¹⁶ Définition d'« expérimentation » (Littre) : 1. Éprouver par expérience. On ne peut se rendre compte de cela sans l'avoir expérimenté. Expérimenter un nouveau remède. 2. Absolument. Dans les sciences expérimentales, solliciter la production des faits qu'on veut observer, afin de pouvoir parvenir à en assigner la loi, à en déterminer les causes, à reconnaître la manière dont ces causes agissent. La première définition numérotée réfère à l'expérience personnelle d'une réalité. La seconde définition est celle qui est utilisée par la recherche académique.

¹⁷ Larcher G (2003) Rapport d'information sur la situation de La Poste. Sénat, Paris.

Cette taxonomie développe l'axe d'exploration de Day (2011), en le décomposant entre l'expérience vécue et l'expérimentation organisée. D'autre part, sur la dimension *outside-in* de Day (2011), cette taxonomie permet de décomposer, premièrement, en co-crédation interne, qui passe par l'intégration des employés qui produisent le service dans la phase d'expérimentation, et deuxièmement, en non co-crédation interne, où l'orientation marché est présente mais où elle ne se traduit pas, dans le processus d'expérimentation, par cette implication organisationnelle aval. Les modes avec co-crédation (B et D) engendrent une approche *outside-in*. En revanche, les modes sans co-crédation (A et C) ne semblent pas s'inscrire dans une approche *outside-in*, à l'exception notable du cas #23¹⁸.

Au final, ce qui structure la taxonomie est une différence tout d'abord de méthodes, avec soit une approche rigoureuse par expérimentation d'affaires intégrant une approche hypothético-déductive s'opposant à une approche par expérience simple. En second lieu, c'est la pratique qui structure la taxonomie, avec soit une approche centrée client où la co-crédation est recherchée, soit une approche où la co-crédation n'est pas recherchée. Concernant l'approche centrée client, nous faisons ici un parallèle avec les méthodes de *design thinking*¹⁹, décrite dans la littérature comme l'un des socles des pratiques d'expérimentation (Hassi & Tuulenmäki, 2012) et qui répond précisément aux questions posées²⁰ par Day pour prendre une orientation *outside-in*.

En termes d'enjeux, dans toutes les situations relatées lors des entretiens, c'est le changement organisationnel qui est souvent recherché *in fine*, que ce soit pour l'expérimentation ou l'expérience. L'expérimentation va permettre de générer une dynamique au sein d'organisations qui peinent à se rénover. L'expérience va permettre un alignement entre une organisation et ses clients, lorsqu'une distance trop importante s'est installée entre les deux parties. Pour être plus spécifique, l'enjeu associé à la co-crédation va être de nature à

¹⁸ Dans le cas #23, les clients ne sont pas impliqués dans une démarche de co-crédation, néanmoins les équipes font un effort d'empathie prononcé pour discerner les éventuelles attentes des clients restant insatisfaites. Cette attitude de vigilance organisée permet de s'inscrire dans le cadre décrit par Day (2011).

¹⁹ Le *design thinking* est une pratique d'innovation émergente au sein des organisations (Nooyi & Ignatius, 2015) : « Il s'agit d'une discipline qui utilise la sensibilité du designer et ses méthodes pour mettre en relation les besoins des personnes, la faisabilité technique et ce que la stratégie d'entreprise peut transformer en valeur pour le client et en opportunités de marché » (Brown, 2008, p. 86).

²⁰ « What new needs do they [customers] have? What can we do to solve their problems ? » (Day, 2011).

accompagner une transformation organisationnelle conséquente. La difficulté principale va être de savoir comment associer les parties prenantes concernées, qui et jusqu'à quel point. Pour l'expérimentation, l'enjeu se situe au niveau de l'apprentissage stratégique et ainsi de permettre à l'organisation de se renouveler par une meilleure compréhension des attentes clients. Comment faire pour que l'apprentissage ait réellement lieu et qu'il soit moteur pour adapter les pratiques ? Pour l'expérience, l'enjeu se situe d'abord au niveau de l'apprentissage individuel, de façon à mieux appréhender la réalité et d'en comprendre les ressorts. Ce changement insufflé au niveau de l'individu permet ensuite de produire des changements organisationnels.

2.3.2. Typologie des pratiques

La dimension « *iterate and learn* » est apparue comme centrale lors de nos observations. Cette dimension nous permet de distinguer des expérimentations itératives par rapport à des expérimentations non itératives. L'itération est en effet clé pour que la pratique d'expérimentation puisse permettre l'adaptation. Pour que l'itération permette l'apprentissage par essai-erreur au travers d'expériences successives, un certain nombre de conditions sont requises. March (2010) résume le mécanisme d'apprentissage expérientiel au travers de l'association entre actions et résultats. Il met en avant le fait que l'apprentissage n'est pas intrinsèquement intelligent. Dans le cas où il permet une amélioration, et dans ce cas seulement, il peut être qualifié d'intelligent. Dans le cas contraire, l'apprentissage expérientiel peut être la source de nombreuses erreurs. Il est donc nécessaire d'être particulièrement vigilant sur la qualité de l'apprentissage expérientiel et d'essayer de distinguer les apprentissages intelligents des autres. En d'autres termes, la conscience de l'ambiguïté de l'expérience doit être partagée au sein des équipes. March (2010, p. 101) précise que l'ambiguïté est favorisée lorsque les expériences sont rares et que l'environnement causal est complexe.

Le niveau d'apprentissage associé à l'expérimentation est étroitement lié au caractère itératif de celle-ci. Dès lors, s'il y a itération, l'apprentissage sera fort. S'il n'y a pas d'itération, l'apprentissage sera faible. En outre, l'ambition de l'expérimentation – ou périmètre – constitue aussi une dimension saillante qui va opposer des expérimentations qui concernent

l'ensemble de l'organisation et des expérimentations qui sont centrées sur l'amélioration de l'offre. Cette typologie définit donc quatre types :

- EI (expérimentation étroite et itérative),
- LI (expérimentation large et itérative),
- ENI (expérimentation étroite et non itérative),
- LNI (expérimentation large et non itérative).

Notons que la dimension périmètre est proche de celle de Garvin (1993) qui oppose « *ongoing experiments* » et « *demonstration project* ». Néanmoins, notre approche est différente, car le type EI ne se réduit pas à de l'expérimentation incrémentale et peut aussi donner lieu à des innovations de rupture.

Pour plus de clarté, nous présentons dans un premier tableau la typologie avec les pratiques associées, puis dans un second tableau, la typologie avec des exemples d'entreprise tirés de la littérature et de l'étude exploratoire.

Tableau 2 : Typologie des pratiques d'expérimentation et pratiques associées

		Périmètre	
		Étroit (offre)	Large (organisation)
Possibilité d'itérer	Oui	<p>EI <i>Design thinking, laboratoire expérimental</i>²¹</p>	<p>LI Expérimentation continue</p>
	Non	<p>ENI Test A/B, marché test réel²², <i>home use test</i>²³</p>	<p>LNI Expérimentation unique</p>

Dans cette typologie, les tests A/B se situent dans le type ENI qui correspond à un type d'expérimentation étroite et sans itération. En effet, les tests A/B portent sur des cas simples (la place d'un bouton sur une page web, le montant d'une réduction promotionnelle, etc.) et

²¹ Voir Répondant #27.

²² « *Le marché test en conditions réelles est un outil qui permet de valider, sur une zone test (...) un certain nombre d'actions marketing avant leur mise en œuvre* » (Parguel, 2007).

²³ Le *home use test* ou HUT est un test de placement de produits à domicile (Boutrolle, Delarue, Arranz, Rogeaux, & Köster, 2007).

l'itération n'est pas systématique. Elle peut même être automatisée²⁴. Dans le cas où les tests A/B sont intégrés dans un processus expérimental ambitieux, avec une réflexion sur les résultats avant la formulation de nouvelles hypothèses de test, ils pourraient se déplacer vers le type EI (expérimentation étroite et itérative). De même, les marchés tests réels et les *home use test* se trouvent dans le type ENI, mais pour d'autres raisons. Il n'y a simplement pas d'itération en raison de leur coût élevé. Au contraire, le *design thinking* est par définition itératif. Il est employé sur des sujets cadrés. Il appartient donc au type EI.

²⁴ Sur l'automatisation du processus itératif pour les tests A/B, voir Tamburrelli, G. et Margara, A. (2014) « Towards Automated A/B Testing », in Springer (éd.) *International Symposium on Search Based Software Engineering*. Cham, p. 184-198.

Tableau 3 : Typologie des pratiques d'expérimentation illustrée par des exemples

		Périmètre	
		Étroit (offre)	Large (organisation)
Possibilité d'itérer	Oui	EI Danone ²⁵ , Mondelēz ²⁶	LI La Poste ²⁷ , Soon ²⁸
	Non	ENI Assurance en ligne ²⁹ , Club des Créateurs de Beauté ³⁰ , Allianz ³¹	LNI³² IDTGV ³³ , ZeBank ³⁴

En reprenant la distinction faite par Loch *et al.* (2006) entre gains opérationnels à court terme (efficience) et gains stratégiques à moyen/long terme (apprentissage), nous pouvons interroger notre typologie pour savoir si un faible niveau d'apprentissage (ENI et LNI) serait associé à un fort niveau d'efficience. Les entretiens exploratoires illustrant le type ENI confirment cela avec une grande efficience opérationnelle, mais un apprentissage limité.

En réalité, la distinction de Loch *et al.* (2006) entre gains d'efficience et gains d'apprentissage revient à différencier des types d'apprentissage. En effet, le gain d'efficience est un

²⁵ Voir Répondant #27.

²⁶ « Mondelēz International (anciennement Kraft Foods) invite également ses clients dans son espace physique dédié appelé Fly Garage. Membre de l'équipe de ce lieu, Maria Mujica témoigne : 'Avec peu de moyens, on saisit l'idée, on la visualise et on crée un prototype ; deux jours après, de vrais clients viennent et réagissent aux idées qui leur sont présentées par leurs créateurs. C'est incroyable, parce qu'ensuite on est amenés à regarder les gens dans les yeux et à leur demander ce qu'ils aiment et ce qu'ils modifieraient' » (Furr & Dyer, 2014).

²⁷ Voir Répondant #4.

²⁸ Soon était la banque mobile d'Axa de 2013 à 2017, Consulté le 17/12/2017 sur marianne2.fr/soon-disparait-et-sera-integree-a-axa-banque.html

²⁹ Voir Répondant #3.

³⁰ Voir Répondant #7.

³¹ Exemple cité dans le rapport Valtech (2014)

³² Il est difficile de trouver des exemples pour ce type, les entreprises ayant progressivement tendance à s'en détourner en raison des risques importants associés.

³³ IDTGV est une filiale de la SNCF qui a commercialisé des places TGV low-cost de 2004 à 2017. Consulté le 18/12/2017 sur <http://www.leparisien.fr/transports/la-sncf-entree-les-trains-idtgv-06-03-2017-6738381.php>

³⁴ ZeBank était une banque uniquement accessible en ligne, lancée en 2001 et qui a stoppé son activité en 2004. Consulté le 17/12/2017 sur www.lesechos.fr/09/07/2010/LesEchos/20716-150-ECH_les-banques-en-ligne--de-l-echec-a-la-renaissance.htm

apprentissage simple boucle (Argyris & Schön, 1978) qui se fait immédiatement à la lecture des résultats de l'expérimentation. Le gain d'apprentissage est un apprentissage double boucle (Argyris & Schön, 1978) ou supérieur (Bateson 1977 ; Visser 2007). Cet apprentissage se fait sur un temps plus long. Dans la pratique, s'il s'agissait de prioriser un type de gain sur l'autre, nous pouvons dire que le gain d'efficience est nécessaire pour motiver les équipes et trouver des financements pour de futures expérimentations. Ceci est conforme aux conclusions de March (1991) qui montrent qu'il est nécessaire de transcrire les fruits de l'expérimentation dans l'exploitation quotidienne de l'activité, sous peine de voir les pratiques d'expérimentation stoppées. Mais, ce qui est clé et qui devient différenciant par rapport à la concurrence dans une vision RBV (Penrose, 1959), c'est la construction d'une capacité nouvelle, d'abord dynamique (Teece, 2007), puis adaptative (Day, 2011), au travers d'apprentissages d'ordre supérieur (Visser, 2007).

3. CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE À LA COMPRÉHENSION DES PRATIQUES D'EXPÉRIMENTATION D'AFFAIRES

3.1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

L'expérimentation est une méthode qui se généralise dans les organisations, néanmoins la réalité des pratiques observées en entreprise nous montre que les attentes sont différentes entre une pratique qui vise à faire l'expérience d'une réalité et une pratique qui vise à conduire une expérimentation raisonnée, avec des attentes spécifiées en amont. La taxonomie que nous proposons à une visée exploratoire et permet d'illustrer empiriquement les capacités marketing adaptatives identifiées par Day (2011). Nous proposons une décomposition de cette capacité marketing adaptative en quatre sous-types. Dans les exemples d'expérimentation rapportés, les capacités marketing sont mobilisées au travers d'activités marketing adaptatives telles que décrites par Moorman et Day (2016, Annexes web tableau W5). Nous concluons que les deux sous-types liés à l'expérimentation sont adaptatifs. En revanche, le caractère adaptatif des deux sous-types liés à l'expérience n'ayant pas émergé de façon claire, il pourrait être intéressant de conduire une étude complémentaire longitudinale pour observer l'émergence éventuelle de ce caractère.

La typologie intègre deux concepts importants que sont l'itération et le périmètre. Cette typologie permet de mieux catégoriser les cas étudiés (type LI). Cela permet aussi d'enrichir

le concept de capacité marketing adaptative de Day (2011) en mettant en évidence que cette capacité conjugue itération et périmètre organisationnel. Grâce à Loch *et al.* (2006), nous suggérons que le niveau d'apprentissage associé est fort, mais que l'efficacité est plus faible que pour d'autres pratiques d'expérimentation. Sur cette base, nous enrichissons notre typologie en précisant que lorsqu'il y a possibilité d'itérer (types EI et LI), l'apprentissage est maximal et l'efficacité est faible. Lorsqu'il n'y a pas de possibilité d'itérer (types ENI et LNI), l'apprentissage est faible, mais l'efficacité est forte.

Finalement, cette étude ouvre de nouvelles voies de recherche sur le rôle de l'apprentissage dans la constitution des capacités marketing adaptatives, en mettant en avant les différents aspects du caractère adaptatif de la capacité décrite par Day (2011), en dissociant l'expérimentation rigoureuse de l'expérience simple et la co-création de la non co-création.

3.2. CONTRIBUTION MANAGÉRIALES

La taxonomie qui émerge de l'étude exploratoire a d'abord une vocation managériale. Son apport principal est de définir ce qu'est une pratique d'expérimentation (avec ou sans co-création) et ce qu'elle n'est pas (une expérience). L'expérience permet de se confronter à des situations et d'améliorer la compréhension des participants. L'apprentissage lié à l'expérience ne peut être qu'individuel. Notre contribution managériale consiste dans la mise en avant, grâce à la taxonomie, de modes d'expérimentation qui vont chacun répondre à des enjeux différents, que ce soit la création d'une dynamique organisationnelle pour l'expérimentation ou dans la recherche d'un alignement entre l'organisation et ses clients, pour l'expérience.

Par ailleurs, le test A/B ne propose généralement que des apprentissages simples boucles. De façon à devenir un outil de gestion du changement en faisant émerger des capacités dynamiques, voire adaptatives, les itérations des tests A/B doivent donner lieu à un travail approfondi en équipe. Ce travail porte sur l'analyse des résultats, la formalisation des apprentissages, la génération de nouvelles options et de la formalisation de nouvelles hypothèses.

L'essence du processus d'expérimentation réside dans la répétition du cycle d'essai-erreur (Simon, 1969). La transformation digitale favorisant l'accélération du processus itératif (Loch *et al.*, 2006), ceci implique que les organisations s'interrogent sur l'orchestration de leurs ressources et capacités de façon à profiter de cette opportunité. L'investissement vers les

technologies digitales et la construction de routines appropriées sont nécessaires pour que l'organisation soit en capacité de démultiplier les itérations. Pour cela, un questionnement préalable sur les capacités et les ressources nécessaires doit permettre de générer des options de reconfiguration organisationnelle. Nous proposons de poser les questions suivantes lors de cette réflexion : Comment générer des *feedbacks* clients ? Comment organiser une analyse continue et approfondie des résultats ? De façon à pouvoir faire émerger de nombreuses hypothèses de travail, quel est le processus le plus approprié ? Comment faire en sorte que les phases de divergence permettent une véritable construction projective : réflexion, présentation, échange, diffusion, ... ?

RÉFÉRENCES

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue 1999), 146-163.
- Anderson, E. T., & Simester, D. (2011). A step-by-step guide to smart business experiments. *Harvard Business Review*, 89(3), 98-105.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning : A theory of action perspective*. Reading: MA: Addison-Wesley.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit, Tome I*. Paris: Seuil.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2003). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In Raymond-Alain Thiétart (Éd.), *Méthodes de Recherche en Management* (2e éd., p. 224-256). Dunod.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Boutrolle, I., Delarue, J., Arranz, D., Rogeaux, M., & Köster, E. P. (2007). Central location test vs. home use test: Contrasting results depending on product type. *Food Quality and Preference*, 18(3), 490-499.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, (June), 85-92.
- Charreire, S., & Durieux, F. (2003). Explorer et tester : Deux voies pour la recherche. In R-A et al Thiétart (Éd.), *Méthodes de Recherche en Management* (2e éd., p. 57-81). Paris: Dunod.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation : Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.
- Christian, R. C. (1963). Marketing experimentation : Forgotten tool. *Journal of Marketing*, October, 75-76.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360.
- Davenport, T. H. (2009). How to design smart business experiments. *Harvard Business Review*, 87(February), 68-77.
- Day, G. S. (1994a). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31.

- Day, G. S. (1994b). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Day, G. S. (2014). An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 27-28.
- Dos Santos, R., & Spann, M. (2011). Collective entrepreneurship at Qualcomm : Combining collective and entrepreneurial practices to turn employee ideas into action. *R&D Management*, 41(5), 443-456.
- Dudézert, A. (2015). La transformation digitale des entreprises. *Livre Blanc du Club Digitalisation et Organisation de l'ANVIE*.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317-338.
- Faivre-Duboz, T., & Tan, F. (2013). *Livre Blanc - Tout savoir sur le testing : méthodes, bonnes pratiques, pièges à éviter*. Paris.
- Fisher, R. A. (1935). *The design of experiments*. Edinburgh: Oliver and Boyd.
- Furr, N., & Dyer, J. H. (2014). Leading your team into the unknown. *Harvard Business Review*, 92(12), 80-88.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(July-August), 78-91.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Grelley, P. (2012). La méthode expérimentale. *Informations Sociales*, 6(174), 23.
- Hassi, L., Paju, S., & Maila, R. (2015). *Experimentation Manual* (MIND, éd.).
- Hassi, L., & Tuulenmäki, A. (2012). Experimentation-driven approach to innovation : Developing novel offerings through experiments. *ISPIM Conference (The International Society for Professional Innovation Management)*, 1-13. Barcelona: ISPIM.
- Herbert, M. (2004). *Petit abrégé pour mieux comprendre la notion de méthode expérimentale et ses enjeux méthodologiques* (N° 340). Paris.

- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-25.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Loch, C. H., DeMeyer, A., & Pich, M. T. (2006). *Managing the unknown: A new approach to managing high uncertainty and risk in projects*. New York: John Wiley & Sons.
- Lynn, G. S., Morone, J. G., & Paulson, A. S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process. *California Management Review*, 38(3), 8-37.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G. (2010). *The ambiguities of experience*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- McGrath, R. G. (2010). Business models : A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2), 247-261.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6-35.
- Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 85-101.
- Nooyi, I., & Ignatius, A. (2015). How Indra Nooyi turned Design Thinking into strategy. *Harvard Business Review*, (September), 80-85.
- Osterwalder, A. (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (1st éd.). John Wiley and Sons.
- Parguel, B. (2007). Le marché test en conditions réelles, portées et limites pour l'étude du lancement de nouveaux produits. *Décisions Marketing*, 47(Juillet-Septembre), 97-101.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Royle, J., & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap : Developing a digital marketer model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73.

- Ruekert, R. W., Walker, O. C., & Roering, K. J. (1985). A Contingency theory activities : Structure and performance. *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.
- Saldaña, J. (2013). An introduction to codes and coding. In Sage (Éd.), *The coding manual for qualitative researchers* (2nd éd., p. 1-40).
- Simon, H. A. (1969). *The science of the artificial*. MIT Press.
- Smith, K. B. (2002). Typologies, taxonomies, and the benefits of policy classification. *Policy Studies Journal*, 30(3), 379-395.
- Stuhlen, V. (2014, avril). L'Oréal déclenche son offensive mondiale dans le e-business. *Les Echos Technologies*.
- Tamburrelli, G., & Margara, A. (2014). Towards automated A/B testing. In Springer (Éd.), *International Symposium on Search Based Software Engineering* (p. 184-198). Cham.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- The Economist. (2014a). Little things that mean a lot. *The Economist*, p. 60.
- The Economist. (2014b). Testing testing. *The Economist*.
- Thomke, S. (1998a). Managing experimentation in the design of new products. *Management Science*, 44(6), 743-762.
- Thomke, S. (1998b). Simulation, learning and R&D performance: Evidence from automotive development. *Research Policy*, 27(1), 55-74.
- Thomke, S. (2013). Unlocking innovation through business experimentation. *The European Business Review*, March-Apr.
- Thomke, S., & Manzi, J. (2014). The discipline of business experimentation. *Harvard Business Review*, (December), 70-79.
- Thomke, S., von Hippel, E., & Franke, R. (1998). Modes of experimentation : an innovation process — and competitive — variable. *Research Policy*, 27, 315-332.
- Valtech, & Adobe. (2014). *Transformation digitale : les sujets forts de la transformation digitale du marketing en 2014*. Paris.
- Visser, M. (2007). Deutero-learning in organizations: A review and a reformulation. *The Academy of Management Review*, 32(2), 659-667.