



# **Digitalisation du secteur immobilier :**

## **La proposition de valeur phygitale au cœur de la performance**

**GARDES, Nathalie**

**IRGO, Université de Bordeaux**

**Nathalie.gardes@u-bordeaux.fe**

### **Résumé :**

---

La question de l'avenir de l'agence immobilière en tant que *Business Model* et en tant que point de vente physique fait l'objet de nombreux débats et est au centre des préoccupations des professionnels du secteur. Conserver un réseau de distribution physique pourrait s'avérer risqué dans une économie qui corrèle forte profitabilité et faible volume d'actifs tangibles. Pour autant, si les grands réseaux s'engagent dans une révolution digitale et repensent leur *Business Model*, ils conservent une volonté affirmée pour maintenir un modèle omni-canal tenant pour essentiel le contact réel. Le tout digital qui semble séduire nombre d'acteurs pourrait en effet ne pas être aussi déterminant. Lieu de la rencontre et de la proximité avec le client, l'agence est aussi l'espace de la personnalisation de la relation et de l'expérience de consommation. Cette vision place au cœur de la réflexion l'agence comme point central de la proposition de valeur pour le client.

Composante fondamentale du *Business Model*, la définition d'une proposition de valeur différenciée est un déterminant de la compétitivité et de la performance de l'entreprise. Peu de recherches se sont intéressées aux dimensions constituant une proposition de valeur client (PVC) et il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux portant sur les PVC des agents immobiliers. Nos objectifs à travers cette recherche sont multiples : établir, par symétrie des éléments de valeur attendus par le client, les éléments constituant une PCV, identifier la



structure (dimensionnalité) de la PVC des agents immobiliers, analyser l'impact d'une PVC phygitale sur la performance. Les données ont été collectées auprès de 296 agents immobiliers français. Cette recherche présente les 19 items utilisés pour évaluer les éléments constitutifs de la proposition de valeur. Quatre dimensions ont émergé : psychologique, fonctionnelle/utilitaire, hédonique et sociale. Des analyses exploratoire et confirmatoire ont permis de vérifier la validité et fiabilité de l'échelle. Les résultats soutiennent une relation positive significative entre une proposition de valeur phygitale et la performance. Cette étude est fondée sur l'industrie immobilière uniquement. Pour généraliser la conceptualisation d'une proposition de valeur phygitale, cette approche devra être étendue à d'autres secteurs de services tels que l'assurance ou la banque.

**Mots-clés :** proposition de valeur client- immobilier- digitalisation- phygitale



# **Digitalisation du secteur immobilier :**

## **La proposition de valeur phytgitale au cœur de la performance**

### **1. INTRODUCTION**

Depuis plusieurs années le monde immobilier fait face à des modifications environnementales majeures. Sans parler de tsunami, les NTIC ont transformé l'écosystème immobilier : nouveaux concepts de distribution, nouveaux acteurs, nouvelles attentes (personnalisation, temps réel, services à valeur ajoutée) nouveaux styles de vie (mobile, connecté, communautaire) nouveaux comportements de consommation (parcours d'achat plus complexe).

Concernant plus spécifiquement le secteur immobilier, les web 1.0 et 2.0 ont changé une donnée essentielle : la réduction de l'asymétrie d'information et avec elle les coûts de la transaction immobilière. Jusqu'alors l'intermédiaire disposait d'un monopole informationnel et assurait plusieurs rôles répondant à plusieurs besoins essentiels : identification de l'offre et mise en relation des acteurs ; évaluation et fixation du prix de vente, gestion de la publicité et de la commercialisation du bien, conseil et assistance juridique et bien évidemment négociation et assistance pour la clôture de la transaction. En permettant un accès immédiat et gratuit à l'information (annonces, info juridique...), Internet a modifié le paysage des solutions considérées par un acheteur : passer par un agent, faire soi-même ou passer par les nouveaux cybermédiaires (agences à commissions réduites, mandataires indépendants, *Purs Players* internet) dont le positionnement stratégique répond aux nouvelles attentes des clients. En effet, n'étant pas soumis à la loi Hoguet et ne disposant pas de point de vente physique, ces nouveaux acteurs peuvent proposer des prestations à la carte et une tarification *low cost*.

Si certains ont pu voir dans l'arrivée d'Internet un risque de désintermédiation (Bakos, 1998 ; Doherty, 2000 ; Hess et Kemerer, 1994 ; Schmitz, 2000) force est de constater qu'il n'en est toujours rien. Internet a plutôt été un levier d'efficacité pour les agents immobiliers. L'erreur réside sans doute dans la mauvaise compréhension du rôle de l'agent. La fonction d'un agent immobilier ne se limite pas à la mise en relation des acheteurs et des vendeurs. Elle est aussi de gérer la spécificité des actifs en sélectionnant les biens susceptibles de plaire au client, de procurer un accès à des marchés plus vastes, et enfin de fournir une analyse experte de ces



marchés permettant d'atténuer les problèmes d'asymétrie de l'information induit par l'hétérogénéité des biens immobiliers et la complexité des transactions immobilières (Wimmer et al., 2000 ; Elder, 1999)<sup>7</sup>. L'agent immobilier représente ainsi une assurance contre le risque que la transaction se déroule mal et donc une opportunité de réduire ses coûts de transaction lorsque le coût de l'agent est inférieur aux coûts de transaction supportés par un acheteur n'utilisant pas les services d'un intermédiaire (Schmitz, 2000; Wimmer et al., 2000).

Bien qu'Internet ait induit une modification du contexte concurrentiel, ces évolutions sont minimales comparées à l'impact potentiel des nouvelles technologies qui voient le jour. L'internet des objets, les applications intelligentes, les algorithmes, les technologies *Bloch Chain*, les cryptomonnaies, l'hologramme, la réalité augmentée, introduisent de nouvelles frontières. Surfant sur ces technologies disruptives de nombreuses *start-up*<sup>1</sup> porteuses de modèles d'intermédiation novateurs répondent aux nouveaux besoins en proposant des offres de service innovantes (rachat du bien grâce au *Big Data*, enchères immobilières, détection des meilleurs profils candidats à la location...). Les *Business Model* disruptifs de la *Prop-Tech* bousculent l'ordre établi. Sur chaque étape de la chaîne de valeur (visite, estimation, recherche, marketing) ces nouveaux acteurs offrent des solutions performantes grâce à l'utilisation de l'intelligence artificielle. La valeur ajoutée des agents immobiliers et la justification de leurs honoraires est mise en question dans ce nouveau contexte. En l'absence de preuves sur les bénéfices de leurs services (Bernheim et Meer, 2008) et d'identification d'une valeur ajoutée claire et univoque sur deux dimensions essentielles : négociation au meilleur prix, réduction du délai de vente les agents immobiliers pourraient se faire ubériser. (Yang et Yavas, 1995 ; Zumpano et autres, 1996 ; Jud et Winkler, 1994 ; Jud et autres, 1996 ; Munneke et Yavas, 2001; Turnbull et Dombrow, 2007)

Face à un tel risque, les grands réseaux immobiliers ont pris conscience que l'enjeu n'était pas uniquement technologique et qu'ils allaient devoir faire face à des remises en cause stratégiques majeures au risque de disparaître. La question de l'avenir de l'agence immobilière en tant que *Business Model* et en tant que point de vente physique fait l'objet de nombreux débats et est au centre des préoccupations des professionnels du secteur. Conserver un réseau de distribution physique pourrait s'avérer risqué dans une économie qui corrèle forte profitabilité et faible volume d'actifs tangibles. Pour autant, si les grands réseaux s'engagent dans une révolution digitale et repensent leur *Business Model*, ils conservent une volonté affirmée pour maintenir

---

<sup>1</sup> (Homeloop Redfin Efficity Imoxo Flatsy Pimpo imoxo quierent)



un modèle omni-canal tenant pour essentiel le contact réel. Le tout digital qui semble séduire nombre d'acteurs pourrait en effet ne pas être aussi déterminant. Lieu de la rencontre et de la proximité avec le client, l'agence est aussi l'espace de la personnalisation de la relation et de l'expérience de consommation. Cette vision place au cœur de la réflexion l'agence comme point central de la proposition de valeur pour le client.

A l'heure de « *l'expérience d'achat ubiquitaire* » (Badot et Lemoine, 2013) sur quels éléments peut-on fonder la légitimité de ce choix ? Composante fondamentale du *Business Model*, la proposition de valeur client peut être appréhendée comme un discours, une communication relative à la valeur que l'entreprise propose au client (Bititci, Martinez, Albores, et Parung, 2004 ; Lusch, Vargo et O'Brien, 2007 ; Grönroos et Voina, 2013 ; Skålén, Gummerus, Von Koskull, et Magnusson, 2015 ; Frow et Payne, 2001 ; Payne, Frow, et Eggert, 2017 ; Webster, 1994) ou comme une construction particulière de proposition de service qui crée de la valeur pour le client. A ce titre, elle représente l'élément essentiel du processus de création de valeur de l'entreprise dont les implications en termes de performance sont significatives (Payne et Frow, 2005 ; Eggert et Ulaga, 2002 ; Gitomer, 2005). Pour assurer la performance la PVC doit toutefois être en mesure de différencier l'entreprise de ses concurrents et se fonder sur ce que souhaite les clients en termes de valeur, donc sur ses besoins spécifiques (Gitomer, 2005 ; Lindic et Marques da Silva, 2011 ; Engle, 2012 ; Anderson, Narus et Van Rossum, 2006, Rintamäki, Kuusela et Mitronen, 2007, Webster, 1994a).

La question qui se pose dès lors est celle de l'identification des dimensions pouvant composer une PVC. Différents auteurs soulignent l'importance de se concentrer sur l'expérience client pour déterminer les dimensions critiques de la PVC (Smith et Wheeler, 2002 ; Lanning, 1998). Rintamäki et al., (2007) iront plus loin en soulignant que pour être source de performance les dimensions d'une PVC doivent être établies par symétrie de la valeur perçue. Peu de recherches se sont intéressées aux dimensions constituant une PVC (Rintamäki et al., 2007) et il n'existe pas à notre connaissance de travaux portant sur les PVC des agents immobiliers.

En fondant notre réflexion sur les théories de la valeur, nous chercherons à répondre à la problématique suivante : en quoi une proposition de valeur phygitale est-elle source de performance pour une entreprise immobilière ? Nos objectifs à travers cette recherche sont multiples : établir, par symétrie des éléments de valeur attendus par le client, les éléments pouvant constituer une PCV phygitale, identifier la structure (dimensionnalité) de la PVC des agents immobiliers, analyser l'impact d'une PVC phygitale sur la performance.



Cette recherche permet d'identifier les dimensions de la proposition de valeur et soutien un lien positif significatif entre la proposition de valeur phytigitale et la performance. La première partie sera consacrée à la revue de littérature, la seconde partie exposera la méthodologie de recherche, la troisième partie présentera les résultats, enfin la dernière parte discutera les résultats.

## **1. LE DIGITAL ET LA VALEUR**

Les titres des paragraphes principaux (niveau 1) comprenant Introduction, Conclusion et Références sont en Times New Roman 12, gras, majuscules, interligne un et demie, justifié.

### **1.1. LA PROPOSITION DE VALEUR CLIENT (PVC), ELEMENT CLE DE LA VALEUR POUR L'ENTREPRISE ET LE CLIENT**

Composante principale du *Business Model*, (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Webster 2002 ; Anderson et *al.*, 2006) le concept de PVC peut se définir comme une déclaration (Webster 1994), une communication (Payne et *al.*, 2017) ou encore une promesse de l'entreprise (Lusch et *al.*, 2007 ; Grönroos et Voina, 2013 ; Skålén et *al.*, 2015 ; Frow et Payne, 2001) relative à la valeur que l'entreprise propose au client. La PVC décrit en quoi l'offre d'une entreprise diffère de celle de ses concurrents (Lindic et Marques da Silva, 2011) et les bénéfices que les clients vont pouvoir obtenir, (Payne et *al.* (2017). A ce titre, elle représente un outil stratégique facilitant la communication relative à la capacité d'une entreprise à offrir un ensemble de valeurs supérieur à ses concurrents (Payne et *al.*, 2017) et à créer de la valeur à partir d'une configuration de ressources spécifiques (Skålén et *al.*, 2015).

Il est à noter que ces définitions s'attachent essentiellement à l'aspect communicationnel de la valeur proposée au client. D'autres auteurs élargissent le concept en définissant la PVC comme étant l'offre qu'une entreprise adresse à ses clients, entendue comme une promesse de bénéfices de valeur que les clients recevront avant et après l'expérience d'achat (Frow et Payne, 2005). En ce sens, elle représente l'ensemble des expériences que l'entreprise propose aux clients (Lanning, 1998, 2000 ; Molineux, 2002 ; Smith et Wheeler, 2002), celle-ci pouvant être supérieure, égale ou inférieure aux autres alternatives (Lanning, 1998). Rintamäki et *al.* (2007) iront encore plus loin en considérant la PVC comme une décision stratégique portant sur ce que l'entreprise estime que ses clients apprécient le plus et qu'elle est capable de délivrer de manière compétitive.

La PVC peut ainsi être appréhendée comme un discours ou comme une construction particulière de proposition de service qui crée de la valeur pour le client. A ce titre, elle représente l'élément



essentiel du processus de création de valeur de l'entreprise (Payne et Frow, 2005), dont les implications en termes de performance sont significatives. En particulier, celle-ci influence positivement la valeur perçue par le consommateur, conditionne sa satisfaction (Eggert et Ulaga, 2002), engage le client, suscite l'attractivité et conduit à l'accroissement des ventes (Gitomer, 2005). Dit autrement, fournir de la valeur au client permet de se différencier, d'améliorer ses résultats et d'augmenter ses possibilités futures de survie. Pour Woodruff (1997), générer une valeur plus élevée pour le client est la source de l'avantage concurrentiel du XXI<sup>ème</sup> siècle. Dix ans plus tard, Rintamäki et *al.* (2007) prolongeront la réflexion en mettant l'accent sur la création d'un avantage concurrentiel grâce à la création de valeur pour le client. Pour avoir une pertinence stratégique et assurer la performance, la proposition de valeur client doit toutefois être en mesure de différencier l'entreprise de ses concurrents et se fonder sur ce que souhaite les clients en termes de valeur, donc sur ses besoins spécifiques (Gitomer, 2005 ; Lindic et Marques da Silva, 2011 ; Engle, 2012 ; Anderson et *al.*, 2006 ; Rintamäki et *al.*, 2007 ; Webster, 1994a). La définition d'une stratégie d'offre ne saurait être pensée indépendamment de la perception de valeur du consommateur (Filser, 2008a b, Rintamäki et *al.*, 2007). Créer de la valeur nécessite donc de proposer au consommateur une valeur facilement reconnaissable et valorisée par ce dernier (Vargo et Lusch, 2004, 2008). Comprendre la valeur pour le client est ainsi le point de départ de l'élaboration d'une proposition de valeur qui réponde aux désirs et besoins des clients. L'entreprise doit donc réfléchir de l'extérieur, *i.e.* du point de vue du client, connaître quels sont les éléments de valeurs valorisés par le client. Il s'agit de créer un fit entre les besoins et attentes du client et la PVC de l'entreprise (Osterwalder et Pigneur, 2014). Cela nécessite de revenir sur la notion de valeur pour le client.

## **1.2 LE CLIENT ET LA PERCEPTION DE LA VALEUR**

Avant d'être appréhendée de façon globale, la valeur a fait l'objet d'une double conceptualisation selon que son approche se fonde sur l'échange ou l'usage. La première approche adopte une perception utilitaire du résultat (Zeithaml, 1988 ; Lovelock, 1991 ; Gale, 1994 ; Teas et Agarwal, 2000). La valeur s'analyse dans cette perspective comme un jugement évaluatif *ex-ante*, résultant d'une confrontation entre les bénéfices (économiques, sociaux et relationnels) et les sacrifices (prix, temps, effort, risque et commodité) associés à l'achat d'un produit (Zeithaml, 1988 ; Lai, 1995 ; Grewal, Monroe et Krishnan, 1998). La seconde approche trouve ses racines dans la valeur de consommation. Dans cette perspective, la valeur réside moins dans les caractéristiques du produit ou service acheté que dans l'expérience de



consommation, i.e. dans l'interaction entre la personne, le produit ou service et le contexte de consommation (Holbrook et Hirschman, 1982). Elle s'appréhende comme « *une préférence relative (comparative entre des objets, personnelle, situationnelle), caractérisant l'expérience d'un sujet en interaction avec un objet* », Holbrook (1999).

Bien qu'opposées les définitions de la valeur de Zeithaml (1988) et d'Holbrook (1994, 1999) présentent certains points de convergence (Rivière et Mencarrelì, 2012) : 1) La valeur est personnelle, certains consommateurs jugeront la valeur d'un bien à partir de la qualité, d'autres à partir du prix, et d'autres encore selon le prix et la qualité, ou bien en fonction de l'ensemble des bénéfices et des sacrifices générés par l'offre. 2) elle est issue d'un jugement comparatif qui s'exerce à deux niveaux (Oliver, 1999) : intra-produit et inter-produit. En accord avec Zeithaml (1988), l'individu procède à une comparaison entre les coûts et les bénéfices associés à l'offre considérée. En outre, pour attribuer une valeur à un bien, le consommateur le compare à d'autres alternatives qui serviront ainsi de points de référence (Holbrook, 1994, 1999 ; Sinha et DeSarbo, 1998). 3) La valeur est contextuelle et dynamique. La valeur perçue varie en fonction du type de bien acheté et de la situation d'usage à laquelle est confrontée l'individu.

Tenant les valeurs d'achat (échange) et de consommation (usage) comme deux facettes complémentaires du paradigme de la valeur perçue, les nouvelles approches de la valeur adoptent un point de vue global. L'évaluation d'un bien ou d'un service intègre tout autant des éléments utilitaires (fonctionnels/économiques) qu'émotionnels ou symboliques et peut avoir lieu avant ou après l'achat (Lai, 1995 ; Aurier, Evrard, et N'Goala, 2004). Différentes classifications ont été proposées, certaines se fondant sur le critère des valeurs fonctionnelles, personnelles et sociales (Tauber, 1972 ; Babin, Darden, et Griffin, 1994), d'autres sur la distinction valeur intrinsèque vs extrinsèque ; orientée vers soi vs orientée vers les autres ; active vs réactive (Holbrook, 1996), d'autres encore sur l'opposition entre valeur hédonique vs utilitaire (Babin et *al.*, 1994). La littérature récente retient deux dimensions pour définir le concept de valeur perçue : fonctionnelle et affective.

#### Valeur fonctionnelle

Les facteurs identifiés dans la dimension fonctionnelle incluent l'optimisation des ressources (Sweeney, Soutar et Johnson, 1999), la qualité des produits (Sweeney et *al.*, 1999, Sweeney et Soutar, 2001, Petrick, 2002), la polyvalence (Sweeney et *al.*, 1999), la qualité du service (Sanchez et *al.*, 2006), les sacrifices non monétaires (Sweeney et *al.*, 1999; 2002), le personnel en contact et l'espace marchand (Fandos Roig, Sanchez-Garcia, Moliner Tena et Llorens





Monzonis, 2006) et le prix (Sweeney et *al.*, 1999, Sweeney et Soutar, 2001, Petrick, 2002). Concernant la valeur fonctionnelle d'un intermédiaire immobilier celle-ci s'apprécie en regard de l'avantage informationnel obtenue (Levitt et Syverson, 2004), et de l'efficacité du fit entre exigences du clients et propositions de l'agent (résultat pertinent). Les solutions présentées par le professionnel doivent correspondre aux besoins de l'acheteur ou du vendeur et être plus efficace qu'un site web (Jud et Frew, 1986 ; Hendel et *al.*, 2007). Autrement dit, la valeur perçue pour l'acheteur et le vendeur réside dans l'idée qu'ils peuvent conclure une vente ou un achat plus rapidement par l'intermédiaire d'un agent immobilier que de manière privée. Elle se mesure donc également par l'efficacité globale du processus : gain de temps (trouver plus vite sa contrepartie), et réduction du risque de ne pas trouver sa contrepartie rapidement. Pour le vendeur, le processus est performant lorsque le délai de vente est réduit (Rubinstein et Wolinsky, 1987, Yan et Yavas, 1995). Pour l'acheteur, lorsqu'il accède à un plus grand nombre de propriétés potentiellement appropriées (Elder et *al.*, 2000).

#### La valeur affective

La dimension affective capte les sentiments ou les émotions générés par les produits ou services. Cette dimension affective est formée par une composante émotionnelle, liée aux émotions ou aux sentiments internes, et une composante sociale, liée à l'impact social de l'achat (Sanchez et *al.*, 2006 ; Fandos Roig et *al.*, 2006). Concernant la transaction immobilière la valeur affective se rattache à la sécurité psychologique et à la facilitation sociale liée à la prise en charge de la gestion de la transaction par un tiers. Cette prise en charge réduit la charge mentale du client notamment lorsque la situation est perçue comme étant trop complexe McKenzie et Betts (2010). L'appel à un agent immobilier est en mesure de réduire le risque d'une négociation difficile et ou conflictuelle (la vente de biens implique des négociations interpersonnelles entre deux parties ayant des intérêts divergents : l'acheteur souhaite acheter au prix le plus bas et le vendeur vendre au prix le plus élevé possible. L'intervention d'un intermédiaire censé être un expert et œuvrant dans l'intérêt des deux parties devrait empêcher que ces divergences ne se transforment en conflit. Son expertise juridique rassure quant au bon déroulement de la transaction et aux coûts de transactions *ex post*. Le réconfort que les agents immobiliers peuvent fournir à propos de tous les risques inhérents à la transaction (Hiscock et *al.*, 2001), se rattache également à cette dimension affective et émotionnelle.

Pour Aurier et *al.* (2004), la valeur globale perçue serait la somme des bénéfices perçus (valeur utilitaire, connaissance, stimulation expérientielle, lien social, expression de soi et valeur



spirituelle) comparée à la somme des sacrifices consentis. Ces sacrifices comprennent les prix mais également d'autres coûts liés à l'acquisition du produit ou service, utilisation et mise en œuvre (Slater and Narver, 2000 ; Weiss *et al.*, 2003 ; Zeithaml, 1988). Outre les coûts financiers directs, les clients considèrent le terme, le risque, la recherche et les efforts psychologiques (Kambil *et al.*, 1996 ; Mabry, 1970 ; Murphy et Enis, 1986). Plus élevés sont les bénéfices comparativement aux coûts, plus haute est la perception de valeur par le client (Lindic et Marques da Silva, 2011). Dans cette approche globale, l'expérience de consommation et la valeur associée à cette expérience est essentielle.

### **1.3 LA VALEUR ET L'EXPERIENCE**

Théorisé par Holbrook et Hirschman en 1982, l'expérience de consommation peut se définir comme une interprétation individuelle du process de service et de ses interactions qui influencent les sentiments des clients (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, et Schlesinger, 2009). Cette définition, qui concilie l'aspect subjectif de l'expérience de consommation (Holbrook et Hirschmann, 1982) de sa production par l'entreprise (Pine et Gilmore, 1998), permet d'envisager l'expérience sous l'angle du vécu ou celui de son contexte. Différentes recherches afférentes à l'expérience de consommation se sont attachées à identifier les éléments qui structurent l'expérience et à en analyser ses conséquences. Sur les contours de l'expérience, plusieurs auteurs ont mis en évidence les rôles de l'environnement social (Baker, Parasuraman, Grewal et Voss., 2002 : groupe de référence), de l'interface de service (Van Dolen *et al.*, 2007 ; Weijters *et al.*, 2007 : personne en contact, technologie, co-création), de l'atmosphère (Baker *et al.*, 2002 : design, température, musique), de l'assortiment (Janakiraman *et al.* 2006 : variété, unicité, qualité), du prix (Dorotic, Bijmolt et Verhoef., 2012 ; Baker *et al.*, 2002 : programme de fidélité, promotion), de l'expérience dans des canaux alternatifs et de la marque (Verhoef *et al.*, 2009). Les études portant sur les conséquences de l'expérience ont notamment mis en évidence l'influence de l'expérience sur la valeur d'usage (Holbrook, 1994, 1999 ; Aurier *et al.*, 2004 ; Mathwick *et al.*, 2001), sur la satisfaction (Plichon, 1999) ou encore sur l'attachement (Debenedetti, 2006).

Porteuse de bénéfices, la question de la construction d'une expérience valorisée par le client est complexe, attendu d'une part que sa nature interactive donne à l'expérience une dimension strictement personnelle qui suppose l'implication du client à différents niveaux (rationnel, émotionnel, sensoriel, physique et spirituel, Gentile, Spiler et Noci, 2007), et d'autre part, que parmi les éléments qui agissent sur l'expérience, certains sont sous le contrôle de l'entreprise



(interface, service, ambiance du point de vente, prix) quand d'autres lui échappe (personnel en contact, co-crédation ...). Si l'expérience client est potentiellement source de valeur par les réactions cognitives, affectives, émotionnelles, sociales et physiques qu'elle provoque, définir une proposition de valeur qui se fonde sur un contexte expérientiel, *i.e.* un environnement valorisé par le client, peut être un levier de différenciation (Marion, 2003 ; Rémy, 2006), source de performance.

#### **1.4 L'EXPERIENCE IN STORE, ELEMENT DE LA PROPOSITION DE VALEUR D'UN SERVICE**

##### **DIFFERENCIE**

La littérature pointe le rôle essentiel de l'environnement physique (espace de vente, équipement) dans la définition d'une proposition de valeur différenciée dans le secteur des services (Mencarelli, 2005) du fait qu'il constitue un indicateur tangible important de la qualité perçue, vecteur de différenciation (Aubert-Gamet et Cova, 1999 ; Héla, 2002).

Il constitue en outre un élément clé de la proposition de valeur d'un service parce qu'il influence l'expérience vécue de co-production et de co-crédation du service (Pralahad et Ramaswamy, 2004a, 2004b ; Vargo et Lusch, 2004). Les ressources proposées par l'entreprise ont en effet une incidence sur le travail du personnel en contact et sur le parcours d'achat du client (simplification des tâches, Héla, 2002). Lorsque celles-ci facilitent la poursuite des projets et des buts personnels des clients, ou induisent des dynamiques relationnelles productives, elles sont alors source de valeur pour le client (McCracken, 1986 ; Thompson, 2004).

Si le rôle de l'environnement a été bien éclairci, deux questions demeurent floues : celle relative aux éléments de la valeur pour le client et celle relative aux dimensions sur lesquelles reposent la définition d'une proposition de valeur. La question qui se pose dès lors est comment les professionnels de l'immobilier peuvent-ils déterminer la meilleure façon d'ajouter de la valeur à leur offre ? Comment fournir ce que les consommateurs désirent vraiment ? Comment savoir quels sont les services qu'il est possible d'apporter aux clients via les nouvelles technologies ? Concernant les éléments de la valeur, découvrir ce à quoi les consommateurs attachent de la valeur peut être relativement complexe du fait de la subjectivité intrinsèque au concept de valeur. Si l'observation du consommateur durant son expérience d'achat (Lanning, 1998) ou l'étude de la réaction des consommateurs face à une combinaison d'offre trouvent leur utilité, elles ne permettent pas d'anticiper les attributs de la valeur pour le client (Almquist, Bloch et Senior, 2017). Il convient plutôt d'identifier des unités de valeur universelles sur lesquelles une entreprise peut s'appuyer pour élaborer son offre. Sur la question relative aux dimensions



pouvant potentiellement structurer une proposition de valeur, différents auteurs soutiennent que celle-ci doit se fonder sur la valeur globale perçue dont la dimension expérientielle est essentielle et les besoins des clients (Smith et Wheeler, 2002 ; Anderson et *al.*, 2006). Prolongeant la réflexion, Rintamäki et *al.*, (2007) soutiennent qu'une PVC doit être conçue par symétrie des dimensions de la valeur perçue : économique, fonctionnelle, émotionnelle et symbolique pour obtenir un avantage concurrentiel.

De même Heilbrunn (2010b) conseille aux entreprises d'articuler leur proposition de valeur sur les 4 dimensions de la valeur perçue pour atteindre la performance : pratique, critique, hédonique et utopique/social. Almquist et *al.* (2017) répartissent les trente éléments de la valeur qu'ils ont identifiés (dont la pertinence varie en fonction des contextes sectoriels et socio culturels) dans 4 catégories, fonctionnelle, psychologique, transfiguratrice (« life-changing ») et sociale. Ce modèle qui positionne les formes de valeur les plus puissantes au sommet de la hiérarchie n'a d'autre fondement que la pyramide des besoins de Maslow.

En articulant ces travaux avec l'approche contractuelle de Heilbrunn (2010b), il est possible d'affecter les éléments de la valeur dans les 4 pôles composant la proposition de valeur de l'espace marchand identifié par l'auteur (pratique, critique, hédonique et utopique/social ; cf. annexe 1 tableau 1). Pour notre recherche nous retiendrons les éléments de la valeur d'Almquist et *al.* (2017) comme pouvant potentiellement constituer le support de la définition d'une PVC performante. La littérature afférente à la PVC nous laisse supposer que celle-ci se structure en quatre dimensions.

### **1.5 LE PHYGITAL, UNE PROPOSITION DE DESIGN CONNECTE EXPERIENTIEL**

Le nouvel environnement numérique introduit de nouvelles logiques pour la création de valeur tant du point de vue du client que de l'entreprise. A l'agence physique se sont adjoints des canaux en ligne et mobiles. Le numérique s'intègre désormais au physique pour créer une nouvelle valeur par intégration pertinente de la data, du self-service et par l'utilisation interactive des ressources entre le client et l'entreprise. A ce titre, la digitalisation du point de vente redéfinit le processus de création de valeur (Spohrer et Kwan, 2009) et par incidence les frontières de la création de valeur (Rintamäki, 2016).

Les nouvelles technologies transforment les usages, les façons de vendre et remodelent l'expérience client avant, pendant et après l'expérience d'achat. Ce faisant, elles insufflent de nouvelles attentes en termes de valeur et par symétrie de nouvelles PVC. La redéfinition du contexte pose la question de la définition d'une PVC performante. Si une bonne PVC suppose



de s'appuyer sur les compétences et les ressources distinctives de l'entreprise, d'augmenter les avantages et / ou réduire les sacrifices que le client perçoit comme pertinents, et d'être suffisamment différenciée pour être perçue comme unique, (Rintamäki et *al.*, 2007), elle doit aussi aider les clients à résoudre de manière plus efficace, fiable, pratique ou abordable, un problème important (Johnson, 2010). Ce dernier souligne l'importance de la tâche à accomplir pour les clients comme indicateur clé de l'évaluation du succès d'une PVC. Dit autrement, une bonne PCV doit améliorer l'expérience du client.

Les technologies numériques offrent un potentiel important d'enrichissement de l'expérience du client immobilier. Elles permettent en effet d'inventer et d'implémenter des cadres d'expérience novateurs à même de définir une proposition de valeur client originale. Comment ? En réduisant le niveau d'effort et les sources d'irritations du client (prises de rendez-vous en ligne, serrures intelligentes...). En simplifiant son parcours d'achat (visite virtuelle, état des lieux numériques...) et en répondant à son désir d'autonomie (*self-service*). En lui faisant vivre des expériences immersives et des stimulations pluri sensorielles directes (écran plasma, 3D immersive), sources de plaisir. En induisant des dynamiques relationnelles (interactions sur les réseaux sociaux, communication *story-telling*) susceptibles de satisfaire son désir de lien. Le *digital in store* n'est autre qu'un moyen de créer de la valeur en répondant à son besoin d'autonomie, de simplification et de gain de temps (Weijters et *al.*, 2007). En d'autres termes, en simplifiant la vie du client et en apportant un changement radical dans l'essence même de la façon de co-produire le service, le digital est un levier de valeur pour le client et donc le support d'une proposition de valeur originale. Le client transformé en utilisateur connecté, informé et actif (Prahalad et Ramaswamy, 2004) connaît ainsi un véritablement *empowerment*.

Toutefois, une offre de service combinant technologie et humain est préférable (Parasuraman, Zeithaml et Malhotra., 2005 ; Reinders, Dadholkal et Frambach, 2008 ; Selnes et Hansen, 2001). L'humain permet de répondre au désir de lien des individus (Badot et Cova, 2003). Ce lien est source de valeur, celle du rapport avec les personnes. L'humain répond au besoin identitaire mais aussi d'appartenance à un groupe. Le lien qui le définit aux autres lui permet de donner sens à sa vie. Le couplage virtuel-réel est en mesure de capter l'attention du client et de se différencier si les conditions de l'interaction avec le digital sont bien pensées. Le terme Phygital déposé par l'agence de marketing australienne *Momentum* désigne cette mutation des concepts de vente et de service sous l'ère digitale. L'objectif est d'offrir une expérience nouvelle au client en s'appuyant à la fois sur les outils numériques et l'environnement physique.



Belghiti et Badot (2016) parleront de “phygitalisation” pour signifier la combinaison des composantes physiques et digitales de l’expérience. Daucé et Goudey (2017) définiront par la suite le commerce phygital comme « *le mariage du monde physique et digital au sein du point de vente afin de pouvoir proposer au client une expérience plus riche et continue entre les différents canaux* » (p.262).

Nous entendrons PVC phygitale comme une structuration de l’offre définie comme une combinaison d’expériences qui se fondent sur les dimensions de la valeur client et les ressources de l’entreprise intégrant outils digitaux et composantes physique. Il s’agit d’une PVC qui fait converger *le on line et le off line*.

## **1.6 LE PHYGITAL, UNE SOURCE DE VALEUR POUR LE CLIENT ET DE PERFORMANCE POUR L’ENTREPRISE**

Comme nous l’avons vu en début de cette revue de littérature, performance, satisfaction, fidélité, réputation et notoriété, tels sont les fruits que récoltent les entreprises qui parviennent à générer pour le client une valeur plus élevée que leurs concurrents. Force est de constater que dans le secteur immobilier les clients ont du mal à identifier une réelle différence entre les professionnels, autrement dit à percevoir des spécificités de valeur. La nature même du service (immatérielle, intangible, hétérogène) qui rend difficile une appréciation *ex ante* de la qualité entre les prestations proposées, couplée à la faible différenciation des services est à mettre en cause. Une clarification des éléments de la valeur que propose le professionnel s’impose si c’est sur ces éléments que le client effectue son choix.

Dans leur article, Almquist et *al.*, (2017) proposent un modèle de valeur qui se fonde sur la pyramide des besoins de Maslow. Selon ces auteurs, les produits et services apportent des éléments de valeur qui répondent à quatre sortes de besoins: fonctionnels (gain de temps, gain d’argent, simplification, réduction des risques, réduction d’effort, qualité, attrait sensoriel, information, connexion...), psychologiques (antistress, récompense, bien-être, amusement/distraction, attractivité, esthétique ...), transfigurateurs (espoir, épanouissement personnel, motivation) et sociaux (dépassement de soi). Ces auteurs soutiennent l’existence d’une corrélation entre le nombre d’éléments de valeur fournis d’une part, et la fidélité et la croissance du chiffre d’affaires, d’autre part. Ceci n’étonnera personne, la qualité perçue affecte plus que tout autre élément l’adhésion des consommateurs. Rien ne peut se faire donc sans qualité... Pour le reste on notera que les éléments de valeur cruciaux varient selon les secteurs. Pour ce qui concerne le secteur immobilier, antitracas et antistress, réduction des risques, réduction des



coûts, réduction de l'effort, semblent être des éléments importants. Définir une offre de valeur devra dès lors s'attacher en priorité à ces éléments. La revue de littérature que nous venons d'opérer nous permet à ce stade de formuler deux hypothèses.

*H1 : La PVC phytale des agents immobiliers se structure autour des éléments de la valeur perçue*

- Valeur fonctionnelle/utilitaire : concerne tout ce qui simplifie le parcours d'achat du client et répond à son besoin d'informations, à son désir d'immédiateté d'autonomie et de gain de temps grâce aux outils digitaux.
- Valeur psychologique/émotionnelle : a trait aux éléments qui influencent son affect : proximité relationnelle, personnalisation, empathie du conseiller, facteurs d'ambiance sensoriels. Il s'agit ici d'accompagner le client pour faciliter son achat.
- Valeur sociale : se rattache à la connexion des conseillers sur les RS pour prolonger les liens et animer des communautés. Il répond au besoin identitaire et d'appartenance à un groupe.
- Valeur hédonique : se compose de deux aspects esthétique et ludique le point de vente est conçu pour être contemplé (Filser et Plichon, 2004) la manipulation des objets est source de gratification hédonique et ludique. Les bureaux ont laissé la place à des espaces plus cosy, transparents et ouverts.

*H2 : Il existe un lien positif entre proposition de valeur phytale et performance*

## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1. DEVELOPPEMENT DE L'ECHELLE DE MESURE D'UNE PROPOSITION DE VALEUR PHYGTALE**

#### **2.1.1. La construction des items de l'échelle de mesure d'une proposition de valeur phytale**

Nous avons utilisé le cadre développé par Rintamäki et *al.* (2007), qui consiste premièrement à identifier les éléments clés de la valeur client avant d'en déduire les éléments pouvant composer une proposition de valeur. Pour sélectionner les éléments de la valeur qui pouvait être associés à une proposition de valeur phytale de service immobilier une étude exploratoire a été réalisée auprès de 50 personnes. Nous avons élaboré un questionnaire afin de comprendre les attentes des clients dans le cadre d'une transaction immobilière. Nous nous sommes appuyés sur la pyramide des éléments de la valeur d'Almquist et *al.* (2017) pour élaborer ce questionnaire. Cette étude exploratoire nous a permis d'identifier les attentes des clients en termes de valeur. Sur les trente éléments de la valeur proposés par les auteurs notre étude exploratoire nous a



permis d'identifier ceux qui étaient pertinents pour le secteur immobilier. Pour chaque élément de valeur retenu, nous avons associé les services digitaux et non digitaux correspondants.

1. Qualité (prestation de service, suivi client, locaux)
2. Gain de temps (signature électronique, visite virtuelle, rendez-vous automatique extranet, plateformes collaboratives)
3. Réduction des risques (état des lieux sur Ipad, services de garantie GLI, suivi des événements en temps réel)
4. Information/ expertise (géolocalisation, informations quartiers, évaluation...)
5. Antistress (proposition de services liés au déménagement, au financement, services de garantie GLI, coaching immobilier)
6. Récompense (programme de fidélité, jeux, estimation gratuite)
7. Simplification (AG électronique, prise de rendez-vous en ligne, archivage numérique, serrures intelligentes)
8. Variété (diversité de services : gestion, transaction, déménagement, courtage, *co-living*, *co-working*)
9. Bien-être (accueil personnalisé et empathique)
10. Proximité (relationnelle)
11. Attrait sensoriel (lunette 3D, écran plasma, reportage vidéo, reportage photo 360°, musique, odeurs)
12. Aspect esthétique (espace moderne/ design)
13. Ouverture (espace ouvert, transparent)
14. Connexion (connexion sur les réseaux sociaux)
15. Attractivité (visite immersive, drone, plan 3 D immersif, vitrine digitale)
16. Affiliation appartenance (*Storytelling* sur les réseaux sociaux)
17. Ostentation (communication *Life style*)
18. Amusement distraction (un espace cosy de consultation des offres, *Home staging* virtuel)
19. Réduction de l'effort (visite virtuelle, rendez-vous en ligne)

Nous avons généré une série de questions à partir de ces éléments. Chaque item a été mesuré avec des échelles de Likert en 5 points. Une mesure subjective de la performance a été préférée pour différentes raisons : la première est liée à la réticence des petites entreprises à procurer leurs données financières (Fiorito et LaForge, 1986 ; Robinson *et al.*, 1986). Des informations plus complètes peuvent être obtenues par des mesures subjectives. La seconde raison est la difficulté d'obtenir des données financières publiques objectives.





Plusieurs chercheurs ont suggéré que des mesures de performance subjectives peuvent être appropriées étant donné les restrictions imposées par des mesures objectives (par exemple Cooper, 1984 ; Dess et Robinson, 1984 ; Gupta et Govindarajan, 1984). Plus récemment, Jennings et Young (1990) ont examiné la validité de l'utilisation de mesures subjectives de la performance. Comme ils l'ont suggéré, le développement de mesures subjectives et objectives de l'activité entrepreneuriale est d'une importance primordiale. Leurs résultats suggèrent un chevauchement important entre les mesures objectives et subjectives de l'entrepreneuriat. Dess et Robson (1984) ont également constaté que les mesures subjectives du rendement des actifs et de la croissance des ventes étaient significativement corrélées avec leurs contreparties objectives et encourageaient leur utilisation lorsque des mesures objectives n'étaient pas disponibles. De plus, Sapienza et *al.* (1988) ont conclu que les mesures objectives et subjectives peuvent être utiles dans la recherche sur les petites entreprises. Nous avons adapté l'instrument de mesure développé initialement par Gupta et Govindarajan (1984) et Anand et Ward (2004) :

#### *Collecte de données et échantillon*

Un questionnaire en ligne a été élaboré et adressé à 3500 responsables d'agences immobilières : agences indépendantes, franchises, agences dans un réseau. Nous avons constitué notre base de données à partir des annuaires de la FNAIM et de l'UNIS. L'échantillon initial de 392 répondants a été épuré. Nous avons éliminé tous les professionnels ne possédant pas d'agences physiques. Au final notre analyse porte sur 296 répondants dont 86% sont domiciliés en ville. Le nombre de salariés moyen par agence est 3,7. 42,6% appartiennent à un réseau. 38,4% sont des agences indépendantes et 19% sont affiliés à un groupe. Les répondants ont pour 31% d'entre eux entre 20-30 ans, 30,5% entre 30 et 40 ans 23,8 % entre 40 et 50 ans 14,6 % ont plus de 50 ans.

#### *La vérification de la fiabilité de l'échelle : Analyse Factorielle Exploratoire (AFE)*

Une analyse factorielle exploratoire en composantes principales a été réalisée à partir du logiciel SPSS version 20. Cette technique permet de s'assurer de la dimensionnalité d'une échelle de mesure par l'identification des facteurs latents à partir des variables mesurées (Gerbing et Anderson, 1988). Conformément aux recommandations de Hair et *al.* (1998), pour extraire les composantes nous avons choisi une rotation varimax. Le déroulement de notre méthodologie est conforme à celle conduite par Auteur (2018).

**Test de la dimensionnalité** — Après élimination de l'ensemble des items dont la qualité de représentation ou le score factoriel était faible (inférieur ou égal à 0,6) ainsi que de ceux dont



la répartition s'effectuait sur plusieurs axes, l'analyse factorielle a permis d'extraire quatre facteurs qui expliquent 68,32% de la variance totale (tableau 1). La contribution factorielle des items conservés est supérieure à 0,7. Les axes retenus ont une valeur propre supérieure à 1 et représentent les différentes facettes de la notion de proposition de valeur phygitale. Les 12 items conservés se répartissent sur quatre dimensions que nous avons nommés : valeur psychologique (3 items), valeur sociale (3 items), valeur hédonique (3 items), valeur utilitaire (3 items). Pour vérifier la dimensionnalité du construit performance, une analyse factorielle a également été conduite sur les quatre items. L'item portant sur la satisfaction a dû être éliminé. La mesure de la satisfaction, n'est pas toujours corrélée à la performance organisationnelle. En effet, des clients peuvent se dire satisfaits d'un fournisseur mais acheter leurs biens auprès de la concurrence (Woodruff, 1997). L'échelle unidimensionnelle de la performance explique 75% de la variance.

TABLEAU 1 : RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE

| Composantes             | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           | Somme des carrés des facteurs |
|-------------------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|-------------------------------|
|                         | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés | Total                         |
| Dimension psychologique | 4,102                     | 34,180           | 34,180    | 4,102   | 34,180           | 34,180    | 2,619                         |
| Dimension sociale       | 1,669                     | 13,907           | 48,087    | 1,669   | 13,907           | 48,087    | 2,790                         |
| Dimension hédonique     | 1,391                     | 11,590           | 59,677    | 1,391   | 11,590           | 59,677    | 2,709                         |
| Dimension utilitaire    | 1,037                     | 8,645            | 68,322    | 1,037   | 8,645            | 68,322    | 2,482                         |

**Test de la fiabilité** — Afin de vérifier la cohérence et la stabilité des facteurs identifiés nous avons testé la fiabilité de l'échelle de mesure à l'aide du coefficient alpha de Cronbach conformément aux préconisations de Ahire et *al.* (1996). Un coefficient supérieur à 0,7 atteste la fiabilité du construit (Nunnally, 1967). Les quatre dimensions identifiées présentent un alpha de Cronbach au-dessus du seuil recommandé (tableau 2). La cohérence interne de l'échelle est ainsi démontrée.

TABLEAU 2 : STRUCTURE FACTORIELLE DE L'ECHELLE DE LA PROPOSITION DE VALEUR PHYGITALE OBTENUE ET FIABILITE

| Items | Représentation | Facteurs | alpha |
|-------|----------------|----------|-------|
|-------|----------------|----------|-------|



|                             |        |                            |       |
|-----------------------------|--------|----------------------------|-------|
| Attrait sensoriel AS        | 0,814  |                            | 0,813 |
| Attractivité A              | 0,809  | Dimension<br>psychologique |       |
| Bien-être BE                | 0,668  |                            |       |
| Affiliation appartenance AA | -0,904 |                            | 0,783 |
| Connexion C                 | -0,829 | Dimension sociale          |       |
| Ostentation O               | -0,769 |                            |       |
| Aspect esthétique AE        | -0,899 |                            | 0,736 |
| Amusement distraction AD    | -0,783 | Dimension<br>hédonique     |       |
| Ouverture OU                | -0,774 |                            |       |
| Information/expertise IE    | 0,835  |                            | 0,789 |
| Simplification S            | 0,786  | Dimension<br>fonctionnelle |       |
| Gain de temps GT            | 0,762  |                            |       |
| Rentabilité R               | 0,899  |                            | 0,842 |
| Chiffre d'affaires CA       | 0,861  | Performance                |       |
| Parts de marché PDM         | 0,846  |                            |       |

*L'estimation de la validité de l'échelle : Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC)*

L'objectif d'une analyse factorielle confirmatoire (AFC) est double : (1) vérifier que les dimensions estimées par les facteurs de premier ordre définissent bien un construit plus large et plus abstrait estimé par le facteur de second ordre et (2) affirmer que l'instrument de mesure est fiable et valide. Le modèle d'équations structurelles sous-jacent à cette analyse permet dans un premier temps de tester l'ajustement et la structure factorielle du modèle de mesure identifié par l'analyse exploratoire, avant de vérifier la validité convergente et la fiabilité de l'instrument de mesure. La validité discriminante des sous-échelles du concept analysé (ici la proposition de valeur phytale) étant testée dans un troisième temps. Concernant l'établissement d'une échelle de mesure, de nombreux chercheurs en marketing optent pour la démarche en deux étapes de Gerbing et Anderson (1988), cette démarche étant considérée comme plus pertinente qu'une estimation simultanée.

Nous avons donc dans un premier temps ajusté le modèle de mesure par une analyse confirmatoire (analyse de premier ordre) avant de tester la validité du modèle de mesure par l'examen des liens de causalité entre ses différentes variables latentes (analyse de second ordre).



**Ajustement du modèle, analyse de premier ordre** — L’ajustement d’un modèle de mesure par une analyse confirmatoire nécessite d’identifier le type de variables qui sera intégré dans le réseau de relations à tester (spécification du modèle). Nous avons repris une hypothèse classique pour le développement d’échelles de mesure depuis les travaux de Churchill (1979) : les modèles de mesures réfléchitifs. Chaque item est une manifestation du construit et tous les items covarient ensemble. Les indicateurs choisis sont supposés représenter l’influence des construits latents sous-jacents. Par exemple, l’amusement distraction, l’aspect esthétique et l’ouverture reflète la valeur hédonique. L’analyse des variances et covariances inter-facteurs et inter-items de l’échelle permet d’aboutir à un modèle à quatre facteurs (cf. figure 1 / tableau 3).

**Test d’ajustement** — Plusieurs critères d’ajustement ont été utilisés pour estimer la solidité du modèle de mesure (Bollen et Long, 1993). L’appréciation de l’ajustement de notre modèle s’est fondée sur les indices fournis par AMOS : (a) le ratio du Chi-deux/nombre de degré de liberté ( $\chi^2/df$ ) qui doit se situer entre 1 et 5 ; (b) le RMSEA (*root mean square error of approximation*) qui doit être inférieur à 0,05 et (c) les indices GFI (*goodness-of-fit indice*), CFI (*comparative fit indice*), AGFI (*adjust good fit indice*) qui doivent être supérieurs à 0,9.



FIGURE 1 : MODELE DE MESURE DE L'ECHELLE DE LA VALEUR PHYGITALE

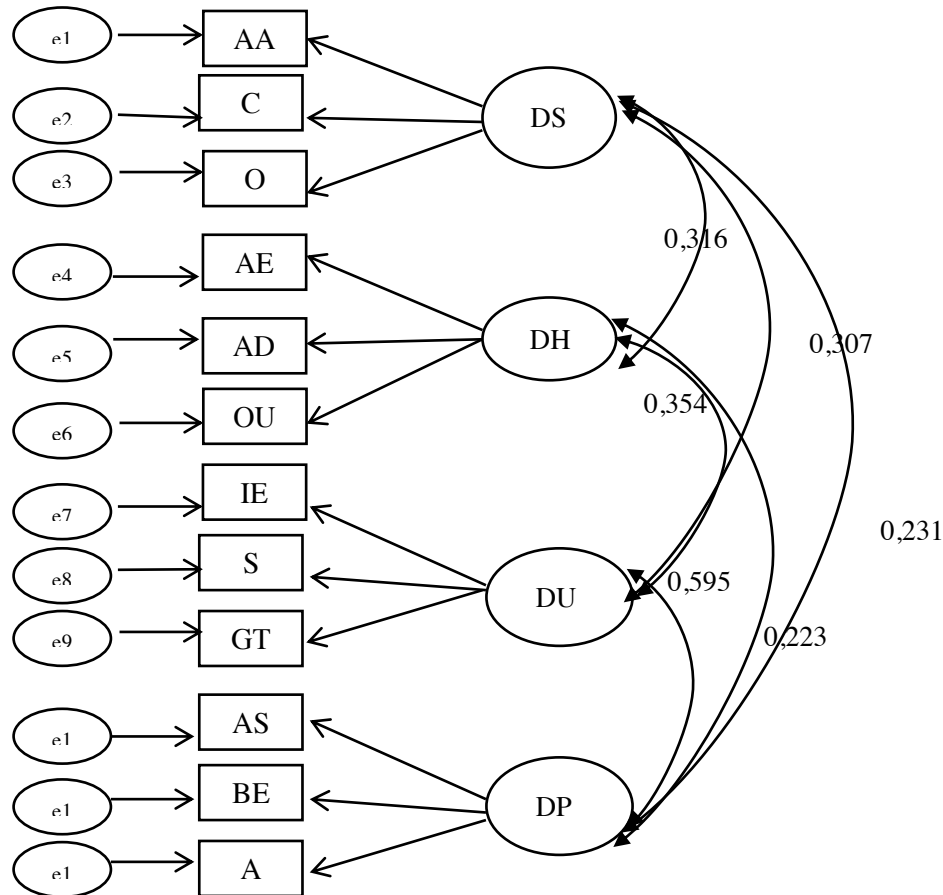


TABLEAU 3 : RESULTATS DE L'ANALYSE DE PREMIER ORDRE, RELATIONS CAUSALES ENTRE VARIABLES LATENTES

Les indices que nous avons choisis d'utiliser pour l'échelle de la valeur phygitale - RMSEA (0,047), GFI (0,953), CFI (0,97), et AGFI (0,924) - ont dépassé les valeurs des seuils recommandés (tableau 4). Le ratio chi-deux au carré par le nombre de degré de liberté (1,534) est dans la norme préconisée, et même inférieur à 0,2, seuil maximum accepté par certains auteurs. L'ensemble des indices témoignent d'un bon ajustement du modèle de mesure aux données empiriques, justifiant la configuration multidimensionnelle de l'échelle.

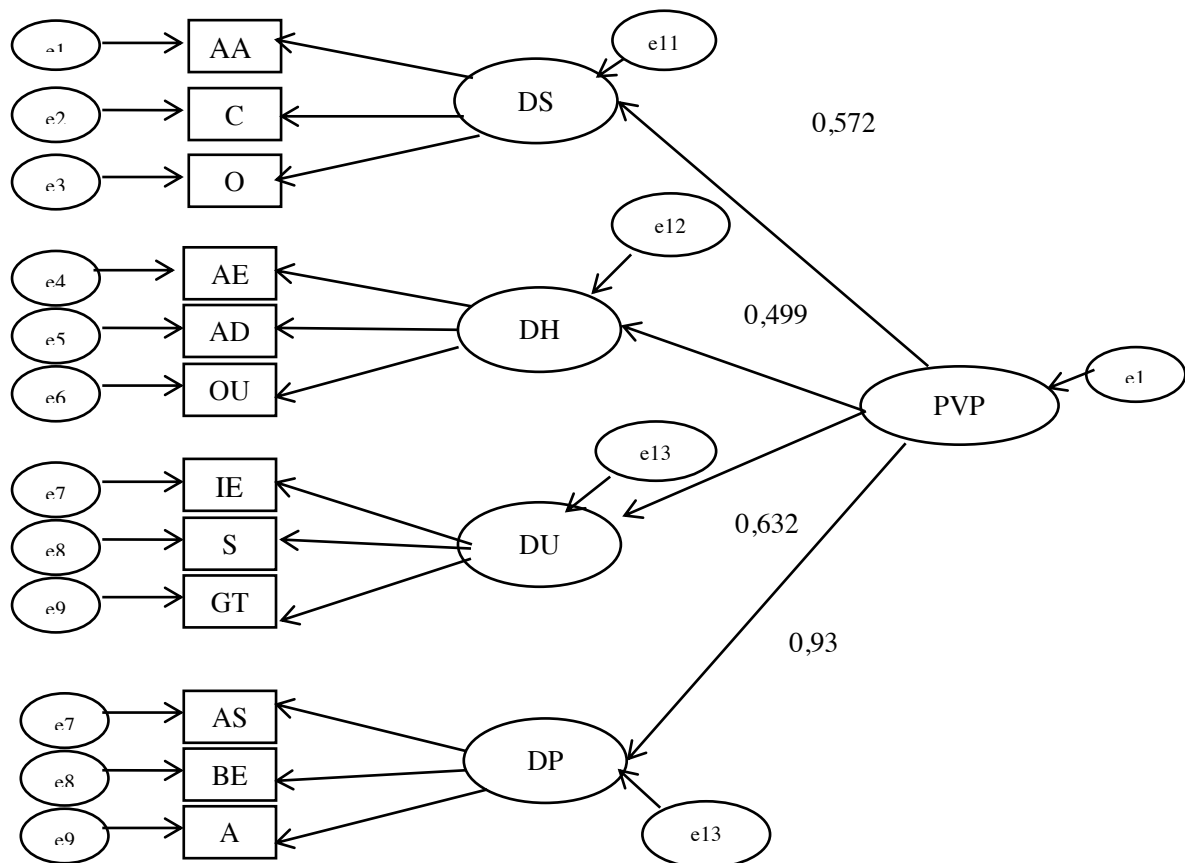
TABLEAU 4 : INDICES D'AJUSTEMENT DE L'ANALYSE DE PREMIER ORDRE

| Modèles         | CMIN/DF | RMR   | GFI   | AGFI  | CFI   | RMSEA  |
|-----------------|---------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Normes          | ≤ 3     | < 0,1 | > 0,9 | > 0,8 | > 0,9 | < 0,08 |
| Modèle intégral | 1,534   | 0,049 | 0,953 | 0,924 | 0,97  | 0,047  |

Validation du modèle de mesure, analyse de second ordre — L'AFC de second ordre consiste à vérifier que les facteurs de premier ordre qui ont été estimés préalablement définissent bien

un construit plus large et plus abstrait évalué par le facteur de second ordre (ici la proposition de valeur phytitale). La covariance de plusieurs facteurs de premier ordre est sensée être expliquée au moins partiellement par ce facteur (Roussel et *al.*, 2002). L'intérêt d'une telle analyse est d'appréhender les relations linéaires entre différentes variables latentes à un niveau d'abstraction plus élevé. L'AFC de second ordre vise ici à apprécier la capacité de la variable latente « proposition de valeur phytitale » à représenter selon des degrés divers les quatre autres variables latentes : valeur hédonique, valeur fonctionnelle, valeur psychologique, valeur sociale. La vérification de la validité du ou des facteurs de second ordre permet ensuite leur intégration dans un modèle structurel de relations linéaires en tant que variables explicatives ou à expliquer (Chin, 1998).

FIGURE 2 : RESULTATS DE L'ANALYSE DE SECOND ORDRE



L'appréciation de la qualité du modèle est ici également évaluée à partir d'un ensemble d'indices d'ajustements ayant chacun un ensemble de caractéristiques spécifiques. Il existe trois catégories d'indices. Les indices absolus (Chi-deux, GFI, RMR, RMSEA, AGFI) déterminent la similarité/dissimilarité entre le modèle estimé et la matrice de variances/covariances observée



(Roussel et *al.*, 2002). Les indices incrémentaux (CFI, NFI)<sup>2</sup> permettent d'évaluer la contribution du modèle étudié par rapport à un modèle de référence ayant une corrélation nulle entre les données. Les indices de parcimonie (Chi-deux normé : Chi-deux/nombre de degré de liberté ( $\chi^2/ddl$ )) contrôlent la surestimation du modèle.

Nous avons estimé notre modèle par la méthode de maximum de vraisemblance (Maximum Likelihood ou ML). La qualité des indices d'ajustement (cf. tableau 6) nous permet de conclure que le modèle obtenu (cf. figure 2/ tableau 5) est très acceptable. En effet, l'indice CMIN/DF ( $\chi^2/ddl$ ) indique que le modèle s'ajuste bien aux données empiriques. Le GFI est bon. Le RMSEA est très bon. Le modèle structurel mis en évidence est confirmé par l'AFC de second ordre, le construit de l'échelle est validé.

**TABEAU 5 : RESULTATS DE L'ANALYSE DE SECOND ORDRE, RELATIONS CAUSALES ENTRE VARIABLES LATENTES**

|                            |      |                        | Estimate | Standard<br>ized | S.E.  | C.R.  | P   |
|----------------------------|------|------------------------|----------|------------------|-------|-------|-----|
| Dimension sociale          | <--- | Dimension<br>phygitale | 1,161    | 0,572            | 0,234 | 4,958 | *** |
| Dimension hédonique        | <--- | Dimension<br>phygitale | 1,237    | 0,499            | 0,276 | 4,488 | *** |
| Dimension utilitaire       | <--- | Dimension<br>phygitale | 1        | 0,632            |       |       | *** |
| Dimension<br>psychologique | <--- | Dimension<br>phygitale | 1,4      | 0,93             | 0,299 | 4,685 | *** |

**TABEAU 6 : INDICES D'AJUSTEMENT DE L'ANALYSE DE SECOND ORDRE**

| Modèles        | CMIN/DF | RMR   | GFI   | AGFI  | CFI   | NFI   | RMSEA  |
|----------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Normes         | <= 3    | < 0,1 | > 0,9 | > 0,8 | > 0,9 | > 0,9 | < 0,08 |
| Modèle complet | 1.514   | 0.053 | 0.952 | 0.925 | 0.97  | 0.918 | 0.046  |

<sup>2</sup> CFI : Comparative Fit Index, NFI : Normal Fix Index



Estimation de la validité convergente et de la fiabilité — Ces analyses confirmatoires permettent de vérifier la fiabilité et la validité en sus de l'ajustement du modèle de mesure. Pour vérifier la fiabilité au stade confirmatoire, le calcul du Rhô de Jöreskog ( $\rho$ ) est préférable à celui de l'alpha de Cronbach car il est plus précis du fait qu'il intègre les termes d'erreurs (Roussel et al., 2002). Lorsque le Rhô de Jöreskog atteint 0,7, les facteurs de premier ordre sont supposés fortement corrélés. La vérification de la validité convergente se réfère à l'ajustement entre ce que les données devraient mesurer (la variable latente) et ce qu'elles mesurent réellement. Selon Fornell et Larcker (1981), un Rhô de validité convergente supérieur ou égal à 0,5 atteste cette validité. Nos résultats sont conformes à ces recommandations (cf. tableau 7). En effet, les valeurs du Rhô de Jöreskog dépassent le seuil minimal de 0,7 alors que le Rhô de la validité convergente est supérieur au seuil de 0,5 pour chaque dimension obtenue.

Estimation de la validité discriminante — La validité discriminante permet d'identifier le degré de divergence entre des constructions dissemblables. Il y a validité discriminante lorsqu'il existe une faible corrélation entre énoncés sensés mesurer des phénomènes différents. Nous avons utilisé la méthode de Fornell et Larcker (1981) pour tester la validité discriminante. Pour chaque dimension nous nous sommes assurés que la variance extraite est supérieure au carré des corrélations entre les dimensions, autrement dit, que le Rhô de validité convergente de chaque facteur est supérieur au carré des corrélations qu'il partage avec les autres facteurs. Le Rhô de validité convergente relatif à chaque dimension étant plus grand que sa corrélation au carré avec d'autres dimensions (cf. tableau 7), la validité discriminante de l'échelle de la valeur phygitale est établie.

TABLEAU 7 : RESULTATS DES ANALYSES CONFIRMATOIRES

| Dimensions           | Fiabilité (Rhô de Jöreskog) | Rhô de Validité convergente | Validité discriminante  |
|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|---|
| Dimension utilitaire | 0,857                       | 0,669                       | 0,669 > 0,354 DU DP<br>0,669 > 0,125 DU DH<br>0,669 > 0,094 DU DS |
| Dimension sociale    | 0,816                       | 0,598                       | 0,598 > 0,094 DU DS<br>0,598 > 0,1 DS DH<br>0,598 > 0,299 DS DP   |
| Dimension hédonique  | 0,753                       | 0,507                       | 0,452 > 0,1 DS DH<br>0,452 > 0,125 DU DH<br>0,452 > 0,19 DH DP    |





|                         |       |       |  |
|-------------------------|-------|-------|--|
| Dimension Psychologique | 0,741 | 0,500 | 0,467 > 0,19 DH DP<br>0,467 > 0,299 DS DP<br>0,467 > 0,354 DU DP |
|-------------------------|-------|-------|--|

L'analyse factorielle de second ordre rend compte des éléments constitutifs d'une proposition de valeur phygitale et des relations entre ces éléments. L'instrument de mesure démontre les bonnes propriétés psychométriques de l'échelle. L'hypothèse de la multidimensionalité est confirmée par les résultats de l'analyse confirmatoire. Les items peuvent être classés dans quatre dimensions conceptuellement distinctes qui reflètent des aspects différents d'une proposition de valeur phygitale.

### 2.1.2. Ajustement et validation du modèle

L'étude de la structure des relations entre les variables de notre modèle constitue une méthode de modélisation permettant de définir des systèmes complexes en interaction. Elle autorise d'une part, le traitement de variables non observables dites latentes et, d'autre part, l'introduction de la notion de causalité dans les modèles statistiques. Les hypothèses causales permettent de définir les relations entre variables observées et latentes. Nous cherchons ici à établir un lien entre la proposition de valeur phygitale et la performance de l'entreprise.

#### *Estimation des paramètres du modèle*

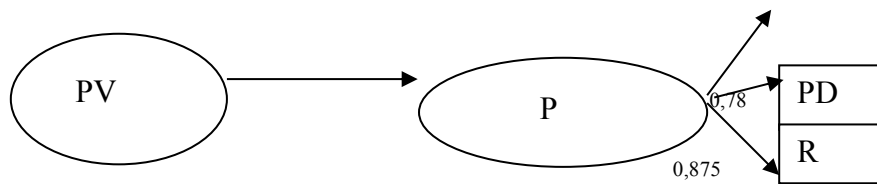
Pour estimer les paramètres du modèle nous avons utilisé la procédure d'estimation de maximum de vraisemblance (Maximum Likelihood ou ML) sous le logiciel AMOS. Le niveau d'ajustement du modèle est évalué par la statistique Chi-Deux ( $\chi^2$ ). On considère que l'ajustement du modèle aux données est adéquat lorsque la valeur Chi-deux rapporté au degré de liberté ( $\chi^2/\text{ddl}$ : indice de parcimonie) est inférieure à 3. Toutefois d'autres indices d'ajustement viennent en complément de cette statistique pour évaluer l'ajustement du modèle global aux données. Les indices de mesure absolus (RMR, GFI, AGFI et RMSEA) et les indices de mesure incrémentaux (CFI et NFI) seront donc ici encore examinés. Il est nécessaire de s'assurer de la qualité de l'ajustement des données empiriques ; un modèle médiocre ne permettant pas l'acceptation et l'interprétation des estimations des relations linéaires.

#### *Validation du modèle causal*

Les composantes de la proposition de valeur phygitale étant validées, le modèle causal peut être testé. Le modèle que nous avons obtenu (cf. figure 3/tableau 8) est acceptable au vu de la qualité des indices d'ajustement correspondants (cf. tableau 9).

FIGURE 3 : LE MODELE





**TABLEAU 8 : RESULTATS DE L'ANALYSE DE SECOND ORDRE, RELATIONS CAUSALES ENTRE VARIABLES LATENTES**

|             |      |                     | Estimate | Standardized | S.E.  | C.R.  | P   |
|-------------|------|---------------------|----------|--------------|-------|-------|-----|
| Performance | <--- | Valeur<br>phygitale | 0,787    | 0,356        | 0,206 | 3,828 | *** |

L'observation du coefficient de causalité établit une relation positive et statistiquement significative entre la proposition de valeur phygital et la performance. Notre seconde hypothèse est donc validée.

**TABLEAU 9: INDICES D'AJUSTEMENT DE L'ANALYSE CAUSALE**

| Modèles        | CMIN/DF | RMR   | GFI   | AGFI  | CFI   | NFI   | RMSEA  |
|----------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Normes         | ≤ 3     | < 0,1 | > 0,9 | > 0,8 | > 0,9 | > 0,9 | < 0,08 |
| Modèle complet | 1.375   | 0.055 | 0.941 | 0.916 | 0.974 | 0,912 | 0.039  |

La lecture des indices d'ajustement présentés dans le tableau ci-dessus permet de conclure que globalement notre modèle théorique s'ajuste bien aux données empiriques. En effet, le Chi-deux rapporté aux degrés de liberté est bon puisque inférieur à 2 et donc respecte le seuil le plus strict. Le RMSEA est conforme à la norme habituelle de 0,08, le RMR et le CFI sont bons.

### 3. DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION

La proposition de valeur phygital des professionnels de l'immobilier fait émerger 4 facteurs. Cette proposition de valeur se décompose en dimensions fonctionnelle/utilitaire, psychologique/émotionnelle, sociale et hédonique. Cette structuration ne recouvre pas les quatre pôles identifiés par Heilbrunn (2010b). La dimension critique n'apparaît pas dans la structure de la PVC des agents immobiliers. Celle-ci est remplacée par une dimension psychologique. Toutefois elle reste classique et relativement similaire aux dimensions de la valeur perçue. Nous validons donc notre première hypothèse.

L'établissement d'un lien positif significatif entre la proposition de valeur phygital et la performance souligne tout l'intérêt d'établir une proposition de valeur qui articule les différents



types de bénéfiques : hédonique, utilitaire, psychologique et social. La force d'une proposition de valeur phytitale réside dans la rencontre de service qu'elle définit : un entrelacement entre l'humain qui soutient une proximité relationnelle dans laquelle s'inscrit la personnalisation, et le digital, qui dessine son expérience. L'analyse des quatre dimensions d'une proposition de valeur phytitale invite à prendre conscience du poids de la dimension psychologique. Cette dimension est une composante essentielle du modèle puisqu'elle explique 34% de la variance de l'AFE avec un coefficient de 0,93 dans notre modèle.

On ne s'étonne pas de ce résultat lorsque l'on considère le type d'achat que le service concerne. Contrairement aux achats courants de biens de consommation, l'achat ou la vente d'une maison est une transaction risquée financièrement, matériellement et symboliquement pour les consommateurs (Nasar, 1989 ; Gibler et Nelson, 2003). Les transactions immobilières sont très spécifiques et perçues comme beaucoup plus risquées, complexes et prenant beaucoup de temps que d'autres types de transaction. Outre les délais légaux, le temps nécessaire pour trouver un bien immobilier convenable ou un acheteur solvable, ainsi que pour négocier et signer le contrat final, est généralement estimé à plus de trois mois (entre 12 et 15 semaines selon Baryla et Zumpano, 1995). C'est un engagement très important non seulement financièrement (endettement sur une grande période de temps) mais également émotionnellement. L'achat immobilier touche au patrimoine de l'individu, à sa famille, à son lieu de vie ce qui est extrêmement porteur de sens. A ce titre les transactions immobilières sont très anxiogènes. On comprend alors pourquoi la psychologie y tient une place essentielle. Le partage des doutes, fragilités, affects des clients lors de l'interaction supporte un soin et une attention personnalisée qui réduit le risque perçu des clients. Les outils et services digitaux proposés au client sont également des vecteurs émotionnels (*Home staging*, casque de réalité virtuelle, reportage photo 360°, visualisation 3D des quartiers). Ils facilitent la projection des clients dans un projet de vie, et réduisent par là même leur anxiété. En agissant sur les émotions, les facteurs d'ambiance sensoriels et l'interaction humaine rassurent le client.

Bien qu'essentielle, cette valeur est insuffisante. Consommer de l'immobilier que ce soit à la transaction ou à la location doit se penser de façon plus intelligente, plus moderne et moins contraignante ! Les professionnels doivent être en mesure de répondre à ces nouvelles exigences. Garantir une information sur les biens, leur valeur et les quartiers par une connaissance experte de son marché, faciliter la vie du client en proposant des produits *self-service*, sont des éléments représentatifs d'une valeur fonctionnelle et explique 14% de la



variance de l'AFE. Nos styles de vie modernes, ultra connectés cultivent l'exigence d'immédiateté et d'instantanéité. La rapidité, la simplification du service rendu, le gain de temps sont des éléments de valeur importants pour le client. Transposer les avantages du web dans le monde physique, permet de répondre au besoin d'autonomie du client et d'efficacité. Les agents immobiliers sont supposés fournir aux consommateurs une expertise, ce qui signifie essentiellement des informations précises, dont une grande partie concerne l'évaluation de la propriété (Sass, 1984; Hänchen et Ungern-Sternberg, 1985) et l'organisation de la transaction pour le compte de clients (Bailey, 1996; Hackett, 1992). Le coût de recherche pour l'acheteur ou le vendeur est important. Un rôle important à jouer est donc de faciliter les transactions en rendant le marché immobilier plus efficient et en réduisant les délais.

Le contexte de la prestation est également un déterminant important de la valeur perçue et de l'expérience du client. L'attente du beau dans les reportages photos se retrouve aussi dans l'espace de vente. L'agence doit se redéfinir comme un lieu de vie. Proposer un environnement physique cosy, design, moderne, transparent et ouvert est source de valeur hédonique. L'agence lieu de vie est une expérience esthétique qui facilite l'acte d'achat de service immobilier par le plaisir qu'il procure. Les technologies de l'information peuvent, à leur tour, fournir un moyen (visualisation de données, communications interactives, utilisation d'agents intelligents) pour rendre cela possible.

Enfin nous soulignerons l'importance d'une stratégie *social media* qui prolonge l'expérience vécue en agence par une expérience interactive au cœur de laquelle le client se trouvera impliqué. Partager, raconter et faire vivre des histoires aux clients aussi bien humaines que sincères est représentatif d'une valeur sociale. L'agent immobilier animateur de communauté devient inspirant. Cette valeur relationnelle répond au désir de lien de l'individu, à son besoin identitaire et d'appartenance. Photographies des sessions de formation, annonce du nouveau site web, événements au sein de l'agence sont autant d'informations à raconter pour proposer une expérience de communauté à ses clients.

Bien que mises à mal par les nouveaux acteurs entrant sur le marché immobilier, les agences classiques semblent pouvoir résister, à condition d'adopter un nouveau modèle de boutique immobilière. La confiance, la sécurité mais aussi le contact humain restent fondamentaux. L'agence en est le point d'ancrage. En effet, en raison de l'immatérialité du service, le consommateur s'appuie sur les signes à sa disposition pour en évaluer sa performance. Lieu de la rencontre avec le client, l'agence véhicule des preuves « physiques » du service. Elle est donc



un indicateur essentiel de la qualité et de la confiance dans le prestataire. Elle est en sus le lieu privilégié de l'expérience du client.

Le point de vente physique demeure ainsi un atout essentiel, sous réserve toutefois que l'on garantisse au client une expérience à valeur ajoutée à la fois technologique, hédonique et relationnelle. Avec le déploiement de points de contact virtuels, les attentes relationnelles en agence sont renforcées. Le client, désormais très bien renseigné, est en quête à la fois d'une plus grande efficacité et expertise mais aussi d'une plus grande écoute et empathie. Seuls, l'authenticité et le *customer care*, à travers une articulation digitale et humaine, seront en mesure de construire des connections émotionnelles et de nouvelles formes de proximités pour une expérience inédite. Il convient avant tout de renouer avec la notion de service client, et de ne pas oublier que le lien social dans la relation de service est aussi un outil de fidélisation.

L'agence de demain devra être transparente, ouverte, multiservice, multi-expert, connectée (aux clients, à la communauté, aux partenaires, aux objets), agile (services sur mobile), sociale (espace café et lieu de vie), digitale (écrans tactiles, tablettes). L'enjeu de l'expérience de consommation pour les enseignes immobilières dépasse ce que vivent les individus. Au-delà de la mise en scène et de l'entrelacement numérique que l'on peut y associer, proposer une valeur phygitale est source de performance. Si l'agence en tant que point de vente est mise en cause, notamment par le coût important qu'elle génère, la question est davantage celle d'une redéfinition de son rôle et de sa fonction que de sa disparition. Levier essentiel de l'expérience du client, l'agence peut être l'élément clé d'une proposition de valeur différenciée et de la performance d'une agence.

Les contributions de cette recherche sont multiples, tant sur le plan théorique que managérial. Sur un plan théorique, le premier apport a trait à la mise en évidence de l'aspect multidimensionnel d'une proposition de valeur phygitale. En effet, l'échelle permet de distinguer quatre dimensions : valeur psychologique, fonctionnelle, hédonique et sociale. Elle permet également d'établir son impact positif significatif sur la performance. Au niveau managérial cette recherche met en évidence que les médias sociaux, applications mobiles et outils digitaux, combinés de façon originale au sein du point de vente, sont le socle d'une redéfinition de l'offre et de la proposition de valeur source de performance. Le couplage virtuel/réel est en mesure de capter l'attention du client et de se différencier. L'efficacité et la performance des outils digitaux proviennent de leur potentiel pour réinventer l'expérience client par amélioration de son parcours tout au long de son acte d'achat mais également du temps



qu'il libère au conseiller. Ce dernier peut alors mieux se centrer sur sa valeur ajoutée : l'accompagnement et le conseil du client. Cette recherche laisse entrevoir en filigrane la limite d'un modèle *pure player*. Confier l'entière responsabilité de la relation de service au client peut être moins synonyme d'*empowerment* du client que d'abandon de celui-ci, ce modèle fait fi d'un ensemble d'éléments de valeurs essentielles à la performance. En particulier les liens locaux forts, l'empathie et l'expertise de l'agent représentent la valeur ajoutée apportée par l'agent au cours du processus de vente et participent à réduire le risque perçu des clients peu familiarisés à la complexité de l'immobilier.

La principale limite de ce travail est qu'il fait abstraction des dimensions financières objectives. Il serait intéressant de combiner les deux approches dans un modèle. De même, cette recherche ne permet pas de déterminer la combinaison optimale d'un système de service axé sur la technologie et l'humain ou les conditions permettant son optimisation. Cette étude est fondée uniquement sur l'industrie des services immobiliers. Pour généraliser la conceptualisation de la valeur phygitale notre approche devra être étendue à d'autres services tels que la banque ou l'assurance.

Nous retiendrons que si la légitimité de l'agence en tant que point de vente est mise en cause, elle semble moins appelée à disparaître qu'à être réinventé. L'expérience client phygitale permet de définir une offre de service à valeur ajoutée qui crée de la valeur pour l'entreprise par une différenciation renforcée permettant de maintenir un niveau de marge plus élevé. Face à la concurrence accrue des acteurs *pure players*, les agences se doivent de surprendre leurs clients avec des outils technologiques de dernière génération. Le digital *in store* donne un potentiel pour rendre l'agence « spectaculaire » permettant de faire vivre au client non seulement une expérience hédonique et esthétique mais aussi fonctionnelle, ludique et relationnelle. Les nouveaux concepts d'agences immobilières s'inscrivent dans cette mouvance. Si elle ne permet pas de faire vivre au client une expérience agréable, l'agence ne représente qu'un coût de structure qui pèsera à l'avenir sur la compétitivité. L'agence phygitale propose le meilleur de l'humain et du numérique pour l'expérience utilisateur. Demain les agences seront peut-être moins nombreuses mais devront être plus qualitatives.



**AIMS**  
Association Internationale  
de Management Stratégique

XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique

Dakar, 11-14 juin 2019

ANNEXE 1 : LES QUATRE POLES COMPOSANT LA PROPOSITION DE VALEUR

|                             | Heilbrunn, 2010b   | Almquist et al. (2017)  |
|-----------------------------|--|---|
| <b>Pole pratique</b>        | Répond à une valeur utilitaire et donc au besoin fonctionnelle. L'espace marchand est appréhendé de façon instrumentale. Tout ce qui facilite la vie, définition de l'assortiment de service, variété, unicité, qualité. Il renvoie à des éléments de valeurs tels que la qualité, la rapidité, le confort, la fonctionnalité ou l'ergonomie | <b>Fonctionnelle :</b><br>Qualité variété organisation gain de temps simplification réduction de l'effort, connexion intégration  |
| <b>pole critique</b>        | Renvoie à une logique optimisatrice. Le consommateur est méfiant, il attend de la transparence et de la réassurance à travers des valeurs telles que : efficacité, rapport qualité/prix, sécurité, garantie. Répond au besoin de sécurité.   | <b>Fonctionnelle</b><br>réduction des couts, gain d'argent, réduction du risque Anti tracas<br><b>Psychologique</b><br>récompense<br>information  |
| <b>pole utopique/social</b> | Répond au désir de lien de l'individu. L'optimisation du lien social recouvre différentes formes ; aventure, évasion, rêve, métamorphose, etc. Relation avec le personnel en contact. Pour Badot et Cova (2003), les magasins peuvent constituer des supports de la recherche de lien. Ils répondent au besoin social.                       | <b>Psychologique</b><br>Ostentation ouverture nostalgie<br><b>Transfigurateur</b><br>espoir affiliation/appartenance épanouissement personnel patrimoine motivation<br><b>social</b><br><b>dépassement de soi</b> |
| <b>pole hédonique</b>       | Fait référence au premier sens de l'expérientiel et à son registre sensoriel et émotionnel via une optimisation de la stimulation sensorielle, émotionnelle et affective. Définition de l'atmosphère design température musique répond au besoin psychologique   | <b>psychologique</b> amusement distraction, attractivité, aspect esthétique, antistress, bien être<br><b>fonctionnel</b><br>attrait sensoriel   |



#### 4. BIBLIOGRAPHIE

- Baryla, E. A., & Zumpano, L. V. (1995). Buyer Search Duration in the Residential Real Estate Market: The Role of the Real Estate Agent. *Journal of Real Estate Research*, 10(1), pp. 1-13.
- Rubinstein, A., & Wolinsky, A. (1987). Middlemen. *The Quarterly Journal of Economics*, 102, pp. 581-593.
- Agboola, A., Ojo, O., & Amidu, A. (2010). The ethics of real estate agents in emerging economies: A cross-sectional survey of agents and service consumers' perception in Nigeria. *Property Management*, 28(5), pp. 339-357.
- Ahire, S., Golhar, D., & Waller, M. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), pp. 23-56.
- Almqvist E., J., S., & N., B. (2016, september). The Elements of value. *Harvard Business Review*, pp. 46-53.
- Anand, G., & Ward, P. (2004). Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments. *Production and Operations Management*, 13(4), pp. 369-385.
- Anderson, J., Narus, J., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), pp. 91-99.
- Arnould, E., & Price, L. (1993). River magic: extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), pp. 24-45.
- Arnould, E., & Thompson, C. (2005). Consumer culture theory (CCT): twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), pp. 868-882.
- Aubert-Gamet, V., & Cova, B. (1999). Servicescapes: from modern non-places to postmodern common places. *Journal of Business Research*, 44(1), pp. 37-45.
- Aurier, P., Evrard, Y., & N'Goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(3), pp. 1-20.
- Ayendun, C., Oloyede, S., Oluwunmi, A., & Oyedele, M. (2014). The effect of marketing strategies on corporate performance of estate surveying and valuation firms in Kaduna Metropolis of Nigeria. *American International Journal of Social Science*, 3(4), pp. 202-209.
- Babin, B., Darden, W., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), pp. 644-656.
- Badot, O., & Lemoine, J.-F. (2013). Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire. *Recherche et Applications en Marketing*, 28(3), pp. 3-13.

- Baen , J., & Guttery, R. S. (1997). The coming downsizing of real estate – implications of technology. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 3(1), pp. 1-18.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. (s.d.). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), pp. 120-141.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice. *Industrial Marketing Management*, 40(2), pp. 202-210.
- Belghiti, S., & Badot, O. (2016). Le phygital, nouveau mode de co-création entre enseignes et consommateurs,. *33e congrès international de l'Association française du marketing*. Tours.: AFM.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L., Carbone, L., & Haeckel, S. (2002). Managing the total customer experience. *Sloan Management Review*, 43(3), pp. 85-89.
- Bert, W., Devarajan, R., Falk, T., & Schillewaert, N. (2007). Determinants and Outcomes of Customers' Use of Self-Service Technology in a Retail Setting. *Journal of Service Research*, 10(1), pp. 3-21.
- Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P., & Parung, J. (2004). Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), pp. 251-268.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 529-555.
- Chin, W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, 22(1), pp. 7-16.
- Churchill, J. G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), pp. 64-73.
- Crowston, K., & Wigand, R. (s.d.). Real estate war in cyberspace: an Emerging electronic market. *International Journal of Electronic Markets*, 9(1-2), pp. 1-8.
- Daucé, B., & Goudey, A. (2017). *Le magasin du futur : le phygital au service du smart shop. Marketing sensoriel et expérientiel du point de vente*. Paris: Dunod.
- Debenedetti, A. (2006). L'attachement au lieu de consommation. (U. P. Dauphine, Éd.) Paris.

- Dess, G., & Robinson, J. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), pp. 265-273.
- Djelassi, S., Collin-Lachaud, I., & Odou, P. (2009). Crise du pouvoir d'achat : les distributeurs face au wise shopping. *Décisions Marketing*, 56, pp. 37-46.
- Dorotic, M., Bijmolt, T., & Verhoef, P. (2012). Loyalty Programs: Current Knowledge and Research Directions. *International Journal of Management Review*, 14(3), pp. 217-237.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), pp. 107-118.
- Elder, H. W., Zumpano, L. V., & Barylka EA. (2000). Buyer Brokers: Do they make a Difference, Their Influence on Selling Price and Search Duration. *Real Estate Economics*, 28, 2, 337-362., 28(2), pp. 337-362.
- Engle, P. (2012). The value proposition. *Industrial Engineer*, 44(1).
- Fandos Roig, J. C., Sanchez-Garcia, J., Moliner Tena, M. A., & Llorens Monzonis, J. (2006). Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 24(5), pp. 266-283.
- Filser, M. (2008a). L'expérience de consommation : concepts, modèles et enjeux managériaux. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(3), pp. 1-4.
- Fiorito, S., & LaForge, R. (1986). A Marketing Strategy Analysis of Small Retailers. *American Journal of Small Business*, 10(4), pp. 7-17.
- Fornell, C., & Larcker, F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of marketing Research*, 181, pp. 39-50.
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), pp. 223-240.
- Gale, B. T. (1994). *Managing Customer Value*. New York, NY: The Free Press.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co- create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), pp. 395-410.
- Gerbing, D., & Anderson, J. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 252, pp. 189-192.
- Gitomer, J. (2005). A new way to think about the way you present – more value to them. *The Enterprise*, 8, pp. 10-16.

- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), pp. 133-150.
- Grewal, D., Monroe, K., & Krishnan, R. (1998). The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions. *Journal of Marketing*, 62(2), pp. 46-59.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), pp. 25-41.
- Hair, J. J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Håkansson, H., & Ostberg, C. (1975). Industrial marketing: an organizational problem. *Industrial Marketing Management*, 4(2-3), pp. 113-123.
- Hansen, H. (2001). The Potential Hazard of Self-Service in Developing Customer Loyalty. *Journal of Service Research*, 4(2), pp. 79-90.
- Heilbrunn, B. (2005 2010b). Les marques, entre valeur d'image et valeur d'usage. *L'Expansion Management Review*, pp. 72-78.
- Héla, M. (2002). La contribution de l'environnement physique à la différenciation des entreprises de services. *Revue Française de Marketing*, 188(3), pp. 43-59.
- Hendel, I., Nevo, A., & Ortalo-Magn, F. (2009). The Relative Performance of Real Estate Marketing Platforms: MLS versus FSBOMadison.com. *American Economic Review*, 99(5), pp. 1878-1898.
- Hiscock, R., Kearns, A., Macintyre, S., & Ellaway, A. (2001). Ontological security and psychosocial benefits from the home : qualitative evidence on issues of tenure. *Housing, Theory and Society*, 18(1-2), pp. 50-66.
- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. Dans R. Rust, & R. L. Oliver, *Service quality: new directions in theory and practice* (pp. 21-71). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value, a framework for analysis and research*. London: Routledge.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), pp. 132-140.
- Janakiraman, N., Meyer, R. J., & Morales, A. C. (2006). Spillover Effects: How Consumers Respond to Unexpected Changes in Price and Quality. *Journal of Consumer Research*, 33(3), pp. 361-369.

- Jud , G. D., & Frew , J. (1986). Real Estate Brokers, Housing Prices, and the Demand for Housing. *Urban Studies*, 23, pp. 21-31.
- Lai, A. W. (1995). Consumer values, product benefits and customer value: a consumption behaviour approach. Dans F. R. Kardes, & M. Sujan, *Advances in Consumer Research* (Vol. 22, pp. 381-388). Provo, UT: Association for consumer research.
- Lanning, M. (1998). *Delivering profitable value*. New York: Perseus Publishing.
- Lanning, M. (2003). An introduction to the market-focused philosophy, framework and methodology called delivering profitable value.
- Levitt, S., & Syverson, C. (2008). Market Distortions When Agents Are Better Informed: The Value of Information in Real Estate Transactions," *The Review of Economics and Statistics*, MIT Press, vol. 90(4), pages 599-611, 08. *The Review of Economics and Statistics*, 90(4), pp. 599-611.
- Lindic, J., & Marques da Silva, C. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), pp. 1694-1708.
- Lovelock, C. (1991). *Services Marketing, Text, Cases and Readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: As a foundation for a general theory. Dans R. F. Lusch, & S. L. Vargo, *The service dominant logic of marketing* (pp. 406-420). Armonk: M. E. Sharpe.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), pp. 5-18.
- Mabry, B. D. (1970). An analysis of work and other constraints on choices of activities. *Economic Inquiry*, 8(3), pp. 213-250.
- Marion, G. (2003). Le marketing « expérientiel » : une nouvelle étape ? Non, de nouvelles lunettes. *Décisions Marketing*, 30, pp. 87-91.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77(1), pp. 39-56.
- McCracken, G. (1986). Culture and consumption : a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Research*, 13(1), pp. 71-84.
- McKenzie , D., & Betts , R. (2010). *Essentials of Real Estate Economics* (Vol. 6th Edition). Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Mencarelli, R. (2005). *L'interaction lieu-objet dans le cadre de l'expérience vécue : approche par la valeur et la fidélité du consommateur* (éd. Thèse de doctorat en sciences de gestion). Dijon: Université de Bourgogne.
- Mencarrel, R. (2012). Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing .
- Molineux, P. (2002). *Exploiting CRM: Connecting with customers*. London: Hodder & Stoughton.
- Molineux, P. (2002). *Exploiting CRM: Connecting with customers*. London: Hodder & Stoughton.
- Morgan, I., & Rao, J. (2003). Making routine customer experiences fun. *Sloan Management Review*, 45(1), pp. 93-95.
- Murphy, P. E., & Enis, B. M. (1986). Classifying products strategically. *The Journal of Marketing*, 50(3), pp. 24-42.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Value as excellence in consumption experience. Dans M. B. Holbrook, *Consumer value: a framework for analysis and research* (pp. 43-62). London and New York: Routledge.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Bernarda, G. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Broché.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005, Feb). E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7(3), pp. 213-233.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 167-176.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition : evolution, development, and application. *Marketing Journal of the Academic Marketing Science*(45), pp. 467-489.
- Petrick, J. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 34(2), pp. 119-134.
- Pine, J. P., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), pp. 97-105.
- Plichon, V. (1999). *Analyse de l'influence des états affectifs sur le processus de satisfaction dans la grande distribution*. Dijon: Université de Bourgogne.
- Plichon, V. (1999). *Analyse de l'influence des états affectifs sur le processus de satisfaction dans la grande distribution* (éd. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion). Dijon: Université de Bourgogne.
- Quérat Hément, X. (2014). *Esprit de service. Passer du marketing au management de l'expérience client*. Paris: Lexitis Éditions.

- Reinders, M. J., Dadholkal, P. A., & Frambach, R. T. (2008). Consequences of Forcing Consumers to Use Technology-Based Self- Service. *Journal of Service Research*, 11(2), pp. 107-123.
- Rémy. (2006). *Comment thématiser l'offre et théâtraliser les lieux de vente? », in S. Rieunier (coord.), Le marketing sensoriel du point de vente. Créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux.* Paris: Dunod.
- Rémy, E. (2006). Comment thématiser l'offre et théâtraliser les lieux de vente? Dans S. Rieunier, *Le marketing sensoriel du point de vente. Créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux* (éd. 2ième, pp. 23-54). Paris: Dunod.
- Richins, M. L. (1997). Measuring emotions in the consumption experience. *Journal of Consumer Research*, 24, pp. 127-146.
- Rintamäki, T. (2016). *Managing Customer Value in Retailing An integrative perspective.* HDR, Université de Tampere.
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), pp. 621-634.
- Rivière, A., & Mencarelli, R. (2012). Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing. *Recherche et Applications en Marketing*, 27(3), pp. 97-123.
- Roussel, J., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et Applications en Gestion.* Paris: Economica.
- Sanchez-Fernandez, R., & Iniesta-Bonillo, A. M. (2006). Consumer perception of value: literature review and a new conceptual framework. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 19, pp. 40-58.
- Sapienza, H. J., Smith, K. G., & Gannon, M. J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, 12(3), pp. 45-53.
- Shostack, L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41, pp. 73-80.
- Sinha, I., & DeSarbo, W. S. (1998). An integrated approach toward the spatial modelling of perceived customer value. *Journal of Marketing Research*, 35(2), pp. 236-249.
- Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), pp. 137-158.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 120-127.
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience.* London: Financial Times Prentice Hall.

- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Spohrer, J., & Kwan, S. K. (2009). Service science, management, engineering and design (SSMED): An emerging discipline – outline & references. *International Journal of Information Systems in the service Sector*, 1(3), pp. 1-31.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1997). Retail service quality and perceived value. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(1), pp. 39-48.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1999). The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment. *Journal of Retailing*, 75(1), pp. 75-105.
- Tauber, E. M. (1972). Why do people shop? *Journal of Marketing*, 36, pp. 46-49.
- Teas, R. K., & Agarwal, S. (2000). The Effects of Extrinsic Product Cues on Consumers' Perceptions of Quality, Sacrifice, and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, pp. 278-290.
- Thompson, C. J. (2004). Marketplace mythology and discourses of power. *Journal of Consumer Research*, 31(1), pp. 162-180.
- Van Alstyne, M., Parker, G., & Choudary, S. (2016). Pipelines, Platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), pp. 54-60.
- van Dolen, W. M., Dabholkar, P. A., & de Ruyter, J. C. (2007). Satisfaction with Online Commercial Group Chat: The Influence of Perceived Technology Attributes, Chat Group Characteristics, and Advisor Communication Style. *Journal of Retailing*, 83(3), pp. 339-358.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 1-10.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), pp. 31-41.
- Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1999). Customer response to intangible and tangible service factors. *Psychology and Marketing*, 16(1), pp. 51-69.
- Webster, F. E. (2002). *Market-driven management: How to define, develop and deliver customer value* (éd. 2nd). Hoboken: John Wiley & Sons.



- Weijters, B., Rangarajan, D., Falk, T., & Schillewaert, N. (2007). Determinant and Outcomes of Customers' Use of Self-Service Technology in retail Setting. *Journal of Service Research*, 10(1), pp. 3-21.
- Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), pp. 448-458.
- Wimmer, B. S., Townsend, A. M., & Chezum, B. E. (2000). Information Technologies and the Middleman: The Changing Role of Information Intermediaries in an Information-Rich Economy. *Journal of Labor Research*, 21(3), pp. 407-418.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp. 139-153.
- Yang, S., & Yavas, A. (1995). Bigger is Not Better. Brokerage and Time on the Market. *The Journal of Real Estate Research*, 10(1), pp. 23-33.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), pp. 2-22.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. New York: Irwin Mc Graw Hill.