

Digitalisation du secteur immobilier :
La valeur phygitale au cœur de la performance

Nathalie Gardes

Maître de conférences HDR Université de Bordeaux, IRGO

nathalie.gardes@u-bordeaux.fr

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. Cette recherche permet d'identifier les dimensions 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.

As a fundamental component of the Business Model, the definition of a differentiated value proposition is a decisive lever for the competitiveness and firm's performance. Little research has been done on the dimensions of a customer value proposition (CVP) and there is no work, as far as we know, on real estate agents. Our objectives through this research are multiple: establish, by symmetry of the elements of value expected by the customer, the elements that can constitute a CVP, identify the structure (dimensionality) of the CVP real estate agents, analyze the impact of a CVP phygitale on performance. This research helps identify the dimensions of the value proposition. Four distinct value dimensions emerged : psychological, social, functional and hedonistic. The reliability and validity of the scale was assessed, using exploratory and confirmatory analyses. The findings of the study reveal that phygital value proposition significantly predict performance.

mots clés : proposition de valeur client- immobilier- digitalisation- phygital

1. Introduction

Depuis plusieurs années le monde immobilier fait face à des modifications environnementales majeures. Sans parler de tsunami, la digitalisation a transformé l'écosystème immobilier : nouveaux concepts de distribution, nouveaux acteurs, nouvelles attentes (personnalisation, temps réel, services à valeur ajoutée) nouveaux comportements de consommation (parcours d'achat plus complexe) nouveaux style de vie (mobile, connecté, communautaire). Si le numérique transforme l'écosystème, il représente aussi un levier de compétitivité et de création de valeur pour les entreprises (Rintamäki, 2016).

Mais ces évolutions sont minimes comparées au 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*¹ porteuses de modèles d'intermédiation novateurs répondent à ces 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...). Si ces acteurs s'attaquent plutôt à des niches ou à des étapes de la chaîne de valeur², d'autres parient sur le tout internet et la disparition des agences physiques, déploient des ambitions nationales à partir de stratégies Low Cost³. Les *Business Model* disruptifs de la *Prop-Tech* bousculent l'ordre établi.

Face au risque d'ubérisation, 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 rentabilité et faible volume d'actifs tangibles. Pour autant, si les grands réseaux s'engagent dans une révolution digitale et repensent leur *Business Model*, ils maintiennent 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

¹ (Homeloop Redfin Efficity Imoxo Flatsy Pimpo imoxo quierent)

² (Byzerpro, yanport, My mpovie up en vsite),

³ Dimkri, efficity, propriétés privées, future transaction).

de la personnalisation de la relation et de l'expérience de consommation. Cette vision place au centre 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 et al., 2004 ; Lusch et al., 2007 ; Grönroos et Voina, 2013 ; Skålén et al., 2015 ; Frow et Payne, Payne et al., 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 et al., 2006, Rintamäki et al., 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, et de la théorie de la culture de consommation (Arnould et Thompson, 2005), dans laquelle s'inscrit le courant expérientiel, 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, 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 soutient un lien positif significatif entre la proposition valeur phygitale 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 partie discutera les résultats.

2. Le digital et la valeur

2.1. La proposition de valeur client (PVC), élément clé 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 (Bititci et *al.*, 2004 ; 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 . Elle 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^{ème} 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). Filser (2008a) évoque la nécessité de confronter le projet de création de valeur à la perception de valeur du consommateur. Créer de la valeur nécessite donc de proposer au consommateur une valeur facilement reconnaissable et valorisée par ce dernier. La stratégie d'offre doit être pensée en interdépendance avec la perception du consommateur (Filser, 2008b, Rintamäki et *al.*, 2007). Si le client est celui qui détermine la valeur et le rôle des entreprises est de faire des propositions de valeur d'intérêt pour celui-ci (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 *ie.* du point de vue du client, connaître quels sont les éléments de valeurs valorisés par le client.

2.2. 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 Mencarrelly, 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 une approche globale. 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 et *al.*, 2004). Différentes classifications ont été proposées, certaines se fondant sur le critère des valeurs fonctionnelles, personnelles et sociales (Tauber, 1972 ; Babin et *al.*, 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. Les facteurs identifiés dans la dimension fonctionnelle incluent l'optimisation des ressources (Sweeney et *al.*, 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 et *al.*, 2006) et le prix (Sweeney et *al.*, 1999, Sweeney et Soutar, 2001, Petrick, 2002). 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). 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.

2.3. La valeur et l'expérience

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 et *al.*, 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 et *al.*, 2002 : groupe de référence), de l'interface de service (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 et *al.*, 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 et *al.*, 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 échappent (personnel en contact, co-création ...). 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.

2.4. L'expérience in store, élément de la proposition de valeur d'un service différencié

La littérature pointe le rôle essentiel de l'environnement physique dans la définition d'une proposition de valeur différenciée dans le secteur des services (Mencarelli, 2005). En effet, les caractéristiques intrinsèques des services, *i.e.* l'intangibilité, la périssabilité, l'hétérogénéité et l'inséparabilité complexifient l'évaluation de la qualité et la perception de sa valeur globale. Face à l'immatérialité du service, le consommateur utilise des signes à sa disposition pour évaluer la performance de service (Wakefield et Blodgett, 1999). La « serviscène » véhicule des « *preuves physiques du service* » (Berry et Parasuraman, 1991) et des informations sur l'image de l'entreprise et sur la nature du service proposé (Zeithaml et Bitner, 2003 ; Shostack, 1977). L'environnement de service constitue dès lors un élément important de la proposition de valeur puisqu'il constitue un indicateur tangible important de la qualité perçue, vecteur de différenciation (Aubert-Gamet et Cova, 1999 ; Héla, 2002).

En outre, l'environnement physique (espace de vente, équipement) joue un rôle essentiel dans l'expérience vécue de co-production et de co-création du service (Pralahad et Ramaswamy, 2004a, 2004b ; Vargo et Lusch, 2004). Les ressources proposées par l'entreprise sont valorisées par le client dans la mesure où elles facilitent la poursuite de projets et de buts personnels (McCracken, 1986 ; Thompson, 2004). En soutenant le travail du personnel en contact, en simplifiant les tâches du client (Héla, 2002) ou encore en induisant certaines dynamiques relationnelles, l'environnement physique est un élément essentiel de la proposition de valeur d'un service.

Si le rôle de l'environnement a été bien éclairci, deux questions demeurent floues : celle relative aux éléments de valeur pour le client et celle relative aux dimensions sur lesquelles reposent la définition d'une proposition de valeur. Selon Lanning (1998), la définition des dimensions d'une proposition de valeur passe par l'observation des clients durant leur expérience de consommation. Smith et Wheeler (2002) soulignent également l'importance de se concentrer sur la conception et la livraison de l'expérience pour déterminer les dimensions critiques de la PVC. En d'autres termes, déterminer les dimensions critiques de la PVC nécessite de se concentrer sur l'expérience de consommation et les besoins du client (Anderson et *al.*, 2006).

A cet égard, Quérat-Hément (2014) a proposé d'analyser les besoins des utilisateurs relatifs à l'expérience client sur le principe de la hiérarchie des besoins de Maslow. Selon cet auteur, une proposition de service doit répondre à huit besoins fondamentaux. Bien que s'inspirant également des travaux de Maslow, Almquist et *al.* (2017) adoptent une approche un peu différente en identifiant dans un premier temps les éléments de la valeur pour un client. Ces éléments étant ensuite répartis dans les quatre catégories suivantes de besoin : fonctionnel, psychologique, transfigurateur et social. Ces deux recherches se rejoignent dans le type de besoin auquel une offre de service doit répondre. Rintamäki et *al.*, (2007) soulignent quant à eux l'importance d'intégrer les dimensions de la valeur perçue dans la construction des PVC pour obtenir un avantage concurrentiel. Ils identifient 4 dimensions de la PVC par symétrie de la valeur perçue : économique, fonctionnelle, émotionnelle et symbolique.

L'étude de Lindic et Marques da Silva (2011) prend une approche différente en se focalisant sur les bénéficiaires qui doivent avoir une innovation pour générer de la valeur pour le client. Le cadre PERFA (Performance, facilité d'utilisation, fiabilité, souplesse, affectivité) est une aide pour mettre au point une PVC. 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 tableau1). Pour notre recherche nous retiendrons les éléments de la valeur 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. En définissant la PVC comme une structuration de l'offre entendue comme une combinaison d'expériences qui se fondent sur la valeur client et les ressources de l'entreprise nous formulerons l'hypothèse suivante :

2.5. Le phygital, une proposition de design connecté expérientiel, source de valeur pour le client et de performance pour l'entreprise

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 ce faisant 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 perçu 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 et al., 2005 ; Reinders et al., 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. A ce stade nous formulerons l'hypothèse suivante :

H2 : il existe un lien positif entre PVC phygitale et performance

3. Méthodologie

3.1. Développement de l'échelle de mesure d'une proposition de valeur phygitale

La construction des items de l'échelle de mesure d'une proposition de valeur phygitale

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 de service immobilier une étude exploratoire a été réalisée auprès de 50 personnes. A partir de la pyramide des éléments de la valeur d'Almquist et al. (2017), cette étude exploratoire nous a permis d'identifier les attentes des clients en termes de valeur. Pour chaque élément de valeur de la pyramide nous avons associé les services digitaux et non digitaux correspondants. Nous avons retenus les items suivants.

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 évènements 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 générés 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). 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 éliminés 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)

Afin de vérifier la dimensionnalité de l'échelle de la valeur globale nous avons réalisé une analyse factorielle exploratoire (analyse en composantes principales avec rotation varimax sous le logiciel SPSS version 20), conformément aux suggestions de Hair et *al.* (1998), technique préalable à la construction d'échelle de mesure (Gerbing et Anderson, 1988), l'AFE permet d'identifier les facteurs latents à partir des variables mesurées.

Test de la dimensionnalité — En facteur libre, notre analyse factorielle permet d'extraire quatre dimensions qui expliquent 68,32% de la variance totale (tableau 1). Les items présentant des qualités de représentation faibles (inférieure ou égale à 0,6) puis ceux indiquant de faibles scores factoriels ou se répartissant sur plusieurs axes ont été supprimés. Tous les items maintenus disposent d'une contribution factorielle 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 — l’évaluation de la fiabilité de l’échelle permet de déterminer si les dimensions identifiées sont en mesure de présenter une cohérence et une stabilité acceptable (Ahire et al., 1996). Le coefficient alpha de Cronbach permet d’exprimer la cohérence interne des différentes dimensions de la proposition de valeur phygitale. Un construit est considéré comme fiable lorsque ce coefficient est supérieur à 0,7 (Nunnally, 1967). Les alphas des quatre dimensions sont 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	Dimension psychologique	0,813
Attractivité A	0,809		
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 hédonique	
Ouverture OU	-0,774		
Information/expertise IE	0,835		0,789
Simplification S	0,786	Dimension 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'analyse factorielle confirmatoire (AFC) permet (1) de s'assurer 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) d'attester la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure. Cette analyse est l'une des principales applications des modèles d'équations structurelles. Elle permet de tester l'ajustement et la structure factorielle du modèle de mesure identifié par l'analyse exploratoire, de vérifier la validité convergente et la fiabilité de l'instrument de mesure et enfin de tester la validité discriminante des sous-échelles du concept analysé (ici la proposition de valeur phygitale).

Afin d'établir l'échelle de mesure de la proposition de valeur phygitale nous avons dans un premier temps ajusté le modèle de mesure avant de le valider. De nombreux chercheurs en marketing optent pour la démarche en deux étapes de Gerbing et Anderson (1988). Estimer séparément le modèle de mesure et du modèle de structure serait plus pertinente qu'une estimation simultanée. Il s'agit donc de valider à priori le modèle de mesure moyennant les analyses confirmatoires (analyse de premier ordre), avant de tester le modèle de structure en examinant les liens de causalité entre ses différentes variables latentes (analyse de second ordre).

Ajustement du modèle, analyse de premier ordre — A ce stade un aspect important concerne la spécification du modèle, i.e. l'identification du type de variables qui sera intégré dans le réseau de relations à tester. Nous avons supposé que les modèles de mesures sont réflexifs : chaque item est une manifestation du construit et tous les items covarient ensemble. Depuis les travaux de Churchill (1979), cette hypothèse est classique pour le développement d'échelles de mesure. 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 — Pour évaluer la solidité du modèle de mesure, plusieurs critères d'ajustement ont été utilisés (Bollen et Long, 1993). Notre évaluation de l'ajustement s'est fondé sur les indices fournis par AMOS, c'est-à-dire : (a) le ratio du Chi-deux/nombre de degré de liberté (χ^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

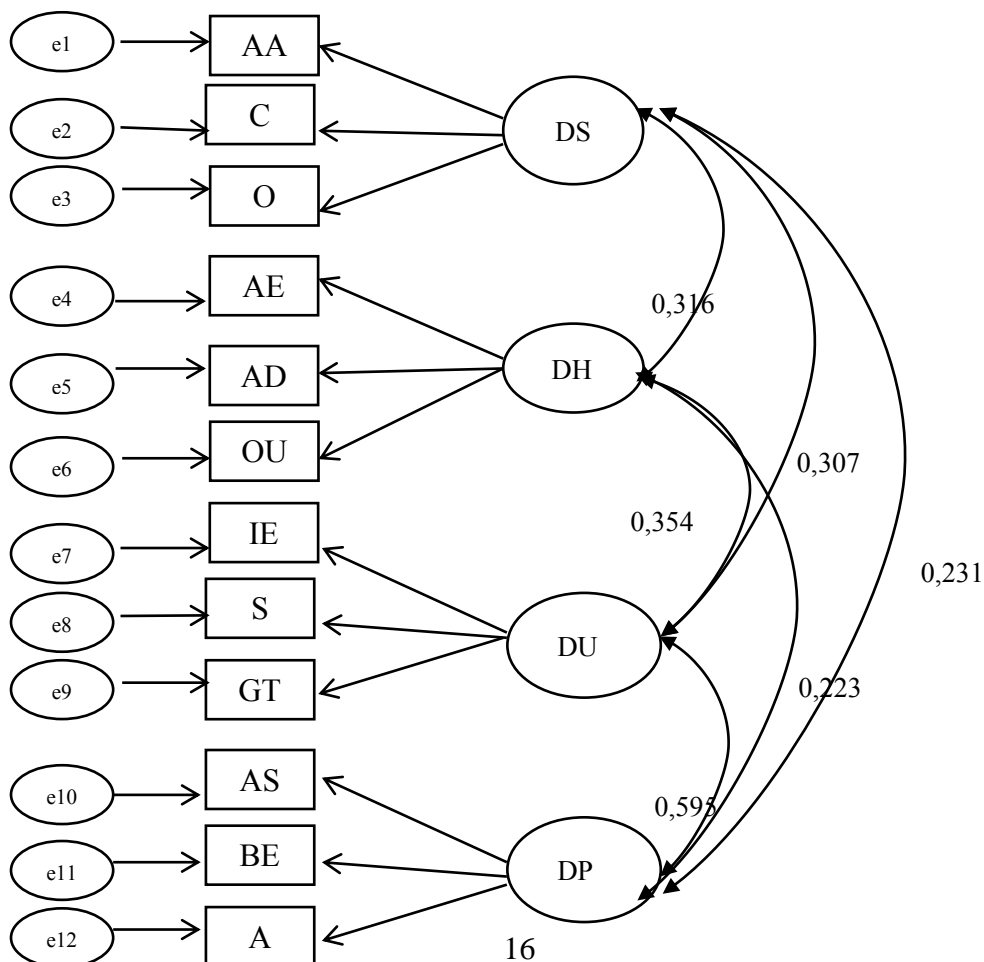


TABLEAU 3 : RESULTATS DE L'ANALYSE DE PREMIER ORDRE, RELATIONS CAUSALES ENTRE VARIABLES LATENTES

Les indices mis en œuvre pour l'échelle de la valeur phygitale - RMSEA (0,047), GFI (0,953), CFI (,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 fourchette recommandée, et même inférieur à 0,2, seuil maximum accepté par certains auteurs. Ainsi, tous les indices montrent un bon ajustement du modèle de mesure aux données empiriques. Ces résultats justifient l'aspect multidimensionnel 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

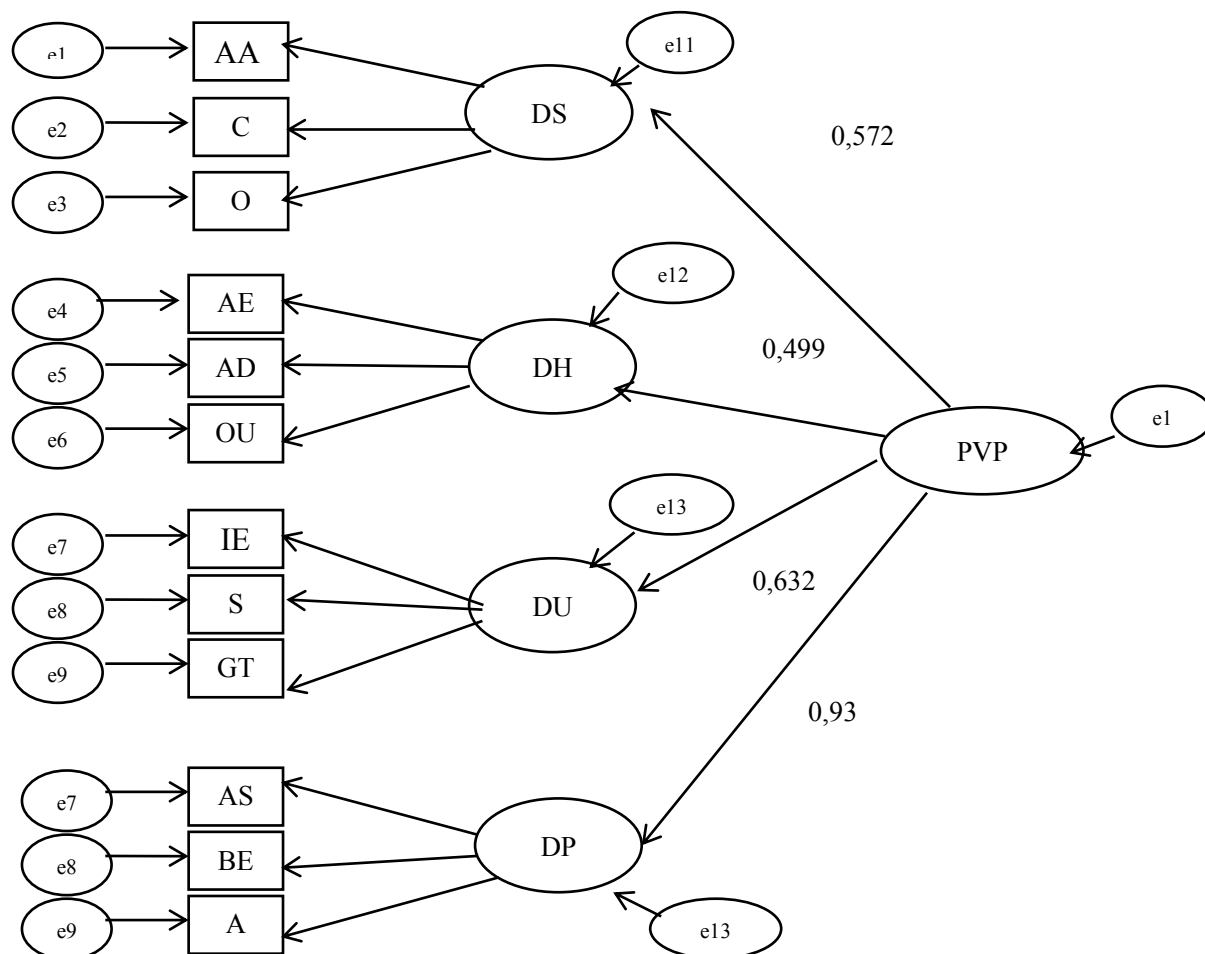
Validation du modèle de mesure, analyse de second ordre — L'AFC de second ordre permet de s'assurer que les dimensions estimées par des facteurs de premier ordre définissent bien un construit plus large et plus abstrait estimé par le facteur de second ordre (ici la proposition de valeur phygitale). Ce facteur est sensé expliquer tout ou partie de la covariance de plusieurs facteurs de premier ordre. Cette analyse donne la possibilité d'analyser à un niveau d'abstraction plus élevé les relations linéaires entre différentes variables latentes. La validité du ou des facteurs de second ordre autorise leur intégration dans un modèle structurel de relations linéaires en tant que variables explicatives ou à expliquer (Chin, 1998). L'AFC de second ordre vise ici à apprécier la capacité de la variable latente « proposition de valeur phygitale » à représenter selon des degrés divers les quatre autres variables latentes : valeur hédonique, valeur fonctionnelle, valeur psychologique, valeur sociale.

La qualité du modèle est également appréciée à travers l'évaluation d'un ensemble d'indices d'ajustements. Chacun de ces indices dispose d'un ensemble de caractéristiques spécifiques. Ils se regroupent en trois catégories, nous limiterons la présentation aux indices que nous avons utilisés. 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)⁴ 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

⁴ CFI : Comparative Fit Index, NFI : Normal Fix Index

degré de liberté (χ^2/ddl) contrôlent la surestimation du modèle.

FIGURE 2 : RESULTATS DE L'ANALYSE DE SECOND ORDRE



Estimé par la méthode de maximum de vraisemblance (Maximum Likelihood ou ML), le modèle obtenu (cf. figure 2/ tableau 5) est très acceptable au regard de la qualité des indices d'ajustement correspondants (cf. tableau 6). En effet, l'indice CMIN/DF (χ^2/ddl) indique que le modèle s'ajuste bien aux données empiriques. Le GFI est bon. Le RMSEA est très bon. L'analyse factorielle confirmatoire de second ordre confirme le modèle structurel mis en évidence, le construit de l'échelle est validé.

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

		Estimate	Standardized	S.E.	C.R.	P
Dimension sociale	<--- Dimension phygitale	1,161	0,572	0,234	4,958	***
Dimension hédonique	<--- Dimension phygitale	1,237	0,499	0,276	4,488	***
Dimension utilitaire	<--- Dimension phygitale	1	0,632			***

	Estimate	Standardized	S.E.	C.R.	P
Dimension psychologique <--- Dimension phygitale	1,4	0,93	0,299	4,685	***

TABLEAU 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

Estimation de la validité convergente et de la fiabilité — Ces analyses confirmatoires donnent à voir la fiabilité et la validité en sus de l'ajustement du modèle de mesure. La vérification de la fiabilité au niveau confirmatoire est assurée par le calcul du Rhô de Jöreskog (ρ). Selon Roussel et *al.* (2002), ce coefficient est plus précis que celui d'Alpha de Cronbach, puisqu'il intègre les termes d'erreurs. Les facteurs de premier ordre doivent être suffisamment bien corrélés pour converger vers un facteur de second ordre (Roussel et *al.*, 2002). Le seuil empirique à partir duquel les facteurs de premier ordre sont supposés fortement corrélés est lorsque le Rhô de Jöreskog atteint 0,7. La vérification de la validité convergente renvoie à l'ajustement entre ce que les données devraient mesurer (la variable latente) et ce qu'elles mesurent réellement. Selon Fornell et Larcker (1981), la validité convergente est vérifiée lorsque le Rhô de validité convergente est supérieur ou égal à 0,5.

Nos résultats sont conformes à ces préconisations (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 montre le degré de divergence entre les constructions dissemblables. Il y a validité discriminante si les énoncés qui sont censés mesurer des phénomènes différents sont faiblement « corrélés ». Dans cette étude, la validité discriminante a été testée en utilisant la méthode de Fornell et Larcker (1981). Nous nous sommes assurés que la variance extraite pour chaque dimension est supérieure au carré des corrélations entre les dimensions. Autrement dit, que le Rhô de validité convergente de chaque facteur est supérieur aux carrés des corrélations qu'il partage avec les autres facteurs. La validité discriminante de l'échelle de la valeur phygitale est

démontrée puisque le Rhô de Validité convergente relatif à chaque dimension est plus grand que sa corrélation au carré avec d'autres dimensions (cf. tableau 7).

TABEAU 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 0,669 > 0,125 DU DH 0,669 > 0,094 DU DS
Dimension sociale	0,816	0,598	0,598 > 0,094 DU DS 0,598 > 0,1 DS DH 0,598 > 0,299 DS DP
Dimension hédonique	0,753	0,507	0,452 > 0,1 DS DH 0,452 > 0,125 DU DH 0,452 > 0,19 DH DP
Dimension Psychologique	0,741	0,500	0,467 > 0,19 DH DP 0,467 > 0,299 DS DP 0,467 > 0,354 DU DP

L'analyse factorielle de second ordre a permis d'identifier les quatre dimensions d'une proposition de valeur phytale. Ce modèle rend compte des éléments constitutifs du concept de valeur phytale et des relations entre ces éléments. Les résultats confirment donc l'hypothèse de la multidimensionalité de ce concept. L'instrument de mesure démontre les bonnes propriétés psychométriques de l'échelle. Les analyses confirmatoires soutiennent que les items peuvent être classés dans quatre dimensions conceptuellement distinctes qui reflètent des aspects différents d'une proposition de valeur phytale.

3.2. Ajustement et validation du modèle

Après le problème de mesure, il s'agit maintenant d'étudier les relations entre les variables de notre modèle. Cette composante structurelle 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. Dans ce modèle, les relations entre variables observées et latentes sont définies a priori en fonction d'hypothèses causales. Nous cherchons ici à établir un lien entre la proposition de valeur phytale et la performance de l'entreprise.

Estimation des paramètres du modèle

L'estimation des paramètres du modèle a été conduite sous AMOS selon la procédure d'estimation de maximum de vraisemblance (Maximum Likelihood ou ML). Le niveau d'ajustement du modèle est évalué par la statistique Chi-Deux (χ^2). L'ajustement du modèle aux données est considéré comme adéquat lorsque la valeur Chi-deux rapporté au degré de liberté (χ^2 /ddl : indice de parcimonie) est inférieure à 3. Toutefois, cette statistique est insuffisante et est le plus souvent complétée par divers indices d'ajustement ad hoc pour indiquer à quel point le modèle global explique les 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. Un modèle dont la qualité de l'ajustement est médiocre ne permet pas l'acceptation et l'interprétation des estimations des relations linéaires. Il est donc nécessaire de s'assurer de la qualité de l'ajustement des données empiriques.

Validation du modèle causal

Ayant validé les composantes de la proposition de valeur phygitale, nous avons pu tester le modèle causal. Le modèle obtenu (cf. figure 3/tableau 8) est acceptable au regard de la qualité des indices d'ajustement correspondants (cf. tableau 9).

FIGURE 3 : LE MODELE

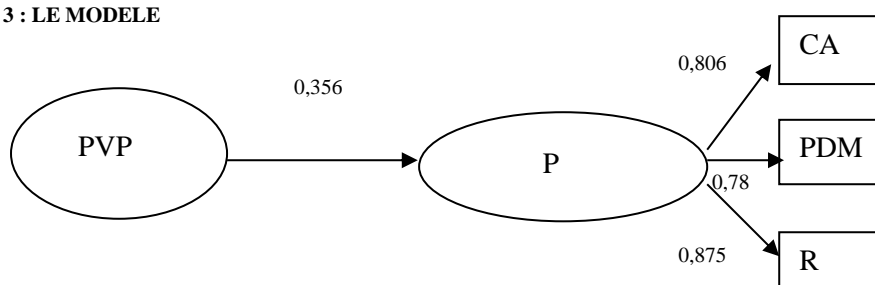


TABLEAU 8 : RESULTATS DE L'ANALYSE DE SECOND ORDRE, RELATIONS CAUSALES ENTRE VARIABLES LATENTES

			Estimate	Standardized	S.E.	C.R.	P
Performance	<---	Valeur 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 phygitale 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

L'analyse 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.

4. Discussion des résultats et conclusion

La proposition de valeur phygitale des professionnels de l'immobilier fait émerger 4 facteurs. Cette proposition de valeur se décompose en :

- Dimension 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.
- Dimension psychologique/émotionnelle : a trait aux éléments qui influencent son affect: proximité relationnelle, personnalisation, empathie du conseiller, facteurs d'ambiance sensoriels digitaux ou non digitaux.
- Dimension sociale : se rattache à la connexion des conseillers sur les réseaux sociaux pour prolonger les liens et animer des communautés. Il répond au besoin identitaire et d'appartenance à un groupe.
- Dimension hédonique : se compose de deux aspects esthétique et ludique le point de vente est conçu pour être contemplé (Filser et Plichon, 2004). Elle se rattache au design de l'agence : espaces plus cosy, transparents et ouverts et à son équipement technologique.

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.

L'établissement d'un lien positif significatif entre la proposition de valeur phygitale et la performance souligne tout l'intérêt d'établir une proposition de valeur qui articule les différents types de bénéfices : hédonique, utilitaire, psychologique et social. La force d'une proposition de valeur phygitale 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 phygitale 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. La psychologie tient une place essentielle dans les transactions immobilières car elles touchent à un besoin primaire. L'immobilier que ce soit à la location ou à la transaction est anxiogène. De nombreux facteurs émotionnels s'ajoutent au contexte financier de la transaction. Il engage la vie d'une personne et son patrimoine. En agissant sur les émotions, les facteurs d'ambiance sensoriels et l'interaction humaine rassurent le client. L'empathie permet d'aller au-delà d'une connaissance par la data. Le partage des doutes, fragilités, affects des clients lors de l'interaction supporte un soin et une attention personnalisée. 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). En facilitant la projection des clients dans un projet de vie, ils réduisent par là même leur anxiété.

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 services en *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.

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.

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.

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.

ANNEXE 1 : LES QUATRE POLES COMPOSANT LA PROPOSITION DE VALEUR

	Heilbrunn, 2010b	Almquist et al. (2017)	Lindic et Marques da Silva (2011)	Quérat-Hément, (2014)
Pole pratique	Répond à une valeur utilitaire et donc au besoin fonctionnel. 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	Fonctionnelle : Qualité variété organisation gain de temps simplification réduction de l'effort, connexion intégration	Performance : Résulte d'une offre supérieure en termes de qualité, de performance technique, de fonctionnalités et de capacité à répondre aux besoins et aux exigences des clients Facilité d'utilisation : Niveau d'effort relatif à l'utilisation d'un système ou d'un produit particulier sera sans effort (facilité de recherche et d'acquisition, convivialité, personnalisation, service et support) souplesse	Accessibilité des services, personnalisation de la relation et du service/produit.
pole critique	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.	Fonctionnelle réduction des couts, gain d'argent, réduction du risque Psychologique récompense information	Fiabilité Capacité à exécuter le service promis de manière fiable et avec précision	Services alternatif si incident ou situation dégradée traitement des incidents, réalisation de la promesse de base, reconnaissance du client
pole utopique/social	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.	Psychologique Ostentation ouverture nostalgie Transfigurateur espoir affiliation/appartenance épanouissement personnel patrimoine motivation social dépassement de soi	Affectivité Concerné les sentiments ou les émotions associés au travail avec une entreprise ou à l'utilisation de ses produits et services. Il est fortement corrélé avec un sentiment d'appartenance à un certain groupe ou classe (Atkin, 2004).	intégration dans une communauté attractivité de la marque
pole hédonique	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	psychologique amusement distraction, attractivité, aspect esthétique, antistress, bien être fonctionnel attrait sensoriel		surprise positive du client

5. Bibliographie

- Ahire, S., Golhar, D., & Waller, M. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences* , 271, pp. 23-56.
- Almquist E., S. J. (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.
- 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.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. (s.d.). BakerThe 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.
- 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.
- 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.
- 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* , 18(1), 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* , 25(2), 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.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value, a framework for analysis and research*. London: Routledge.
- 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., & 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.
- 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. (2003). An introduction to the market-focused philosophy, framework and methodology called delivering profitable value.
- Lanning, M. (1998). *Delivering profitable value*. New York: Perseus Publishing.
- 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.
- 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.

- Mencarrelli, 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.
- 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.

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.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 25 (2), pp. 139-153.

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.