UNIVERSITÉ DE LORRAINE | BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES

AVERTISSEMENT
DROIT D'AUTEUR

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document. Toute contrefaçon, plagiat ou reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact bibliothèque : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr
(Cette adresse ne permet pas de contacter les auteurs)

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

UNIVERSITÉ DE LORRAINE
34 COURS LÉOPOLD — CS 25233
54052 NANCY CEDEX
WWW.UNIV-LORRAINE.FR

École Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion - SJPEG
Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises - CEREFIGE

THESE

Présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE

Discipline : Sciences de Gestion

Par **Thierry CHEMINANT**

Sous la direction de

Julien HUSSON & Fana RASOLOFO-DISTLER

Traduction des innovations digitales dans les organisations : Le cas des entreprises immobilières

Le lundi 9 février 2026

Membres du jury :

Directeur(s) de thèse :	**M. Julien Husson**	**Professeur, Université de Lorraine**
	Mme Fana Rasolofo-Distler	**Professeur, Université de Lorraine**
Président de Jury :	**M. Michel Baroni**	**Professeur HDR, ESSEC Business School**
Rapporteurs :	**Mme Béatrice Siadou-Martin**	**Professeur, Université de Montpellier**
	Mme Nathalie Gardes	**Maître de conférences HDR, Université de Bordeaux**
Examinateur :	**M. Aramis Marin**	**Maître de conférences, Université de Lorraine**

A mes Parents, Solange et Roger,

A Thibault, Arnaud, Lucas et Patricia,

A Baptiste et Emeline.

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu mes directeurs de thèse, les professeurs Julien Husson et Fana Rasolofo-Distler, pour leur soutien, leur encadrement, leurs encouragements et leurs précieux conseils. J'ai beaucoup appris auprès d'eux. Un merci spécial à Fana pour sa disponibilité de tous les instants.

Je remercie également le CEREFIGE de m'avoir accueilli en son sein pour la réalisation de cette recherche.

Merci également à mesdames et messieurs les membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont bien voulu porter à mon travail et pour le temps consacré à son évaluation.

Je tiens également à remercier Hélène Yildiz er Didier Nobile d'avoir accepté de siéger au sein de mon comité de suivi, leurs remarques ont toujours été judicieuses.

Plus largement, je remercie tous les collègues de l'IAE de Metz qui ont toujours eu le mot d'encouragement à chacune de nos rencontres, et plus spécialement Frédéric.

Merci également à mes collègues de la FNAIM et de la Branche professionnelle de l'immobilier, et plus particulièrement Aude.

Je tiens à remercier Annie pour son précieux travail de mise en forme.

Enfin, je tiens à remercier toutes celles et ceux qui m'ont accompagné durant ce long chemin que constitue la rédaction d'une thèse, et plus particulièrement ma famille avec une mention spéciale pour mes fils Thibault, Arnaud et Lucas, et Patricia mon épouse.

Résumé

L'objet de cette thèse est d'analyser la manière dont les innovations digitales se traduisent et se diffusent au sein des entreprises du secteur immobilier. Dans un contexte où, depuis la fin du XXe siècle, ce secteur a été confrontée à l'introduction massive et inéluctable d'Internet dans ses pratiques quotidiennes, il nous est apparu pertinent de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre.

Engagé professionnellement dans ce secteur depuis plus de vingt ans, nous avons pu observer la remarquable résilience dont ses acteurs ont fait preuve face à l'émergence des technologies numériques. Contrairement aux prédictions de nombreux observateurs, l'immobilier a su intégrer et mobiliser les principaux apports du digital au service de ses clients et de sa propre pérennité. Ces constats ont motivé notre volonté d'en analyser la genèse, les modalités de développement, les implications organisationnelles et stratégiques, ainsi que les perspectives d'évolution.

Ainsi, nous avons pu noter que la digitalisation du secteur est portée principalement par ses grands acteurs, groupes structurés et réseaux, au-delà de l'écosystème de la *Proptech*. De manière singulière, et à la différence d'autres secteurs, l'intégration du digital dans l'immobilier s'est accompagnée d'un besoin de « réincarnation » de la relation client, passant par une revalorisation des interactions entre professionnels et usagers, au bénéfice d'une expérience client enrichie. Certains modèles émergents ont vu le jour, mais les plus performants demeurent ceux qui reposent sur une massification des forces commerciales adossée à des technologies digitales optimisées, contrairement aux modèles 100% plateformisés qui, pour la plupart, ont échoué.

Le mouvement de transformation se poursuit, et l'intelligence artificielle, dernier avatar de la digitalisation du secteur, porte en elle les germes d'évolutions futures dont l'ampleur et la portée restent encore difficiles à appréhender pleinement.

Mots clefs : digital, Internet, immobilier, traduction, organisation, innovation

Abstract

The purpose of this thesis is to analyze the way in which digital innovations are translated and disseminated within companies in the real estate sector. In a context where, since the end of the twentieth century, this industry has been confronted with the massive and inevitable introduction of the Internet into its daily practices, it seemed relevant to us to better understand the dynamics at work.

Having been professionally engaged in this sector for more than twenty years, we have been able to observe the remarkable resilience that its players have shown in the face of the emergence of digital technologies. Contrary to the predictions of many observers, real estate has been able to integrate and mobilize the main contributions of digital technology to serve its customers and its own sustainability. These observations motivated our desire to analyze its genesis, development methods, organizational and strategic implications, as well as the prospects for development.

Thus, we have been able to note that the digitalization of the sector is mainly driven by its major players, structured groups and networks, beyond the Proptech ecosystem. In a singular way, and unlike other industries, the integration of digital technology in real estate has been accompanied by a need to "reincarnate" the customer relationship, through a revaluation of interactions between professionals and users, to the benefits of an enriched customer experience. Some emerging models have emerged, but the most successful remain those based on a massification of the sales force backed by optimized digital technologies, unlike 100% platformized models which, for the most part, have failed.

The transformation movement continues, and artificial intelligence, the latest avatar of the digitalization of the sector, carries within it the seeds of future developments whose scale and scope are still difficult to fully grasp.

Keywords : digital, Internet, real estate, translation, organization, innovation

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 7

PARTIE 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE, CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE 13

CHAPITRE 1 : LEÇONS D'EXPERIENCE DES PREMIERS TERRAINS : DES CONSTATS QUI INTERPELLENT... 13
Section 1 : Les caractéristiques du secteur de l'immobilier 14
Section 2 : Retours en arrière sur un terrain en constante évolution depuis 20 ans 24

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE SUR LES CONCEPTS CLEFS INHERENTS A LA PROBLEMATIQUE 56
Section 1 : Digitalisation, relation clients et modèle d'affaires 57
Section 2 : Organisations, réseaux et nouvelles technologies 95

CHAPITRE 3 : L'ANT COMME CADRE D'ANALYSE DES INNOVATIONS DIGITALES 106
Section 1 : Concept d'innovation et d'innovation digitale 107
Section 2 : Les apports de la Théorie de l'Acteur-Réseau (Actor Network Theory, soit ANT) 124

CHAPITRE 4 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE 138
Section 1 : Positionnement épistémologique et Recherche Intervention 139
Section 2 : Échantillonnage, collecte et analyse des données 155

PARTIE 2 : RESULTATS DE LA RECHERCHE ET PERSPECTIVES 171

CHAPITRE 1 : DES INNOVATIONS DIGITALES AUX ORIGINES MULTIPLES 172
Section 1 : Définition du terme « digitalisation » par les acteurs 172
Section 2 : Création des innovations digitales dans l'immobilier 186
Section 3 : Modèle d'affaires et digitalisation 196
Section 4 : Impact de la réglementation 206
Section 5 : Apports conceptuels et apports managériaux 211

CHAPITRE 2 : LA DIGITALISATION COMME DETERMINANT DE L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS, DES PRATIQUES METIERS ET DU ROLE DES PROFESSIONNELS. 214
Section 1 : Objectifs et priorité 215
Section 2 : Impact sur les organisations et les collaborateurs 220
Section 3 : Digitalisation, chiffre d'affaires et rentabilité 239
Section 4 : Évolution des pratiques métiers 245
Section 5 : Apports conceptuels et apports managériaux 253

CHAPITRE 3 : LA DIGITALISATION SOURCE DE TRANSFORMATION DE LA RELATION CLIENT 259
Section 1 : Veille concurrentielle **260**
Section 2 : Relation client **265**
Section 3 : Évolution des usages vs Évolution des attentes **281**
Section 4 : Organisations professionnelles facilitantes **290**
Section 5 : Apports conceptuels et apports managériaux **301**

CHAPITRE 4 : LA DIGITALISATION COMME FACTEUR DE CREATION DE SENS POUR LES METIERS DE L'IMMOBILIER 307
Section 1 : Le Sens au métier **308**
Section 2 : Sens avec les clients et les collaborateurs **321**
Section 3 : L'Intelligence artificielle **329**
Section 4 : Facteurs clés de succès d'une digitalisation réussie **338**
Section 5 : Apports conceptuels et apports managériaux **351**

CHAPITRE 5 : DES CLIENTS PRAGMATIQUES, UTILITARISTES ET EXIGEANTS 357
Section 1 : Les interactions avec les professionnels **359**
Section 2 : La création de sens **371**
Section 3 : Le point de vue de l'UNPI **381**
Section 4 : Conclusion sur le point de vue des clients **383**

CONCLUSION GENERALE 386

Contexte

L'irruption d'Internet à la fin du XXème siècle a durablement impacté tous les secteurs de l'économie ainsi que leurs entreprises. Désormais, Internet, communément appelé « la toile », s'est transformé en un véritable espace économique, lieu quotidien d'échanges commerciaux de toute nature où de nombreux secteurs d'activités développent leurs affaires. L'Internet a rapidement imposé aux entreprises de nouveaux modes de fonctionnement et sensiblement modifié les relations intra-entreprises tout comme l'approche de la relation client. En d'autres termes, les pratiques métiers ont évolué au fur et à mesure du développement de l'Internet et de toutes les technologies liées.

Comme le souligne Lefebvre (2015, p. 70) « *L'industrie immobilière n'a pas échappé à la règle, alors que ce secteur n'a que très peu évolué depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'arrivée d'Internet a bousculé à la fois les pratiques des professionnels et peut-être d'abord les comportements de leurs clients* ».

A ce titre, nous gardons en mémoire ce jour d'octobre 2004, où, à l'occasion d'un voyage d'études aux Etats-Unis, réalisé avec le Conseil d'administration fraichement élu de la Fédération Nationale de l'Immobilier (FNAIM), nous avons découvert les premiers outils digitaux au service des professionnels de l'immobilier : sites d'agences attractifs, portail d'annonces immobilières, géolocalisation des biens, informations sur l'environnement des biens, etc. Nous avons écarquillé les yeux, comme tous les administrateurs, car à l'époque en France, émergeaient difficilement les premiers sites d'agence, et les tous premiers portails immobiliers. Nombreux étaient dubitatifs sur cette arrivée des nouvelles technologies dans le métier, mais nous étions quelques-uns à entrevoir toutes les évolutions qu'elles pourraient apporter au secteur, au-delà des préjugés culturels nous différenciant notoirement de nos collègues nord-américains.

Depuis lors, force est de constater que la traduction des innovations digitales s'est réalisée, au gré du marché et de ses acteurs pour représenter aujourd'hui un des éléments incontournables de toute activité immobilière.

Désormais, les nouveaux outils numériques sont au centre des pratiques de bon nombre d'agences immobilières, administrateurs de biens ou syndic de copropriété. A ce titre, cette

thèse se concentrera principalement sur le champ des trois métiers régaliens de l'immobilier, tels que définis par la « Mère » des lois encadrant l'immobilier, à savoir la Loi n° 70-9 du 2 janvier 1970 dite Loi Hoguet, et son décret d'application n°72-678 du 20 juillet 1972, c'est-à-dire la transaction immobilière, l'administration de biens (ou gestion locative), et le syndic de copropriété.

Il faut nous remémorer un temps pas si lointain, au début des années 2000, où la recherche immobilière avait pour principal support des petites annonces de quelques centimètres carrés, composées d'une photo de la taille d'un timbre-poste sous-titrée d'un descriptif d'une dizaine de mots ou d'abréviations souvent obscures pour les profanes. Ces annonces immobilières constituaient l'essentiel du contenu des journaux gratuits qui inondaient chaque semaine nos boites aux lettres sans oublier qu'en parallèle elles permettaient de nourrir abondamment la rubrique « annonces immobilières » de la presse quotidienne.

Aujourd'hui, vingt-cinq ans après l'apparition des premiers portails d'annonces immobilières sur Internet, 80 % des parcours immobiliers démarrent par le Web et plus de 22 millions de personnes consultent des annonces immobilières en ligne chaque mois (Parent & Larceneux, 2023). Quel changement dans les usages en une génération…

Désormais, l'offre immobilière est à portée de clics pour tout candidat-acquéreur ou locataire, et chacun peut « scroller » et consulter les annonces à l'infini avec son *smartphone* et ceci en toute liberté. La rente d'information qui fait du professionnel le seul détenteur de la connaissance du marché est aujourd'hui réduite au minimum à cause de la puissance de diffusion des portails immobiliers et des sites internet des agences ou des réseaux. La transparence du marché est quasi-totale.

Cependant, nous pouvons constater, comme l'a démontré Lefebvre (2015, p.128), que «*la désintermédiation n'est pas un phénomène qui envahit et structure radicalement le marché immobilier* ». La digitalisation, bouleversement systémique pour le secteur immobilier, est peut-être annonciateur de mutations profondes pour les agents immobiliers traditionnels, ainsi que le prédisaient certains (Gardes, 2018, *Le journal de l'agence*). Le client semble avoir adopté de nouvelles attitudes et apparait définitivement attaché à un parcours mobilisant de plus en plus les outils digitaux. Le train de la digitalisation est bien en marche dans le secteur immobilier.

Genèse et définition de notre recherche

Nous devons préciser d'emblée le lien de cette thèse avec notre pratique professionnelle. En effet, après une carrière consacrée à la direction d'établissements d'enseignement supérieur privés ou consulaires, nous avons intégré début 2004 la FNAIM afin de mettre en place une véritable stratégie de formation dédiée aussi bien aux étudiants se destinant à ses métiers qu'aux professionnels en activité soucieux d'entretenir et de développer leurs compétences. Cette position nous a permis d'être au cœur du système immobilier, aidé en cela par l'acquisition de mandats représentatifs nationaux dans les principales instances de la branche de l'immobilier ainsi qu'au sein du Mouvement des entreprises de France (MEDEF).

Ainsi, nos missions nous ont conduit à pratiquer au quotidien les acteurs du biotope immobilier, en étant attentif et engagé. Nous avons pu constater le développement continu des innovations digitales dans le secteur tout au long de ces années, et leurs impacts grandissant sur les organisations. Nous-même, avons dû adopter ces nouvelles technologies dans la mise en place et la diffusion de nos dispositifs de formation, comme l'utilisation du e-learning au sein de la FNAIM. Au fil des ans, le secteur s'est approprié petit à petit les innovations digitales au point qu'à l'aube des années 2020, il était devenu naturel pour tous les acteurs, de l'agence indépendante au groupe structuré, de disposer à minima d'un site internet d'agence et de faire diffuser quotidiennement ses annonces à l'aide d'un portail d'annonces.

C'est en partant du constat de cette situation qu'il nous est apparu, au fil de nos rencontres, qu'il serait peut-être nécessaire de s'interroger sur les raisons qui ont conduit le secteur immobilier à s'approprier aussi facilement toutes ces innovations technologiques. En effet, rappelons que jusqu'alors le domaine de l'immobilier était considéré comme archaïque dans ses pratiques et réfractaire à toute innovation.

Pour Alter (2002, p. 15) « *L'innovation est une « activité collective » qui va mobiliser des « acteurs aux rationalités variées, souvent antagonistes, » et doit « faire l'objet d'une appropriation* ».

Ainsi est née, au gré de multiples échanges avec mes futurs directeurs de thèse l'idée qu'il serait peut-être intéressant de se pencher sur ce phénomène, au moins pour essayer d'en éclairer les fondements. Par ailleurs, comme l'a relevé Bonneval (2008), ce secteur d'activité spécifique n'a pas, jusqu'alors suscité un intérêt marqué chez les auteurs.

Dès lors a émergé notre sujet de recherche sur l'étude de la diffusion des innovations digitales au sein des entreprises immobilières, formalisé ainsi :

« Traduction des innovations digitales dans les organisations : le cas des entreprises immobilières ».

Les travaux développés dans cette thèse vont tenter d'apporter des éclairages sur la façon dont le secteur de l'immobilier s'est approprié les innovations digitales depuis leur émergence au début du XXIème siècle. Ainsi, l'objectif de nos travaux est d'essayer de contribuer à une meilleure compréhension de la diffusion de la digitalisation au sein du biotope de l'immobilier et conséquemment aider les professionnels à appréhender et à accaparer de manière pérenne les innovations digitales au bénéfice de leur entreprise et de leurs clients.

A ce titre, nous devons préciser que plusieurs éléments présentés dans ce manuscrit ont été préalablement diffusés sous forme de communications scientifiques et de publications réalisées durant son élaboration.

Problématique et cadre théorique

Notre problématique relève du processus de traduction des innovations digitales dans les organisations, les entreprises immobilières en constituent le terrain de recherche.

Notre cadre théorique est celui de la Théorie de l'Acteur réseau, ou Actor network Theory (ANT), autrement appelée Sociologie de la traduction (Akrich, 1998, 2006 ; Akrich et al., 2006 ; Callon 1986, 1989 ; Latour, 1988).

L'ANT nous est apparu particulièrement pertinent, car il a pour objet d'étudier initialement la propagation des innovations dans une science (Callon, 1986, 1989 ; Latour 1988) et plus largement par la suite, la diffusion des innovations dans les organisations (Callon & Latour, 1991 ; Neyland 2007).

Nos questions de recherche vont résulter de la triangulation entre les questionnements issus de notre revue de littérature et ceux issus de l'application de l'ANT à notre problématique.

Elles sont au nombre de quatre :

- Quid de la création des innovations digitales ? ou Comment les innovations digitales se forment-elles et évoluent-elles ?

- Quid de leur développement au sein des organisations ? ou Comment les acteurs et les organisations doivent-ils s'organiser pour innover ?
- Quid des interactions entre les acteurs, entre autres, quel impact sur la relation client et sur les collaborateurs ? ou Comment la nature de l'innovation et son organisation interagissent-elles ?
- Quid de la création de sens à travers l'utilisation des innovations digitales dans les organisations ? autrement formulé : Comment donner du sens aux innovations digitales ?

Positionnement méthodologique

Notre thèse a pour ambition de proposer une contribution à la recherche académique dans le domaine de la digitalisation des organisations, plus particulièrement dans le secteur immobilier, tout en produisant des connaissances actionnables et enseignables (Girod-Séville & Perret, 1999 ; Le Moigne, 1995).

Notre recherche part du terrain et a pour vocation de générer des connaissances que nous voulons comme applicables à notre contexte. Ainsi, notre positionnement épistémologique est celui du constructivisme au sens de Le Moigne (1995).

Dès lors, nous avons retenu la Recherche-Intervention comme cadre méthodologique. Selon David (2012, p. 250), « *la recherche-intervention en sciences de gestion entend produire des connaissances à la fois scientifiques et utiles à l'action* ».

En effet, étant immergé au quotidien dans notre terrain, nous allons pouvoir effectuer régulièrement des allers-retours entre terrain et théorie, nous permettant ainsi de créer des connaissances issues de nos expériences et directement applicables dans le contexte donné. Nous allons tendre à passer du statut « d'apprenti-chercheur » à celui de « chercheur-intervenant ».

Nous avons choisi une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs à destination des acteurs du secteur. La méthode de recherche qualitative est définie par Coron (2020, p. 12-13) comme étant « *L'analyse de matériaux généralement non structurés (texte, discours) sur un faible nombre d'individus. Elle est utile pour recueillir des perceptions complexes et comprendre en profondeur une situation donnée* ».

Nous avons procédé à 37 entretiens auprès de professionnels du secteur et de clients.

Annonce du plan

Comme énoncé au début de nos propos, notre recherche a pour but d'aider les acteurs du secteur de l'immobilier à mieux comprendre la traduction des innovations digitales et conséquemment de mieux s'emparer de la question de l'implémentation de ces nouvelles technologies au sein de leurs organisations.

Dans cette partie introductive, nous avons posé le cadre général dans lequel vont s'inscrire nos travaux de recherche. Ainsi, nous avons évoqué le contexte original de notre recherche, à savoir l'irruption d'Internet. Puis nous avons annoncé le chemin que nous comptons prendre pour résoudre notre problématique.

Le plan de cette thèse s'articule en deux grandes parties :

Dans une première partie, nous présenterons le contexte général de nos travaux, éclairé par l'expérience acquise au cours de plus de vingt années passées sur le terrain de l'immobilier. Nous décrirons les principales caractéristiques du secteur, puis dresserons un état des lieux de sa digitalisation. Nous exposerons ensuite notre revue de littérature autour des concepts centraux de notre problématique, avant de présenter notre cadre théorique, la théorie de l'acteur-réseau, ainsi que nos questions de recherche. Enfin, nous préciserons notre positionnement épistémologique, fondé sur le constructivisme, et notre cadre méthodologique, reposant sur la recherche-intervention.

Dans une deuxième partie, nous analyserons les résultats issus de notre panel de professionnels à travers le prisme de nos quatre questions de recherche, ce qui nous conduira à montrer que les innovations digitales présentent des origines multiples. Nous verrons également que la digitalisation est perçue comme un déterminant majeur de l'évolution des organisations, des pratiques métier et du rôle des professionnels. Plus encore, nous mettrons en évidence qu'elle transforme la relation client et constitue un facteur de construction de sens pour les métiers de l'immobilier. Par ailleurs, l'analyse des résultats provenant de notre panel de clients révélera une forte proximité avec les observations formulées par les professionnels.

Enfin, nous conclurons notre travail par une synthèse des principaux résultats, suivie de la proposition d'un modèle de traduction des innovations digitales dans l'immobilier. Nous en examinerons les limites et ouvrirons, pour terminer, quelques pistes de recherche futures.

PARTIE 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE, CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE

CHAPITRE 1 : LEÇONS D'EXPERIENCE DES PREMIERS TERRAINS : DES CONSTATS QUI INTERPELLENT…

Immergé dans le secteur de l'immobilier depuis près de 20 ans, nous avons pu observer les évolutions importantes qu'il a pu subir, que ce soit d'un point de vue réglementaire, institutionnel, économique ou organisationnel. Les nombreux phénomènes liés aux changements de paradigme successifs du dit secteur nous ont amené progressivement à nous interroger sur les raisons de ces évolutions : la curiosité et la volonté de comprendre étant deux caractéristiques qui ont toujours conduit notre chemin professionnel.

A ce titre, ce premier chapitre s'appuie sur l'auto-ethnographie, qui peut se définir comme une méthodologie de recherche qui va s'appuyer sur l'expérience professionnelle du chercheur pour l'aider à analyser et décrire un phénomène (Walsh, 2015).

Depuis près de vingt ans, les métiers de l'immobilier se sont trouvés confrontés à des bouleversements majeurs dans leurs pratiques et dans leur environnement, qu'ils soient économiques, sociétaux ou technologiques. À ce titre, nous nous sommes toujours étonné de la résilience d'un secteur souvent considéré comme traditionnel et s'appuyant sur une culture professionnelle apparaissant aux yeux des plus critiques comme d'un monde « ancien ».

L'immobilier reste une valeur refuge de référence, ce qu'a confirmé la crise sanitaire du Covid, avec notamment la confirmation de l'attachement au logement familial et le souci d'en faire un lieu de vie agréable dans des circonstances très anxiogènes. La réappropriation du « *Home sweet Home* » par nos compatriotes s'est dès lors accompagné d'une recherche d'un meilleur « chez soi » pour de nombreux foyers, fuyant les appartements étriqués des grandes agglomérations au profit de logement plus vastes et bénéficiant d'espaces extérieurs.

Face à ce nouveau paradigme de marché, il est d'autant plus intéressant de questionner l'ensemble des « constantes » de ce secteur qui, par ailleurs s'est largement tourné vers les nouvelles technologies digitales à partir du printemps 2020, à la suite du premier confinement.

Plus largement, nous avons pu observer depuis le début des années 2000 que le secteur de l'immobilier était en train d'évoluer, de se transformer, en fait d'être le lieu de nombreuses

mutations dans ses pratiques, son organisation et son rapport au marché. Nous allons tenter dans ce chapitre de dresser ses constats qui méritent, nous le pensons, notre intérêt.

Mais, au préalable, rappelons quelques données fondamentales du secteur de l'immobilier qui définissent son périmètre et les contraintes auxquelles il est astreint.

SECTION 1 : LES CARACTERISTIQUES DU SECTEUR DE L'IMMOBILIER

1.1 Un cadre juridique contraint face à la digitalisation[1]

Les métiers de l'immobilier sont réglementés depuis une cinquantaine d'années par la Loi n° 70-9 du 2 janvier 1970 (dite Loi Hoguet) et son décret n° 72-678 du 20 juillet 1972. Dès lors, fini le temps des « agents d'affaires » au carnet d'adresses bien fourni, riches d'une bonne connaissance de leur marché local, dotés d'une vraie compétence commerciale, mais qui parfois avaient une déontologie « superficielle ». Place aux professionnels de l'immobilier, les agents immobiliers, administrateurs de biens et syndics, dotés d'une carte professionnelle significative d'une compétence professionnelle minimum, d'une assurance responsabilité civile professionnelle, et d'une garantie financière. Cependant, il faut souligner que la réglementation des professions immobilières va très vite s'enrichir, certains diront s'alourdir, d'une multitude de textes, s'accumulant au gré des législatures.

Ainsi, à partir de 1980, « l'inflation législative » va désormais être le quotidien du secteur de l'immobilier, avec la parution de plus de trente textes majeurs jusqu'au début des années 2000.

A ce titre, et pour illustrer cette affirmation et la complexité d'exercice des métiers de l'immobilier, nous avons recensé en annexe 1 plus d'une trentaine de textes réglementant le secteur de l'immobilier depuis 1965.

Mais, bien que de nombreux textes relatifs aux professions immobilières aient été adoptés au nom de la protection des consommateurs, il convient également de s'interroger sur leur rôle potentiel en tant qu'outils de protection pour les professionnels eux-mêmes. En renforçant les exigences de formation et de compétence, ces textes peuvent contribuer à valoriser les «

[1] Cette section est partiellement fondée sur des résultats présentés dans Cheminant, T. (2018). Les métiers de l'immobilier, de 1945 à nos jours, récit d'une évolution. Dans F. Rasolofo-Distler (sous la direction de), *Manager l'immobilier dans la complexité* (pp.39-56). PUN – Editions Universitaires de Lorraine

vrais » professionnels, au détriment d'acteurs plus opportunistes ou moins rigoureux, attirés par un secteur perçu comme stable et lucratif.

Le point intangible à relever est que tous les acteurs de l'immobilier qui comptent, à commencer par les trois principales organisations patronales : la Fédération Nationale de l'Immobilier (FNAIM), le Syndicat National des Professionnels de l'Immobilier (SNPI) et l'Union des Syndicats de l'Immobilier (UNIS) s'accordent à reconnaitre que l'hyper réglementation de la profession en France est de fait un facteur de protection des professionnels vis-à-vis des particuliers.

Comme l'avance François Moerlens, président délégué de la Fnaim, « *la complexité de nos métiers en termes de réglementation nous protège de la plateformisation* » (2021).

De fait l'impact cumulé de tous les textes juridiques depuis près de vingt années a été avant tout, une complexification de l'exercice de la profession. Pris un par un, et selon leur portée (cadre juridique de l'exercice, fiscalité, environnement, urbanisme, etc.) ces différentes réglementations ont exigé des professionnels de développer une capacité d'adaptation et une appétence pour la formation. Leur application dans les pratiques quotidiennes ne pouvant se faire sans ce passage obligé. De même, les professionnels ont dû, au fur et à mesure, développer leur sens de la pédagogie pour expliquer à leur clients les conséquences de toutes ces nouvelles contraintes législatives, et souvent en termes de coûts financiers supplémentaires sur les honoraires.

1.2 Des métiers variés mais résolument tournés vers l'expérience client[2]

L'immobilier, profession à accès réglementé, comme nous venons de l'indiquer précédemment, embrasse de nombreux métiers, souvent différents. En voici les principales caractéristiques.

Aujourd'hui, la profession englobe treize « spécialités » différentes pour la FNAIM, principale organisation professionnelle du secteur, née en 1946 et à l'origine même de la Loi Hoguet. À ce stade, il convient de rappeler la définition et le périmètre d'activité de ces

[2] Cette section est partiellement fondée sur des résultats présentés dans Cheminant, T. (2021). Eléments de contexte sur les métiers de l'immobilier. Dans F. Rasolofo-Distler (sous la direction de), *Management et innovation dans l'immobilier* (pp.9-17). Dunod

différentes professions, afin d'apporter de la clarté dans la vision que l'on peut avoir de ce secteur (source Fnaim, 2021) :

• L'agent immobilier est l'intermédiaire entre le vendeur et l'acquéreur, ou le propriétaire et le candidat locataire. Plus communément, il peut être appelé « transactionnaire ». Il est le mandataire agissant dans le cadre du mandat donné par son client « mandant ».

• L'administrateur de biens, autrement appelé « gestionnaire locatif » ou « gérant d'immeubles », s'occupe de la gestion locative des biens immobiliers pour le compte des propriétaires bailleurs. Dans l'immeuble (résidentiel, bureaux, locaux commerciaux, etc.), il gère ce que l'on appelle « les parties privatives ».

• Le syndic de copropriété administre les immeubles en copropriété pour le compte des propriétaires (occupants ou non). Plus communément, le syndic de copropriété, sous l'autorité de l'assemblée générale et du conseil syndical, s'occupe de ce que l'on appelle « les parties communes », il s'assure au quotidien de la bonne conservation de l'immeuble.

• L'expert immobilier estime la valeur d'un bien immobilier. Il faut noter que l'expert immobilier n'est pas régi par la Loi Hoguet. Au niveau européen, il existe une certification officielle pour reconnaitre la compétence des experts ; il s'agit de la certification REV (Recognised European Valuer), gérée par TEGOVA (The European group of Valuers' Associations). On peut rappeler également qu'il existe aussi une forme de certification pour les experts au sein de la RICS (Royal Institute of Chartered Surveyor)

• Le diagnostiqueur réalise des diagnostics techniques obligatoires lors de la vente ou la location d'un bien immobilier. Ce métier est apparu à la suite de la Loi Carrez. Depuis 2007, le diagnostiqueur est soumis à des obligations préalables à l'exercice de sa profession, principalement il doit être certifié par un organisme agréé COFRAC, à l'issue d'une formation spécifique liée aux différents diagnostics qu'il devra réaliser (mesurage, plomb, amiante, CREP, DPE, etc.)

• L'aménageur foncier définit les possibilités de division d'un terrain dans le but de le lotir et de l'aménager avant de le vendre par lots. C'est lui qui va « viabiliser » le terrain et effectuer tous les travaux d'aménagement nécessaires préalablement à la mise en vente des lots.

• Le marchand de biens achète pour son compte des biens immobiliers qu'il va ensuite réhabiliter avant de les revendre. Autrement appelé « rénovateur », il peut effectuer de lourds

travaux, allant jusqu'à la « découpe » du bien en plusieurs lots. Nous précisons que ce métier n'est pas régi par la Loi Hoguet.

• Le conseiller en immobilier d'entreprise est « l'intermédiaire » en matière de vente et de mise en location en matière de bureaux, d'entrepôts, de locaux d'activités, locaux commerciaux, d'usines, etc. Sa clientèle se constitue d'investisseurs privés ou institutionnels ou des promoteurs. Son rôle comprend souvent, au-delà de la prospection et de la commercialisation, l'aide au financement, la réalisation des études de rentabilité des immeubles ciblés, voire du conseil à l'aménagement des espaces considérés. Il est souvent un partenaire privilégié des promoteurs immobiliers.

• Le promoteur monte les opérations immobilières en matière de logements, de bureaux ou de locaux d'activités, etc. Ce n'est pas un métier réglementé au titre de la Loi Hoguet.

• Le spécialiste en location de vacances est un agent immobilier spécialisé dans la location des biens destinés à la location de vacances, souvent appelée « location saisonnière ». Il opère le plus généralement dans les zones les plus touristiques (montagne, bord de mer).

• Le mandataire en fonds de commerce est spécialisé dans les transactions en matière de fonds de commerce et de fonds artisanaux. Il peut, au-delà de la location, s'occuper également de la transmission d'entreprises. Son champ d'activité peut être strictement limité à un type d'activité comme l'hôtellerie, la restauration, les bars-tabacs, les boulangeries, voire les pharmacies. C'est un métier très complexe qui nécessite, au-delà des compétences juridiques, comptables et fiscales, une bonne connaissance du secteur d'activité visé.

• Le spécialiste en viagers est un agent immobilier qui s'est spécialisé dans la vente en viager. Son métier englobe toutes les problématiques liées au démembrement foncier.

• Le spécialiste en affaires rurales et forestières ne s'occupe que des biens ruraux (propriétés agricoles, viticoles, bois et forêts), à la vente ou à la location. Certains ne s'occupent que de biens très particuliers comme les haras. Ici encore, ce métier exige une parfaite connaissance du milieu considéré, pour des opérations très complexes.

A la lecture du descriptif de chacun des treize métiers que compte la profession, conformément à la définition de la FNAIM, on remarque très aisément qu'ils ont tous un point commun : l'entremise immobilière, c'est-à-dire, qu'il s'agit de métiers où un professionnel reçoit le mandat d'un client pour s'entremettre pour son compte dans la relation commerciale qu'il va établir afin de répondre à sa demande. Le professionnel immobilier peut être considéré comme un intermédiaire dans une relation contractuelle, laquelle relation

est définie par le mandat qu'il va recevoir et accepter de la part de son client. Dans le cas des syndics de copropriété, ce mandat sera le contrat de syndic, pour la transaction, on parlera de mandat de vente ou de mandat de recherche, et dans la gestion locative ou administration de bien, ce sera le mandat de gestion.

Ces métiers sont donc bien à considérer comme des métiers où la proximité avec le client est importante, quel que soit désormais le moyen utilisé pour rester en contact avec le client mandant et/ou pour entrer en relation avec le client « acheteur ». Nous abordons ici le concept d'expérience client abordé dans l'article fondateur de Holbrook et Hirschman (1982) qui soulignent l'importance de prendre en compte l'imagination, les sensations et les motivations hédonistes des consommateurs dans leur expérience de consommation. Pour sa part, Ray (2016, p. 144) définit l'expérience client comme « *ce qu'un client fait, ressent, pense et raconte durant l'intégralité de ses relations directes et indirectes avec une organisation* ». Le parcours d'achat (ou de location) d'un bien immobilier, relève désormais d'une expérience client qui a bien évolué pour tous les métiers, et principalement les trois métiers régaliens de l'immobilier, c'est-à-dire ceux régis par la Loi Hoguet, en l'occurrence, la transaction, la gestion locative et le syndic de copropriété.

1.3 Un secteur à l'impact économique incontournable [3]

S'intéresser au secteur de l'immobilier impose de rappeler au préalable la part prééminente de ce secteur dans l'économie française, et ainsi mesurer que ses transformations, pour importantes et inéluctables qu'elles soient, méritent intérêt car on touche ici à un des pans les plus importants du biotope économique.

L'immobilier représente près de 39 307 entreprises employant 152 442 salariés réunis dans 50 189 établissements employeurs (Collecte Urssaf 2023 ; masse salariale 2022). À cela, on peut ajouter 80 424 collaborateurs non-salariés, appelés aussi « agents commerciaux » ou « mandataires indépendants » (CCI France, Janvier 2025). Il faut souligner que plus de 90 % des entreprises du secteur ont moins de 11 collaborateurs. Le parc total de logements en

[3] Cette section est partiellement fondée sur des résultats présentés dans Cheminant, T. (2021). Eléments de contexte sur les métiers de l'immobilier. Dans F. Rasolofo-Distler (sous la direction de), *Management et innovation dans l'immobilier* (pp.9-17). Dunod

France s'élève à 36,8 millions de logements. Son effectif augmente en moyenne de 1,1 % par an en moyenne (FNAIM[4], 2024).

La part des logements individuels s'élève à 20,2 millions (55 %), les logements collectifs représentent 16,7 millions (45 %). Selon la catégorie d'habitat, la répartition est la suivante : 30,2, millions de résidences principales (82 %), 3,6 millions pour les résidences secondaires (10 %) et 3 millions de logements vacants (8 %) (FNAIM, 2024). Enfin, si on observe la répartition selon le statut d'occupation, 17,3 millions de ménages sont propriétaires occupants de leur résidence principale (57,3 %), 12,1 millions sont locataires (40,1 %), et 760 000 sont logés gratuitement (2,5 %). Concernant les locataires, 56,1 % d'entre eux occupent un logement du parc privé (6,8 millions) et 43,9 % un logement du parc social (5,3 millions). Il faut également souligner que depuis dix ans, le nombre de locataires a progressé de 9,7 % dans le secteur privé (+ 603 000) tandis que celui du parc social de 11,3 % (+ 540 000).

L'immobilier est le premier poste de dépenses des Français : si l'on considère la part du coût du logement dans le revenu disponible des ménages français en 2018, les dépenses liées au logement représentent 17,5 % du revenu disponible (Statista, Godoy Hilario, 2020). Pour ce qui concerne le poids du logement (y compris chauffage et éclairage) dans les dépenses de consommation des ménages, il s'élève à 28, 5 % en 2020 selon l'INSEE (INSEE, 2020).

S'agissant des entreprises, et ceci indépendamment de leur secteur d'activité, elles ont un besoin incontournable d'immobilier pour fonctionner, et on estime que les dépenses en immobilier mobilisent de 25 % à 40 % de leurs actifs (Zeckhauser & Silverman, 1983). De même, l'immobilier demeure le plus souvent le premier actif du bilan des entreprises et le deuxième poste de dépenses (Nappi-Choulet & Cléret 2013).

Plus largement, si on évoque l'activité immobilière, c'est-à-dire l'investissement en logements neufs, les acquisitions de logements d'occasion et les travaux d'amélioration et de gros entretien, le montant des dépenses s'élève à 438,8 milliards d'euros en 2022, en hausse de 3,4 % sur un an. (FNAIM, 2024).

À ce titre, l'acquisition de logements anciens représente à elle seule 298,6 milliards d'euros (68%), l'acquisition de logements neufs 76,6 milliards d'euros (17%) et les gros travaux

[4] Le logement en France et en Europe, Année 2024, FNAIM

63,6 milliards d'euros (15%) (FNAIM, 2024). Concernant les dépenses courantes des occupants des logements ordinaires, elles s'élèvent à 400,7 milliards d'euros en 2012 (FNAIM, 2024). Elles représentent les loyers réels ou imputés1 (290 milliards d'euros), les dépenses d'énergie et d'eau (64,7 milliards d'euros) et les charges annexes (46 milliards d'euros).

Pour finir sur ces chiffres édifiants, on peut rappeler que les aides au logement atteignent en 2023 un montant de 43,5 milliards d'euros et s'agissant des prélèvements sur les logements, ils représentent 96,7 milliards d'euros (en baisse de 1,9 % par rapport à 2022) en incluant la taxe foncière (29,4%) et l'IFI2 (FNAIM, 2024). Nous nous proposons d'additionner ces quelques données chiffrées liées au secteur de l'immobilier résidentiel uniquement (hors aide au logement), et nous atteignons la somme de 936,2 milliards d'euros ! Ce montant suffit de lui-même à justifier l'importance de l'immobilier dans l'économie française et toute l'attention qu'il faut porter à sa mutation.

1.4 Un écosystème complexe fait d'acteurs nombreux et variés

Le secteur de l'immobilier regroupe un nombre élevé d'acteurs. Certains liés par des intérêts économiques croisés, pour d'autres ils sont opposés par des positions concurrentielles exacerbées, ou des stratégies d'entreprise diamétralement antagoniques.

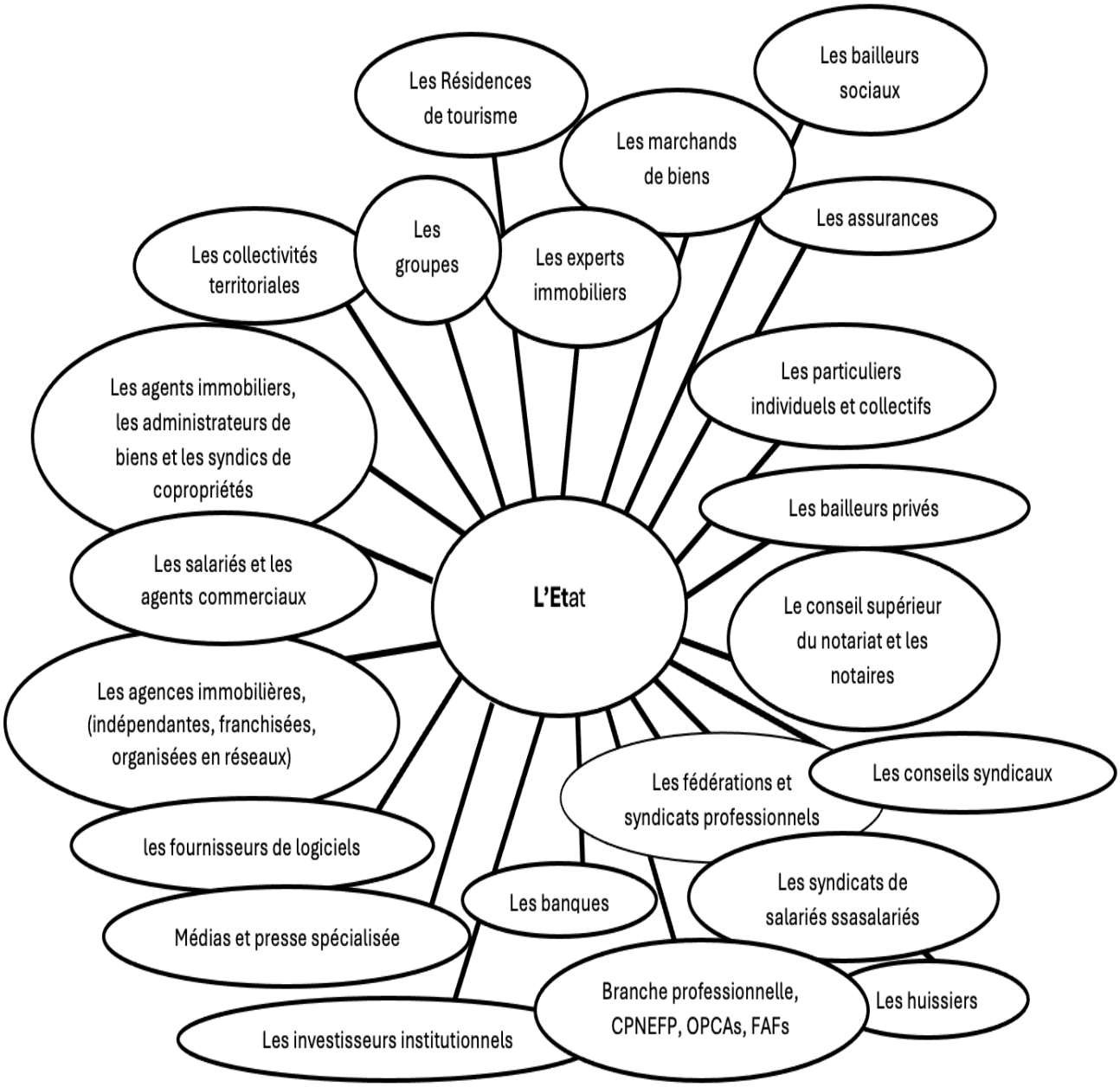
Cette multitude de parties prenantes aussi diverses par la taille, le nombre, le poids économique ou l'influence stratégique sur le marché mérite attention et nous proposons d'en faire une cartographie. Ce faisant, cela nous permettra de positionner l'ensemble de ce dispositif dans notre démonstration et nous pourrons mobiliser ce travail plus tard dans cette thèse.

Nous délaisserons volontairement le terme de parties prenantes pour caractériser notre présentation, car cette terminologie, issue de la Théorie des parties prenantes, popularisée après la parution de l'ouvrage fondateur « Strategic Management : A stakeholder Approach » (Freeman,1984) est plus caractéristique de théorie portant sur le champ des organisations et des entreprises, que sur celui d'un secteur économique dans son ensemble. Cependant, nous nous permettrons plus tard de reprendre cette terminologie de partie prenantes pour définir les acteurs susceptibles d'intervenir dans le secteur de l'immobilier.

Nous proposons ci-après une représentation de l'écosystème de l'immobilier à la lumière de nos observations. A ce titre, nous reprenons pour partie la description du « champ de l'immobilier » tel que vu par Henry (2021), pour l'enrichir de multiples autres acteurs

totalement concernés par la révolution digitale en marche, certains en étant par ailleurs de réels investigateurs, et à tout le moins des vecteurs favorables engagés.

La description que nous proposons est le résultat de l'évolution de l'écosystème immobilier depuis une vingtaine d'années. Pour illustrer l'accroissement du nombre d'acteurs, nous présentons la même cartographie à vingt ans d'intervalle, entre 2004 et 2024.



***Figur*e 1. L'écosystème de l'immobilier en 2004 (d'après Henry, 2021)**

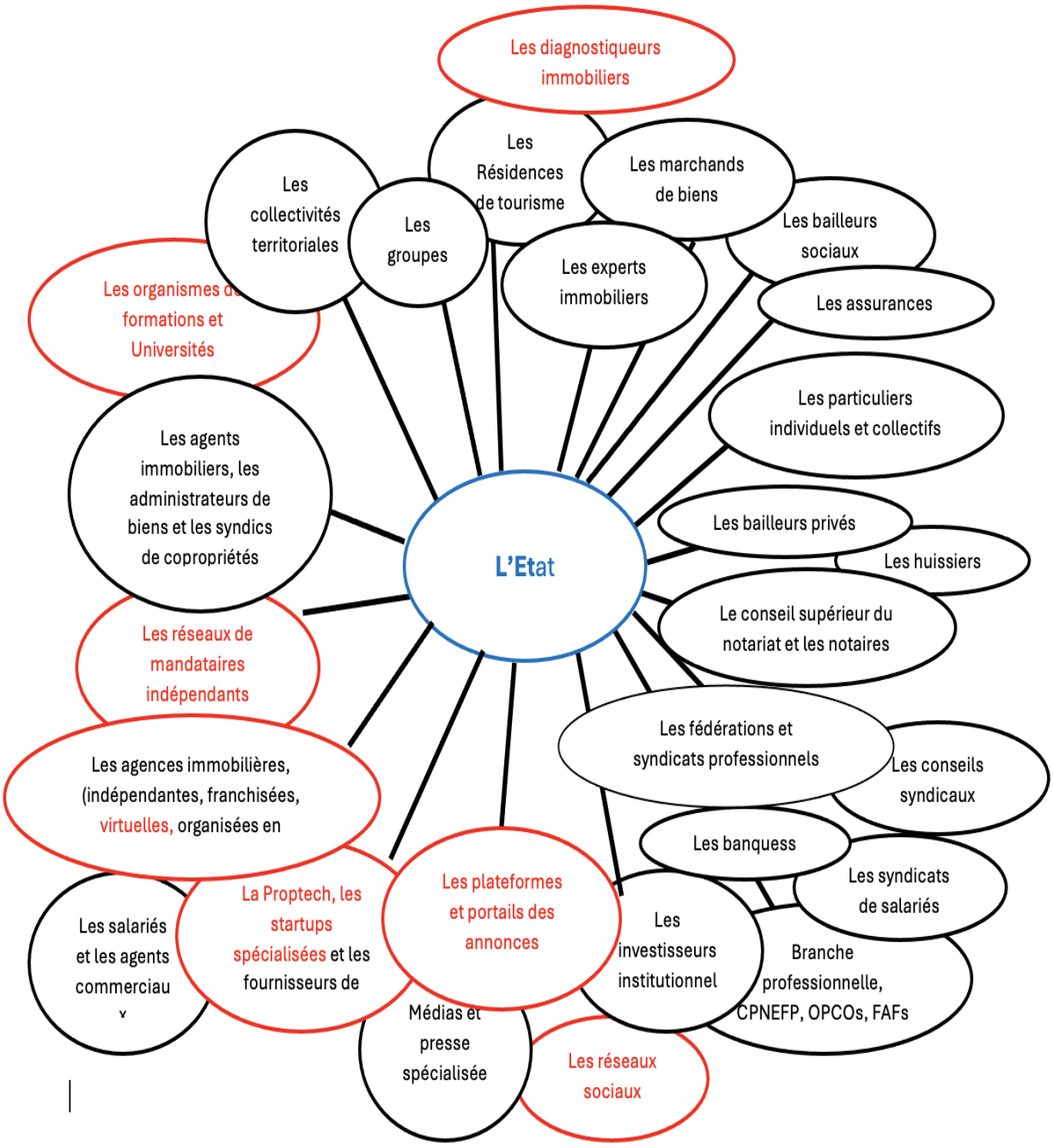


Figure 2. L'écosystème de l'immobilier en 2024

Ces vingt dernières années ont vu apparaitre : les portails d'annonces en remplacement des journaux « gratuits » d'annonces immobilières, une multitude d'organismes de formation s'intéressant strictement au champ de l'immobilier alors qu'ils n'étaient qu'une poignée au début des années 2000, idem pour les Universités qui proposaient des diplômes dédiés à l'immobilier. Par ailleurs on a vu arriver dans le paysage les acteurs de la *Proptech*, les *start-ups*, les réseaux de mandataires indépendants, la multiplicité des réseaux de franchise

traditionnels ou porteurs d'un nouveau modèle s'appuyant sur les mandataires indépendants, l'apparition de groupes immobiliers majeurs (Foncia, Citya), l'arrivée de nouveaux modèles d'agences (100 % virtuelles) s'appuyant sur des plateformes internet, les réseaux sociaux aujourd'hui réels vecteurs de diffusion de l'offre immobilière, l'extraordinaire accroissement du nombre de collaborateurs non-salariés -les agents commerciaux ou mandataires indépendants-, etc.

1.5 Conclusion partielle : un secteur pérenne et résilient, gage de solidité dans un biotope économique et juridique incertain

Nous avons pu observer que le secteur de l'immobilier répond à trois caractéristiques fondamentales, liées à son essence même :

Il est pérenne, il est composé de métiers non délocalisables et il est en recherche continue de compétences.

- **Un secteur pérenne** : « toute activité humaine, quelle que soit sa nature, a besoin d'un « toit » sur sa tête ». Avec un peu de recul cela signifie que, si on observe la vie des individus (familles, étudiants, personnes âgés, touristes, etc.), des commerces, des industries, plus largement des entreprises, à un moment ou à un autre, tous auront besoin d'un endroit pour exercer leur activité ou tout simplement pour vivre. L'urbanisation des cités, représente la juxtaposition plus ou moins harmonieuse de lieux de vie et d'activités, autrement appelé immobilier.

  L'immobilier est pérenne pour les raisons exposées précédemment, même si les nouvelles exigences liées au réchauffement climatique vont conduire immanquablement à des transformations importantes des bâtis (éco rénovation, nouvelles constructions, etc.).

- **L'immobilier embrasse des professions non délocalisables** : la vente ou plus largement la gestion d'un bien immobilier, implique de facto une réelle proximité des acteurs concernés. On ne gère pas l'immobilier à plusieurs milliers de kilomètres. À tout moment la présence sur site peut être requise. De même, l'encadrement juridique et réglementaire dont « bénéficie » le champ de l'immobilier impose que ses intervenants soient formés en France aux lois francises en la matière. Tel n'est pas le cas dans de nombreux pays, où les activités immobilières sont souvent encadrées par l'équivalent de notre Code Civil. Le Royaume Uni, ou l'Espagne font partie, à titre d'exemple, des pays d'Europe les mins encadrés dans ce secteur comme nous l'avons mentionné plus haut.

- **Enfin, l'immobilier, est, en France, un secteur qui recrute et est en quête perpétuelle de compétences et de talents** : Le développement des formations supérieures spécialisées en immobilier depuis le début 2000 ne fait que confirmer cette tendance. Les attentes des consommateurs sont de plus en plus importantes, ce qui nécessite des professionnels avec des niveaux de compétences attendus toujours plus hauts. La branche constate depuis plusieurs années que ses métiers sont en tension, avec d'importantes difficultés à recruter. Ainsi, pour 2025, Pole emploi dénombrait 26 700 projets de recrutement dans le secteur des activités immobilières, dont 44,8 % de projets désignés comme « difficiles » et 21 % de recrutements saisonniers. A ce titre, 20 % de ces projets de recrutements étaient situés en Ile de France (source BMO Pole emploi 2025). Parmi les principaux emplois recherchés avec 9 560 projets de recrutement (34,6 %) : les cadres agents immobiliers et les syndics, de même que les employés et professions intermédiaires de l'immobilier.

SECTION 2 : RETOURS EN ARRIERE SUR UN TERRAIN EN CONSTANTE EVOLUTION DEPUIS 20 ANS[5]

Observer le champ de l'immobilier au plus près de ces réalités de terrain c'est s'inscrire dans un contexte complexe et multiple : nouvelles technologies émergentes, cadre juridique de l'exercice des professions contraint et changeant, entreprises de toutes tailles (avec une très grande majorité d'entreprises de moins de 11 salariés) et exerçant des métiers divers (transaction, gestion locative, syndic), clients consommateurs de plus en plus utilisateurs d'Internet (émergence des générations Y et Z), professionnels souvent autodidactes et peu formés aux nouvelles techniques, émergence de nombreuses *start-ups* proposant des services immobiliers en ligne, développement des réseaux et des groupes intégrés, apparition des plateformes etc.

Nous allons maintenant retracer ces constats qui nous ont interpellés et qui attirent notre réflexion. En effet, toutes ces évolutions semblent s'ancrer dans le paysage et devenir pour certaines incontournables. Soulignons que la crise sanitaire de 2020 a accentué certaines tendances et permis le déploiement de nouvelles pratiques professionnelles que certains n'envisageaient même pas.

[5] Cette section est partiellement fondée sur des résultats présentés dans Cheminant, T. (2021). La digitalisation des métiers de l'immobilier. Dans F. Rasolofo-Distler (sous la direction de). *Management et innovation dans l'immobilier*. (pp. 19-58). Dunod

2.1 L'émergence d'internet et ses conséquences sur le secteur immobilier

Le développement des portails d'annonces et, en parallèle, celui des sites Internet pour les agences immobilières sont deux phénomènes qui ont révolutionné la façon dont l'information sur les biens à louer ou à vendre pouvait être proposée aux futurs clients. De la lecture des journaux dits « gratuits » spécialisés pour beaucoup dans les annonces immobilières, ou des rubriques « immobilier » dans la presse quotidienne régionale ou nationale, nous sommes passés à une information disponible à tout moment d'un simple clic. Il convient de souligner combien ce changement de modèle a influencé l'expérience client dans le secteur de l'immobilier.

En effet, dès lors que l'information est disponible, la « rente d'information » détenue par le professionnel et qui constitue sa valeur ajoutée pour le client peut être questionnée.

Il nous faut rappeler à ce titre que la rente d'information peut se définir comme un gain supérieur d'un individu qui possède des informations privées avant la signature d'un contrat (Milgrom et Roberts, 1992). Ici, nous pouvons considérer que lesdites informations privées peuvent être la connaissance précise de l'offre de biens sur le marché. Dès lors, le phénomène de transparence quasi-totale de l'information provoquée par la digitalisation de l'offre ne permet plus la rente informationnelle du professionnel (Jensen et Ehrard, 2012).

Dès lors, on peut mobiliser, au-delà de la rente informationnelle, la notion de rente cognitive du professionnel qui est peut-être plus pertinente car plus large que la stricte notion de rente d'information. En effet, il est coutume de penser que le professionnel va détenir plus de connaissance, de compétences et de savoir-faire qu'un client agissant sur un marché. A ce titre, la rente cognitive peut se définir comme un « *Capital immatériel constitué grâce à l'accumulation, la transformation et la création de connaissances implicites et explicites donnant un avantage concurrentiel sur un marché donné et/ou une position favorable dans une relation avec un interlocuteur* » (Bourbon, 2020, p. 86)

De même, l'apparition rapide des sites d'annonces de particulier à particulier, presque concomitamment à ceux présentant les annonces des professionnels a bouleversé la rente d'information du professionnel, pas sa rente cognitive. En effet, le professionnel, par ses compétences, ses connaissances juridiques et son savoir-faire détient toujours beaucoup plus d'informations que beaucoup de ses clients. L'immobilier est un secteur complexe qui nécessite une véritable expertise pour l'exercer correctement.

Ainsi, contrairement aux affirmations de certains auteurs prédisant la fin des agents immobiliers, certains ont même parlé de « mort », force est de constater que la désintermédiation du secteur n'a pas eu lieu pour l'instant, ce que confirme Larceneux et al (2014, p. 515) « *La désintermédiation n'est pas un phénomène qui envahit et structure radicalement le marché de l'immobilier comme avaient pu le prévoir certains auteurs* ».

Bien au contraire, le recours aux professionnels n'a fait que s'accroître depuis le début des années 2000, passant d'à peine 60 % à près de 70 % pour ce qui est de la transaction. Les syndics de copropriété gérant en même temps plus de 90 % des immeubles en copropriété, seule la part de la gestion locative reste autour de 40 % pour les administrateurs de biens, au détriment des particuliers (estimations FNAIM, 2024). Mais, il faut considérer que ce dernier ratio est une bonne nouvelle pour les professionnels du secteur : ils ont 60 % de part de marché à prendre ! Est-ce que la digitalisation du secteur va les aider à convaincre les propriétaires bailleurs de passer par leur intermédiaire ?

La crise sanitaire apparue au début de l'année 2020 a marqué un tournant majeur dans les pratiques des agences, celles-ci n'ayant eu comme autre source de continuité d'exercice que l'usage d'outils dématérialisés à destination de leur clientèle. Certaines y étaient préparées, d'autres ont découvert au premier confinement que sans un outil de visite virtuelle ou de signature électronique, les perspectives d'activités allaient être très limitées. Bien sûr, toutes les agences ont un site Internet désormais, sur ce point la révolution du début du XXIe siècle a fait son œuvre. De même, la majorité des professionnels utilise les portails d'annonces sur Internet qui se sont substitués aux journaux d'annonces gratuites (ou non) au début des années 2000, dépensant parfois des sommes importantes pour publier leur offre de biens à vendre ou à louer. Enfin, bon nombre d'agences immobilières ont compris tout l'intérêt de mettre en avant leurs avis clients, par l'intermédiaire de sociétés telle Opinion System. Dès lors, on peut choisir son agence immobilière comme on le fait de bien d'autres entreprises : en s'appuyant sur sa notoriété vérifiée par un tiers dont c'est le métier et qui présente toutes les garanties d'objectivité

2.2 Le développement des réseaux et des nouveaux modèles d'affaires

Le modèle classique de l'agence immobilière, notamment pour ce qui concerne les trois métiers dits « Loi Hoguet », c'est une agence physique dans laquelle travaillent des collaborateurs salariés ou non-salariés. Depuis le début des années 2000, ce modèle a été quelque peu bouleversé par plusieurs phénomènes :

- Le développement des réseaux de franchise immobilière (Century 21, ERA, Laforêt, ORPI, L'Adresse, Guy Hocquet, Stéphane Plaza, Arthurimmo.com etc.), sous forme classique ou de coopérative. Nombreux étant des modèles nord-américains. Contre le paiement d'une redevance mensuelle et/ou non de frais d'entrée, les franchisés bénéficient alors de tout l'attrait d'une franchise (Image de marque, logo, marketing, outils digitaux, suivi de gestion etc.).
- La montée en puissance de groupes intégrés, notamment en gestion et syndic, s'appuyant la plupart du temps sur une politique de croissance externe par rachat de cabinets indépendants : Foncia, Citya pour les principaux.
- L'arrivée de certains acteurs du secteur bancaire créateur de leur propre réseau d'agences : Square habitat, pour le plus important, s'appuyant sur le fait que nombre l'achat d'un bien immobilier est le plus souvent financé par un prêt bancaire, d'autres ni on fait qu'un aller-retour plus ou moins rapide : BNP (pour le secteur résidentiel), Caisse d'épargne, Banque Populaire, etc. Ces réseaux sont le plus souvent organisés sous forme de groupe intégré : maison mère-succursales.
- L'apparition des réseaux d'agents commerciaux indépendants, autrement appelés « réseaux de mandataires indépendants » : CAPI, Optimhome, SAFTI, IAD, Propriétés privées .com, Efficity, etc. ; organisations dans lesquelles, sous couvert d'une seule carte professionnelle, des milliers d'agents commerciaux travaillent sur tout le territoire, en « autonomie », avec la promesse de rémunérations représentants souvent près de 80 % des honoraires perçus auprès du client. Il faut souligner que ces modèles s'appuient déjà sur le versement par l'agent d'une redevance mensuelle sensée couvrir les services apportés par le réseau (marketing, site internet, image, accompagnement, etc.).

Dans ce paysage déjà bien segmenté, les indépendants sont longtemps restés majoritaires. Cependant, depuis trois ou quatre ans, on a vu apparaitre de nouvelles marques, associées à des modèles divers :

- Des réseaux de franchise « classiques » comme Nesteen, ou s'appuyant sur un modèle *low-cost*, comme Côté particulier.
- Une multitude de réseaux d'agents commerciaux indépendants on en récence aujourd'hui plus de 110, et les 30 premiers regroupent déjà plus de 25 000 agents ! (*Le Journal de l'agence*, juin 2020).
- De nouveaux réseaux comme Keymex, Keller Williams, Remax, qui pour la plupart sont des modèles nord-américains éprouvés. Beaucoup de ces nouveaux réseaux ne s'appuient

que sur des agents commerciaux non-salariés fédérés autour d'un point de vente (market place, centre d'affaires immobilier, etc.) leur proposant différents services. Plus récemment, The Door Man propose un système de concessions, mais privilégie également les non-salariés.

- Certains modèles plus disruptifs, comme « Les agences de papa », qui s'appuyaient sur des honoraires fixes et très *low-cost* (2000€) et un accompagnement personnalisé mais uniquement digital, sont apparus aussi vite qu'ils ont disparu. Il faut constater que le modèle de l'agence immobilière virtuelle, doublée d'honoraires *low-cost* n'a pas vraiment émergé. A cet égard, Drimki, est un exemple d'acteur virtuel depuis déjà quelques années.
- A l'examen des nouveaux concepts qui s'implantent sur le marché, on peut constater plusieurs points de convergence : des modèles s'appuyant de plus en plus sur ces collaborateurs non-salariés, la persistance de certains modèles *low-cost*, ne proposant quasiment aucun accompagnement physique pour certains, enfin des groupes intégrés qui continuent leur croissance externe, voire rachètent des réseaux entier (Nesteen par Citya, après Century 21, Laforêt et Guy Hocquet) et des réseaux de franchise dits « classiques » qui font la chasse au nouveau franchisé, en recherchant désormais prioritairement des indépendants solides et bien ancrés dans leur zone de chalandise.

En ce qui concerne l'apparition et le développement des réseaux de mandataires indépendants, cette émergence a surtout introduit un modèle de relations contractuelles peut-être plus souples et moins coûteuses en termes de charges salariales pour les forces commerciales. Cependant, le ratio bénéfice/risque quant à la qualité des prestations ainsi proposées peut selon les modèles être très variable et reposer avant tout sur la qualité des individus concernés. L'implantation de systèmes nord-américains très élaborés (Keller Williams, Remax, etc.) questionne désormais le modèle « d'une seule carte professionnelle habilitant des milliers d'agents commerciaux. ». Ce modèle d'affaires » développé depuis le début des années 2000 par des acteurs tels CAPI, IAD et autres, est désormais confronté à une approche plus ciblée, devant permettre en théorie, d'être au plus près des clients, avec une capacité accrue de contrôle et d'accompagnement du titulaire de la carte professionnelle vis-à-vis de ses délégataires.

En effet, en proposant des organisations en réseaux très territorialisés, maillés au plus près sur une zone de chalandise donnée, et souvent créés à partir d'anciennes agences indépendantes, ces nouveaux entrants sont de redoutables concurrents pour les professionnels en place, bien plus que les réseaux de mandataires où la qualité du service proposé reste

souvent trop aléatoire. Ces nouveaux arrivants concurrencent directement les réseaux de franchises traditionnels (ERA, Century 21, Stéphane Plaza, Orpi, Laforêt, Arthurimmo, etc.), ciblant souvent comme eux, des grosses agences traditionnelles pour en faire des « porte-étendards », notamment dans de grandes agglomérations. Pour aller plus loin dans l'observation de ce phénomène, il faut souligner que de plus en plus d'agences immobilières indépendantes « traditionnelles » mettent en place désormais leur propre réseau d'agents commerciaux indépendants, la plupart du temps avec la création d'une enseigne spécifique, ceci afin de mailler au plus près leur zone de chalandise ou de couvrir à moindre frais des territoires cibles à explorer.

Cependant, ces développements d'enseignes, qu'elles soient issues de la franchise traditionnelle ou de marques plus récemment implantées, ne peuvent masquer le premier phénomène de changement du secteur signalé plus haut : l'arrivée des nouvelles technologies liées à Internet. En effet, toutes ces marques s'appuient très fortement sur de nouveaux outils de gestion, de commercialisation, de communication et plus généralement de relations clients qui leur permettent d'avoir un avantage concurrentiel certains vis-à-vis des agences traditionnelles indépendantes plus ou moins « digitalisées ». Le nouveau modèle d'affaires ainsi proposé se heurte désormais aux modèles d'affaires plus traditionnels proposés par les réseaux de franchise dits « classiques ».

Concernant les mutations apparues dans ce secteur, et notamment en ce qui concerne l'aspect commercial, il faut souligner un phénomène apparu à la fin des années 2010 : il s'agit de l'accroissement massif et rapide des forces de ventes.

Pour rappel, la notion de force de vente peut être définie comme l'ensemble des vendeurs d'une entreprise ou d'une organisation exerçant en qualité d'attachés commerciaux ou de VRP (Vernette, 1998). A ce titre, un attaché commercial est un salarié de droit commun de l'entreprise. Le statut de VRP (voyageur représentant placier) peut être celui de salarié ou celui de travailleur indépendant. Plus communément, il peut être appelé « représentant de commerce ».

Ce sont les réseaux de mandataires indépendants qui, les premiers ont eu recours à cette stratégie de massification, leur permettant ainsi de couvrir l'ensemble du territoire et de conforter ainsi leur puissance commerciale, comme le rappelle Jean Marc Torrollion (2021). Devant ce constat, et face à une offre qui tend à se tendre, les autres acteurs du marché, à savoir, les réseaux de franchises et les indépendants, ont à leur tour décidé de massifier leurs forces de vente, seule solution pour être présent et visible sur tous les segments de marché et

sur tous les territoires, permettant également de contrer les réseaux de mandataires. Ainsi, comme évoqué précédemment, certains indépendants sont allés jusqu'à créer leur propre mini réseau de mandataires indépendants afin de mailler au plus près des territoires trop petits ou trop éloignés pour nécessiter une présence via un point de vente physique. Les plus « argentés » ont de leur côté racheté des réseaux de mandataires déjà existants, comme le groupe Citya achetant le réseau de mandataires Le Bon agent en 2018. Concernant cette acquisition, Philippe Briant, PDG du groupe Arche (Holding de Citya), conforte notre analyse : « *Un mandataire réalise 3 à 4 ventes par an, il fait souvent ce métier en guise d'activité complémentaire. Cette approche nous permet aujourd'hui d'exister dans des zones où l'installation d'un pas de porte ne se justifie pas, dans les territoires ruraux par exemple. »* (*Le Journal de l'agence*, n°71, 2021).

Concernant l'émergence des nouveaux modèles d'affaires, le phénomène le plus visible et le plus couronné de succès reste celui des réseaux de mandataires indépendants comme nous l'avons vu plus haut, et le confirme l'observation des chiffres de part de marché dans la transaction depuis dix ans. Les modèles d'affaires qui tentent de « mettre au travail » le client en lui déléguant une partie de ce qui fait normalement partie des tâches dévolues au professionnel, moyennant des honoraires revus à la baisse vont-ils pouvoir prendre place sur le marché ? Placer le client sur la chaine de valeur de la transaction en lieu et place de l'agent immobilier est-il un bon postulat ? Il sera nécessaire d'éclaircir ce point.

A ce niveau, P. Briant apporte peut-être un élément de réponse en déplorant que le sens du service ne soit pas assez développé chez les professionnels de l'immobilier. Il avance même « *L'autre facteur de succès, c'est le sens du service. En France, nous l'avons perdu et la digitalisation du métier a amplifié ce phénomène* » (*Le Journal de l'agence*, n°71, 2021). Dans une profession où le sens du service n'est pas reconnu comme une qualité première de ces acteurs, comment imaginer séduire le public en proposant un modèle à « service réduit » ? Cela semble à priori un pari risqué, et il sera temps de questionner ce phénomène dans notre recherche

2.3 La suite logique : *Proptech* et plateformisation

A l'instar des nouveaux réseaux d'agences, nous voyons apparaitre sur le marché le phénomène des *start-ups* et des plateformes, communément rassemblées sous le terme *Proptech* ou *Realtech*. Le terme « *Proptech* » associe les mots « propriété » et « technologie ». Ce terme décrit les sociétés qui innovent en créant et en diffusant de nouveaux outils

technologiques dans le domaine de l'immobilier (Sittler, 2017). Ces innovations technologiques vont influencer grandement l'ensemble de la chaîne immobilière que ce soit sur le champ de la transaction, l'administration de bien ou celui du syndic copropriété. La promotion et d'autres métiers sont bien entendu également touchés par ces innovations.

La RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors, 2018) définit de son côté, la *Proptech* comme « *un terme qui fait référence à tous les aspects de l'innovation et à la façon dont celle-ci affecte l'environnement bâti. Cela comprend les logiciels, le matériel, les matériaux ou la fabrication* ». On peut utiliser un raccourci en avançant que les *start-ups* constituent l'essentiel des entreprises de la *Proptech*.

À l'instar de nombreux secteurs économiques, l'immobilier a été l'objet d'un fort intérêt de la part des acteurs de la sphère digitale depuis quelques années, et nombreux sont ceux qui se sont lancés dans la création d'outils ou d'applications digitales censés améliorer ces pratiques parfois jugées désuètes. À ce niveau, il convient de ne jamais oublier que l'encadrement législatif très strict dont « bénéficie » le secteur de l'immobilier en France a pu, par certains côtés, ralentir l'avancée vers une modernisation de ces métiers. Notamment s'agissant des obligations strictement juridiques.

L'appétit de certains créateurs de *start-up* a peut-être été également attisé par le côté pérenne et absolument nécessaire du besoin de logement pour tout individu ou entreprise, l'immobilier restant l'un des besoins primaires fondamentaux de toute activité humaine.

Dès lors, il ne faut pas s'étonner que l'immobilier suscite un vif intérêt de l'univers digital, le succès du salon RENT, qui est l'évènement incontournable de l'innovation technologique dans l'immobilier en est une preuve absolue. Ce salon regroupe désormais chaque année plus de 400 exposants dont plus d'une centaine de *start-ups* et accueille plus de 11 000 visiteurs (source : paris.rent.immo.fr). Parcourir les allées du salon RENT, c'est aller à la découverte des dernières innovations dans le monde de l'immobilier.

La FNAIM de son côté, « parraine » chaque année de nouvelles *start-ups* considérées comme porteuses de sens et d'intérêt, par l'intermédiaire de son FNAIM Lab. De nombreux blogs ont fleuri sur la toile pour parler de ce phénomène des *start-ups* dans l'immobilier. Parmi le plus connu et le plus sérieux, on peut citer immo2.0 qui pour sa part, récence plus de 200 *start-ups* dans le secteur. À ce titre, chaque mois, Immo2.0 propose une présentation de nouvelles *start-ups* qui ont attiré leur intérêt. Nous prenons cette initiative comme une forme de veille concurrentielle sur tout ce champ de l'innovation technologique dans l'immobilier.

Il faut noter que les *start-ups* de l'immobilier proposent des solutions pour tous les métiers du secteur, même si on peut éventuellement noter un peu plus d'intérêt pour tout ce qui touche à la transaction. Pratiquement toutes les technologies actuelles sont couvertes : Big data, BIM, Chat bot, Intelligence artificielle, Blockchain, Objets connectés et Smart building, Imagerie 3D et réalité virtuelle, logiciels dédiés, etc. Si l'on essaie de cerner les principales tendances suivies par la *Proptech*, on peut remarquer que la technologie de la Blockchain semble de plus en plus être utilisée, que ce soit pour sécuriser le parcours d'achat notamment jusqu'à la signature électronique de l'avant-contrat ou pour suivre la constitution du dossier locataire.

De même, les plateformes sont le plus souvent source d'agrégation de données de tous ordres, le Big data n'est plus très loin non plus. On remarque ainsi une nette inclinaison vers le modèle des plateformes de mise en relation qui permettent de globaliser des datas, des fonctionnalités, des propositions, facilitant ainsi le travail des professionnels. Beaucoup d'actions chronophages sont ainsi réduites et l'offre de services en est d'autant plus riche.

En conséquence de ce phénomène de *Proptech* et de plateformisation, apparaissent des modèles d'affaires nouveaux, intégrant largement la dématérialisation de la relation client.

Cet attrait de la sphère digitale pour l'immobilier nous semble être un bon signe. Signe que les métiers de l'immobilier apparaissent comme attractifs pour tous ces créateurs et signe que ledit secteur est prêt à adopter l'innovation comme l'un des facteurs indispensables à son développement voire à son quotidien. Toutes ces nouvelles solutions digitales doivent-elles être perçues comme des outils d'aide à l'exercice du métier pour les professionnels du secteur ? En effet, avant l'apparition de ces outils, les acteurs du métier se perdaient souvent sur des tâches chronophages et à faible valeur ajoutée, et ceci souvent au détriment de la relation avec les clients. La justification de la valeur ajoutée des agents immobiliers passera-elle par un retour vers un réel accompagnement du client dans son parcours ? Il ne faut pas oublier que la Loi Hoguet introduit explicitement le concept du « devoir de conseil ». L'innovation digitale va-t-elle permettre un retour vers ces fondamentaux ? L'analyse de nos résultats répondra à ces questionnements dans la deuxième partie de notre manuscrit.

2.4 Les premiers outils digitaux au service de l'expérience client

La numérisation et l'automatisation, ce sont le développement et l'intégration des outils numériques et de logiciels dédiés dans les pratiques professionnelles des acteurs (gestion

électronique des documents, applications spécifiques métiers, dématérialisation de tâches liées à la gestion administrative, relation clients, etc.).

- La numérisation

Pour Accart, (2015, p. 290), « *La numérisation consiste à transformer tout document traditionnel en document électronique* ». L'approche de Lamri (2018, p. 63) est plus complète et plus large : la numérisation est « le *fait de convertir un objet ou processus physique en objet ou processus numérique ».* De plus, il assimile ainsi la numérisation à la dématérialisation qui strictement signifie « *l'action d'ôter sa matérialité à quelque chose* » (Lederlin, 2024, p. 45). Cependant, il considère que la digitalisation va au-delà de la simple numérisation : « *la digitalisation pousse l'exercice un peu plus loin, en augmentant l'objet ou le processus en question* » (Lamri, 2018, p. 63*).* En effet, au-delà d'un simple scan, il existe des technologies qui vont concourir à transformer le contenu du document en un ensemble de données structurées utilisables pour d'autres usages. Il ne s'agit plus dès lors d'une simple restitution de document.

- L'automatisation

Selon Coron (2020, p. 180), l'automatisation c'est « *le fait de faire réaliser une tâche par une machine au lieu d'un être humain ».* Pour ce qui est des services, sachant que l'immobilier est un métier de services, Bernard (2012) établit que l'automatisation possède une caractéristique particulière au sens où elle fait participer le client dans le processus de production. Ce qui est le propre des outils digitaux mis à disposition par les professionnels de l'immobilier pour leur client. Désormais, le client peut interagir directement avec ses outils pour avoir accès à des informations, par exemple, sans avoir requérir l'appui et l'intervention du professionnel.

Pour aller plus loin, Boeglin-Henky (2025), considère la dématérialisation comme une configuration particulière d'automatisation des services en aboutissant à une triangulation des interactions entre machines, professionnels et clients. Ce phénomène d'interactivité récurrente entre ces trois actants humains et non humains, nous rapproche de la notion de réseau et de la théorie de l'acteur réseau que nous mobilisons dans notre recherche.

Ces notions de numérisation, d'automatisation, et de dématérialisation, souvent englobées dans le terme plus générique de digitalisation, sont au cœur de la transformation du parcours client dans l'immobilier. L'impact des nouvelles technologies est grandissant et repousse sans cesse les limites de l'expérience client.

Selon, Yvanov et Rejeb (2017, p. 165-166), concernant le secteur immobilier, « l'avènement d'Internet et du Web2.0 a donné une nouvelle impulsion à ce commerce grâce au développement des technologies numériques, parmi lesquelles les dispositifs mobiles ». Ainsi, les deux auteurs affirment que les nouvelles applications mobiles ont permis de fournir aux clients ainsi qu'aux professionnels des expériences nouvelles et ont contribué à améliorer la qualité d'accès au bien.

Dès lors, toutes ces nouvelles technologies à disposition des clients sont décrites par Beck et Crié (2015, p. 132) comme « des outils plus ou moins dématérialisés, interactifs ou purement techniques, composant une nouvelle génération d'aides à la vente ou à l'achat (NAVA) ».

Plus précisément, Beck et Crié (2015, p. 134) vont définir les NAVA comme des « techniques ou supports pouvant être interactifs, dématérialisés, ubiquitaires, collaboratifs, mis à la disposition du vendeur (NAV[6])et/ou du client (NAA[7]) dans le but de faciliter le choix et d'enrichir l'expérience client en lui apportant de l'information, en le rassurant, en lui faisant gagner du temps ».

Partant de cette définition, Beck et Crié (2015) vont classifier les différents types de NAVA en trois catégories que Heitz-Spahn et Siadou-Martin (2024) ont appliquées au secteur de l'immobilier (2024, p. 69) :

- Ceux facilitant la mise en relation tels que les sites Internet, les plateformes ou encore les visites connectées
- Ceux conduisant à une relation plus performante, notamment en termes de temps, tels que la gestion électronique des documents, la signature électronique, ou encore l'agenda partagé entre collaborateurs d'une agence
- Ceux s'inscrivant dans l'expérience de consommation tels que la visite en live ou à l'aide de la réalité virtuelle ou augmentée, le *home staging* virtuel ou la visite d'un logement à 360°.

Nous allons évoquer maintenant quelques dispositifs en mêlant approche académique et expérience terrain.

[6] NAV : Nouvelle Aide à la Vente

[7] NAA : Nouvelle Aide à l'Achat

2.4.1 Les visites virtuelles

Selon Larceneux et Parent (2023, p. 213) « l'appellation de 'visite virtuelle' recouvre plusieurs techniques : des photos sous forme de diaporama, des photos associées à des plans, des vidéos, des visites immersives avec ou sans casque… ».

Concernant spécifiquement la réalité virtuelle, Yvanov et Rejeb (2017, p. 166) énoncent : « *Le commerce immobilier a rapidement emprunté la voie du développement des technologie*s *numériques de réalité virtuelle, qui cherchent à plonger l'utilisateur du bien immobilier (client-acheteur ou vendeur) dans un espace personnalisé immersif et multisensoriel le plus naturaliste possible* ».

De même, ils expliquent que « *La réalité virtuelle a pour objectif principal de proposer et de concevoir des solutions immersives pour améliorer les interactions des agents immobiliers avec les clients dans un environnement virtuel enrichi* » (Yvanov et Rejeb, 2017, p. 66).

Ainsi, nous avons assisté, depuis les années 2010, au développement rapide des visites virtuelles, qui permettent de visualiser et visiter en grandeur nature les biens présélectionnés sur le site du professionnel. Ces expériences « immersives » évitent des visites chronophages et peu productives et facilitent donc le travail des acteurs de l'immobilier.

La période de la pandémie ayant conduit à l'interdiction de tout déplacement, le système des visites virtuelles a été certainement le meilleur moyen de garder le lien avec les acheteurs potentiels, leur permettant ainsi d'affiner leur décision finale. Cette situation inédite, où il a été impossible d'accompagner in situ les potentiels acquéreurs, a permis, pour les professionnels les plus convaincus et déjà équipés, de maintenir leur activité et d'anticiper la réouverture des visites physiques. Pour les plus réticents, il a fallu s'équiper au plus vite, afin de répondre aux besoins de leurs clients et de faire face à la concurrence des agences déjà coutumières de ces procédés.

Enfin, force est de constater que bon nombre d'agences, souvent par manque de moyens, parfois par manque de lucidité, n'ont pas jugé utile de franchir le pas. Chacun est maître de son destin, mais les deuxième et troisième confinements, réduisant à nouveau le champ des possibles pour les acteurs du marché, ont confirmé, malheureusement, toute la pertinence du choix d'entamer la phase découverte du parcours client par la visite à distance. Cette audace, selon certains, a surtout été synonyme de continuité commerciale et d'accompagnement facilité.

Hervé Parent, spécialiste reconnu de la *Proptech* a résumé toute cette situation en déclarant : « *Le confinement, en interdisant les visites immobilières, a donné un coup d'accélérateur aux dispositifs de visites virtuelles.* » (*Le Journal de l'agence*, 23/07/2020)

Pour illustrer ce phénomène, rappelons que de nombreuses solutions de visites virtuelles sont aujourd'hui à disposition des professionnels de l'immobilier : Envisite, Girafe 360, HD Media, Matterport, MeilleureVisite, Nodalview, Virtualvisite, 3D Vista, My360 Tours, Pano2VR et Previsite (*Le Journal de l'agence*, février 2024) Toutes ces applications proposent des prises de vues à l'aide de vidéos, certaines sont enrichies de système de captation 3D permettant des applications plus complètes comme le *home staging* virtuel.

Il faut rappeler que les agences les plus avancées disposent depuis longtemps d'un espace dédié dans leurs locaux permettant de réaliser cette expérience de visites virtuelles, quelquefois dans un esprit de salon cosy où le client est confortablement installé, et pouvant être accompagné ou non du négociateur en cas de questions sur le bien considéré. De plus, ces outils de visites virtuelles sont accessibles à distance, depuis le domicile des clients grâce au site de l'agence.

Pour les plus réticents à ces solutions de visites virtuelles, rappelons que ces outils, en permettant aux futurs acquéreurs de visiter des biens ciblés sans nécessiter le déplacement du négociateur, permettent dès lors d'éviter ces trop nombreuses visites physiques, chronophages au possible pour les professionnels et de facto peu rentables pour les agences.

Les visites virtuelles ne se substitueront jamais aux visites physiques, mais elles permettent de faire le tri entre les biens, de diminuer les déplacements stériles commercialement, et seront un outil de productivité pour les négociateurs. On peut en effet imaginer que l'institutionnalisation des visites virtuelles en préalable aux visites physiques devrait grandement faciliter le travail des négociateurs en allégeant une grande part des rendez-vous de leur agenda, pour ne se consacrer qu'à des déplacements plus préparés, mieux sélectionnés et in fine plus productifs. Sur ce point, nous pouvons relever l'avis de Cartier (2023, p. 190), sur la visite à distance en vidéo qui nous annonce : « *Souvent décriée, cette méthode apparait comme impersonnelle et peu vivante. Il s'avère néanmoins que ces outils de visite à distance peuvent permettre au professionnel de mieux qualifier l'acquéreur avant la visite physique. D'ailleurs il est vrai que le taux d'engagement sur une offre d'achat est souvent plus fort si l'acheteur a déjà pu faire une visite virtuelle du bien en amont. La visite physique devient souvent une contre visite aboutissant plus facilement à une réflexion probante* ».

Il sera d'ailleurs intéressant, quand les visites virtuelles auront vraiment été adoptées par une majorité de professionnels, de mesurer précisément leurs effets sur les propositions d'achat et les signatures de compromis versus les parcours d'achat réalisés sans leur intermédiaire.

2.4.2 La signature électronique

Comment parler des visites virtuelles sans mentionner le développement des processus avals, c'est-à-dire la dématérialisation des actes liés à la vente, et surtout la signature électronique ?

« *La signature électronique a été introduite dans l'ordonnancement juridique français en même temps que l'écrit électronique par une loi du 13 mars 2000*[8] *transposant une directive européenne du 13 décembre 1999*[9]*.* » (Le Coq, 2019, p. 68).

De fait, on peut constater que la « légalisation » de la signature électronique date de l'émergence d'Internet dans l'économie, c'est-à-dire le début du XXIème siècle. A ce titre, cette directive a imposé à tous les Etats membres de reconnaitre la recevabilité de la signature électronique comme mode de preuve (Lecoq, 2019).

Il en va de même de la recevabilité de l'écrit électronique comme mode de preuve, ainsi l'article 1316 du code civil définit l'écrit comme « *une suite de lettres, de caractères, de chiffres ou de tous autres signes ou symboles dotés d'une signification intelligible, quels que soient leur support et leurs modalités de transmission* »

La signature électronique est très encadrée juridiquement (2000, 2001, 2004, 2016, etc.), et pour une meilleure compréhension nous vous en proposons la définition suivante (Le Coq, 2019, p. 73) : « *Comme la signature manuscrite, la signature électronique est portée par son auteur, le signataire, sur un document, qui au lieu d'être au format papier est au format électronique, et cela afin de manifester son consentement. Mais le signataire, au lieu d'utiliser un stylo, utilise un outil de signature et un certificat électronique*. »

Concernant l'outil permettant d'effectuer la signature électronique : « *Il peut prendre différentes formes selon la technique utilisée. Il peut ainsi s'agir d'un logiciel ou d'une application dédiée(e), d'une carte à puce, d'une clé USB, etc.* » (Lecoq, 2019, p. 73)

---

[8] Loi n° 2000-230 du 13 mars 2000 portant adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information et relative à la signature électronique

[9]Directive n°99/93/CE du parlement européen et du Conseil du 13 décembre 1999 sur un cadre communautaire pour les signatures électroniques

Évoquer la signature électronique, c'est toucher à ce niveau à l'apparition de la Blockchain dans l'univers de l'immobilier, remettant au cœur du système le professionnel de l'immobilier en tant que tiers de confiance.

La notion de blockchain est apparue avec les crypto-monnaies, en 2009, permettant de faciliter et sécuriser les transactions entre individus. Plus précisément, pour Babinet (2020, p. 91) *« La technique de la blockchain permet de transmettre des informations, regroupées en « chaine de blocs » avec un degré élevé de sécurité grâce à des méthodes de cryptage et à des protocoles de transmission. ».* De fait, la blockchain peut être considérée comme un registre infalsifiable.

Pour Faillet (2022), la blockchain parmi ses différents rôles, peut endosser celui du « notaire » par sa capacité de certification, d'authentification, de conformité et de traçabilité. Dès lors, cette technologie s'avère très pertinente pour l'immobilier, où la confiance est au cœur de toutes les relations. Ainsi, elle est progressivement mobilisée dans de nombreux logiciels ou applications dédiées pour sa capacité à « tracer » et sécuriser les échanges.

Concernant la dématérialisation des imprimés juridiques liés à l'activité immobilière, il y a de nombreuses années que des solutions existent. La FNAIM, par exemple, avec FNAMLegal, a proposé à travers son extranet adhérent, tout un panel d'imprimés dynamiques facilitant le travail des professionnels. En avril 2020, en pleine crise sanitaire, elle a décidé de proposer une solution désormais 100 % digitale de rédaction d'actes à destination de ses quelque 9 000 adhérents. Cet outil, Fnaimlegal by Modelo, présente ainsi l'ensemble des imprimés juridiques utiles aux professionnels, qu'ils soient transactionnaires, administrateurs de biens ou syndics (mandats, compromis, promesse de vente, baux de locations, etc.). Mais, MODELO va bien au-delà en incluant des services complémentaires intégrés « nativement » comme la signature électronique, une solution d'envoi recommandé électronique qualifié eIDAS, des registres électroniques de mandats de transaction ou de gestion, un registre répertoire. Le lancement de cet outil en pleine pandémie a été couronné de succès, chacun y voyant une possibilité d'assurer une continuité de services auprès des clients en toute sécurité et avec les meilleures garanties.

On peut à ce titre mentionner que la signature électronique est certainement l'une des innovations digitales qui a été le plus rapidement et grandement adoptée par les professionnels de l'immobilier, comme le souligne Property Business Accelerator, société spécialisée en conseil sur la *Proptech* (2020).

Encore une fois, la crise liée à la pandémie a permis une accélération de l'utilisation de cet outil digital au service des professionnels. Ainsi, devant l'impossibilité de se déplacer pendant les périodes de confinement et la crainte avérée des rencontres physiques à leur sortie, la signature électronique a été synonyme d'outil salvateur et efficace. Désormais, de plus en plus de signatures se font grâce à ce dispositif.

Désormais, finis les centaines, voire les milliers de photocopies et ou de scans, terminée l'expédition de documents lourds et volumineux par voie postale, bienvenue à la signature à distance, sans déplacement physique et en toute sécurité juridique. On peut souligner au passage les conséquences positives de ces dispositifs sur l'environnement, supprimant de facto une consommation de papier considérable et limitant l'impact carbone de déplacements désormais inutiles…

On peut rappeler les différentes solutions à la disposition des professionnels : Docusign, Immosign, Sell&Sign, Sinimo et Yousign. Certains de ces dispositifs peuvent s'interfacer avec les logiciels de gestion de la relation client (en anglais CRM : consummer relationship management) ou les logiciels métiers dédiés. Pour rappel, un logiciel CRM peut se définir comme « *Une sorte d'ERP 'Enterprise Ressource Planning', spécialisé dans la gestion de la relation client* » (Grall, 2016, p. 83). Selon cet auteur, un logiciel CRM permet une optimisation de la relation client à travers une information client collectée et totalement partagée au sein de l'entreprise à travers une base de données unique (données clients, historiques de la relation client, etc.).

Concernant les outils de signature électroniques, en termes de certificat de sécurité, la norme européenne eIDAS est la référence incontournable en termes de sécurité. Il nous faut également rappeler que la signature des actes notariés par voie électronique, a été adapté par certains notaires bien avant la crise sanitaire. Cependant, la signature devait s'effectuer dans l'étude, et non à distance. Ici encore, la crise sanitaire a été l'occasion de faire évoluer les textes, et un décret du 21 novembre 2020 permet aux notaires d'établir une procuration par un système électronique garantissant toute confidentialité lorsqu'une ou toutes les parties ne sont pas présentes. Les autorités gouvernementales précisent : « *Cette comparution à distance, comme pour tout acte authentique est établie à l'issue d'une réunion, en visioconférence, au cours de laquelle toutes les informations utiles et nécessaires sont fournies pour éclairer le consentement des parties.* » (Décret n°2020-1422 du 26 novembre 2020).

Ainsi, on a vu très rapidement apparaître la proposition de la société Lici et Quai des Notaires intégrant signature qualifiée, associée à une visioconférence agréée par le Conseil Supérieur du Notariat. Nous sommes ici arrivés dans la « Visio signature ». Il faut noter que cette solution intègre également une plateforme collaborative permettant de constituer l'ensemble du dossier de vente (diagnostics, procès-verbaux d'assemblée générale, état daté, etc.)

2.4.3 Location, gestion locative et digitalisation

La gestion locative est une activité qui a depuis longtemps connu un processus de dématérialisation, par le développement des outils de gestion locative qui permettent depuis longtemps de faciliter les échanges avec les propriétaires bailleurs ou les locataires. Ainsi, la publication des comptes clients et locataires, des documents liés au bail, le paiement en ligne des loyers et des charges, sont devenus des éléments basiques dans tout logiciel de gestion. De même, les états des lieux peuvent se réaliser numériquement sur tablette depuis quelques années, facilitant ainsi le travail du chargé de location.

Il convient de rappeler, en préalable, que l'activité de gestion locative et de location a un cadre juridique particulier, issu de la Loi de 1989 sur l'administration de biens, elle-même largement amendée par la Loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové, communément appelée la Loi ALUR de 2014, qui est venue encore plus complexifier un cadre d'exercice déjà bien contraint. Ceci en attendant d'éventuelles nouvelles modifications probablement et possiblement issues du rapport du député Nogal publié en 2019.

Les services de gestion locative ont depuis longtemps été à la pointe de l'évolution des pratiques. À ce titre, certains acteurs de la profession avancent que lesdits services se sont disruptés les premiers (Moerlens, 2020), ce qui est, après réflexion, certainement la réalité. En effet, devant la complexité de l'activité d'administration de biens et ses côtés très contraignants (gestion des locataires entrants et sortants, problématiques des états des lieux, gestion des impayés de loyers, dégradation des biens, travaux d'entretiens, etc.), nombreux sont ceux qui ont très vite adopté des solutions d'externalisation de ces activités de gestion locative. Aujourd'hui, on ne compte plus les professionnels de l'immobilier qui proposent ce service sous forme externalisée, pour ne pas dire « sous-traitée » à des entreprises spécialisées qui s'en sont fait leur modèle. En interrogeant les agences adeptes de ce type de services externalisés, on comprend vite tout l'intérêt que certains y trouvent. Il faut noter également que les services d'une société comme Locagestion s'adressent aussi bien à une agence immobilière qui souhaite externaliser sa gestion qu'à un particulier qui souhaite confier son patrimoine immobilier en gestion.

En effet, ces sociétés proposent aujourd'hui des services désormais entièrement digitalisés comme la constitution du dossier locataire, la certification et l'authentification des pièces, la (rédaction assistée des mandats, les baux numériques, la signature électronique, et tous les outils de la gestion locative à distance (paiement des loyers, gestion des impayés, assurance loyers impayés, etc.).

On a pu constater à l'occasion du premier confinement, dès mars 2020, une forte accélération de la numérisation des services de location et de gestion locative. Cette dématérialisation a permis d'assurer une continuité de l'activité de location en cette période de restrictions de déplacement et de fermetures des agences. Ainsi, la constitution en ligne des dossiers des candidats locataires, la notification et la collecte des pièces de solvabilité, l'examen et la validation des candidatures, la rédaction du bail numérique et également la signature électronique, ont facilité le quotidien des professionnels. Ces dispositifs leur ont permis de ne pas arrêter leur activité et ceci au service des candidats locataires et des propriétaires bailleurs. Il faut souligner que l'outil de visite virtuelle est très pratiqué en location et qu'il l'a été d'autant plus pendant toute la crise sanitaire.

2.4.4 Syndic de copropriété et digitalisation

L'activité de syndic de copropriété est également fortement réglementée par quelques textes majeurs comme la Loi de 1965, la Loi ALUR de 2014 et dernièrement la Loi ELAN de novembre 2018 et l'ordonnance 2019-1101 du 30 octobre 2019, entrée en vigueur le 1er juin 2020.

L'activité des syndics de copropriété a vu la digitalisation arriver par le développement des logiciels de gestion des copropriétés qui ont rapidement proposé la mise à disposition d'outil « extranet » pour les copropriétaires, leur permettant d'avoir accès à certaines données relatives à l'immeuble, et ceci bien avant l'obligation issue de la Loi ALUR. En effet, grâce à ces nouveaux outils, les syndics ont pu nouer une relation « améliorée » avec les copropriétaires, pouvant ainsi communiquer plus directement avec eux en cas d'incident, ou tout simplement leur permettant de mieux rendre compte de leurs différentes actions au sein de l'immeuble. Sur ce point, le travail « obscur » des syndics comme la mise en concurrence des différents prestataires lors de la demande des différents devis de réparations, le lancement des travaux, leur suivi et leur réception s'en est trouvé grandement changé et beaucoup plus transparent pour les utilisateurs de l'immeuble.

Plus tard, l'apparition de capteurs et des dispositifs d'échanges d'informations en temps réel dans certains immeubles ont permis de faciliter les relations entre syndic et copropriétaires en permettant ainsi un réel suivi à distance de la vie desdits immeubles, notamment pour ce qui concerne la consommation d'énergie, les fluides (eau chaude et froide), les ascenseurs, etc.

Puis, l'apparition des immeubles connectés, appelés smart buildings, a changé le quotidien des syndics, pouvant désormais suivre à distance les incidents et opérer de même la maintenance des immeubles dont ils ont la charge. Certains outils permettant une gestion à distance des incidents sur les bâtiments : depuis l'alerte, la demande d'intervention, le déclenchement et le suivi des interventions, avec en parallèle toute la communication en temps réel faite aux copropriétaires. Les grands groupes d'administration de biens ont été parmi les premiers à utiliser ces nouveaux systèmes.

Cependant, il convient de rappeler que le nombre d'immeubles connectés reste encore très minoritaire en France. Ainsi, selon la 2eme édition du Baromètre Qualitel, sorti en 2018, seuls 3 logements sur 10 sont dotés d'au moins 1 équipement connecté. De même, 54 % des logements récents (moins de 5 ans) comptent au moins un service connecté, et 30 % en dénombrent 2 ou plus.

À ce titre, il faut noter que ces outils interactifs ont également permis aux occupants des immeubles d'avertir directement les syndics d'un incident dans l'immeuble le cas échéant et d'échanger directement sur tel ou tel point de la vie de la copropriété.

Sur ce point du suivi « à distance » de la vie de l'immeuble, la généralisation progressive du BIM (building information modeling) pour la conception et la construction des nouveaux immeubles, devrait considérablement faciliter le travail des administrateurs de biens et des syndics dans l'avenir, notamment par sa capacité à favoriser le pilotage et la gestion des immeubles (Rasolofo-Distler, 2023, 2024). En effet, le BIM va permettre, dès sa conception, de modéliser et de numériser toutes les informations relatives à l'immeuble, permettant ainsi un meilleur suivi de son évolution, notamment pour son entretien, sa maintenance générale, ses réparations. En outre, le BIM par sa capacité à redéfinir les interactions entre toutes les parties prenantes d'un projet va révolutionner la relation client (Rasolofo-Distler, 2024). On voit même apparaître aujourd'hui des *start-ups* proposant des outils qui permettent pour des immeubles anciens de reconstituer tout ce portefeuille de données, comme si l'immeuble avait été conçu avec le BIM.

L'extranet copro

Depuis le 1er janvier 2015, en application de la Loi ALUR (Art. 55, Loi 2014-366 du 24 mars 2014), il faut noter que les syndics professionnels, sauf décision contraire de l'assemblée générale, doivent mettre en place un extranet, c'est-à-dire un accès Internet sécurisé, permettant aux copropriétaires de consulter les documents relatifs à la gestion de l'immeuble ou aux lots gérés (L. n° 65-557, 10 juill. 1965, art. 18, I). Cette décision a été un pas en avant significatif dans la digitalisation de la gestion des copropriétés. On peut noter toutefois, que certains logiciels de gestion de copropriété sur le marché permettaient déjà ce genre de dispositif, comme nous venons de le voir plus haut.

Cependant, force est de constater que bon nombre d'extranets copro étaient relativement « pauvres » en information, aussi la Loi ELAN a prévu que la liste minimale des documents accessibles soit fixée par décret (L. n° 65-557, 10 juill. 1965, art. 18, I in fine, mod. par L. n° 2018-2012, 23 Nov. 2019, art. 205).

Cette liste, qui n'est pas exhaustive et peut être complétée à l'initiative du syndic ou du syndicat des copropriétaires, est entrée en vigueur à compter du 1er juillet 2020.

Les documents obligatoires à mettre à disposition sur l'extranet copro sont différents en fonction de leur destinataire : ensemble des copropriétaires, copropriétaires individuellement

Les assemblées générales à distance

Depuis la Loi ELAN de 2018, les copropriétaires peuvent également participer à l'assemblée générale par visioconférence ou par tout autre moyen de communication électronique permettant leur identification. Toutefois, le texte précise que les assemblées générales par visioconférence ne sont possibles que si les copropriétaires ont voté favorablement et préalablement, une résolution portant sur ce sujet. Ils peuvent, par ailleurs, voter par correspondance avant la tenue de l'assemblée générale, au moyen d'un formulaire.

Certains grands groupes de l'administration de biens se sont rapidement essayés à ce nouveau dispositif. Cependant, la crise sanitaire liée au Covid-19, et surtout les différentes périodes de confinement ont accéléré ce phénomène, la plupart des assemblées générales de copropriétés étant dès lors impossibles à organiser devant l'interdiction de réunion et de déplacement.

Aussi, une ordonnance du 20 mai 2020 a permis aux syndics de copropriétés de pouvoir organiser à distance les assemblées générales, permettant ainsi de faire continuer le bon

fonctionnement des copropriétés en prenant toutes les décisions nécessaires en toute légalité. Ainsi, à partir du 1er juin 2020, les copropriétaires peuvent participer aux assemblées générales par tout moyen dématérialisé, comme les visioconférences, et aussi voter par correspondance. Devant l'évolution de la crise sanitaire, il faut souligner que cette possibilité d'AG en mode « visio » a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2021.

Des milliers d'entre elles ont été tenues dans ces conditions , une société spécialisée sur ce dispositif comme Visiosyndic en a organisé plus de 1 500 à titre d'exemple.

Il nous faut préciser que le décret n°2019-650 du 27 juin 2019, a énoncé les modalités d'organisation des assemblées générales par visioconférence, audioconférence ou tout autre moyen électronique. Ce décret permet en autre, à chaque copropriétaire, s'il le demande au syndic, de pouvoir assister à distance à l'assemblée générale.

Considérant la vision souvent restreinte, que peut avoir le grand public sur les activités des syndics de copropriétés, nous pouvons avancer que la mise en place à grande échelle des assemblées générales en Visio conférence peut être considérée comme une réelle avancée sociologique pour cette profession, en démontrant que ce métier est capable d'évolution, afin de faciliter la vie des copropriétaires. Compte tenu de la généralisation des visioconférences dans la vie de tous les salariés français depuis la crise du Covid-19, il ne devrait pas être trop compliqué pour les syndics d'introduire plus facilement ce dispositif dans la vie des copropriétés !

2.4.5 L'intelligence artificielle au service de l'immobilier

L'intelligence artificielle est définie comme *« l'étude des agents informatiques qui agissent intelligemment* » (traduction par nos soins de Poole & Mackworth, 2010, p. 40).

Plus précisément, Dwivedi et al. (2021) décrivent l'I.A. comme un agent informatique capable d'interpréter des rôles spécifiques ou de réaliser des tâches normalement attribuées aux humains.

Les outils liés à l'intelligence artificielle sont désormais, et notamment depuis le début des années 2020, de plus en plus au cœur des technologies digitales au service des professionnels de l'immobilier. La tendance est réelle, et va selon certains acteurs éminents du secteur, devenir un fait incontournable, comme le souligne Stéphane Fritz, président du réseau de franchise Guy Hoquet (propos rapportés par Gardes, 2023, p. 202) « *Aujourd'hui l'IA est la clé de voûte de la fluidification du parcours et de l'expérience client. Elle va permettre de désamorcer l'ensemble des frictions voire des blocages auxquels les clients sont aujourd'hui*

encore trop souvent confrontés et d'améliorer notre performance globale sur la base des modèles prédictifs. La data est l'or noir de la profession. »

Les premières applications de l'IA dans l'immobilier ont concerné la gestion de la sélection des dossiers des candidats locataires, à travers des logiciels dédiés qui ont largement allégé la charge de travail des gestionnaires locatifs. Il faut souligner à ce titre que peu d'entre eux savaient que l'IA était le « moteur » de ces outils. Il en est de même pour tous les outils d'évaluation de biens en ligne, parmi les premiers à utiliser l'IA. Mentionnons également que la plupart des outils conversationnels de type « Chatbot » présents sur les sites internet de nombre d'agences immobilières mobilisent depuis leur création, la technologie de l'IA.

Plus récemment, et notamment avec l'irruption de ChatGPT dans le secteur, les plus « connectés » des professionnels ont vite compris tout l'intérêt qu'il pouvait avoir en termes d'aide à la rédaction de mails, voire d'annonces immobilières. A ce titre, des outils d'aide à la rédaction d'annonces immobilières spécifiques arrivent progressivement sur le marché depuis le début des années 2020.

Désormais, ChatGPT peut aider dans tous les travaux de rédactions commerciales des professionnels : fiche client, book agence, fiches de renseignement sur le quartier, fiche de vente flyer commercial, pige 'on line', etc...

L'irruption de l'IA dans le secteur était inéluctable, et ne devrait faire que s'accentuer selon les acteurs concernés, comme le souligne Olivier Alonzo, président du réseau Nesteen (nestenn.com /blog-immobilier, 2021) « *…la mise en œuvre des nouvelles technologies est indispensable au devenir de notre activité…Dans notre groupe, une équipe d'informaticiens est dédiée à la recherche et au développement de la technique dichotomique de l'intelligence artificielle au service des nouvelles technologies pour l'immobilier* ».

L'IA, et notamment ChatGPT, est un outil désormais très utilisé par les agents immobiliers, comme le souligne Vincent Pavanello, fondateur du think-tank Real Estech (*Le Journal de l'agence*, n°77, mars 2023) et ses implications sur l'expérience client commencent à se faire sentir.

Les premières craintes sont en train d'apparaitre sur la capacité ou la possibilité pour des outils d'IA tels ChatGPT de se substituer, à terme, aux professionnels de l'immobilier. Nous rejoignons en cela le problème récurrent de la désintermédiation. Les plateformes n'ont pas réussi à bouter les agents immobiliers du marché, ChatGPT en est-il capable ?

Sur ce point, les propos de Marc Bidan, directeur du LEMNA à la Polytech de Nantes lors du Colloque Projectique 2023 (Agadir, Maroc, mai 2023), peuvent apporter un premier élément de réponse :

Selon lui, ChatGPT est un producteur de contenus, pas de connaissances. Le robot va donner une réponse qui ressemble à un « *quelque chose probablement correct* » avec un contenu vraisemblable. La connaissance elle, est certaine. Partant de ces constats, un professionnel de l'immobilier produit des connaissances, pas uniquement du contenu. Ainsi en est-il de sa connaissance du marché, du quartier, des lois et règlements, de l'histoire du bien à vendre, de la pathologie des bâtiments, de sa capacité à évaluer un bien au-delà de la comparaison des prix de biens similaires vendus dans le même environnement, etc.

De même, un robot n'a pas d'émotion et c'est le point essentiel de notre position car l'immobilier est un univers empreint d'émotions et de sentiments.

Dès lors, un robot qui pour Bidan est « *un idiot qui ne comprend pas ce qu'il dit* », et qui plus est ne sait pas douter, ne pourra se substituer pleinement au professionnel.

Compte tenu de sa présence de plus en plus réelle dans le secteur de l'immobilier, notamment à travers de nombreux outils digitaux, nous tenterons de voir dans notre revue de littérature comment l'IA peut impacter l'expérience client.

2.4.6 Premiers éléments de questionnement

Il est certain que l'apparition des premiers outils de la digitalisation que nous avons décrits plus haut ont un impact certain sur les métiers de l'immobilier :

- Facilitation de la relation client, notamment par un parcours client désormais multicanal et phygital,
- Diminution des tâches chronophages et souvent peu rentables pour les agences,
- Consolidation de la compétence des professionnels par la maitrise d'outils considérés désormais comme « naturels » voire obligatoires par les clients
- Protection des professionnels vis-à-vis des particuliers par la complexification du cadre juridique de la transaction ou de la gestion locative.

Le patron d'une agence immobilière a toujours eu une vocation de « chef d'orchestre », comme beaucoup de responsables de petites entreprises d'ailleurs, cependant, dans l'immobilier, encore plus qu'ailleurs, il se doit désormais d'ajouter à ses compétences celle du « directeur du numérique et du digital (Chief Digital Officer en anglais), CDO, une

fonction qu'il ne peut plus ignorer », comme le soulignent Rasolofo-Distler et al. (2021, p.220).

De même, le processus de proto-professionnalisation des clients est désormais une donnée incontournable pour les acteurs de la profession, comme le rappelle Henry (2021, p.135). En effet, le libre accès à l'information via internet a permis au client de passer du statut de profane car ignorant à celui de protoexpert car (pseudo)sachant… Ce phénomène de proto-professionnalisation des clients (De Swann, 1995), est mentionné par Jean-François Buet, Past président de la FNAIM (2012-2017) dès 2014 dans son Blog : *« Les besoins de la clientèle ont évolué. Sur fond de pression consumériste et technologique, « tout ou presque » est accessible en ligne : offre globale à la vente et à la location, argus des prix, visites virtuelles, conseils juridiques, diagnostics, simulateurs et comparateurs de financement, de devis, …En quelques clics, la clientèle s'improviserait presque agent immobilier, juriste, comptable, voire syndic ! C'est irréaliste, mais une chose est sûre, le consommateur est devenu de plus en plus exigeant.* ».

Comme le note Henry (2021, p. 135), « *Entre « expertise profane » et « expertise professionnelle », les jeux sont ouverts* ». A ce stade, seule la reconnaissance par le consommateur d'une compétence avérée du professionnel permettra à ce dernier de circonvenir les pseudos professionnels qui interviennent sur son marché. A ce niveau, si la plupart des professionnels se sont appropriés les sites d'agences, les portails immobiliers d'annonces et les logiciels de gestion intégrés dédiés à la transaction, la gestion et le syndic, « *il convient désormais « d'outiller » les collaborateurs avec tout ce qui va leur permettre d'optimiser l'expérience client des consommateurs*… » (Tous les co-auteurs, in Rasolofo-Distler et al., 2021, p. 224).

Dès lors se pose irrémédiablement la question de la formation des acteurs face à cette proto-professionnalisation des clients, doublé de l'apparition de tous ces nouveaux outils digitalisés qui interagissant dans l'expérience client. Face à ces désormais clients experts, les professionnels sont obligés de développer de nouvelles compétences. Comment les entreprises du secteur s'emparent-elles de ce sujet ? C'est un vrai questionnement, notamment si on se réfère à ce qui s'est passé pendant le premier confinement lié au Covid. A ce moment, en effet, on a pu observer que malgré la fermeture administrative des agences et autres entreprises du secteur, l'appropriation des outils digitaux susceptibles de permettre la continuité de la relation client n'a pas été une décision prise par l'ensemble des acteurs.

Plus généralement, on peut souligner que le développement des nouvelles technologies numériques dans le secteur immobilier a certainement modifié le comportement des consommateurs, tout en élargissant le champ concurrentiel par l'apparition de nouveaux acteurs. Ainsi, le client est désormais au fait de la réalité du marché, et maitrise de plus en plus les nouveaux outils digitaux mis à sa disposition tels les portails d'annonces, les réseaux sociaux, les outils d'estimation en ligne, les avis clients sur les agences, etc. devenant de facto une sorte de « client-expert », comme le désigne Distler (2021, p. 61-64).

Conséquemment, les professionnels du secteur vont devoir s'adapter à cette nouvelle donne et anticiper l'évolution d'une expérience client de plus en plus digitalisée, réalisée en temps réelle voire dans une immédiateté continuelle grâce, notamment, à tous les outils numériques désormais à portée de clic. Ces nouveaux clients, souvent « hyper connectés » et vivant 24h/24 avec leur *smartphone* à portée de mains, imposent aux acteurs professionnels une adaptation perpétuelle, une réactivité nouvelle et surtout une maitrise totale de tout l'environnement digital à disposition du public

2.5 La légitimité du professionnel de l'immobilier face à la transformation de ses métiers[10][11]

Aussi curieux que cela puisse paraitre, comme le rappelle Divoux (2018, p. 161), la Loi n°70-8 du 2 janvier 1970, dite Loi Hoguet, encadrant l'exercice des professions immobilières, ne définit pas précisément la notion d'agent immobilier. Son décret d'application n°72-678 du 20 juillet 1970 n'apporte pas plus d'explication. Seul l'article 1 de la Loi Hoguet va définir les différentes activités d'entremise et les opérations portant sur les immeubles et les fonds de commerce que le professionnel de l'immobilier pourra exercer.

Dès lors, on peut questionner la légitimité d'une profession assise sur un texte portant un tel flou juridique, même si la Loi Hoguet et son décret d'application sont encore considérés

[10] Cette section est partiellement fondée sur des résultats présentés dans Cheminant T. (2018). « Les métiers de l'immobilier, de 1945 à nos jours, récit d'une évolution ». Dans Rasolofo-Distler (sous la direction de), *Manager l'immobilier dans la complexité*, (pp.39-56) PUN – Editions Universitaires de Lorraine

[11] Cette section est partiellement fondée sur des résultats présentés dans Cheminant T. (2022) : « Choisir son modèle d'agence : indépendante, franchisée ou digitale ? », Dans Rasolofo-Distler, *Entreprendre dans l'immobilier*, (pp.31-62). Dunod

comme tout à fait pertinents et très protecteurs par une grande majorité de professionnels. Ce constat établi, il est opportun de rappeler un point d'histoire sur l'apparition de cette profession et sa progressive marche vers la reconnaissance et la légitimité.

La profession d'agent immobilier n'existe pas encore au sortir de la seconde guerre mondiale. A cette époque, le légitime et essentiel besoin de logement, après des années de destruction, va voir apparaitre ou plutôt, se développer, les « agents d'affaires » ou « hommes d'affaires », intervenants plus ou moins scrupuleux, qui recourent parfois à des méthodes peu recommandables. Notons, que les agents d'affaires ont été reconnus légalement par le code du commerce dès 1807 (Cheminant, 2018, p. 42).

La première « pierre » à la légitimation de la profession, considérée par beaucoup comme l'acte fondateur de la profession, a été la création de la FNAIM, le 5 février 1946, par Marcel Arnoud (Fédération nationale des groupements d'agents immobiliers et de mandataires en vente de fonds de commerce, désormais appelée Fédération nationale de l'immobilier). Marcel Arnoud, père fondateur de la FNAIM, n'a qu'un objectif : réunir et fédérer les professionnels de bonne volonté soucieux d'exercer leur métier avec sérieux, éthique et déontologie (Cheminant, 2018 p. 43). De même, il n'aura de cesse de travailler à la crédibilité professionnelle de ses adhérents afin d'obtenir la reconnaissance des Pouvoirs Publics et également celle des consommateurs.

Cependant, il faut attendre la parution de la Loi ELAN (Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, publiée au Journal Officiel du 24 novembre 2018) qui va revisiter sur certains points la loi n° 70-9 du 2 janvier 1970, dite Loi Hoguet, et notamment introduire certaines précisons sur l'utilisation du titre d'agent immobilier.

Ainsi l'Article 14 modifié de la Loi Hoguet va préciser et définir l'utilisation du titre d'agent immobilier, d'administrateur de biens et de syndic de copropriété. En effet, il apparaissait souvent que de nombreux intervenants sur les marchés de l'immobilier utilisaient parfois de manière abusive la dénomination d'agent immobilier, voire d'administrateur de biens, alors qu'ils n'étaient que des collaborateurs salariés ou non.

La Loi ELAN, à la suite d'une longue concertation entre le ministre du logement, les parlementaires et la FNAIM, remédie à ce flou juridique, considéré souvent comme un manque de la Loi, en punissant de 7500 euros d'amende et de six mois d'emprisonnement le

fait d'utiliser la dénomination d'agent immobilier, d'administrateur de biens ou de syndic de copropriété, sans être détenteur de la carte professionnelle de l'article 3 de la Loi Hoguet.

Désormais l'utilisation du titre est protégée, long combat de la profession enfin gagné !

Comme le souligne Jean-Marc TORROLLION dans une tribune libre (Revue Bleue, 2021, n°439, p. 9) : « *La Loi ELAN a permis de lever la confusion sur la qualification des agents commerciaux des réseaux de mandataires en protégeant la dénomination « d'agent immobilier » pour la réserver aux titulaires de cartes professionnelles* ».

On peut s'intéresser en parallèle, au poids de cette « légitimité » du professionnel quant aux pratiques des consommateurs, à savoir la part du marché de l'immobilier qui est aux mains des professionnels. La notion de Tiers de confiance, chère aux acteurs du secteur, se retrouve -t-elle quand il s'agit pour le consommateur d'acheter, louer ou gérer un bien ? Le fait-il seul ou fait-il confiance aux professionnels de l'intermédiation ?

Concernant les trois métiers régaliens de la Loi Hoguet, la situation est très disparate entre la transaction, la gestion locative et le syndic de copropriété.

Ainsi pour ce qui est du syndic de copropriété, toutes les estimations démontrent que plus de 95 % des immeubles en copropriété en France sont gérés aujourd'hui par des syndics professionnels. La spécificité du syndic et la complexité de la gestion d'immeuble en est certainement parmi les causes premières, et ce ne sont pas les nouvelles obligations apportées en 2021 par la Loi Climat et résilience qui devrait inverser cette tendance, bien au contraire. Être syndic bénévole aujourd'hui relève plus du sacerdoce que de la logique économique quand on sait toutes les responsabilités (y compris financières) qui pèsent sur le syndic.

Concernant la gestion locative, appelée également administration de biens, ici encore la place des professionnels reste stable depuis des années, avec une part de marché évaluée entre 35 et 40 %, ce qui laisse une possibilité de croissance très substantielle. L'administration de biens requiert pourtant beaucoup de compétence et nécessite un suivi très pointu des relations bailleurs-locataire, mais les marchés du PAP (particulier à particulier) demeure majoritaire, peut-être pour des raisons de coûts pour les bailleurs (entre 3 et 10 % du montant des loyers mensuels). Dès lors on peut se poser légitimement la question de savoir si la digitalisation des pratiques va changer cet état de fait ? C'est une vraie problématique, pourquoi les pratiques des bailleurs resteraient-elles imperméables aux évolutions des pratiques dans un marché qui lui aussi, va être très impacté par la Loi Climat et résilience. Après observation du marché de la location et de l'administration de biens pendant les périodes de confinement

de l'année 2020, François Moerlens (*Le Journal de l'agence*, 11 janvier 2021,) président délégué de la Fnaim souligne « *les premiers retours d'expérience montrent, outre la capacité de poursuivre l'activité en respectant les mesures sanitaires, une satisfaction marquée des clients* ». Les principaux avantages de la digitalisation étant pour eux la constitution de leur dossier locataire et le chargement de tous leurs justificatifs sur la plateforme en ligne de l'administrateur de biens. Du point de vue des bailleurs, la digitalisation leur permet de choisir leur agent à la lecture de sa notation en ligne et de sa visibilité « numérique », et ensuite de souscrire mandat et garantie sur sa plateforme digitale.

Enfin, pour ce qui concerne le marché de la transaction immobilière, l'évolution de la part du marché intermédié est intéressante à plus d'un titre. Selon une source Fnaim (décembre 2021), la part du marché des particuliers a reculé de plus de 7 points en dix ans, représentant 30,2 %, soit 293 000 ventes (Fnaim, décembre 2021)). En parallèle, la part des professionnels Loi Hoguet est passée de 58 à 66%, les notaires représentant le solde, à savoir 3,5% soit 34 000 ventes.

Cette tendance est encourageante pour les professionnels, mais il est encore plus intéressant de d'observer comment se répartit la part de marché des professionnels Loi Hoguet en fonction de leur modèle d'affaires : agences indépendantes, réseaux de franchise, groupes intégrés, réseaux de mandataires et agences en ligne. Comme le démontre la figure 3 ci-après, la Fnaim a présenté en décembre 2021 des chiffres révélateurs sur les différentes parts de marchés des acteurs de la transaction, démontrant que les réseaux de mandataires, forts de près de 75679 agents *commerciaux* à fin novembre 2021 (CCI France, 2021), ont capté 56 % de la hausse des volumes de transaction en dix ans, tandis que les agences indépendantes 18,6 %, les réseaux de franchise 9,2 %, les groupes intégrés plus de 6 %, tout comme les particuliers (source Fnaim, décembre 2021). Sur ce point, il faut souligner que le nombre d'agence immobilière est restée stable depuis 2008, soit environ 30600 établissements (Source Fnaim,2021). Ainsi, en 2020, les trois acteurs historiques : indépendants, franchisés et groupes intégrés ne représentent plus que 76,5 % des transactions réalisées par l'intermédiaire de professionnels, contre près de 95,4 % en 2010. On voit dès lors la part très significative prise en dix ans par les réseaux de mandataires, devenus aujourd'hui des acteurs professionnels incontournables.

On peut donc en conclure, comme le fait Jean Marc Torrollion (2021), que c'est l'augmentation très importante du nombre de négociateurs, principalement non-salariés, qui a accompagné la croissance de l'intermédiation en France. En effet, la majorité des

professionnels s'accordent sur le fait que la productivité des négociateurs n'a pas significativement augmentée pendant cette période. L'intermédiation demeure un métier de proximité avec le client où le contact humain est essentiel et chronophage.

Il s'agit là de l'une des tendances majeures observées dans le secteur de l'immobilier, en parallèle du processus de digitalisation. A ce titre, Y a-t-il une relation entre ces deux phénomènes majeurs ? Sachant que les réseaux d'agents commerciaux sont souvent très digitalisés et proposent des outils de travail à distance à tous leurs ressortissants, seule façon pour eux d'entretenir un lien essentiel et surtout de leur permettre d'utiliser des outils pertinents au service de leur activité.

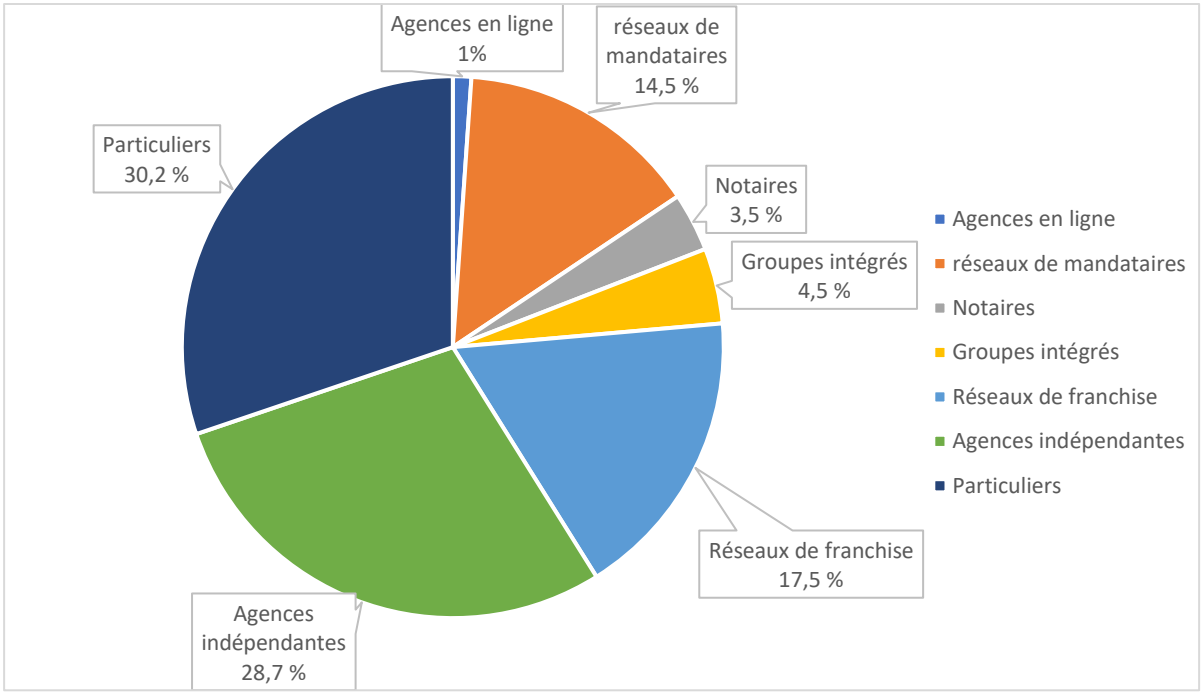


Figure 3. Part de marché des différents acteurs de la transaction en 2020 (d'après Fnaim, 2021)

2.6 Conclusion partielle : nouveaux modèles, nouveaux outils et nouvelles pratiques

L'observation attentive de près de 20 années d'immersion au sein les professions immobilières nous conduit à décrire et expliquer dans ce chapitre toute l'évolution des pratiques et des usages de ce secteur économique.

Les profondes évolutions que nous avons pu observer ont déjà conduit à de nombreuses transformations managériales et organisationnelles dans les entreprises immobilières.

Ainsi, pour aller plus loin dans nos constats sur le secteur de l'immobilier, il convient de noter que pour l'ensemble des acteurs, la révolution numérique a un caractère inéluctable. Comme le souligne Parent (*Le Journal de l'agence*, 12 février 2020) « *Demain sera différent et il est clair qu'il faut anticiper l'exercice de la profession* ». Allant plus loin, Parent prédit que la révolution numérique touchera la totalité du marché de l'immobilier d'ici cinq à dix ans, faisant des agents immobiliers et autres administrateurs de biens ou syndics de véritables spécialistes du marketing digital. Enfin, cet auteur va jusqu' à avancer : *« Ces perspectives qui bousculent les méthodes de travail actuelles ont une qualité indéniable : elles sont hors de portée du particulier et entraineront la disparition des ventes entre particuliers* ».

Concernant cette prédiction, certes prometteuse pour les professionnels, il convient de rappeler comme nous l'avons fait précédemment, qu'à fin 2020, la part des particuliers dans la transaction reste de 30,2 %, ayant diminuée de seulement 7 % en dix ans ! Rappelons s'agissant de l'administration de biens, plus de 60 % du marché reste aux mains des particuliers… Le chemin reste encore long et certainement périlleux.

Le postulat de la fin du marché des particuliers, fort intéressant au demeurant, étant posé, notre présent travail en apportera peut-être certains éclaircissements.

Nous venons ainsi de dresser un état des lieux des professions immobilières au milieu des années 2020, nous permettant d'observer que sa digitalisation est bien en marche, accentuée en cela par la situation sanitaire liée à la crise du Covid. Dès lors, il nous apparait d'autant plus judicieux d'essayer de comprendre en quoi ce phénomène est pérenne et comment se développe-il au sein d'une profession considérée par beaucoup comme de « l'ancien temps » et plutôt réfractaire aux évolutions technologiques.

En effet, notre constat révèle l'apparition de nouveaux modèles, l'utilisation de plus en plus régulière de nouveaux outils digitalisés, et ceci dans la logique de nouvelles pratiques professionnelles avec une relation client plus proche de ses préoccupations et de ces attentes.

S'il nous fallait un argument complémentaire, et surtout une illustration de tout ce ressenti, c'est Philippe Briant, PDG du groupe Arche qui nous le donne (*le Journal de l'agence*, n°71, septembre 2021) : *« Cela fait une dizaine d'années que nous avons numérisé notre approche, que nous avons un CRM. Lorsque j'entends que des réseaux immobiliers ont, pour ambition, de se digitaliser, je me dis qu'ils sont voués à mourir. Parler du digital, c'est être à la mode. Mais être à la mode, c'est avoir un destin de feuille morte… Pour moi, la digitalisation est l'équivalent de l'électricité il y a quelques années. Ça n'a désormais plus de sens de rêver*

que son entreprise soit numérisée, toutes vont, de toutes façons y passer. C'est un moyen et non une fin. ».

Ces propos, doivent-ils être pris dans leur acceptation pleine et entière ? Le parcours professionnel de Philippe Briant et son sens de la stratégie plaident en ce sens, son groupe en constant développement depuis trente ans démontre la pertinence de sa vision de la profession. Dès lors, ses paroles semblent résumer le tournant certainement historique auquel sont confrontés désormais tous les acteurs de la sphère immobilière. Il s'agira de vérifier cette intuition.

La question n'est-elle plus de savoir s'il faut entamer une stratégie de digitalisation, mais de le faire le plus rapidement sous peine de ne plus satisfaire à la plus petite exigence qu'aura le client dans sa relation avec un professionnel du secteur ? Ainsi, la maitrise des outils digitaux devrait devenir un des principes fondamentaux dans les usages de la profession.

Comme le souligne Gardes (2022, p.96) à propos des enjeux de survie de la transformation digitale pour les entreprises immobilières, « *le monde immobilier est ainsi à un tournant décisif* ».

Ainsi, nous avons dressé une analyse contextuelle du secteur de l'immobilier, en lien avec nos pratiques professionnelles qui nous permet de nous projeter plus avant dans nos travaux.

Face à ces leçons d'expérience, nous pressentons qu'il nous faut chercher dans la littérature des éclairages sur la notion même de digitalisation, que recouvre-t-elle finalement ? De même, il nous faut étudier le rapport entre digitalisation et impact sur le modèle d'affaires, tout comme explorer l'état de l'art sur la relation client. Enfin, le concept même d'innovation mérite une étude attentive afin de mieux saisir tout ce qu'il englobe et ce qu'il peut signifier pour ce monde de l'immobilier.

Notre analyse contextuelle nous conduit à entrevoir le cadre conceptuel que nous allons adopter. A ce titre, aborder le processus de diffusion des innovations vient à s'intéresser et à mobiliser la Sociologie de la Traduction autrement appelée Théorie de l'Acteur-réseau. (Acteur Network Theory en anglais, ou ANT).

En effet, la sociologie de la traduction est souvent utilisée pour étudier les processus d'innovation, que ce soit dans les sciences (Callon, 1986), mais également dans les organisations (Neyland, 2007). Le processus de traduction va consister en la création d'un réseau en réunissant des acteurs (actants humains et non humains) qui doivent coopérer pour mener à bien le développement de l'innovation (Callon, 1986). L'innovation est décrite

comme un processus complexe et tourbillonnaire constitué des multiples interactions existantes entre les différents actants :

- Les primum movens (à l'origine de l'innovation,)
- Les traducteurs (qui vont faciliter les relations entre les acteurs)
- Les actants humains et non humains (acteurs au centre des échanges)
- Les réseaux (constitués entre les différents actants)
- Les porte- parole (représentants qui parlent au nom des actants)
- Les intermédiaires (facilitateurs du travail des actants humains)

Ainsi, pour ce qui est du secteur de l'immobilier, Philippe Briant et tous ceux à la tête de groupes immobiliers, tout comme certaines organisations professionnelles, la Fnaim par exemple, qui ont vu avant les autres l'intérêt de la digitalisation pour ce secteur peuvent être considérés comme les Primum Movens qui, par leurs différentes actions traduisent la digitalisation pour intéresser et enrôler les professionnels du secteur sur ce sujet.

De même, toucher au concept de digitalisation mobilise rapidement actants humains et non humains. Enfin, le concept d'intéressement est au cœur même de notre observation. Décrire et étudier le phénomène de diffusion des innovations digitales dans le monde de l'immobilier, c'est décrire la traduction de toutes les innovations technologiques qu'elle comprend. Traduire l'innovation digitale, serait-ce le but aujourd'hui de beaucoup d'acteurs du secteur immobilier, qu'ils soient simples professionnels, organisations syndicales, réseaux, groupes, *start-ups* ou fournisseurs de solutions ?

Nous allons présenter plus précisément ces concepts dans le deuxième chapitre de cette première partie.

A titre de conclusion partielle, nous pourrions citer Ray Wang, Fondateur et 'Principal analyst' de Constellation Research Inc., société de conseil et de recherche de la Silicon Valley qui, dans son ouvrage « *Disrupting digital business* » (Harvard Business Review Press, 2015) a affirmé que « *Le darwinisme digital sera intransigeant et ne fera pas de cadeau aux entreprises qui attendent. Selon lui, les entreprises doivent agir, mais en même temps qu'il y a urgence, le fait est qu'il n'est jamais trop tard pour commencer* ». (Traduction par nos soins).

De même, comme nous avons pu le constater en observant notre terrain, la digitalisation joue désormais un rôle prépondérant dans l'activité des organisations et des entreprises (Loebbecke & Picot, 2015), en facilitant la communication avec les clients et les

fournisseurs, et en étant un outil de développement créant de nouvelles possibilités de croissance (Dutot & al., 2023).

Comme le soulignent Eid et El-Gohary (2013), la digitalisation est un véritable enjeu pour les entreprises.

Nous pensons modestement qu'il est peut-être temps de poser un regard plus structuré, voire scientifique, pour essayer de comprendre plus profondément les raisons et les conséquences d'une situation qui impacte un des principaux pans de l'économie française.

Pour nous également, il n'est pas trop tard, ou même, il est peut-être temps d'aller au-delà de la simple observation des phénomènes, essayons de prendre une « paire de lunettes » pour mieux comprendre et analyser la traduction des innovations digitales au sein du secteur immobilier.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE SUR LES CONCEPTS CLEFS INHERENTS A LA PROBLEMATIQUE

Notre problématique vise à traiter de la traduction des innovations digitales dans les organisations, et plus précisément dans le domaine de l'immobilier. En d'autres termes nous allons étudier comment et en quoi la transformation digitale va impacter les entreprises immobilières. Dès lors nous allons mobiliser les notions de digitalisation et de transformation digitale des organisations.

A ce titre, comme le suggère Chabanet et al (2021, p.12) « *Le développement des outils digitaux amène de plus en plus d'entreprises à investir dans ses technologies pour automatiser certains process, repenser les modes d'organisation, explorer de nouvelles façons d'exercer leur métier et créer de la valeur* ». De fait, c'est la situation que nous avons mis en lumière pour notre terrain dans notre chapitre 1.

La notion de digitalisation ou de transformation digitale est « *un concept large et imprécis* » (Coron et al. 2019, p. 9) dont nous proposerons une définition dans ce chapitre 2.

Dans une première approche, nous postulons que la transformation digitale peut se déterminer comme « un processus visant à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à la combinaison des technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité » (Vial, 2019, p. 118).

Le concept de digitalisation ou de transformation digitale se retrouve dans pratiquement tous les secteurs de l'économie et il impacte désormais l'immense majorité des entreprises, notamment dans l'immobilier. Nous devons noter, comme nous l'avons constaté auparavant pour le secteur immobilier, que ce phénomène de transformation digitale a bien été exacerbé par la crise sanitaire de la Covid-19, comme nous le rappellent Scouarnec (2020) et Coron et Gilbert (2022).

La digitalisation est un vaste domaine, aux contours difficiles à cerner et qui est protéiforme à bien des égards. Elle touche aussi bien à l'émergence des technologies de l'information et de la communication qu'à leurs conséquences sur toute l'organisation des entreprises.

La digitalisation s'organise autour de trois processus : celui de la digitalisation des informations de l'entreprise, celui de la digitalisation des canaux d'interaction avec les clients et les fournisseurs et celui des outils de production et d'implémentation des nouvelles technologies (North & al., 2019).

A ce titre, le concept de digitalisation fait l'objet d'un intérêt marqué des auteurs et la littérature le concernant est très abondante. Ainsi, la littérature anglo-saxonne, de même que la littérature française, sur le sujet sont particulièrement foisonnantes, et ont fait l'objet de plusieurs revues de littérature (Coron & Gilbert, 2022 ; Koul & Eydgahi, 2017 ; Steinback & al., 2019 ; Tiago & Martins, 2011).

Enfin, Il nous plait de relever, comme le rappelle Coron (2022, p. 14) *« S'intéresser à la transformation digitale des entreprises semble donc être un sujet d'intérêt majeur, pour ses apports managériaux notamment* ». Comme l'avance Siadou-Martin (2024, p. 68) : « *La digitalisation ...a un effet significatif sur l'ensemble des activités économiques et l'immobilier n'y fait pas exception.* »

Dans ce chapitre, nous allons procéder à une revue de littérature des principaux concepts de notre problématique, à savoir : la digitalisation, la relation client, le modèle d'affaires, les organisations et les réseaux. Les concepts d'innovation et d'innovation digitale seront étudiés au début du chapitre 3 portant sur la théorie de l'Acteur Réseau, celle-ci s'intéressant particulièrement à la diffusion des innovations.

SECTION 1 : DIGITALISATION, RELATION CLIENTS ET MODELE D'AFFAIRES

Nous allons dans un premier temps nous intéresser aux concepts de digitalisation, puis de la relation clients pour ensuite aborder le modèle d'affaires.

1.1 La Digitalisation[12]

La digitalisation est un des concepts clef au centre de notre recherche. Aussi, nous avons pris le parti de commencer notre revue de littérature en étudiant les différentes définitions qui y sont consacrées. Ensuite, nous essaierons de mettre en parallèle les termes de digitalisation et de numérisation. Enfin, nous consacrerons la fin de cette partie à un concept qui est désormais au centre des préoccupations de toutes les sociétés humaines et qui a surgit également dans le secteur de l'immobilier depuis quelques temps : l'Intelligence Artificielle.

1.1.1 Approche d'une définition

Pour le dictionnaire Larousse, digitalisation est synonyme de numérisation. Le raccourci est facile, mais la réalité tangible des nouvelles technologies nous laisse à penser que la digitalisation n'est plus limitée au concept de numérisation, comme l'avance Dudezert (2015).

Étymologiquement, digital vient du latin *« digitalis »*, qui signifie *« qui a l'épaisseur d'un doigt »*. Dans la langue anglaise, le mot digital signifie « avec les doigts ». On retrouve ainsi le clin d'œil de Michel Serres, dans le titre de son livre « Petite Poucette » (2012), où il brosse un tableau de la révolution numérique, allusion à l'utilisation répétée du pouce sur les écrans de *smartphones* et tablettes.

Pour Metais-Wiersch et Autissier (2018, p. 12-13), « *Digital …désigne la technologie portable en termes d'usage »*. A ce titre, les auteurs préfèrent utiliser le mot « digital » plutôt que « numérique », « *même si le digital prolonge et accentue l'importance de la notion de numérique par le caractère central de la gestion de la donnée ».*

Pour eux, l'année 2012 marque le passage de l'ère Internet à l'ère du digital : les organisations sont dès lors passées à la mise en place de projets visant *« à déployer des applications accessibles à partir de n'importe quel support (smartphone, tablette et ordinateur) pour produire des services en liens directs et indirects avec leur métier et leurs*

[12] Cette section est partiellement fondée sur des résultats présentés dans Cheminant T. (2021) « La digitalisation des métiers de l'immobilier » Dans Rasolofo-Distler F. (sous la direction de), *Management et innovation dans l'immobilier*, (pp.19-58). Dunod

prestations marchandes ». Il en était alors fini de la simple utilisation d'Internet via des sites…

A ce titre, Lyytinen et al. (2016, p. 49) énoncent que les technologies digitales sont « *des produits ou des services qui sont soit intégrés aux technologies de l'information et de la communication, soit rendus possibles par celles-ci* » (traduction par nos soins).

Certains auteurs voient la digitalisation comme un process de transformation des organisations à l'aide des technologies digitales (Porlier & al, 2017 ; Vial, 2019). A ce titre, Nambisan (2016) a mis en avant le fait que les technologies digitales sont parmi les principaux facteurs objectifs de modifications des processus organisationnels des entreprises.

Pour d'autres, comme Briel et al. (2018), la digitalisation se caractérise en tant qu'outils digitaux, artefacts, plateformes et infrastructures digitales.

Pour ce qui concerne plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, « *elle est vue comme un processus d'adoption et d'intégration d'outils et de technologies digitales dans des activités opérationnelles variées dans le but d'améliorer leur efficacité, leur productivité et leur compétitivité.* » (Thiam & al., 2024, p. 48). De même « *la digitalisation permet aux petites entreprises d'aborder la relation client de manière inédite et leur offre de nouvelles opportunités, même si elles peuvent s'inquiéter de recevoir des commentaires négatifs*. » (Dutot et al., 2023, p. 141)

Nous pouvons souligner que cette approche nous parait en phase avec le secteur de l'immobilier constitué pour l'essentiel d'entreprises de moins de 11 salariés (OPCO EP, 2024).

Dans cette même logique d'approche de la digitalisation : *« Le concept de la digitalisation consiste en l'intégration des nouvelles technologies dans les processus commerciaux et sociaux, pour les améliorer et par conséquent créer une valeur ajoutée pour l'entreprise… En bref, la digitalisation renvoie à l'adoption de nouveaux outils digitaux.* » (Abriane et al., 2021, p. 273)

De façon plus globale, « *la digitalisation décrit les processus d'adoption et d'utilisation des technologies numériques dans des contextes individuels, organisationnels et sociétaux.* » (Dutot et al., 2023, p. 140-141)

Le terme digitalisation décrit désormais un phénomène lié aux nouveaux usages des consommateurs et aux nouveaux objets ou services qui impactent directement les modèles

d'organisations actuels. On l'associe de plus en plus à la définition de la transformation digitale.

On parle plus précisément de la digitalisation d'un marché ou d'un métier pour décrire les mutations qui s'opèrent sur un secteur d'activité en particulier. La digitalisation d'un métier signifie que les processus et les méthodes de travail sont organisés avec l'appui de solutions digitales mais aussi que le rôle de l'informatique et de l'internet prend désormais une place prépondérante dans l'exécution des missions rattachées au dit-métier. A ce titre, si la digitalisation est réalisée en tenant compte des métiers concernés cela doit permettre de recentrer le rôle des collaborateurs sur des tâches à réelle valeur ajoutée et ainsi de créer des opportunités nouvelles de rentabilité.

Doit-on utiliser le terme digitalisation ou le terme transformation digitale ?

Le terme digitalisation s'appliquerait plus spécifiquement à un périmètre bien défini, tel qu'un marché, un processus, ou un métier, on parle alors de la digitalisation d'un marché, ou encore de la digitalisation d'un métier, ou d'un processus. La transformation digitale, quant à elle, s'adresserait davantage aux organisations systémiques telles que les organisations. Nous poserons le principe que digitalisation et transformation digitale sont synonymes et désignent le même processus.

Selon le livre blanc du Club Digitalisation et Organisation de l'ANVIE[13] (2015), le terme digitalisation recouvre des réalités très différentes et très larges, il est apparu souvent comme

---

[13] L'ANVIE accompagne depuis 25 ans les transformations de l'entreprise et contribue au renouvellement de ses pratiques par la mise en évidence, à l'aide des sciences humaines et sociales, des mutations de la société et leurs impacts sur le modèle économique et social des entreprises. Il est animé par Aurélie DUDEZERT. L'ANVIE a créé en 2014 son Club Digitalisation et Organisation. Ce club est une communauté apprenante au sein de laquelle praticiens et chercheurs progressent par le partage de leurs réflexions et pratiques sur l'impact du digital sur l'organisation, le management et les modes de travail. Le Club Digitalisation et Organisation de l'ANVIE s'est donné pour objectif d'accompagner les entreprises dans leur transformation digitale en croisant le regard de praticiens et de chercheurs.

Cette communauté regroupe des grands noms de l'industrie française : Banque de France, Vinci, FDJ, Le groupe La Poste, Michelin, Safran, MAAF, Ville de Lyon, RATP, Sanofi, Société générale, Allianz et RTE. BNP Paribas et Orange étant par ailleurs sponsors du club.

accompagné de nouvelles pratiques comme la généralisation de l'usage des *smartphones*, des tablettes, Pc nomades, des outils de réalité virtuelle et de l'univers applicatif et matériel qui leur est associé (Apps, Cloud computing, Big data…). Tout cet univers restant encore difficile à bien cerner.

A ce stade, la variété des définitions données par les responsables de cette transformation digitale dans les entreprises démontre combien ce concept reste encore bien compliqué à caractériser précisément.

Définitions de la transformation digitale par les responsables de transformation digitale dans les entreprises (source : *Journal du Net, 2015*)

« La transformation digitale, c'est l'irruption du digital dans la vie de l'entreprise, y compris dans les produits. En ce sens, la transformation digitale est directement corrélée au business. » (Benoît Coquart, directeur de la stratégie et du développement en charge de la transformation numérique de Legrand).

« La transformation digitale est avant tout stimulée par le client. Ce n'est pas un hasard si le commerce, les ventes et le marketing ont été les activités les plus précoces dans ce domaine. Aujourd'hui, la démarche est aux entreprises dans leur globalité et concerne tout le monde. Et c'est pour cela que les Comex s'emparent de ce sujet. » (Patrick Hoffstetter, Chief Digital Officer de Renault).

« La transformation digitale implique tous les métiers, tous les aspects de l'entreprise. La transformation digitale, c'est avant tout la transformation de l'entreprise. Beaucoup d'initiatives se prennent de façon plus horizontale via des réseaux. » (Christian Buchel, Chief Digitale International Officer du groupe ERDF).

« Pour nous le digital est un ami. Il doit être intégré partout, dans toutes les fonctions et dans tous les métiers de l'entreprise. La transformation digitale est une révolution de fond. Nous la prenons en compte naturellement dans tous les gènes de l'entreprise. » (Xavier Ducurtil, Directeur Marketing Stratégique chez Covéa).

« La transformation digitale, c'est créer un état d'esprit numérique au sein de l'entreprise. Cela signifie améliorer notre utilisation des outils numériques collaboratifs pour travailler plus intelligemment ensemble. C'est aussi partager largement la connaissance autour des sujets du numérique, de telle sorte que chacun soit en mesure, à son niveau et selon son domaine, d'identifier les opportunités de création de valeur grâce au numérique, et, qui sait,

de créer un jour l'innovation de rupture. » (Fernando Birman, Head of the Digital and Collaboration Office de Solvay).

« La transformation digitale, ce n'est ni plus ni moins que de commencer à transformer les décideurs de l'entreprise pour qu'ils prennent en compte le digital dans leurs décisions » (Gregory Desfosses, Chief Customer Experience &Digital Officer, BNP Paribas Cardiff).

« Les grands chantiers de transformation qui ont commencé en 2012 et 2013, passent par la digitalisation et la dématérialisation, deux process qui obligent à revoir du tout au tout le l'organisation même de l'entreprise. » (Arnaud Viallaneix, Directeur marketing, Communication et Digital, Foncia).

A la lecture de ses différentes définitions, données par de grands acteurs de la digitalisation dans les entreprises, on peut relever certains termes qui nous apparaissent parmi les plus pertinents : transformation, client, numérique, métiers, fonctions, création de valeur, digitale etc. L'un de ces témoins va même jusqu'à utiliser le terme « innovation de rupture ». Ce qu'il faut retenir certainement, c'est que les définitions sont très variées mais sont souvent centrées sur le client et ses nouveaux comportements.

Dès lors, nous touchons du doigt nombre de sujets de cette recherche qui vont faire l'objet du présent travail.

Le club Digitalisation et Organisation définit la transformation digitale « *comme un processus global de transformation qui va conduire l'entreprise à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model* ». A ce stade, les travaux du Club insiste sur le fait que « *Le sentiment partagé est un sentiment d'urgence et de nécessité d'adaptation si l'entreprise veut survivre dans ce nouvel environnement économique*. » (Livre blanc, Club DO, 2015)

A ce stade, cette réflexion apparait comme d'une évidence criante à la vue de la crise majeure apparue au printemps 2020 à la suite de la pandémie liée au COVID-19…

On peut aussi trouver dans les travaux de Lavayssière (2015, p. 57), une tentative de définition de ce terme digital ou digitalisation, à ce titre il en donne *« deux acceptions différentes et néanmoins très liées » :*

« *Il se définit d'abord comme la génération nouvelle d'outils techniques et de méthodes de traitement des données et de leur transmission, ou autrement dit, l'apport des technologies*

d'Internet (notamment les standards W3C- World Wide Web Consortium) dans le traitement de l'information ;

-la deuxième définition, fondée partiellement sur les effets de la précédente, regroupe les nouveaux instruments, interfaces/outils de la communication physiques ou virtuels comme les smartphones, les X-blets (tablettes de différentes formes), les réseaux sociaux, les agents intelligents, etc. »

On retrouve dans ces deux approches une vision similaire aux réflexions issues des travaux du Club Digitalisation et organisation, même si ici, le focus sur les outils semble plus prégnant.

1.1.2 Digitalisation ou Numérisation ?

Il est bon de s'arrêter sur ce questionnement, tellement les deux termes sont utilisés quand il s'agit de les associer aux nouvelles pratiques organisationnelles observées depuis quelques années dans les entreprises. A ce stade, on ne peut les détacher du système d'information de chaque organisation : système d'information de gestion, système d'aide à la décision, système d'aide à la communication, système de collaboration et de partage de savoirs.

Pour Dudezert (2015, p. 9) « *La numérisation des pratiques professionnelles est ancienne. Depuis l'apparition des ordinateurs dans les entreprises, les technologies de l'information ont conduit à numériser de très nombreux processus.* »

Pour refaire un rapide historique de l'apparition des quatre composantes du système d'information global de l'entreprise, voyons leur ordre d'apparition (selon Livre Blanc Club DO, 2015) :

1) Les systèmes d'information de gestion sont apparus en premier, ils ont envahi les entreprises au cours des années 1990 avec l'émergence des progiciels de gestion intégrés.
2) Les systèmes d'aide à la décision ont ensuite très vite contribué à apporter des solutions dématérialisées, notamment dans le domaine du contrôle gestion (développement des tableaux de bord).
3) Les systèmes d'information de communication développés autour du Web à partir du début du XXIème siècle ont permis rapidement le développement de sites Internet (Intranets, Extranets) qui ont révolutionné la communication des organisations aussi bien en interne qu'en externe.

4) Les systèmes d'information de collaboration se sont répandus et généralisés au cours de la deuxième décennie du XXIème siècle, facilitant ainsi le partage des connaissances et l'apparition de pratiques de travail centrées sur la mutualisation des échanges, la co-construction, et la mobilité.

La figure suivante résume assez bien le spectre global de la digitalisation au sein des systèmes d'information de l'organisation :

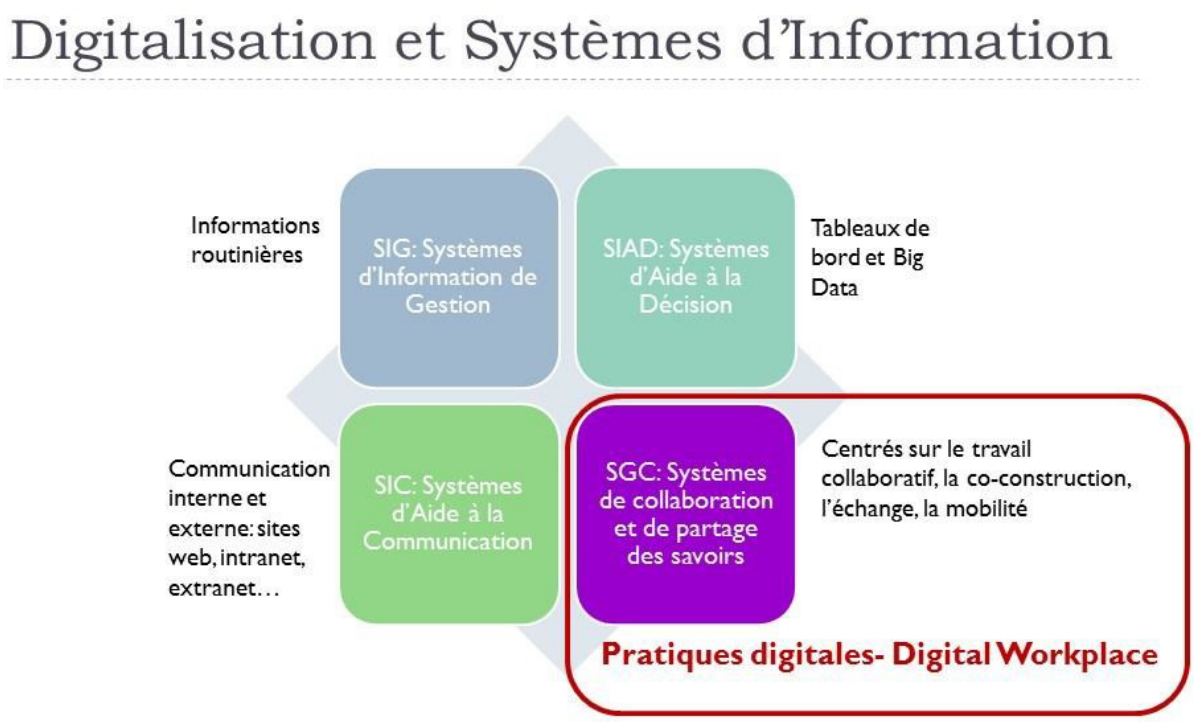


Figure 4 Digitalisation et systèmes d'information (Livre blanc, Club DO, 2015, p.9).

Dudezert (2015, p. 10) en arrive à une définition assez précise du concept de transformation digitale :

« (…) *on peut qualifier la transformation digitale comme la transformation organisationnelle liée au développement et à l'intégration de technologies numériques de collaboration dans les pratiques individuelles et collectives des entreprises.* »

Nous retrouvons ici une approche de la digitalisation déjà vue plus haut, mobilisant nouvelles technologies et transformation organisationnelle.

En effet la digitalisation ne peut pas se limiter aux outils digitaux et à leur déploiement dans l'entreprise, il est nécessaire d'envisager à la fois l'utilisation de ces dits outils et leurs implications dans l'organisation et le management. Le phénomène de digitalisation implique

dès lors changements organisationnels et managériaux. Pour Laveyssière (2015, p.57), la digitalisation est bien une *« transformation quasi génomique en cours »*

Le concept de transformation digitale tel que nous venons de le définir nous conduit dès lors, à nous interroger sur ses implications pour l'entreprise et son environnement interne et externe :

En premier lieu, quel impact sur la relation client et notamment pour les entreprises immobilières, le digital entraine-t-il des modifications dans les comportements de consommateurs, ce que l'on nomme aujourd'hui « l'expérience-client » évolue-t-elle, et si oui comment ?

Ensuite, comment les processus internes vont-ils se transformer face à l'usage du digital : dès lors il nous faut étudier la logique de création de valeur dans les organisations. Plus spécifiquement, comment la chaine de valeur va-t-elle se modifier à l'aune de la digitalisation ? De même, il va nous falloir questionner le business model des organisations, les innovations et leurs conséquences potentielles, ce qui va nous conduire à interroger le phénomène des *start-ups* dans ce secteur et à en étudier le concept et leur réalité.

Enfin, il nous faut immanquablement envisager comment les acteurs dans l'entreprise vont s'approprier la transformation digitale : intelligence collective et individuelle sont mises à l'épreuve. A ce niveau, comment accompagner les collaborateurs dans ce vaste changement ? Quelles formations et quels modèles pédagogiques seront les plus idoines pour répondre à ce défi managérial ?

1.1.3 L'intelligence artificielle

Pour le dictionnaire Le Robert, l'intelligence artificielle est « *l'ensemble des théories et des techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine (raisonnement, apprentissage, etc.)* ».

Il faut rappeler que les premières recherches sur l'intelligence artificielle datent de près de 70 ans, la communauté scientifique s'accordant à reconnaitre que le terme même d' « Intelligence artificielle » a été employé pour la première fois dès 1956 par John Mac Carthy, Marvin L.Minsky, Nathaniel Rochester et Claude E. Shannon à l'occasion d'un projet de recherche connu sous le nom « d'atelier de Dartmouth », conférence considérée depuis comme fondateur de la discipline relative à l' IA (Cardon & al. 2018 ; Ganascia, 2017 ; Mattei & Villata, 2022 ; Vayre, 2021). A cette occasion, Mac Carthy et al. (2019[1955]) vont proposer pour la première fois une définition de l'intelligence artificielle :

« *[L'intelligence artificielle] doit se fonder sur l'hypothèse que chaque aspect de l'apprentissage ou toute autre caractéristique de l'intelligence peut en principe être décrit avec une telle précision qu'une machine peut être fabriquée pour le simuler. On tentera de trouver comment faire en sorte que les machines utilisent le langage, produisent des abstractions et des concepts, résolvent des types de problèmes désormais réservés aux humains et s'améliorent. Nous pensons qu'une avancée significative peut être réalisée dans un ou plusieurs de ces problèmes si un groupe de scientifiques soigneusement sélectionnés y travaille ensemble pendant un été. »* (Traduit par Vayre, 2021, p. 56)

Pour Pastre (2000, p. 1) « *L'intelligence artificielle (l'I.A.), est la science dont le but est de faire faire par une machine des tâches que l'homme accomplit en utilisant son intelligence* ».

Pour ce qui concerne particulièrement l'immobilier, l'I.A. la plus répandue est ce qu'on appelle l'I.A. générative que l'on peut définir comme « *un ensemble de modèles d'I.A. capables de produire un contenu original – textes, images, sons ou autres données – à partir de données d'apprentissage.* » (Moulines, 2025, p. 7)

Depuis maintenant une dizaine d'année, l'intelligence artificielle (IA) a largement pénétré le monde des entreprises en général, sa propagation ayant pris beaucoup d'ampleur (Gursoy et al., 2019) et le secteur de l'immobilier n'y a pas échappé, aidé en cela par la digitalisation de ses pratiques. Ainsi, pour Gardes (2023, p. 200), « *L'IA est une technologie qui suscite un vif intérêt chez les professionnels de l'immobilier* ». On peut considérer que son développement est lié à sa capacité de traitement de la quantité phénoménale de données désormais présente sur Internet (le Big Data), que ce soit à travers les réseaux sociaux, les outils de collectes d'avis client, les bases de données diverses et variées qui constituent l'environnement « naturel » de toute entreprise. Le traitement le plus pertinent de ces données nécessite des moyens considérables, tant la data est abondante. Certains considèrent le Big data comme un vecteur de l'intelligence artificielle (Maghraoui & Belghith, 2019). L'IA a comme caractéristique première de pouvoir traiter plus rapidement la donnée collectée grâce à des algorithmes de plus en plus puissants. Ainsi, si l'intelligence artificielle facilite et autorise la personnalisation de chaque parcours client, afin de proposer les meilleurs choix, elle ne peut le faire sans la mobilisation de moteurs d'arbitrage puissants, susceptibles de traiter une quantité de données massives (Body & Tallec, 2015). Ainsi, cette donnée constitue aujourd'hui le socle sur lequel s'appuie les entreprises pour développer leur expérience client au plus près des attentes, afin de la rendre la plus attractive voire plus « enchanteuse » (Saleem et al., 2018).

Aujourd'hui, de nombreux outils de la digitalisation du secteur immobilier reposent, le plus souvent, sur l'IA, comme le traitement des dossiers des candidats locataires (Gardes, 2023). Ces outils, qu'ils soient logiciels dédiés ou applications, impactent les processus métiers les plus chronophages pour les acteurs, et permettent ainsi à ces derniers de se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.

D'ailleurs, nous observons que l'essentiel des outils digitaux du secteur immobilier sont orientés vers les processus où les actions des intervenants sont répétitives, consommatrices de temps, pour certaines relativement simples, comme le traitement des mails (Marinova et al., 2017), ou parfois plus complexes comme le traitement des dossiers locatifs

L'objectif de ces outils « intelligents », à base d'IA, est d'améliorer l'efficacité des collaborateurs à travers des gains de temps importants, les rendant plus disponibles pour accompagner le client.

Ainsi, ces outils digitaux à base d'IA, sont à l'origine d'une « révolution » dans les relations entre les entreprises et leurs clients (McLean & Osei-Frimpong, 2019). L'IA rend possible l'amélioration de l'expérience client par une connaissance accrue de leurs besoins (Evans, 2019). Ces outils vont ainsi permettre d'enrichir le service rendu et de sublimer l'expérience client (Ameen et al., 2021 ; Maghraoui & Belghith, 2019).

Pour ce qui concerne plus particulièrement notre terrain de recherche, Gardes (2023) a étudié les enjeux de l'appropriation de l'I.A. par les professionnels de l'immobilier en démontrant que l'IA est « *un nouvel atout pour piloter et améliorer l'expérience client* » (Gardes, 2023, p. 217).

Elle s'accorde à démontrer que les technologies liées à l'IA tendent à rendre beaucoup plus disponibles les professionnels au bénéfice du temps passé avec les clients, notamment grâce aux assistants virtuels.

L'auteure démontre également que l'I.A. ne se substitue pas à la « compétence humaine », mais qu'au contraire un des facteurs de réussite sera la compétence des professionnels à s'approprier la capacité d'utiliser et de tirer le maximum de profit de l'efficacité de cette technologie (Gardes, 2023, p. 218).

Conclusion intermédiaire

L'étude du concept de digitalisation nous renvoie à l'essence même de notre problématique. Ainsi, nous abordons ici la thématique première de notre recherche dans sa partie « évolution » de cette même digitalisation, notamment à travers l'arrivée de l'Intelligence Artificielle dans bon nombre d'outils digitaux. De même, nous pouvons admettre que nous touchons également à la question de la création de ce phénomène, ou, à tout le moins à son arrivée dans le secteur de l'immobilier. Ceci nous renvoie donc à un questionnement fondamental, à savoir la création de la digitalisation, qui fera l'objet de notre première question de recherche. En effet, s'intéresser à un phénomène tel que la traduction des innovations digitales dans les organisations, conduit avant toute chose à s'intéresser à sa genèse.

1.2 Relation client et modèle d'affaires[14]

Nous allons, dans cette partie, étudier les concepts de relations client et de modèle d'affaires, ainsi que les conséquences de la digitalisation sur les dits concepts. Nous aborderons successivement le sujet de la désintermédiation dans l'immobilier et ses liens avec le parcours d'achat, l'expérience client, puis le concept de phygitalisation, ainsi que le concept plus récent de client-expert, particulièrement présent dans le secteur immobilier. Enfin, nous conclurons par une approche de la notion de modèle d'affaires et ses liens avec la transformation digitale.

La gestion de la relation client (GRC en français) ou le CRM (en anglais, Customer Relationship Management) est un concept apparu dans les années 90 (Bellaaj, 2014 ; Billé & Soparnot, 2006). Très rapidement, les logiciels permettant de gérer cette relation client sont apparus, autrement appelés logiciels CRM. De même, l'irruption d'Internet a fait émerger la gestion électronique de la relation client (e-GRC), qui a permis une optimisation des connaissances clients et un développement plus poussé de relations plus directes et personnelles (Vanheems, 2012).

---

[14] Cette section est partiellement fondée sur des résultats présentés dans Cheminant, T. (2021) « La digitalisation des métiers de l'immobilier ». Dans Rasolofo-Distler F. (sous la direction de), *Management et innovation dans l'immobilier*, (pp.19-58). Dunod et dans Cheminant, T. (2024) « Expérience client et Agence immobilière digitale ». Dans Rasolofo-Distler (sous la direction de), *Numérique et parcours client dans l'immobilier*, (pp.91-135). Dunod.

La gestion de la relation client peut se définir comme « *un ensemble de processus qui s'appuient sur les technologies permettant la relation profitable, durable et mutuelle avec le client et la gestion de cette relation.* » (Billé & Soparnot, 2006, p. 101). Il faut souligner que la définition de la gestion de la relation client fait l'objet d'approches différentes et bénéficie d'une littérature abondante (Bellaaj, 2014). Rappelons que la gestion de la relation client est ancrée dans le concept de marketing relationnel (Ambroise & Prim-Allaz, 2015). Le marketing relationnel peut se définir comme « *All marketing activities directed toward establishing, developing and maintaining successful relational exchanges* » soit « *Toutes les activités marketing destinées à établir, développer et maintenir des relations d'échanges réussies* » (Morgan & Hunt, 1994 p.22). (Traduction par nos soins)

A ce titre, Bellaaj (2014) nous rappelle en mobilisant Payne et Frow (2005), et Reinartz et al., 2004) que cette notion de création et de développement de relations d'échanges fructueuses avec les clients pour contribuer à une meilleure performance des entreprises n'est pas une idée neuve,

Au-delà du rapprochement de la gestion de la relation client avec le marketing relationnel, il existe également une approche plus technologique présentant la gestion de la relation client comme un ensemble de solutions orientées client, basées sur les technologies de l'information. (Raymond & Bergeron, 2008, Trainor et al. 2011).

Nous allons maintenant explorer les impacts de la digitalisation sur la gestion de la relation client et les modèles d'affaires au sein du secteur de l'immobilier.

1.2.1 Nouvelles technologies et désintermédiation

Avant la révolution technologique qui a conduit à l'apparition de la digitalisation des professions immobilières, l'agent immobilier avait un énorme avantage sur le client consommateur, à savoir la connaissance des informations sur le marché. Ainsi comme le souligne Arnold (1992, p.5), *« le particulier ne possède pas toutes les informations de marché dont dispose l'agent immobilier »*.

Force est de constater que l'internet et toutes ses implications, notamment par les technologies mobiles, facilitent la mise en avant des biens, notamment par les portails immobiliers, et délivrent en toute transparence les informations sur les prix, la nature des biens, voire leur géolocalisation. A ce stade, Bienaymé (2016, p. 46) remet en question un des paradigmes de l'économie de marché, à savoir que « *toute entreprise dispose, comme tous les acteurs du marché d'une information égale pour tous* ». Il avance même que « *c'est*

méconnaitre le vrai rôle de l'information que d'en postuler la gratuité et la disponibilité sans restriction » et annonce que *« tous les marchés concrets ont leur mystère ; celui de l'immobilier ne ressemble pas à celui des smartphones ».*

Les nouvelles technologies permettent désormais la mise en relation directe entre les consommateurs. L'information, quelle qu'elle soit, est à portée de clic, et se pose immanquablement la question de l'avenir des professions intermédiées. Concernant plus particulièrement le secteur de l'immobilier, certains avancent que « *les agents immobiliers ne seraient que des reliques d'un ancien système voué à disparaitre* », de même, les intermédiaires seraient forcément amenés à décroitre voire à s'effacer au fur et à mesure que les acteurs du marché ont la possibilité de détenir l'information (Tucillo, 1997, p. 78).

Plus avant, Tucillo, de même que Baen et Guttery vont jusqu'à envisager que la digitalisation du marché immobilier contribue à réduire l'asymétrie d'information favorable aux professionnels et conséquemment réduit le recours aux intermédiaires immobiliers, (Baen & Guttery 1997 ; Tucillo, 1997). Vingt ans plus tard, certains continuent à annoncer encore la « mort » des agents immobiliers (Gardes, 2018).

Si on se réfère aux travaux de Williamson (1975), la fin annoncée des intermédiaires serait la conséquence d'un marché toujours de plus en plus efficace. Leur présence ne serait justifiée que par leur capacité à détenir une rente d'information, notamment par leurs mandats. Les chantres de la désintermédiation dans l'immobilier prônent que les particuliers devraient s'organiser entre eux afin d'échapper au surcoût engendré par l'agent immobilier. C'est l'argument markéting de certains portails comme PAP.

En effet, certains développent l'argument récurent que la valeur ajoutée des agents immobiliers est faible au regard de leurs honoraires d'intervention. Certes, sur certains marchés tendus, où l'offre de biens à vendre est largement inférieure à la demande venant des acheteurs, l'argument peut être opposable. Mais ce serait oublier un des fondamentaux de la transaction immobilière, qui renvoie d'ailleurs au postulat de « rente d'information » de Williamson cité plus haut, à savoir que comme l'acheteur recherche un bien sur des critères personnels et uniques, celui qui détient le mandat de ce bien fera la vente. Comme se plait à la souligner Éric Allouche, Directeur du réseau ERA France, c'est avant tout *« la qualité du mandat qui fait la vente »,* (Verbatim, Paris, 2020). A ce niveau, force est de constater que le choix de passer ou non par l'intermédiaire d'un professionnel de l'immobilier est une décision conditionnée à un seul argument, comme le souligne Larceneux

(2014, p. 19), *« le choix de l'acheteur est aujourd'hui encore tributaire de l'offre de biens disponibles et son objectif premier sera de trouver le bien qui lui correspond* ».

Se pose à ce stade la question du mandat de vente détenu par l'agent immobilier qui peut s'assimiler à une captation d'information, voire une manière de s'assurer de son utilité incontournable par le fait de détenir, s'il s'agit d'un mandat exclusif, l'exclusivité de l'affaire. Dès lors le passage par l'agent est impératif et obligatoire, car lui seul détient la capacité d'engager les parties.

Dès lors, il convient peut-être de s'arrêter sur le contexte très particulier de la législation qui encadre les activités immobilières en France. Le cadre législatif et réglementaire français est l'un des plus contraignants au monde comme nous l'avons vu plus haut, et certains acteurs du secteur développent l'argument que cette complexité juridique pourrait être à l'origine du maintien, voire du développement des professionnels de l'immobilier sur ce marché de l'entremise immobilière. Nous l'aborderons plus tard dans ce chapitre.

Les Plateformes sur internet c2c[15] devaient remplacer irrémédiablement les agents immobiliers (Baen & Guttery, 1997 ; Tucillo, 1997,), cependant plus de vingt ans après Internet : *« un constat s'impose : acheteurs et vendeurs ne constituent pas un marché unique, direct et décentralisé* » (Larceneux et al., 2014, p. 3).

Dès lors se pose la question de savoir pourquoi la désintermédiation n'a pas eu lieu. De même, les nouvelles technologies ont-elles changé la donne sur le marché ?

En 2025, l'intermédiation immobilière représente encore près de 44 503 acteurs professionnels détenteurs d'une carte professionnelle qui réalisent près de 70 % des transactions immobilières (source Cci France, Janvier 2025).

A ce stade, nous allons étudier à travers la littérature différents concepts : l'acte d'achat immobilier et l'expérience client.

1.2.2 La notion d'achat immobilier

Tous les professionnels de l'immobilier s'accordent à le reconnaitre, l'achat immobilier est *« l'achat d'une vie ».* En effet, l'achat immobilier est l'acte qui engage les montants financiers les plus élevés pour son auteur, avec souvent un endettement sur le long terme (20 ans en moyenne, source : Meilleurtaux.com, avril 2025). Il convient néanmoins de modérer

[15] C2C : consummer to consummer, soit particulier à particulier

ce constat par une autre donnée de marché : le délai moyen de rétention d'un bien immobilier est compris entre huit et dix années (pret-a-emprunter.fr, 2021), ce qui s'explique prioritairement par l'évolution de la cellule familiale (divorce, mariage, remariage, naissance des enfants, décès, etc.) et les aléas de la vie professionnelle (mobilité contrainte, licenciement etc.).

A noter que cette durée est plus élevée en Ile de de France avec une durée oscillant entre 12,6 ans (pour les appartements) et 15,3 ans (maisons) (Notaires du Grand Paris, 2023). Cette durée moyenne de rétention est d'autant plus intéressante que l'acheteur, lors de chacune de ses expériences d'acquisition immobilière se retrouvera confronté aux mêmes enjeux et aux mêmes dilemmes. C'est pourquoi, fort de ses expériences précédentes, sera-t-il pour autant un client plus exigeant et connaisseur lors de son nouveau parcours d'achat ?

L'achat d'un bien immobilier n'est pas l'achat d'un bien de consommation courante, il ne peut pas non plus s'assimiler ou se comparer à l'achat d'un véhicule. Il est décrit comme *« une expérience extraordinaire »* (Siadou-Martin, 2018, p. 60) qui induit souvent la dépense la plus lourde qu'aura à faire un ménage dans sa vie. C'est un acte d'achat chargé de conséquences, psychologiques, symboliques et financières (Larceneux & Parent 2018). A ce titre, Gardes (2019, p. 143) nous rappelle que « *Les transaction immobilières sont très spécifiques et perçues comme beaucoup plus risquées, complexes et prenant beaucoup plus de temps que d'autres types de transaction. »*

A ce niveau, il convient de s'intéresser à l'actif immobilier et ses caractéristiques fondamentales. Ainsi, il peut être considéré sous quatre facettes (Larceneux & Parent, 2018, p. 55-56) :

« *- un actif patrimonial, orienté vers le bâti, dans une logique de construction et de protection,*

- un actif financier, dans une logique d'investissement, de rentabilité et de revente,

- un actif social, orienté vers la fierté d'être propriétaire d'un logement, d'être responsable et bon gestionnaire de sa famille,

- un actif émotionnel, orienté vers le plaisir d'habiter et les émotions procurées par le logement et le quartier, »

Les valeurs portées par l'actif immobilier sont également très impliquantes pour l'acheteur, notamment dans la représentation qu'il va donner de lui dans son biotope familial et amical, mais aussi dans sa position dans la société (statut social supposé par le lieu de résidence).

On comprend dès lors que l'acte d'achat immobilier est un engagement lourd à l'issue d'un process long, complexe et source d'anxiété. Être propriétaire, c'est donc déjà une garantie sur l'avenir, à savoir protéger sa famille des aléas de la vie, par la possession de son lieu de vie ; Cette assurance en implique une autre, c'est la valeur de l'actif « pierre », beaucoup moins volatile que les actifs financiers. La « pierre » est une valeur de placement « sûre ».

Crowston et Wigan (1999, p. 1-2) ont décrit les 5 étapes fondamentales d'un achat dans l'immobilier :

1) Listing : c'est-à-dire la mise en marché à travers un mandat et/ou une annonce (le listing)
2) Searching : la recherche du bien
3) Evaluation : c'est-à-dire la phase de visite, de prise de renseignements sur le bien, de comparaison de prix avec des biens semblables, etc.
4) Negociation : la négociation du bien avec le vendeur (avec ou non l'aide d'un agent immobilier)
5) Exécution : la réalisation de la vente, le paiement et le transfert de propriété

On peut également citer le modèle de décision d'achat tel que développé par Gibler et Nelson (2003), qui déterminent 3 grandes phases beaucoup plus larges :

6) Information search : la recherche d'informations sur les biens à vendre une fois la décision de déménager prise et une zone géographique de recherche déterminée
7) Evaluation of alternatives : la sélection parmi les logements trouvés
8) Decision rules : la décision sur un logement précis (selon des règles très complexes : motivation, attitudes, perception, personnalité et croyances personnelles, style de vie, culture, classe sociale, groupe ou communauté d'appartenance, famille)

A titre de synthèse, nous retiendrons le modèle de décision proposé par Larceneux et Parent (2018, p. 60-61), qui prévoient 4 phases distinctes dans le processus d'achat immobilier :

9) Phase de formulation : prise de conscience d'un problème, décision du projet d'achat
10) Phase de prospection : consultation de l'offre à travers les annonces et visites des biens
11) Phase de décision : évaluation et comparaison des différents biens visités et décision à travers une offre d'achat
12) Phase de post-achat : évaluation du degré de satisfaction

Cependant, il faut noter une des caractéristiques fondamentales du parcours immobilier, à savoir que sa durée est beaucoup plus longue que celle concernant un autre bien : le parcours immobilier va souvent occuper de longues semaines, voire de longs mois, nous sommes sur du temps long.

On considère en effet que le processus d'achat moyen d'un bien immobilier varie entre deux et six mois en fonction du bien et de ses caractéristiques (Crédit agricole immobilier, 2024, Empruntis.com 2023), à l'exception de certains marchés tendus où une vente peut se réaliser en quelques semaines (tout du moins au niveau de la signature de l'avant contrat ou compromis de vente). Pour Gardes (2019, p. 143) « *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* ».

Plus précisément, pour les onze plus grandes villes françaises, la durée moyenne de vente (prise de mandat à signature du compromis) est de 77 jours en mars 2024 (*Le Journal de l'agence*, mars 2024). De plus, il faut compter une moyenne de six biens visités avant de réaliser son achat immobilier (Bienici.com, 2025).

Les valeurs portées par l'actif immobilier sont également très impliquantes pour l'acheteur, notamment dans la représentation qu'il va donner de lui dans son biotope familial et amical, mais aussi dans sa position dans la société (statut social supposé par le lieu de résidence).

On peut imaginer dès lors que le futur acheteur d'un bien immobilier va être très attentif à son « expérience client » qui va le conduire dans son parcours d'achat. Sa relation avec l'agent immobilier qui va l'accompagner en sera d'autant plus marquée du sceau de la confiance et de l'exigence, car l'achat immobilier, comme on vient de le voir, est très lourd de conséquences et porteur de symboliques très marquantes.

On touche ici le point de la qualité de service des agents immobiliers. A ce titre, Dabholkar et Overby (2005) avancent que l'appréciation de la qualité de service des agents immobiliers par les clients serait plutôt liée au déroulement de la transaction et à tous les process liés, alors que la satisfaction du client serait étroitement liée au résultat de la transaction. D'un autre côté, de nombreux auteurs ont démontré que la qualité de service des agents immobiliers était souvent discutable, voire très faible et dans tous les cas ne correspondait pas aux attentes des clients (Johnson & al., 1988 ; Mc Daniel & Louargand, 1994). Dès lors, il apparait important de s'intéresser à la qualité de la relation qui va se tisser entre le client et l'agent immobilier lors du process d'achat.

Nous venons de voir que l'acte d'achat immobilier résulte d'un parcours client complexe, riche de nombreuses interactions entre le dit client et le professionnel de l'immobilier, comme l'a relevé plus généralement Gentile et al. (2007).

A ce titre, nous devrons explorer comment il peut être influencé par la digitalisation ? En ce sens, nous allons explorer dans la littérature en quoi l'expérience client liée au parcours d'achat peut être impactée par la digitalisation.

1.2.3 Expérience client et digitalisation

L'expérience client est un concept datant du début des années quatre-vingt, qui a été théorisé par l'article fondateur « *The experential aspects of consumption : Consumer fantasies, feelings, and fun »* (Holbrook & Hirschman, 1982). Au-delà du parcours d'achat traditionnel, les auteurs décrivent l'expérience client comme la somme des émotions et des sentiments que peut vivre le consommateur avant, pendant et après son processus d'achat.

La digitalisation a-t-elle modifiée l'expérience client ? Pour ce qui concerne les banques privées et leurs clients, Laveyssière (2015, p. 61) est affirmatif *« la digitalisation des clients et les nouvelles offres sur le marché d'acteurs traditionnels ou de start-up tendent fondamentalement à modifier la manière d'interagir avec les clients. »*

Pour ce même secteur bancaire, qui, rappelons-le, a été parmi les premiers à être impacté par les nouvelles technologies et la digitalisation des relations clients, Julien et Gautier (2018) ont relevé que le parcours d'achat du consommateur en banque/assurance s'est complexifié avec l'arrivée d'internet, notamment dans la phase initiale de recherche d'information. En effet, grâce à internet, le client a désormais une multitude d'information à portée de « clic ».

Dès lors, la première phase du parcours d'achat se présente comme une consultation sur Internet pour obtenir le maximum d'information, ladite recherche s'effectuant le plus souvent par l'intermédiaire d'un mobile. Dans ce nouveau parcours d'achat, qui démarre par cette phase de recherche d'information sur internet, Julien et Gautier introduisent le concept développé par Jim Lecinski, un des dirigeants de Google, dans son livre Blanc *« Winning the Zero Moment of Truth »,* littéralement le « nouveau moment de vérité, dénommé désormais le ZMOT. Ce moment zéro de vérité, qui apparait directement après les stimuli/déclencheurs dans ces nouveaux parcours d'achat « digitalisés », se généralise aujourd'hui dans tous les secteurs, notamment en banque /assurance. Ce nouveau concept a été largement médiatisé sous une autre appellation : « ROPO » (*Research online, Purchase offline)* : le futur client se renseigne sur Internet puis achète hors Internet.

Julien et Gautier (2018) avancent également qu'aujourd'hui, de nombreuses études démontrent qu'environ de 60 % à 80 % des consommateurs démarrent un parcours d'achat par une recherche via Internet, et ceci quels que soient les produits visés. La capacité d'accès à l'information via Internet a bouleversé le parcours d'achat par la grande facilité d'accès à l'information pour le consommateur. Julien et Gautier (2018) avancent que cette *« facilité d'accès …a brisé la linéarité des parcours d'achat ».*

Vanheems (2018) valide complètement ce phénomène et souligne qu'Internet a bousculé les processus d'achat : désormais, la trajectoire d'achat la plus classique consiste, pour le client, à commencer son parcours d'achat sur internet avant de finaliser sa transaction dans la sphère physique »

Le positionnement du client dans le biotope de l'entreprise, ou plutôt son repositionnement, est désormais un phénomène avéré : « *le client est au centre du modèle d'entreprise, les entreprises sont contraintes de s'adapter aux nouvelles exigences de leur clientèle : « les entreprises placent désormais le client, le patient ou l'usager au centre de leur organisation. On parle de customer centric/patient centric…Pour le grand public, elles proposent des solutions orientées « expérience de vie » et « bénéfice de vie »* (Metais-Wiersch & Autissier, 2018 p. 16).

Pour Barth, « *le client est plus que jamais au centre de la préoccupation des entreprises* », de plus, « *la gestion de la relation client (GRC) est donc devenue une fonction à part entière dans nombre d'organisations* », (Barth, 2017, p. 123)

Serait-on revenu à l'ère du « client roi » ? Certainement, car bon nombre de marchés sont aujourd'hui des marchés d'offre, avant d'être des marchés de demande et dès lors, l'offre client est déterminante dans l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence. Barth (2017, p. 135) évoque également ce concept de client Roi, mais en imaginant une double lecture : *« Le client ROI…mais aussi ROI : Return On Investment* », c'est-à-dire que le client doit être rentable !

L'expérience client, c'est avant tout un parcours d'achat bien précis. Aborder la notion de parcours d'achat nécessite d'expliciter quatre concepts majeurs : le point de contact, le « *Funnel* », le « *Consumer Journey* » et la donnée :

- Le point de contact :

Pour Edelman (2010), le point de contact se définit comme les divers chemins par lesquels les consommateurs vont entrer en relation avec les entreprises

Les points de contacts sont multiples et dépendent des produits ou services visés et des personnes concernées.

A ce titre, Straker et al. (2015) ont répertorié près de 34 points de contacts digitaux à travers une étude menée auprès d'une centaine d'entreprises de secteurs variés. Par regroupement, les auteurs les ont définis en 4 grandes catégories :

- *Fonctionnel* : Sites internet, *e-mail*, *podcasts*, tutoriels, applications mobiles, boutiques en ligne, *newsletters*, etc.
- *Social:* LinkedIn, Facebook, Twitter, Pinterest, Reddit, Foursquare, Flickr, Google +, etc.
- *Communautaire* : Forums, Blogs, You Tube, Vimeo
- *Commercial* : Médias digitaux, magazines digitaux, publicité, campagnes digitales, e-commerce, etc.

Pour Medioni et Benmoyal Bouzaglo (2018, p. 11) les différents points de contact « peuvent avoir une influence variable selon l'étape du processus d'achat dans laquelle se trouve le consommateur »

- Le *Funnel* :

La traduction littérale de *funnel*, c'est « entonnoir ». Pour Medioni & Benmoyal Bouzaglo (2018, p. 15), *funnel* désigne « *plus exactement l'entonnoir de conversion des consommateurs pour une catégorie de produits et/ou une marque donnée. L'idée sous-jacente est qu'un certain nombre d'individus (prospects, leads et clients) vont amorcer un parcours d'achat, mais seulement une partie d'entre eux se retrouvera à la fin du processus*. ». De même ils retiennent deux étapes importantes dans l'analyse d'un *funnel*, «1. Découper le processus d'achat en étapes successives et 2. Analyser les taux de conversion[16] ».

[16] Taux de conversion : également appelé taux de transformation, il mesure la part d'individu touchée par une action marketing. Pour un site en ligne ou une application sur mobile de vente, le taux de conversion désigne en principe la part de visiteurs qui se « transforment » en acheteurs (Medioni & Benmoyal Bouzaglo, 2018, p. 15).

Il existe autant de type de *funnels* qu'il y a de catégories de produits et/ou services, ou de type de segments de consommateurs

- Le *consumer journey* :

Ce concept a été introduit par l'entreprise de conseil MC Kinsey en 2009, il peut se traduire littéralement comme « le voyage du consommateur » (Court & al., 2009). Pour ces auteurs, le *funnel* n'est pas suffisant pour décrire le parcours d'achat. En effet, le *funnel* se présente comme un parcours linéaire qui ne prend pas en compte la multiplication des supports numériques pour les consommateurs ainsi que la croissance de l'offre produit. Le parcours du consommateur est désormais non plus linaire, mais circulaire (Medioni & Benmoyal Bouzaglo, 2018).

Le « *consumer journey* » comprend cinq étapes d'après Court & al. (2009) :

1. La considération : ici, le consommateur va considérer un certain nombre de marques en fonction de sa connaissance de celles-ci, notamment à la suite des sollicitations marketing directes qu'il a pu recevoir. A ce niveau, le consommateur peut au fur et à mesure qu'il recherche de l'information, considérer un nombre plus important de choix de marque. Dès lors, les différentes marques devront assurer des envois d'informations réguliers au dit consommateur afin que ce dernier les considère toujours dans son champ des possibles. C'est le prix à payer pour les marques afin de préserver une forme « d'attractivité » auprès des consommateurs.
2. L'évaluation active : le consommateur va passer du stade « passif », à savoir celui qui reçoit des sollicitations diverses des entreprises, au stade « actif », c'est-à-dire que c'est lui qui va aller chercher différents avis sur les marques considérées , que ce soit auprès de son entourage proche (le bouche à oreille venant de la famille, de proches ou d'amis) ou auprès des réseaux sociaux, toujours riches en avis, commentaires et autres appréciations, ainsi que directement sur des sites internet (soit près de 2/3 des activités de recherche volontaire pendant cette phase d'évaluation active pour Mc Kinsey). On pourra retrouver ici, les « notations » chères à certaines filières sur lesquelles se fondent de plus en plus les comportements des consommateurs
3. L'achat : nous considérons ici l'acte d'achat en tant que tel.
4. L'expérience post achat : le consommateur va « évaluer » son achat à travers son expérience « utilisateur »

5. La fidélité : Pendant son expérience utilisateur « post achat », le consommateur va pouvoir établir son avis et bâtir son opinion pour ses achats à venir. Dès lors, les consommateurs les plus « actifs » vont pouvoir donner leur avis sur leur expérience utilisateur que ce soit auprès de leur biotope comme sur tous les vecteurs internet qu'il aura à sa disposition (sites internet, sites d'avis, réseaux sociaux, etc.)

L'analyse des parcours d'achat va dès lors permettre aux entreprises de déterminer les différents points de contacts à privilégier et ainsi élaborer leur stratégie de « distribution » qui devra considérer les canaux les plus pertinents et les plus idoines.

Ainsi, la notion de point de contact est intimement liée à la stratégie commerciale des entreprises, qui depuis l'arrivée d'Internet est qualifiée de stratégie « multi canal », qui peut être ainsi définie : « *La stratégie multi canal, expression traduite de l'anglais multi channel retailing est une stratégie qui consiste à proposer plusieurs canaux de distribution pour commercialiser les produits et services d'une entreprise, l'objectif étant de desservir différents segments de consommateurs »* (Vanheems, 2015, p.16). Une stratégie « multicanal » permet donc de disposer de plusieurs canaux de distribution distincts pour toucher des segments distincts, on peut parler de stratégie commerciale en silo, car les différents canaux de distribution ne communiquent pas entre eux et sont souvent gérés par des managements différents. Belvaux et Notebaert (2018) parlent de juxtaposition de canaux.

Cependant, les consommateurs se sont mis à passer d'un canal à l'autre, au gré de leurs intuitions ou de leurs envies : le « cross canal », qui *« consiste à coordonner les différents canaux dans le but d'améliorer la satisfaction globale des consommateurs »* et *« vise un type de client défini et lui propose de mieux profiter des complémentarités entre les canaux »* (Belvaux & Notebaert, 2018, p. 91, p. 100).

Vanheems (2010, p. 18-19) associe la notion de « cross canal à « *une idée d'entremêlement » et propose de le définir comme « une stratégie qui permet au client de changer de canal dans les meilleures conditions possibles tout au long de son processus de décision. L'enjeu « du cross canal » est donc d'éliminer les ruptures, quelle que soit leur nature (économique, cognitive, physique, émotionnelle ...) lors de ces changements de canaux durant une même expérience avec une enseigne* ».

Enfin, la stratégie omnicanal, aboutissement des deux précédentes « étapes », consiste en « *l'intégration la plus complète de l'ensemble des activités proposées. Il s'agit notamment*

d'installer un back office commun supportant une offre identique et interchangeable à travers les canaux. Elle consiste à mettre en place une structure organisationnelle centralisée facile à contrôler tout en proposant une offre adaptable à chacune des attentes » (Belvaux & Notebaert, 2018, p. 91).

Pour compléter cette approche, notons la définition de Vanheems (2015, p. 23) décrivant la stratégie omnicanale comme « *les multiples points de contacts (numériques ou non) qu'une entreprise utilise de manière active pour rentrer en contact avec ses clients et prospects(e-mailing, push notification sur smart phone, e(beacons, tweet, bannières , mailing, plateforme téléphonique en émission, radio, presse, affichage, télévision,, cinéma) et/ou qu'elle met à leur disposition afin qu'ils accèdent à son espace commercial (point de vente, site internet, borne interactive en magasin, vendeur sédentaire, plateforme téléphonique en réception, page de l'entreprise sur les réseaux sociaux, mur intelligent, présence sur les places de marché ...)*.»

- La donnée :

Parler d'expérience client » implique désormais de s'intéresser à la notion de donnée, et d'aborder ainsi les concepts de *Data mining* et de *Big data*.

Selon Delort (2018, p.12) « *Le monde contient autant d'informations que nous le souhaitons… tous les écrits font états d'un nombre croissant de données* ».

A ce titre, il faut rappeler que la collecte des données se pratique depuis des décennies, depuis les fichiers « papiers » du début du XXème siècle, l'évolution des technologies permet désormais de collecter de façon ultra rapide, pour ne pas dire instantanée une multitude de données, et notamment celles liées à toute activité sur internet. Comme le soulignent Crié et Willart (2016), ce pouvoir de collecte en temps réel et avec une vitesse de plus en plus rapide va donner au Big data une importance qui va impacter très profondément la vie des entreprises et de leurs relations avec leurs clients. Les règles et les pratiques du marketing vont s'en trouver bouleversées.

S'appuyant sur trois Lois fondamentales, autrement appelées « les lois du numérique » : La Loi de Moore[17] ; la Loi de Kryder[18] et la Loi de Nielsen[19], l'évolution des technologies de l'information a permis de capter, transformer, stocker et transmettre toutes les natures de données

Le terme Big Data est apparu dans un article présenté au Congrès de l'Econometric Society en 2000. Il a été popularisé quelques années plus tard par la revue *Nature* en septembre 2008, en titrant à l'époque : « *Big Data, Science in the Petabyte Era* », c'est-à-dire *Big data*, la science à l'ère du pétaoctet.

Medioni et Benmoyal Bouzaglo (2018, p. 21-22) définissent le Big Data comme « *toutes les données que l'on peut collecter quelle que soit leur provenance : vidéos publiées, informations médicales, signaux GPS, données de climat, achats effectués et montants dépensés dans un magasin ou un site en ligne…* ». Ces mêmes auteurs soulignent que le Big data permet entre autres, d'améliorer l'expérience client.

Le Big Data se caractérise par la règle des 5 V : le Volume (masse des données collectées), la Vélocité (création et collecte des données en temps réel), la Variété (différentes sources de données, et différents types de données), la Véracité (fiabilité des données) et la Valeur (authenticité des contenus).

Il faut noter que les 2 deniers « V » ont été proposés par Davoust et Volle (2014), les 3 premiers « V » initialement par le Cabinet Gartner (cabinet de conseil et de recherche américain).

Pour ce qui concerne plus particulièrement le secteur de l'immobilier, la donnée correspond principalement aux annonces de bien à vendre ou à louer, à toutes les informations relatives au client (recueillies notamment lors de la prise de mandat) ainsi qu'à toutes les données contenues dans les extranets de copropriétés. De plus, l'apparition de sites tels Meilleursagents.com a permis de rendre plus accessibles les prix estimatifs des biens immobiliers, par un recensement de tous les prix de vente des biens sur des territoires donnés.

---

[17] Gordon Moore (1929), Co-fondateur de la société Intel (leader mondial de la fabrication de microprocesseurs) ; a défini de façon empirique la tendance selon laquelle le nombre de transistors des microprocesseurs implantés sur une puce en silicium d'une taille donnée, double tous les deux ans.

[18] Loi de Krider, considérant le doublement de la capacité de stockage tous les 18 mois.

[19] Loi de Nielsen, considérant le doublement du débit moyen tous les 21 mois.

Désormais, l'information est vraiment à portée de clic et le big data dans l'immobilier est accessible au grand public.

L'évolution des technologies digitales a entrainé de profondes mutations au sein du biotope économique. Ainsi les relations entre les individus se sont largement modifiées de même que les interactions entre les entreprises et les consommateurs, comme le souligne Delort (2018). Le comportement des consommateurs s'est grandement transformé comme on a pu le voir plus haut en analysant les concepts de point contact, consummer journey et fumel.

1.2.4 De la digitalisation à la Phygitalisation

Tous les acteurs du secteur en conviennent, le parcours client dans l'immobilier sera de plus en plus hybride, certains réalisant même en parallèle un parcours entièrement digital à côté d'un parcours plus classique.

Nous avons déjà évoqué plus haut que toute expérience client dans l'immobilier démarrait par internet pour finir le plus souvent en relation directe avec un agent immobilier. De même, nous avons vu que toute visite virtuelle était un préalable nécessaire à une visite physique du bien ciblé.

On peut légitimement penser que l'innovation digitale dans les entreprises immobilière va s'ancrer durablement si on considère l'agilité dont a fait preuve ce secteur depuis le début de la crise sanitaire, s'appropriant rapidement bon nombre d'outils jusqu'alors utilisés bien modestement par ses acteurs.

Comme l'avance Stéphane Fritz président de Guy Hoquet (immo2.0, avril 2021) : « *Je pense que demain, les outils de visite virtuelle feront partie intégrante du métier d'agent immobilier et ça, on le doit notamment à cette période difficile* ».

Le réseau Stéphane Plaza immobilier a, quant à lui, créé pendant le premier confinement le « Click and Reserve » qui est une offre d'achat à distance sous condition de voir physiquement le bien. Structurant ainsi encore plus, la notion de visite virtuelle, avant même une visite physique.

Pour ce qui concerne les locaux des agences immobilières, on sait tout le soin qui leur est apporté, notamment chez les grands réseaux de franchise, qui en font une véritable vitrine de leur marque. Aménagement et ambiance toujours soignés, quelle que soit l'enseigne. Chez Stéphane Plaza, les locaux vont même jusqu'à ressembler à un appartement. Pour Patrick-

Michel Khider (*Le Journal de l'agence*, 23/12/2020) président du réseau Plaza, « *Une agence Stéphane Plaza, c'est plus qu'une agence, c'est un lieu physique de rencontres des acteurs de la ville* ».

On remarque bien, que la notion d'agence physique reste au centre du discours des principaux acteurs du secteur. Depuis quelques années les agences sont souvent conçues comme des lieux de vie souvent cosy, avec des espaces souvent décloisonnés, dans lesquels les clients devaient retrouver une atmosphère détendue et rassurante, leur permettant également de jouir pleinement et sereinement des technologies digitales qui leur étaient proposées (visites virtuelles par exemple).

En effet, l'agence immobilière reste l'endroit dans lequel clients et professionnels se rencontrent et peuvent interagir. Cet espace va sacraliser assez souvent le premier rendez-vous physique avec l'agent immobilier et son environnement matériel, suite logique de recherches internet qui n'ont donné de l'agence que quelques indications : photos de l'agence et/ou de ses acteurs, etc. L'agence reste le lieu où la relation va se concrétiser, où l'expérience client va entrer dans sa phase « physique », après des interactions le plus souvent entièrement digitales, même si le « click to call » a pu permettre un premier échange téléphonique. Le « click to call » est « un *dispositif par lequel le visiteur d'un site peut saisir sur un formulaire son numéro de téléphone pour être rappelé par un téléconseiller. Le rappel peut être immédiat ou sur une page horaire fixée par l'internaute* » (Demeure & Berteloot, 2015 p. 371)

On voit donc que le parcours client va se dérouler la plupart du temps sur 2 plans : à distance et en agence, c'est-à-dire, en digital et en physique. De même, lorsqu'il pénètre dans l'agence, le client va de plus en plus être confronté à une expérience « digital in store », notamment avec les visites virtuelles, la consultation de données relatives au bien sélectionné, etc. Pour rappel la notion de « digital in store » est « *l'ensemble des techniques digitales utilisées dans le point de vente afin d'enrichir l'expérience client et optimiser l'action des vendeurs physiques* » (Delabre, 2019, p. 134). Nous touchons là le concept de Phygitalisation.

A ce niveau, qu'est-ce que la Phygitalisation ? Un néologisme de plus venant compléter ou suppléer le concept de digitalisation ?

Pour Belghiti & Badot (2016), le phygital peut se concevoir comme la mixité ou le mélange des composantes physiques et digitales de l'expérience client. Selon Daucé et Goudey (2017,

p. 262), il serait *« 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.* »

De facto, le phygital nous plonge dans l'expérience client qui, pour ce qui concerne l'immobilier est de plus en plus omnicanal. Ainsi, le concept de Phygitalisation rassemble les deux éléments fondamentaux de l'expérience client : le physique et le digital. L'expérience physique se déroule dans le point de vente, ici, l'agence immobilière, elle concrétise la relation client et produit le contact humain. L'expérience digitale représente l'ensemble des interactions en ligne du client avec l'agence immobilière.

Nous avons déjà expliqué précédemment que le parcours d'achat dans l'immobilier n'est plus linéaire, et qu'il démarre la plupart du temps sur le net pour se terminer dans l'agence : on passe du digital au physique et inversement. Nous sommes bien dans l'omnicanal et par conséquent dans la Phygitalisation.

A ce titre, la période de la crise sanitaire, à partir de mars 2020 n'a fait qu'accélérer cette tendance. Ainsi, le président d'un des principaux réseaux de franchise (Laforêt), Yves Jehanno, affirme que le confinement a confirmé *« la victoire du phygital »* (*Le journal de l'agence*, 2020, n°66, p. 44). L'ensemble des acteurs du secteur ont reconnu le « bon compromis » du phygital qui sait marier l'utilisation des outils technologiques connectés avec l'indispensable présence physique, *« il faut ressentir les lieux »* confirme ainsi C. Fumagalli, Past présidente d'ORPI (*Le journal de l'agence*, 2020, n°66, p. 44). A ce titre, le confinement a largement développé l'utilisation de la visioconférence, notamment pour réaliser des estimations à distance, cependant de nombreux acheteurs ont souhaité confirmer cette pratique par une visite sur site selon B Cardi, président de l'Adresse (*Le journal de l'agence*, 2020, n°66, p. 44). Sur ce point fondamental de l'estimation, pierre angulaire de toute bonne prise de mandat (c'est-à-dire au bon prix), E. Allouche, directeur du réseau ERA, ajoute *« On sait qu'une estimation…doit se faire physiquement, tout simplement parce qu'il y a énormément de paramètres. Le côté humain est essentiel. » (Le journal de l'agence*, 2020, n°66, p. 44*).* Concernant le sujet de la signature électronique, comme nous l'avons déjà mentionné dans la partie y afférent, elle s'est très largement développée et a été adoptée pendant cette période de crise sanitaire. B. Cardi (*Le journal de l'agence*, 2020, n°66, p. 44) souligne sur ce point que *« la signature électronique nous a permis de pouvoir mener à terme 95 % des projets qui avaient été » amorcés avant le début du confinement ».*

L'immobilier, nous l'avons vu au tout début, est un des secteurs d'activité parmi les plus réglementé et les plus encadrés. Il exige de ses acteurs compétences et formation pour pouvoir continuer à exercer en toute sérénité pour la satisfaction des clients. Il constitue en outre, le plus important poste de dépenses des ménages, et reste, pour ce qui concerne l'achat immobilier l'engagement d'une vie. Dès lors, comment ne pas imaginer que les métiers de l'immobilier ne continuent pas à être « incarnés », nonobstant la multitude de solutions digitales qui viennent aider professionnel et client dans un parcours où le risque doit être minimisé.

Le contact humain reste fondamental dans l'activité immobilière, de même que la confiance et le besoin de sécurité. Cette rencontre physique entre professionnel et client se fait et se fera dans l'agence immobilière, lieu d'échanges et de relations fortes, objets de la construction d'une relation client sincère et durable. L'immobilier propose déjà, à l'instar d'autres secteurs du commerce, parcours digital et rencontre physique, nous sommes bien au cœur de la Phygitalisation.

Nous pouvons nous interroger pour savoir si les agences immobilières resteront essentielles dans le parcours client « phygitalisé », comme l'annonce Gardes (2019, p. 144) : *« les agences classiques semblent pouvoir résister, à condition d'adopter un nouveau modèle de boutique immobilière ».* Pour ce faire, les agences immobilières devront s'adapter aux nouvelles exigences de clients de plus en plus connectés et agiles dans leur parcours client. Convivialité, ambiance accueillante et rassurante, digitalisation, expertise, telle devra être ce lieu central de l'expérience client phygitale.

« *L'agence phygitale propose le meilleur de l'humain et du numérique pour l'expérience utilisateur* » (Gardes, 2019, p. 145).

1.2.5 Le modèle d'affaires

Christensen a fait apparaitre la relation entre modèle d'affaires et innovation dans son ouvrage *« The Innovator's solution »* co-écrit avec Raynor (2003). A ce titre, il envisage le dilemme de l'acteur face à l'innovation de rupture, non plus sous l'aspect technologique mais sous l'angle du conflit de modèles d'affaires. En effet, quand l'innovation continue ou incrémentale va, peu ou prou s'adapter au modèle d'affaires habituel de l'entreprise, l'innovation de rupture conduit le plus souvent l'entreprise à envisager un modèle d'affaires différent de celui pratiqué.

On verra dans une prochaine partie que l'on peut considérer, par certains côtés, la digitalisation comme une innovation de rupture et dès lors nous appuyer sur cette approche afin d'étudier plus avant les liens entre modèle d'affaires et digitalisation. Nonobstant ce positionnement, notre sujet portant sur les innovations digitales, nous pouvons poser que modèle d'affaires et innovation sont intimement liés, comme l'ont démontré de nombreux travaux, notamment ceux liant modèle d'affaires et écosystème d'affaires (Atour & Burger-Helmchen, 2014 ; Calvacante, Kesting & Ulhoi, 2011 ; Lecoq et al., 2006 ; Nandakumar et al., 2010 ; Osterwalder & Pigneur 2011).

Nous proposons maintenant d'étudier le concept de modèle d'affaires.

Avant d'aller plus loin, il nous parait utile de donner une définition du modèle d'affaires (Business model en anglais). A ce titre, il faut souligner que le concept de modèle d'affaires a été l'objet de nombreuses contributions quant à sa définition. Nous en présentons ci-après une courte revue de littérature. Assez communément, il est entendu que le modèle d'affaires est la description de la façon dont l'entreprise va gagner de l'argent.

Le mot de modèle d'affaires, apparait pour la première fois au sein de l'Université de Harvard, au début des années 1960 pour décrire la simulation économique à l'occasion de jeux de gestion pratiqués par les étudiants (Ghaziani & Ventresca, 2005).

Selon Sahut et Lantz (2011), la première véritable définition du concept de modèle d'affaires a été proposée dès la fin des années quatre-vingt par Timmers (1998, p. 2) : *« An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles, a description of the potential benefits for the various business actors, and a description of the sources of revenues ».* Soit en traduisant, « *le modèle d'affaires est une structure pour les flux de produits, services et informations, incluant à la fois une description des différents acteurs du modèle et de leurs rôles, ainsi qu'une description des bénéfices potentiels des différents acteurs du secteur et celle des sources de revenus* ». Linder et Cantrell (2000) insistent sur la relation entre modèle d'affaires et revenus. Loilier et Tellier (2001) rejoignent cette approche en affirmant que le modèle d'affaires est la façon dont l'entreprise créé de la valeur. Ils poursuivront en énonçant ensuite que le modèle d'affaires va définir la façon dont une entreprise va générer des revenus et structurer son offre (Loilier & Tellier, 2016). Pour sa part, (Teece, 2010, p. 172) définit le modèle d'affaires comme la description du 'comment' les choses doivent être organisées pour satisfaire les souhaits des consommateurs, les inciter à payer pour la valeur procurée et générer ainsi du profit *« The essence of a business model is defining the manner by which the enterprise delivers*

value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit ».

Pour Chesbrough (2006), qui s'est beaucoup intéressé au lien entre innovation et modèle d'affaires, consacrant même un ouvrage entier sur ce sujet en 2006, le modèle d'affaires va décrire comment l'entreprise va procéder pour perdurer, se développer et générer des revenus.

Lecocq et al. (2006, p. 99), quant à eux, désignent le modèle d'affaires comme *« les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ces choix portent sur trois dimensions principales que sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur) ».*

Nous avons mentionné plus haut les trois éléments dimensions constitutives incontournables, qu'on retenu Lecoq et al. (2006) dans leur définition du modèle d'affaires. Cette approche se retrouve chez la plupart des auteurs, comme Chesbrough et Rosenbloom (2002) : la proposition de valeur, le réseau de valeur et le modèle économique ou équation de profit. Plus précisément :

- La proposition de valeur : c'est la valeur qui est proposée au client, ce qui va l'inciter à payer le prix. « *La valeur est bien sûr un concept économique qui n'est pas mesuré en premier lieu en termes de performances physiques du bien mais plutôt par ce qu'un acheteur est prêt à payer pour un produit ou un service* » (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, p. 534).

- L'architecture ou réseau de valeur : il s'agit ici de toutes les activités, ressources et transactions contribuant à la création de la proposition de valeur et à sa délivrance au client. *« Le business model doit définir la structure de la chaîne de valeur au sein de laquelle l'entreprise crée et livre ses offres et déterminer les actifs complémentaires nécessaires à la firme pour qu'elle tienne une telle position »* (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, p. 534). A ce titre, Brandenburger et Nalebuff (1996) soulignent que le réseau de valeur est une des composantes essentielles du modèle d'affaires.

- Le modèle économique ou l'équation de profit : c'est-à-dire l'ensemble des flux monétaires circulant au sein du réseau de valeur et du modèle de revenus choisi par l'entreprise « *Un business model constate comment une entreprise gagnera de l'argent et maintiendra ses profits dans le temps »* (Stewart & Zhao, 2000, p. 290).

Les définitions du modèle d'affaires restent multiples, cependant, on peut constater que les notions de création de valeur et de revenus pour l'entreprise sont régulièrement mobilisées. Nous pouvons donc avancer que le modèle d'affaires peut être défini comme une représentation de la méthode de création de valeur qui va décrire comment l'entreprise va gagner de l'argent par ses activités.

Le modèle RCOV (ressources/compétences organisation valeur) est le cadre d'analyse le plus souvent mobilisé par les auteurs pour caractériser et mesurer le modèle d'affaires d'une firme.

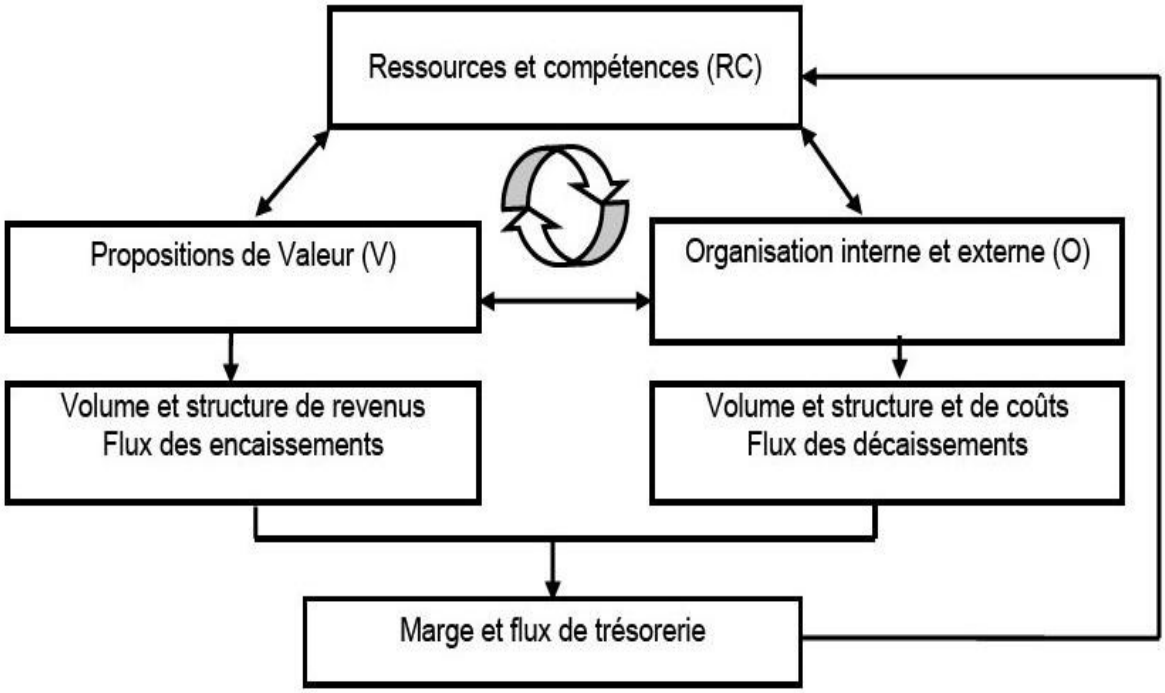


Figure 5. Le modèle RCOV selon Lecocq et al. (2006)

Sa traduction, ou son adaptation par les consultants, entrepreneurs et autres praticiens du management est connu sous l'appellation de Business Model Canvas (BMC) qui a été popularisé et développé par Osterwalder (2004). Cette matrice est également appelée « matrice des 9 blocs ». En fait, le BMC est issu de l'important travail de recherche qu'a réalisé Osterwalder dans sa thèse (2004) portant sur le modèle d'affaires. Son travail lui a permis de faire émerger son concept des « Piliers du modèle d'affaires », concept avec lequel il réussit à décrire les éléments constitutifs du modèle d'affaires et également à en expliquer toutes les interactions.

Ainsi, Osterwalder démontre que si une des composantes du modèle d'affaires subit une évolution, son outil permettra d'en observer les effets sur les autres éléments du modèle

d’affaires. C’est pour cela qu’il a été rapidement adopté par beaucoup de praticiens du management et de la direction d’entreprise.

Avant d’aborder plus en détail la représentation du BMC selon Osterwalder, nous pouvons retenir sa définition qui, par son détail, introduit déjà les différentes composantes du BMC :

« A conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company’s logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams. » (Osterwalder, 2004, p. 15).

Soit en traduisant : *« Un outil conceptuel regroupant un ensemble d'éléments et leurs relations, permettant d'exprimer la logique de rentabilité d'une entreprise.*

Il décrit la valeur qu'une entreprise offre à un ou plusieurs segments de clientèle, ainsi que l'architecture de l'entreprise et de son réseau de partenaires pour créer, commercialiser et délivrer cette valeur et ce capital relationnel, afin de générer des revenus rentables et durables » (traduction par nos soins).

Au départ Osterwalder (2004) définit ainsi quatre piliers principaux : Produit, interface client, infrastructure de gestion et aspects financiers.

En allant plus loin dans la description de ces quatre piliers, on en arrive aux neuf blocs constitutifs du BMC.

Voici un exemple du Business model Canvas selon Osterwalder et Pigneur (2010) :

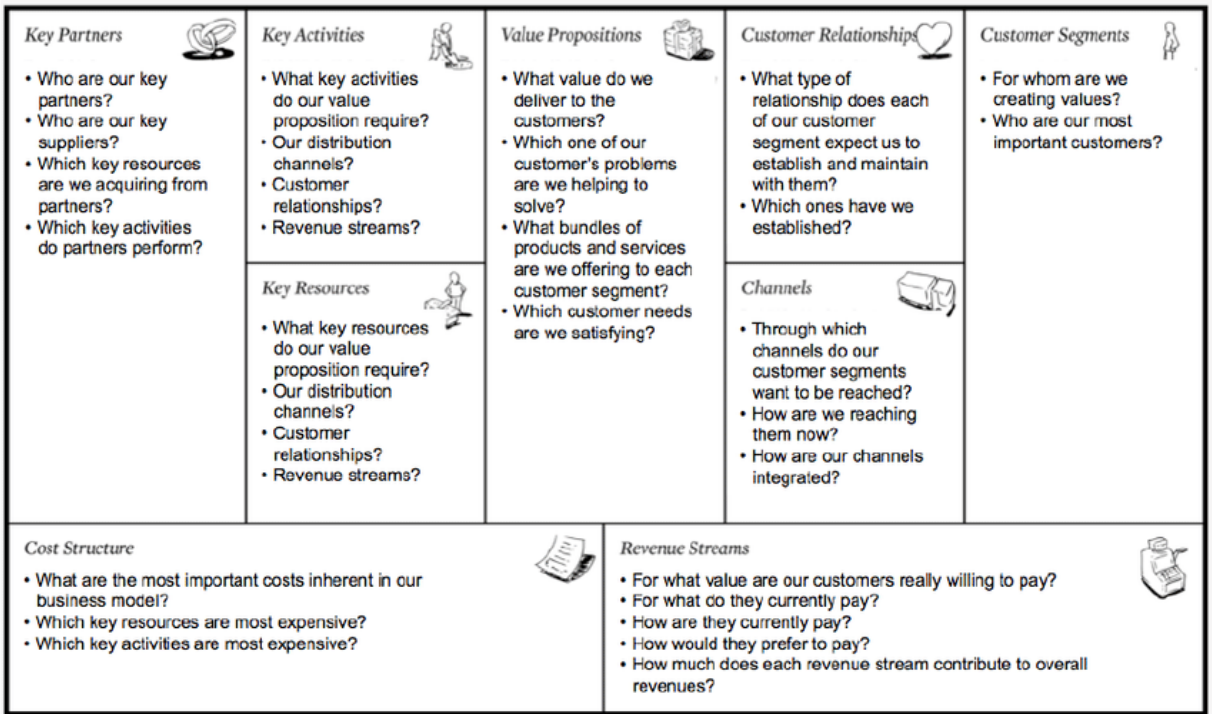


Figure 6 : Business model Canvas selon Osterwalder et Pigneur (2010)

On doit souligner, à l'issue de cette revue de littérature (non exhaustive) sur la définition du modèle d'affaires, que Porter (2001) a une approche plus critique du concept de modèle d'affaires (business model) en le considérant comme « flou », « superficiel » et « théoriquement difficile à appréhender ». En effet, Porter reproche au modèle d'affaires de remettre en cause sa théorie de l'analyse concurrentielle et ses approches dominantes, ce qui pour certains auteurs est inexact. En effet, pour ceux-ci, le modèle d'affaires complète la traditionnelle interrogation de l'avantage concurrentiel en introduisant une préoccupation tout aussi essentielle pour la stratégie des entreprise innovantes : la question de leurs sources de revenus et de leurs moyens d'existence ? (Chesbrough &t Rosenbloom, 2002 ; Hamel, 1998 ; Kim & Mauborgne, 1997)

Nous pouvons constater, en résumé, que la définition du modèle d'affaires n'est pas un exercice facile, car ce concept mobilise des dimensions très dynamiques que sont la création de valeur, la compétitivité et le changement organisationnel et qu'il est remis en cause à tout moment par de multiples paramètres l'affectant : technologies, conditions de marché, réglementation, relations intra-firmes, etc. De plus, comme l'avancent Sahut et Lantz (2011, p. 234), « *il est important de dissocier le concept de BM de celui de stratégie* », ce que confirme Magretta (2002, p. 88), pour qui la méprise habituelle est de considérer le modèle

d'affaires comme une stratégie : *« Créer un modèle d'affaires est l'équivalent managérial de la méthode scientifique – vous démarrez par une hypothèse, que vous pouvez tester en situation et réviser quand c'est nécessaire* » (traduction par nos soins). Pour Magretta, le modèle d'affaires décrit comme un système, la façon dont une entreprise créée et vend un service ou un produit.

1.2.6 Modèle d'affaires et nouvelle ère numérique[20] :

Après avoir défini la notion de modèle d'affaires nous pouvons maintenant revenir sur les liens qui peuvent exister entre modèle d'affaires et innovation, sachant que pour l'objet de ce travail nous considérons que la digitalisation est la forme - ou les formes- d'innovation que nous étudions.

Il faut noter qu'au départ, et comme le soulignent Andries et Debackere (2007), le modèle d'affaires doit s'adapter à l'évolution du cycle de vie du produit.

Plus avant, le concept de modèle d'affaires est également intimement lié à la création d'entreprise ou au lancement d'une nouvelle activité, comme l'avancent Osterwalder et Pigneur (2011). Le modèle d'affaires est donc au centre de la définition de toute activité entrepreneuriale, et ainsi les modèles d'affaires peuvent se définir comme des histoires qui expliquent comment les entreprises vont fonctionner : *« stories that explain how enterprises work* » (Magretta, 2002, p. 87). On peut noter à ce titre, comme le soulignent Osterwalder et Pigneur (2013), qu'une entreprise peut parfaitement avoir plusieurs modèles d'affaires, un par domaine d'activité stratégique. Certain même, avancent qu'une entreprise ne doit pas se limiter à un seul modèle d'affaires, mais se doit d'en avoir plusieurs (Baden-Fuller & Mangematin, 2013 ; Baden-Fuller & Haefliger, 2013).

La nouvelle ère numérique a créé un développement important de biens et services, notamment par la menace de l'arrivée sur les marchés existants de nouveaux entrants détenteurs de la data, comme Google ou Facebook. Les entreprises sont désormais obligées d'intégrer des innovations digitales dans leur proposition de valeur, et ainsi de faire évoluer

---

[20] Cette section est partiellement fondée sur des résultats présentés dans Cheminant T. (2022) : « Choisir son modèle d'agence : indépendante, franchisée ou digitale ? », Dans Rasolofo-Distler, *Entreprendre dans l'immobilier*, (pp.31-62) Dunod

leur modèle d'affaires. Ainsi, l'irruption des nouvelles technologies numériques dans les organisations conduit immanquablement à une redéfinition des règles concurrentielles sur les marchés et redessine les frontières des industries (Porter & Heppelmann, 2014).

Dès lors, l'apparition de la digitalisation dans les entreprises et leur marché va avoir pour conséquence la transformation des modèles d'affaires, comme l'avance Barlatier (2016, p. 2). :

« Cette transformation des modèles d'affaires impulsée par la nouvelle ère numérique n'est pas simplement une question vitale d'adaptation mais aussi de capture de nouvelles opportunités de création de valeur »

Ainsi, le développement de la digitalisation provoque de nombreux changements dans la vie des organisations, notamment des changements dans les comportements des consommateurs, qui bénéficient ainsi de plus de capacité de connexion et d'accessibilité. Toujours plus abreuvés de nouvelles informations, les clients vont voir leurs attentes évoluer et se transformer vis-à-vis des entreprises ciblées. Or, une des raisons d'être du modèle d'affaires, pour ne pas dire sa raison d'être, c'est sa capacité à répondre aux besoins réels des consommateurs afin de créer de la valeur à leurs yeux, et conséquemment les entrainer à accepter de payer pour la proposition de valeur de l'entreprise.

Dès lors, les entreprises sont obligées de proposer de nouveaux modèles d'affaires, création ex nihilo, ou adaptation des modèles « ante ». A ce stade, nous abordons le concept « d'innovation de modèle d'affaires » que Demil et al. (2019, p. 265) définissent comme « *la mise en place d'une nouvelle manière de mener à bien une activité ». De même, la définition d'un nouveau modèle d'affaires pour une nouvelle entreprise ou l'adaptation (la reconfiguration) d'un modèle d'affaires existant rentre également dans le champ de la définition « d'innovation de modèle d'affaires* », comme l'avancent Massa et Tucci (2013

1.2.7 Transformation digitale et immobilier

La transformation digitale a envahi le champ de l'immobilier depuis le début des années 2000. L'irruption des nouvelles technologies numériques a modifié durablement le comportement des consommateurs et le travail des professionnels. Qui plus est, comme nous l'avons mentionné dans notre chapitre 1 relatif à nos expériences des premiers terrains, le marché a vu émerger de nouveaux acteurs, venant concurrencer les forces en présence. Il s'agit notamment des réseaux de mandataires indépendants, tels IAD ou Capi, devenus incontournables dans le secteur.

L'hyper-connectivité des consommateurs n'a d'égal que leurs exigences de plus en plus élevées : habitués à un monde numérique où l'instantanéité est la règle, ils requièrent des professionnels de l'immobilier une hyper réactivité qui ne peut s'appuyer que sur la mobilisation des outils numériques idoines, tels que mentionnés plus avant.

La transformation digitale est un impératif obligatoire pour les organisations qui veulent survivre (Kane & al, 2016). A ce titre, nous avons abordé ce concept dans notre tentative de définition de la digitalisation. Plus avant, nous pouvons à ce stade, mobiliser une définition plus spécifiquement adaptée et plus communément acceptée par les auteurs comme le précise Gardes (2022, p96-97) *« …elle (la transformation digitale) vise l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises. Elle se rapporte aux investissements en matériels, logiciels, services informatiques, Internet des objets, mise en réseau des acteurs dont le degré de complexité dépasse celui des transformations induites par l'informatique* ».

Si on se rapporte au concept de transformation digitale appliquée aux entreprises, il est communément admis que le dit-concept répond principalement à plusieurs axes : évolution des processus métiers, changement de stratégie, modification de l'organisation, redéfinition des produits et/ou services, changement de la relation client.

Pour Siadou-Martin (2019), la digitalisation de l'immobilier met en perspective trois pistes de transformation :

- Premièrement, une simplification des processus à faible valeur ajoutée à l'aide de l'automatisation, ce qui va libérer du temps aux agents pour se consacrer à une meilleure relation client,
- Deuxièmement, une réorganisation des processus et le recueil de masses de données considérables, le traitement de ces données facilitant une meilleure gestion des processus, repoussant ainsi les frontières physiques de l'agence,
- Troisièmement, la possibilité de créer une meilleure expérience client ;

De même, Gardes (2022, p. 97), retient que « *Dans le secteur immobilier, la transformation digitale est une opportunité pour améliorer l'expérience client* », retenant que la transformation digitale des entreprises immobilières comporte trois étapes fondamentales :

- Premièrement : redéfinir la proposition de valeur client par « *la création d'un eldorado phygital pour réenchanter l'expérience client* »

- Deuxièmement : digitaliser tous les processus de la chaine de valeur pour « *Repenser ses process : de l'automatisation à l'emporwerment du client, l'expérience doit rester le point focal* »
- Troisièmement : redéfinir le business model « *changer le BM pour une organisation plus réactive et agile* »

Comme l'annonce Gardes, (2019, p. 134) « *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* ». En effet, face à l'irruption de la digitalisation, il est légitime que le secteur de l'immobilier se pose beaucoup de questions. Cependant, comme nous allons le rappeler brièvement dans les lignes qui suivent, il semblerait, qu'au-delà de l'apparition de nouveaux acteurs présentant des innovations technologiques majeures, de nouveaux modèles d'agences surgissant dans le même temps, et selon des concepts les plus variés.

Ainsi, pour ce qui concerne précisément le secteur de l'immobilier, Gardes (2019, p. 133-134). Suggère que *« Les Business model disruptifs de la Proptech bousculent l'ordre établi ».*

On peut donc constater que l'irruption d'internet et des nouvelles technologies liées dans le secteur immobilier a permis l'apparition de multiples nouveaux acteurs, *start-ups* ou agences doté de nouveau modèle. A ce titre, Larceneux (2014, p. 25) avance même que *« l'arrivée d'internet offre aux agences immobilières de nouvelles opportunités pour transformer leur modèle économique en se fondant non plus seulement sur la rente d'information, mais davantage sur des propositions de services* ».

Sur ce point, et comme l'avance Larceneux (2014), il semble que toutes ces nouveaux « concepts » d'agences, soient le plus souvent structurés sur deux axes bien identifiés : celui d'une offre de services complémentaires et celui des honoraires d'agences.

Toutes ces évolutions dans le modèle touchent immanquablement à toute la chaine de valeur du secteur de l'immobilier, et plus précisément à celle de l'agence immobilière en résidentiel. Et comme l'annonce, ou le prédit Larceneux (2014, p. 30), « Si *les intermédiaires immobiliers bénéficient encore de parts de marché élevées, les évolutions actuelles sont sans doute le signe de probables grands changements des modèles d'affaires. ».*

Conclusion intermédiaire

Cette section nous a permis d'aborder les incidences de la digitalisation sur la gestion de la relation client et ses impacts sur les modèles d'affaires. Nous avons ainsi pu constater toute

l'étendue des impacts de la digitalisation sur la relation client et l'expérience client. Ainsi, parler de la relation client nous a amené sur le concept de modèle d'affaires et de son évolution possible sous le coup de l'arrivée des innovations digitales dans les organisations. Tout ceci nous renvoie à un questionnement important s'agissant de l'impact des innovations digitales sur la relation client, de même que sur le point de la transformation des modèles d'affaires liée à ces dites innovations. Ceci va constituer un deuxième questionnement pour notre recherche, à savoir le souci de la relation client à l'aune de la digitalisation et conséquemment l'évolution possible des modèles d'affaires. De plus, nous pouvons également penser qu'évoquer les relations entre la digitalisation et les relations clients et le modèle d'affaires nous conduit pour partie sur la qualité des interactions entre l'entreprise et son biotope prioritaire, à savoir les clients. Ainsi, nous sommes près du terrain de la crédibilité, de la recherche de confiance et de création de relations durables et sincères, ce qui nous amène à mobiliser la notion de sens et de création de sens dans la pratique du métier. Ce sera également un de nos questionnements.

SECTION 2 : ORGANISATIONS, RESEAUX ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

A ce stade, il nous faut aborder les rapports entre les organisations et les nouvelles technologies de l'information. Ainsi, nous allons nous intéresser aux évolutions des formes d'organisation, pour aborder les organisations en réseau, le design organisationnel en réseau, et les interactions entre les organisations et les technologies.

2.1 Design organisationnel : la typologie de Miles et Snow

Avant d'aborder plus précisément le design organisationnel, nous allons revenir rapidement sur le terme même d'organisation, afin d'en rappeler la définition.

Le terme d'organisation est un sujet qui intéresse les auteurs depuis près de deux siècles et la littérature est abondante. Mentionnons en premier lieu, comme l'avance Desreumeaux (2015) que le terme d'organisation n'est pas si simple à définir et qu'il est multiforme car il englobe trois aspects : la structure ou l'entité en tant que telle (créée dans le but de réaliser une action collective), la façon dont cette entité va être agencée (notamment au niveau de la répartition des tâches entre ses différents acteurs), et les processus résultant des comportements et des interactions des dits acteurs dans l'entité.

Schein (1970, p. 9) propose quant à lui une définition qui est entrée dans l'usage courant : « une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de

personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités ».

Robbins (1987) définit une organisation comme une entité de coordination dotée de frontières reconnaissables et fonctionnant de façon durable pour atteindre un ou plusieurs objectifs partagés par les participants.

Enfin, nous sommes obligés de citer l'un des plus célèbres théoriciens des organisations, Mintzberg (1979), pour qui une organisation est l'ensemble des moyens utilisés pour diviser le travail et pour coordonner les tâches ainsi réparties.

Soparnot (2009) décrit cinq principales formes d'organisation :

- Fonctionnelle : construite à partir des principales fonctions de l'entreprise : production, finance, marketing, ressources humaines etc.
- Divisionnelle : construite à partir de flux intégrés distincts, telle la zone géographique, le produit, la marque, le type de client, etc., l'organisation divisionnelle apparait comme un assemblage de plusieurs entreprises distinctes responsables chacune de leur activité et disposant d'une indépendance managériale.
- Matricielle : elle décrit la superposition des structures fonctionnelle et divisionnelle, ici on trouve Design organisationnel : la typologie de Miles et Snow
- Des départements qui vont gérer les fonctions supports pour les divisions qui vont assurer la gestion opérationnelle et l'atteinte des objectifs commerciaux.
- En réseau : réseau interne qui consiste à structurer l'entreprise en un ensemble d'unités fonctionnant comme des petites et moyennes entreprises, et réseau externe ou réseau d'entreprises qui se définit par des relations commerciales étroites entre des organisations juridiquement indépendantes.
- Par projets : Pour Auregan et Joffre (2004), on se trouve confronté aujourd'hui à une véritable « projectisation » de l'entreprise. Par gestion de projet on entend, selon Zannad (2009, p. 50-51), « *un mode de management non hiérarchique dans lequel une équipe projet, composée des représentants des différentes fonctions de l'entreprise et pilotée par un directeur de projet, croise et fait appel aux ressources des structures « métiers » afin d'atteindre des objectifs de performance « qualité-coûts-délais »* ».

Aborder la notion d'organisation nous conduit immanquablement à nous intéresser aux évolutions des formes d'organisations et de mobiliser le concept de « design organisationnel » développé par Miles et Snow (1978). En effet, il nous semble pertinent

d'explorer leurs travaux qui conduisent à des concepts d'innovation, de réseau, de stratégie et de modèles d'affaires. Concepts que nous mobilisons par ailleurs dans notre travail.

Miles & Snow ont consacré une grande partie de leurs travaux à l'analyse stratégique des formes d'organisation, avec leur ouvrage de référence *Organizational Strategy, Structure and Process* (1978), parmi les plus cités encore aujourd'hui en stratégie (Ketchen, 2003). La typologie de Miles et Snow est considérée aujourd'hui comme une des définitions parmi les plus pertinentes du '*Design organisationnel'*.

Le concept de design organisationnel est l'objet de nombreux travaux par les auteurs scientifiques et cette notion qui touche à l'évolution des modèles d'organisation fait l'objet de maintes définitions. Depuis Taylor (1911) dans « *L'organisation scientifique du travail* », le modèle organisationnel de l'entreprise et ses évolutions sont un sujet d'intérêt. Nous nous focaliserons par choix, sur les travaux de Miles et Snow (1978, 1986, 1992), qui ont largement contribué à la littérature sur ce sujet. Il nous faut également associer Coleman et al. (1992, 2010) à ses deux auteurs.

Miles et Snow proposent une typologie qui se caractérise par trois catégories d'organisations, valables quel que soit le secteur d'activité considéré, et indépendamment de leur structuration : les prospecteurs, les analystes et les défenseurs. Les auteurs ajoutent une dernière catégorie, les réacteurs qu'ils considéreront comme non viable à terme.

Quel que soit le type d'organisation, les auteurs avancent que leur réussite dépend de la manière dont seront mises en rapport les trois dimensions suivantes : stratégie, structure et process.

Les caractéristiques de ces types d'organisations sont décrites ainsi par Miles et Snow (1978) :

Les Prospecteurs : stratégie de diversification (pionniers pour les nouveaux produits et nouveaux marchés), structure divisionnelle (par produit) avec contrôle décentralisé (organisation horizontale faiblement hiérarchisée, voire agile), technologies flexibles et faible degré de routinisation. Ils se situent dans une logique de « destruction créatrice » au sens de Christensen.

Les Défenseurs : stratégie de spécialisation (prudente et incrémentale, produits et clients stables), structure fonctionnelle avec contrôle centralisé (organisation hiérarchisée), technologies stable (souvent unique) et efficiente en termes de coûts et de qualité. Les

défenseurs cherchent à valoriser leur positionnement marché en optimisant prix, qualité, après-vente. Ils sont plutôt dans une logique d'innovation incrémentale.

Les Analystes : stratégie hybride (pénétration de marchés et développement de produits), structure matricielle avec contrôle modérément centralisé, technologie stable et flexible (pour les parties changeantes). Les analystes se positionnent entre les défenseurs et les prospecteurs : leur domaine d'activité est à la fois stable et changeant. Les analystes peuvent être considérés comme les « suiveurs », voire les « imitateurs » des prospecteurs, quitte à les absorber en cas d'opportunité de marché.

Les Réacteurs : stratégie pauvre et /ou incohérente (stratégie produit/marché peu claire, attentiste, faible performance), processus à faible consistance, tendance à changer de stratégie au gré des opportunités : les réacteurs sont plutôt des « suiveurs ». Technologie limitée. Pour Miles et Snow (1978), le réacteur peut être, par exemple, un défenseur qui n'a pas réussi à s'adapter et évoluer avec son environnement.

Cette approche du design organisationnel peut s'appliquer assez facilement aux entreprises immobilières, en considérant par exemple que les prospecteurs se trouveraient du côté des nouveaux modèles comme les réseaux de mandataires indépendants tels IAD, Keller Williams ou les *start-ups* telles les agences 100% digitales (non vitrées) ou « les agences de Papa ». Les défenseurs pourraient être les agences traditionnelles « vitrées », et les analystes les réseaux de franchises classiques.

Au-delà de leur typologie, Miles et Snow (1978) ont introduit le concept de cycle adaptatif que nous nous proposons d'aborder car il permet une mise en perspective dynamique, non linéaire et fluide du process stratégique par lequel les entreprises vont s'adapter à leur environnement.

Les auteurs expliquent que toutes les organisations sont face à trois grands problèmes qu'il leur faudra résoudre concomitamment, notamment dans un souci de réponse aux exigences sans cesse renouvelées de leur environnement. Ces trois problématiques sont : la « problématique entrepreneuriale », la « problématique d'ingénierie » et la « problématique administrative » ou « managériale ».

Pour Miles et Snow (1978), c'est la bonne résolution de ces problèmes qui permettra la meilleure insertion de l'entreprise dans son environnement. Plus avant, c'est la capacité de l'entreprise à résoudre chacun de ces trois problèmes qui la conduira ou non à bien s'intégrer dans son environnement. Pour Miles et Snow, il faut que chaque entreprise trouve le bon

« alignement » (i.e. le bon « fit » en anglais) à la fois entre ces trois problèmes, et entre ce même processus stratégique et l'environnement.

Concernant ces trois problèmes :

Le « problème entrepreneurial » touche aux choix relatifs aux produits et/ou services, ainsi qu'aux marchés et segments de marché. En d'autres termes, comme le souligne Ghoshal (2003), l'organisation doit-elle rester dans son domaine historique d'activité ou doit-elle aller explorer des opportunités de marché nouvelles qui peuvent l'entrainer loin de son dit domaine ? Pour Miles et Snow, la fonction entrepreneuriale demeure une responsabilité de « top management ».

Le « problème d'ingénierie » concerne les choix relatifs à la technologie idoine pour répondre au marché et à son déploiement. Pour Ghoshal (2003, p.109), l'organisation doit choisir un modèle d'affaires approprié qui va intégrer un choix de technologie. Conséquemment, selon lui, on peut considérer que répondre au problème d'ingénierie signifie également décrire le modèle d'affaires. A ce niveau, Miles et Snow ont certainement anticipé le dilemme de l'innovateur que Christensen ne conceptualisera qu'en 1997 comme le souligne Ghoshal (2003). En effet, les deux auteurs ont mis en évidence les tensions créées du fait des conflits entre le modèle d'affaires nécessaire pour lancer une innovation et le modèle d'affaires existant de l'entreprise.

Le « problème administratif ou managérial » correspond aux choix de structure et de processus pour l'entreprise et à son management. La résolution de ce problème va consister en une somme de décisions organisationnelles et de processus visant à faciliter la coordination des activités commerciales et de production. Le dilemme pour l'entreprise sera sa capacité à organiser de façon efficiente ses activités actuelles sans compromettre sa possibilité de créer des activités nouvelles répondants aux besoins du marché.

2.2 Organisation et réseau

L'évolution des formes d'organisation et les caractéristiques les plus récentes des dites formes d'organisation, notamment le réseau, a suscité l'intérêt de nombreux auteurs (Miles & Snow, 1986 ; Miles & al., 1992, Miles & al., 2010).

Miles et Snow (1986) vont s'intéresser à ce titre, aux caractéristiques du réseau stratégique et vont le positionner comme une nouvelle forme d'organisation.

Pour Miles et Snow, le réseau est une forme de réponse à la complexité de l'environnement organisationnel, aux multiples et rapides changements qui l'affectent et par conséquence à l'imprévisibilité qui en découle. En effet, les deux auteurs vont identifier les différents facteurs qui vont constituer ce biotope aux multiples mouvements : la globalisation des échanges, les changements technologiques, la dérégulation, l'évolution des caractéristiques démographiques des salariés. Miles et Snow (1992) nomment tous ces phénomènes « la nouvelle réalité concurrentielle » et voient en celle-ci un des principaux facteurs de l'apparition et de la diffusion du réseau.

Selon Miles et Snow, l'organisation en réseau semble être le mode de structuration le plus capable de répondre à l'instabilité de l'environnement et aux incertitudes qui en découlent. Cette approche dite du « réseau stratégique » va poser le principe que « le réseau est vu comme la forme d'organisation du futur » (Grandori, 1997, p. 900).

Ainsi, le réseau est une forme de coopération stratégique entre firmes qui ainsi vont pouvoir obtenir ou préserver un avantage concurrentiel. Dans l'organisation en réseau, les différentes entreprises parties prenantes (et juridiquement indépendantes) vont partager les tâches de conception et de développement des produits ou services, et mutualiser fabrication, marketing et commercialisation.

Tous les membres du réseau sont connectés entre eux afin de permettre la circulation optimale, actualisée et permanente des informations requises pour leur coordination. Ainsi, chacun bénéficie d'un suivi mutuel et instantané des contributions de l'ensemble des membres du réseau. L'organisation en réseau est synonyme d'optimisation des coûts et de flexibilité au service de création de valeur pour le client.

Miles et Snow identifient plusieurs formes de réseaux à travers une typologie à trois niveaux : le réseau dynamique, le réseau interne et le réseau stable.

Le réseau dynamique (« Dynamic network ») est décrit par Miles et Snow (1986) comme les nouvelles formes d'organisation entre les firmes. Le réseau dynamique va regrouper des entreprises qui sont toutes des expertes dans leur activité qui vont entrer ou quitter ledit réseau au gré de leur capacité à performer sur le marché, ou de la volonté exprimée des partenaires du réseau à identifier la nécessité d'intégrer un nouvel entrant. Le réseau dynamique est doté d'un système d'information commun facilitant la synchronisation entre les différentes organisations le composant. Dans le réseau dynamique, Miles et Snow (1986)

identifient un acteur-clef : le Broker (ou pivot), qui va se charger d'identifier et de regrouper les entreprises qui vont le composer.

Le réseau interne va se retrouver essentiellement au sein des grandes entreprises, souvent multi activités et multi divisionnelles. Il s'agit de permettre la coordination entre chacune des divisions de l'entreprise par l'entrée au sein de l'entreprise des mécanismes de marché. Le réseau interne n'est pas considéré strictement comme un réseau inter organisationnel.

Le réseau stable est considéré quant à lui comme un réseau inter organisationnel. Dans le réseau stable, les entreprises membres vont interagir de façon constante et répétitive et dès lors produire des routines inter organisationnelles. Une des caractéristiques distinctives du réseau stable est l'engagement à long terme de ses membres, contrairement au réseau dynamique. Le réseau stable se rapproche de la structure fonctionnelle selon Miles et Snow (1992)

2.3 Design organisationnel et modèle d'affaires

A ce stade, il est pertinent, nous semble-t-il, de voir dans quelle mesure il est possible de lier forme organisationnelle et modèle d'affaires.

Si on se réfère à ce que nous avons observé dans la partie 1.2 « *Relation client et modèles d'affaires* », nous pouvons déjà avancer que les liens existent : en effet dans la définition même du modèle d'affaires de Chesbrough et Rosenbloom (2002), comme dans celle de Lecocq et al. (2006), nous retrouvons les concepts de structures et ressources mises à disposition, voire les notions « d'architecture ». Pour aller plus loin, le modèle RCOV selon Lecocq et al. (2006), puis sa traduction plus managériale avec le modèle CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010), intègre de facto modèle d'affaires et forme d'organisation.

Aussi, il ne nous apparait pas surprenant qu'après avoir longuement étudié les formes d'organisation, et les réseaux stratégiques, Miles et Snow (2000) en arrivent à considérer que le Modèle d'affaires (business model) est un élément constitutif d'une forme d'organisation. Plus avant, Miles et al. (2009) vont avancer qu'une forme organisationnelle peut être définie comme un nouveau business model.

De même, Fjeldstad et Snow (2017) démontrent comment les nouvelles formes collaboratives organisationnelles peuvent permettre la création de modèles d'affaires ouverts et agiles.

Ce qui nous parait encore plus intéressant dans les travaux de Miles et al. (2009), c'est qu'ils mettent en avant que les nouvelles formes organisationnelles et leur modèle d'affaires sont associés à des innovations technologiques, de produits et de marché. Cette situation apparait essentiellement dans des secteurs d'activités où la connaissance est fondamentale, comme les biotechnologies, l'informatique, les télécommunications ou l'équipement médical et scientifique. Dans tous ces secteurs où la connaissance est très importante, Miles et al. observent que le modèle d'affaires le plus pratiqué est celui de « l'exploration de marché ». Ce modèle d'affaires consiste en la recherche d'opportunités créées par le croisement des technologies et des marchés. Pour mémoire, Miles et al. (2009) ont décrit les trois grands modèles d'affaires comme étant la pénétration de marché, la segmentation de marché et l'exploration de marché.

Concernant le modèle de l'exploration de marché, qui nous intéresse ici, Miles et al. (2009) le décrivent comme complexe et impliquant la capacité pour l'organisation de savoir maitriser et développer les technologies, le développement produits et une commercialisation qui doit s'organiser avec des clients et des entreprises partenaires, ainsi que la conquête de marchés qui ont un potentiel de croissance réel mais inconnu. Ce modèle se retrouve dans des organisations basées sur l'innovation. Miles et al. (2009) ont décrit ses organisations comme des « organisations de forme I » (I-form), I comme innovation. L'organisation de forme « I » est un modèle de réseau multi-entreprises, autrement dit inter organisationnel et basé sur la mobilisation de réseaux d'utilisateurs. Le modèle d'affaires de l'exploration de marché se caractérise également par une stratégie d'exploration continuelle des marchés actuels de l'entreprise, mais également dans l'observation attentive des opportunités possibles sur les marchés « adjacents » (Miles et al., 2009). Plus avant, les auteurs soulignent que les organisations de forme « I » sont souvent structurées en tant que plateformes collaboratives permettant les échanges entre les individus, les communautés et les entreprises qui peuvent composer cette structure inter organisationnelle. Enfin, cette volonté de partage se retrouve également dans le partage de la connaissance, une des caractéristiques fondamentales de la « *I form* ». La forme « I » a été étudiée par Miles et al dans de nombreuses entreprises technologiques, notamment à la Silicon Valley. Enfin, soulignons que le modèle de la forme « I » a été décrit par Miles et Snow (2010) comme le « *modèle de la communauté collaborative d'entreprises* ».

Pour ce qui concerne les deux autres modèles d'affaires, la pénétration de marché et la segmentation de marché, rappelons rapidement qu'ils correspondent à des modèles

d'organisations plus classiques, que Miles et al. (2009) appellent respectivement forme « U », (organisation fonctionnelle centralisée et verticalement intégrée) et la forme « M » (organisation multidivisionnelle et matricielle).

Nous pouvons aisément illustrer les liens entre design organisationnel et modèle d'affaires dans le secteur de l'immobilier en nous appuyant sur le réseau de mandataires indépendant IAD. Le groupe IAD constitue une des plus belles réussites managériales dans le domaine de l'immobilier de ses vingt dernières années, à tel point qu'il est considéré depuis 2020 comme une des « Licorne » française.

Le concept d'IAD est basé sur un modèle managérial innovant. L'innovation managériale peut se définir comme l'introduction d'un changement ou d'une nouveauté en lien avec le management de l'entreprise (Mol & Birkinshaw, 2009). Plus avant, Le Roy & al (2013) avancent que la nouveauté introduite peut se situer dans le domaine administratif ou technologique. Concernant l'innovation dans le domaine administratif, notre mobilisation du design organisationnel selon Miles & Snow en est une illustration pertinente. De même, l'innovation dans la gestion du capital humain de l'entreprise fait partie intégrante de l'innovation administrative (Evan & Black,1967). Nous avons souligné dans notre approche du design organisationnel selon Miles et Snow, que l'entreprise IAD pouvait être qualifiée de « prospecteur » selon la classification des dits auteurs.

Pour aller plus loin, l'observation plus poussée de l'entreprise IAD a conduit à considérer que la synergie entre l'innovation technologique et l'innovation administrative est constitutive de l'innovation managériale à l'origine même dudit Réseau IAD (Rasolofo-Distler, 2022). Pour l'auteur, le modèle d'affaires de l'entreprise IAD, comme celui de beaucoup d'autres réseaux de mandataires indépendants, tels Capifrance ou Optimhome, est basé sur « *une synergie entre la technologie, le design organisationnel en réseau, et une politique de ressources humaines basée sur l'indépendance et la rémunération à la commission* » (Rasolofo-Distler, 2022, p. 14).

Pour aller plus loin, si l'on considère que chacun des agents commerciaux composants le réseau IAD peut être considéré comme un entrepreneur indépendant, on retrouve aisément la logique de communauté collaborative d'entreprise chère à Miles et Snow.

2.4 Organisation et technologie

L'introduction des innovations digitales dans les organisations nous conduit à mobiliser la littérature concernant les rapports entre la technologie et les organisations. L'étude de la

compréhension dialectique de l'interaction entre la technologie et les organisations a été au centre des travaux de Wenda Orlikowski, considérée comme une des plus grandes chercheuses en systèmes d'information et en théorie des organisations. Les travaux d'Orlikowski (1992, 2000, 2007) nous intéressent car elle relie les technologies de l'information et des communications avec les changements organisationnels des entreprises. De même, elle s'est beaucoup intéressée aux implications sociales et économiques d'internet dans les entreprises. Par ailleurs, ses travaux l'ont conduit à étudier les interactions entre les nouvelles technologies et les activités humaines qui déboucheront sur le concept de socio matérialité, concept également développé par Callon et al. (2006) dans la théorie de l'Acteur-réseau.

Ainsi, Orlikowski a beaucoup observé et analysé le rôle et l'imbrication des technologies de l'information et de la communication avec les activités humaines dans l'entreprise (Orlikowski, 1995) : depuis des outils de *groupware* tel Lotus Notes, des systèmes de conférences numériques, jusqu'à des médias sociaux (Scott & Orlikowski, 2012) ou plus récemment le travail numérique (Orlikowski, 2016).

Plus avant, Orlikowski a théorisé le concept de « *Technologie en pratique* » (*technology in practice*). Elle a pu démontrer que les Technologies de l'information et de la communication sont utilisées à la fois pour reproduire les conditions structurelles existantes mais également les transformer (1995). Ainsi, les utilisateurs ne font pas que s'approprier les technologies mais de fait les mettent en action, les instancient, par l'intermédiaire de « technologies-en-pratique » de façon récursive et émergente (Orlikowski, 2000).

Selon Orlikowski (2000), une technologie-en-pratique correspond donc à une structure qu'un utilisateur va mettre en œuvre à chaque fois qu'il utilise des outils technologiques dans une situation donnée. Ainsi, les humains sont considérés comme « des structures constitutives dans leur utilisation récurrente de la technologie » (2000, p. 407). A chaque fois que les humains vont interagir avec la technologie, ils vont mettre en œuvre un ensemble de règles et de ressources qui vont structurer leurs interactions.

A ce titre ces interactions vont s'effectuer à la fois sur les propriétés de l'outil technologique, sur les normes des contextes institutionnels et organisationnels dans lesquels évoluent les utilisateurs ainsi que sur les schémas interprétatifs considérés (compétences, savoirs, formations, communications, expertises, etc.). Orlikowski pose que « *L'interaction des utilisateurs avec une technologie est récursive - dans leurs pratiques récurrentes, les utilisateurs façonnent la structure technologique qui façonne leur utilisation.* » (2000, p407).

Ce sont les interactions répétées et récurrentes des humains avec la technologie qui vont caractériser les structures technologiques. Pour Orlikowski (2000, p. 407), « *les technologies en pratique, sont les ensembles de règles et de ressources qui sont (re)constitués dans l'engagement récurrent des gens avec les technologies disponibles.* ». Ces interactions avec les technologies sont considérées le plus souvent récurrentes.

Il faut noter également que l'utilisation même d'une technologie par un opérateur va être conditionnée et influencée par la pratique antérieure de technologies, de fait il reste une forme de mémoire des pratiques passées à l'utilisateur. Ainsi, Orlikowski avance que *« La promulgation continue d'une technologie en pratique la renforce, de sorte qu'elle devient régularisée et routinisée, une réponse opportune et habituelle à l'utilisation répétée d'une technologie dans les exigences quotidiennes de la vie organisationnelle.* » (2000, p. 410).

On peut ajouter, de façon plus générale, que l'ensemble des travaux d'Orlikowski conduit à penser que les technologies de l'information et des communications sont constitutives ou facilitantes aux principes du changement et à l'innovation dans les organisations, ce qui abonde dans le sens de nos présents travaux. De même, Orlikowski a orienté plus récemment ses travaux vers la perspective socio matérielle, rejoignant ainsi Latour, Callon et Akrich, théoriciens de la Théorie de l'Acteur-Réseau.

Enfin, à titre de conclusion, nous souhaitons évoquer Houzé et Meisonnier (2018, p.8) qui ont également travaillé sur la socio matérialité et qui donnent plusieurs approches possibles de l'introduction des nouvelles technologies dans les organisations : *« Il peut s'agir d'automatiser des processus métiers existants au moyen de technologies utilisées de manière standard ou encore de déployer sans l'adapter une technologie qui sera appropriée sans remettre en cause les fondamentaux de la dimension sociale de l'organisation. Il s'agira, par exemple d'automatiser un processus avec une solution workflow ».*

De même, certaines technologies, par leur capacité plus ou moins grande à offrir aux utilisateurs un espace d'invention d'usages possibles sont *« à même d'imposer une modification des processus métiers et plus largement de la dimension sociale ».*

Ces constats sont tous à fait transposables dans la diffusion des innovations digitales dans le secteur de l'immobilier, que ce soit par l'implémentation d'outils technologiques spécifiques (logiciels métiers, signature électronique, etc.) dans les organisations qui vont sensiblement impacter les processus métiers ou l'appropriation directe de technologies par les collaborateurs telle que des solutions d I.A. De même, nous avons constaté que les activités

des entreprises du secteur, sont à la source de la constitution de multiples réseaux qui vont interagir entre eux.

Conclusion intermédiaire

Dans cette section, nous touchons aux organisations et à leurs composantes, qu'elles soient humaines ou non humaines. Nous avons pu ainsi aborder la structure des organisations et les impacts possibles de la digitalisation de même que la place des collaborateurs et l'existence de réseaux. Nous sommes dès lors en train de toucher aux impacts managériaux et organisationnels de la digitalisation au sein des organisations. Ainsi, les nouvelles technologies sont susceptibles d'interagir dans les pratiques métiers des collaborateurs et peuvent être source d'innovation. De même, le rapport du collaborateur à l'outil technologique.

Tous ces constats nous renvoient à un questionnement relatif à l'impact de la digitalisation sur les organisations et leurs acteurs, et conséquemment sur les pratiques métiers. Ce sera effectivement une de nos questions de recherche.

Synthèse du chapitre 2

Notre revue de littérature concernant les concepts de digitalisation, de réseaux, d'organisations et de technologies, ainsi que ceux de la relation clients et du modèle d'affaires, nous a permis de faire émerger des questionnements qui constituerons nos questions de recherche. Ainsi, nous avons successivement touché la question de la création et de la diffusion des innovations digitales, puis celle des impacts de la digitalisation sur les organisations et leurs acteurs, et enfin celle des interactions avec les clients et de la création de sens. Nous présenterons ces questions de recherche à la fin du prochain chapitre 3

CHAPITRE 3 : L'ANT COMME CADRE D'ANALYSE DES INNOVATIONS DIGITALES

La théorie de l'Acteur Réseau, autrement appelée Sociologie de la traduction (Akrich, 1998, 2006 ; Akrich et al., 2006 ; Callon, 1986, 1989 ; Latour, 1988) nous est apparu comme un cadre théorique particulièrement adapté à notre recherche pour plusieurs raisons.

A l'origine, la Théorie de l'Acteur Réseau a servi à étudier les processus d'innovation dans le domaine des sciences (Callon, 1986, 1989 ; Latour 1988).

Ensuite, la Théorie de l'Acteur Réseau est utilisée pour permettre d'analyser le processus d'introduction d'une innovation dans une organisation (Callon & Latour, 1991 ; Neyland

2007). Par la suite, et plus largement, la théorie de l'Acteur Réseau a été appliquée aux sciences de management et de gestion, car elle permet de comprendre comment les outils de gestion sont construits, adaptés puis acceptés (Alcouffe & al. 2008 ; Briers & Chua, 2001 ; Cho & al., 2008 ; Chua, 1995 ; Devreton & Rocher, 2010 ; Jones & Dugdale, 2002 ; Muniesa, 2005 ; Preston et al., 1992 ; Rocher, 2008 ; Sarker & al.,2006).

Enfin, un des intérêts de la sociologie de la traduction réside dans le fait que c'est un des rares cadre théorique qui prend en compte les objets techniques, appelés ici actants non humains, dans l'analyse de la compréhension des modes de fonctionnement des organisations. Pour ce qui concerne notre recherche, c'est un élément majeur, car nous nous intéressons à la traduction des innovations digitales dans les entreprises immobilières, et conséquemment, nous allons également étudier toutes les interactions entre les utilisateurs, les organisations et les outils issus des nouvelles technologies qui leur sont proposés. Ainsi, c'est pour toutes ces raisons que nous trouvons pertinent de mobiliser l'ANT comme cadre théorique de notre recherche.

Dans une première section, nous allons faire une revue de littérature sur le concept d'innovation et d'innovation digitale. En effet, l'ANT s'intéressant particulièrement au phénomène de l'innovation dans les organisations, il nous est apparu pertinent de placer en tête de ce chapitre l'étude de ce concept. Dans une deuxième section nous aborderons les apports de l'ANT pour notre recherche et conclurons ce chapitre par la présentation de nos questions de recherche.

SECTION 1 : CONCEPT D'INNOVATION ET D'INNOVATION DIGITALE

L'innovation digitale dans l'immobilier est un phénomène qui tend à s'accélérer sous la pression de consommateurs toujours plus avides de services, notamment au moindre prix. Comme le souligne Schmitt (2019, p. 27), *« l'innovation à travers le numérique se répand à grande vitesse. Il est possible d'envisager tous nos actes du quotidien revisités dans une perspective numérique. Ce n'est pas qu'un souci d'offre, c'est aussi et surtout la capacité d'absorption de la demande. ».*

Le concept d'innovation intéresse les chercheurs depuis fort longtemps et la littérature est très abondante (Alter, 2002, 2006 ; Boulier, 2006 ; Burgelman, 1988 ; Callon & Latour, 1984 ; Chesbrough, 1996, 2003 ; Christensen 1997, 2003 ; Damanpour, 1991 ; Nambisan, 2017 ; Poole, 2000 ; Rogers, 1962 ; Schumpeter, 1911, 1939 ; Teece, 1980, 1986 ; Van de Ven, 1986, 1995,1999 ; Von Hippel, 2005). Nous avons retenu les approches qui nous

semblent les plus pertinentes en lien avec notre objet d'étude. Nous allons aussi explorer les quatre champs d'innovation généralement retenus aujourd'hui, à savoir : l'innovation de rupture, l'innovation incrémentale, l'innovation ordinaire et l'innovation d'opinion plus récemment apparue. Nous nous permettrons d'en ajouter un cinquième en citant la théorie de l'innovation ouverte développée par Chesbrough (1996, 2003).

1.1 Une définition de l'innovation

Joseph Schumpeter (1911, 1939) a été un des premiers auteurs à aborder le concept d'innovation. Ainsi, il définit l'innovation sous cinq aspects : l'apparition des nouveaux produits, l'introduction de nouvelles méthodes de production, la conquête de nouvelles sources de matières premières ou de produits semi-finis, l'ouverture d'un nouveau marché et la mise en place de nouvelles organisations marchandes, c'est-à-dire, de nouvelles formes d'organisation. Au-delà d'être à l'origine de l'évolution économique, l'innovation est le levier central par lequel tous les acteurs de la sphère économique se font concurrence. Pour lui, l'économie n'est pas stationnaire, mais au contraire, son évolution est un processus violent et destructeur des anciennes structures. On arrive à ce stade à son concept de destruction créatrice.

Ainsi, Alter (2006, p. 282) avance la définition originelle de l'innovation selon Schumpeter, « *comme l'ensemble des actions mises en œuvre pour faire passer une invention sur le marché, et ces actions supposent l'élaboration de combinaisons nouvelles entre les différentes ressources de l'entreprise ; Elle est une 'destruction créatrice'* ».

Schumpeter a par ailleurs fait lien entre innovation, imitation et cycles d'affaires. En effet, Schumpeter a toujours affirmé que l'innovation est le moteur du dynamisme économique, mais au-delà, il a très longuement étudié la logique des cycles d'affaires, et notamment les cycles longs dits de Kondratieff. Pour lui, il en résulte que le lien étroit et explicite entre les cycles économiques et l'innovation est avéré par l'accumulation des innovations et des imitations.

Ainsi, il va observer que des innovations vont se créer et s'accumuler à certaines périodes et pas à d'autres, ce qui tend à démonter pour lui que les innovations ne sont pas indépendantes les unes des autres. C'est en introduisant une différence entre innovation de rupture et innovation incrémentale que Schumpeter va expliciter la dépendance entre les innovations. En effet les innovations de rupture (ou radicales) sont source de multiples développements et autres opportunités technologiques qui vont entrainer l'apparition de nouvelles

innovations. D'où l'apparition de « grappes d'innovations » à certains moments et pas à d'autres. Pour lui, les cycles économiques longs sont la résultante de l'apparition de nombres d'innovations de rupture, lesquelles sont suivies la plupart du temps d'innovations incrémentales, ainsi apparaissent des périodes longues de croissance économique.

Cette notion d'innovation en grappe, démontre ainsi qu'une innovation majeure, considérée fréquemment comme dite de « rupture » ou disruptive, va entrainer conséquemment d'autres innovations causées par les progrès techniques ou technologiques.

Le modèle d'évolution de l'économie construit ici par Schumpeter démontre que la dynamique de l'évolution économique est véritablement la résultante d'une « dialectique innovation-imitation » ou « innovation de rupture-innovation incrémentale ». L'apparition des innovations dans le circuit économique va tendre à le transformer. Les innovations vont dès lors subir le processus d'imitation et d'amélioration, ce qui in fine va créer un nouvel ordre économique et un équilibre nouveau. Tout ceci sera remis en cause par l'apparition d'une nouvelle innovation qui a nouveau, va modifier l'évolution de l'économie. Ce modèle constitue pour Schumpeter le noyau, le cœur de toute évolution économique. Dès lors tout le problème pour les entreprises va être de suivre l'évolution de ces cycles économiques et d'adapter leur stratégie en fonction du moment (début de cycle, milieu ou fin de cycle).

Il faut souligner que Schumpeter a fait une distinction entre l'invention et l'innovation. Ainsi, selon lui, l'invention est liée à une création technique quand l'innovation est plus directement un processus à caractère économique et social. Ainsi, pour Schumpeter, l'innovation, c'est l'introduction d'une invention dans le tissu économique et social alors que l'invention reste une création technique. Pour lui, la transformation d'une invention en innovation est un phénomène chronophage, incertain et mobilisant d'importants moyens financiers.

Sur le point de la différence entre innovation et invention, il faut souligner qu'Alter (2005) a été plus loin, en avançant que l'innovation va permettre de donner du sens et de « mettre en usage » l'invention. En effet, selon Alter, l'innovation n'a pas grand-chose en commun avec l'invention. A ce titre, et s'appuyant sur la sociologie de Tarde (1890, 1979), Alter énonce deux facteurs clés de la bonne compréhension de l'approche de l'innovation : tout d'abord il s'agit de bien différencier l'invention qui n'est *« qu'une création* », de l'innovation *« qui consiste à donner sens et effectivité à cette création »* (Alter, 2002, p.16). Ensuite, il faut bien concevoir et admettre que *« l'usage finalement tiré d'une nouveauté n'est ni prévisible ni prescriptible : il est la réalisation d'un possible. »*

Pour Alter (2005), l'innovation se distingue ainsi de l'invention sur quatre points :

- L'innovation ne peut s'appréhender que comme un processus qui va permettre aux acteurs de s'emparer au fil de l'eau de l'invention, qui elle, n'est qu'un évènement à un instant T.
- L'invention est perçue la plupart du temps comme un progrès, donc perçue comme le « bien ». Cependant quand les acteurs vont s'approprier l'invention, ils vont choisir parmi ce qui leur est proposé et vont transformer progressivement cette version du bien, et conséquemment ils peuvent éventuellement décider de ne pas utiliser l'invention
- Ce qui va permettre à l'invention de se transformer en innovation, ce n'est pas son « potentiel » technologique, mais l'usage qui va en être fait par les utilisateurs.
- Enfin, l'innovation peut refuser en partie le potentiel d'amélioration représenté par l'invention. Ainsi, les innovations vont servir à des usages bien spécifiques, qui vont être rattachés à des modes d'organisation ou liés aux intérêts des utilisateurs. Conséquemment, les innovations vont prioritairement se développer dans les organisations qui vont en permettre l'usage.

Pour Alter (2005, p. 18), ce qui va faire qu'une invention va se transformer au fur et à mesure en innovation c'est « la possibilité de la réinventer, de lui trouver un sens adapté aux circonstances spécifiques d'une action, d'une culture ou d'une économie ».

Dans son approche du modèle de *« l'innovation ordinaire »* , Alter démontre que l'innovation va réinventer l'invention, notamment « avec les usages qu'elle en fait », mais pour lui l'acte d'innovation est banal pour les deux raisons suivantes : premièrement car l'innovation a trop souvent été présentée par les auteurs comme une émanation des directions générales ou des services recherche et développement des entreprises, ce qu'a contredit Caron (1997), qui a démontré que nombre d'innovations ont été issues de propositions émanant d'opérateurs de production, une forme de *« créativité ouvrière »* selon lui. De même, l'acte d'innovation est banal car « *il s'inscrit dans la pratique quotidienne des individus* ». Une invention ne deviendra innovation que si elle est expérimentée, utilisée, transformée au fur et à mesure de sa pratique et ainsi améliorée (Alter, 2005).

Alter (2002, p. 15) a confirmé que « *l'innovation est une activité collective* » qui va mobiliser des « *acteurs aux rationalités variées, souvent antagonistes* » et qu'elle doit « *faire l'objet d'une appropriation* ». C'est une activité en perpétuel mouvement. Selon lui, « *l'innovation représente bien autre chose qu'une succession, celle de la destruction, puis celle de la création. Elle est un mouvement qui détruit et qui créé constamment* ».

Callon et Latour (1994) considèrent l'innovation comme le résultat d'un travail collectif, *impliquant* des acteurs multiples qui vont négocier des compromis et dont la réussite va dépendre des coopérations et des règles qui les organisent.

Callon (1988, p. 26) énonce que « *La fabrication des faits est un processus continu qui consiste en la mobilisation progressive, tâtonnante et négociée de réseaux* ».

Selon Van de Ven (1986, 1995, 1999), l'innovation est avant tout un processus transactionnel, le rôle des acteurs y est essentiel: « *The process of innovation is defined as the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional context* » (Van de Ven, 1986, p. 591), soit « *Le processus d'innovation se définit comme le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées par des personnes qui, au fil du temps, s'engagent dans des transactions avec d'autres dans un contexte institutionnel* » (traduction par nos soins).

Le processus en tant que tel va être défini comme « *The progression (i.e., the order and sequence) of events in an Organizational entity's existence over time* », soit « *La progression (c'est-à-dire l'ordre et la séquence) des évènements dans l'existence d'une entité organisationnelle au fil du temps* » (Van de Ven & Poole, 1995, p. 512) (traduction par nos soins)

Selon Van de Ven (1986,1999) l'innovation se présente comme un processus de développement d'idées ou de technologies nouvelles à différents niveaux. L'essentiel est l'étude du processus d'innovation en tant que tel, au-delà de la compréhension des causes ou des conséquences de l'innovation.

Pour appréhender le processus d'innovation, Van de Ven et Poole (2000) vont mobiliser les concepts de changement et de développement. Selon eux, le développement est en fait un processus de changement qui se présente sous la forme d'une succession d'évènements qui peuvent naître dans toute organisation.

La notion de développement n'est pas linéaire, elle peut être ascendante ou descendante, voire régressive. Le changement quant à lui, prend la forme d'un passage de l'état A à l'état B, pouvant présenter ainsi des différences de forme, de qualité ou d'état (Van de Ven et Poole, 1995)

Van de Ven a proposé une modélisation du processus d'innovation à l'issue de ses travaux s'appuyant sur un positionnement empirique assumé. Pour lui, l'innovation se présente comme un phénomène complexe influencé par de nombreuses forces.

Van de Ven propose un modèle qui présente trois logiques d'innovation : la logique historique, la logique fonctionnelle et la logique de l'émergence (Van de Ven & al.2000).

1. La logique historique : c'est un développement qui conduit à un état final génétiquement programmé. S'appuyant sur la notion d'immanence, la logique historique est déterministe au sens des lois biologiques et des contraintes institutionnelles, législatives ou réglementaires. Elle va faciliter la compréhension de l'origine de l'innovation. Elle se retrouve dans toutes les innovations réalisées dans un contexte fortement contraint par les exigences de l'environnement. Pour Glée-Vermande (2016, p. 252), on peut dire que « *la logique historique indique un chemin unique et déterminé* ».

2. La logique fonctionnelle : Ici, le nouveau système va se développer par un processus de choix qui vont faire l'objet de transactions et d'interactions pour conduire à l'objectif recherché. Il n'y a aucune trajectoire prédéfinie, le système va s'adapter à toutes les instabilités de l'environnement, quitte à modifier la trajectoire de l'innovation. La logique fonctionnelle se focalise sur l'objectif souhaité en expliquant le processus, c'est-à-dire pourquoi et comment certaines décisions sont plus idoines que d'autres vis-à-vis du but recherché. La logique fonctionnelle est particulièrement pertinente quand il y a un vrai consensus entre tous les acteurs sur l'objectif à atteindre. Van de Ven illustre sa démonstration en citant les cas où des structures spécifiques sont mises en place pour accompagner le développement d'innovations (Van de Ven & al., 2000)

3. La logique de l'émergence : c'est un développement considéré comme une construction sociale et aléatoire qui va se concentrer sur les transactions et les interactions. Les chemins de développement empruntés peuvent être très variés et l'objectif aléatoire. Cette construction en mouvement va permettre de passer du stade de l'idée à sa concrétisation. La logique émergente est très intéressante pour les innovations en environnement faiblement institutionalisé et sans réelle idée du but à atteindre. Nous retrouverons cette logique pour les innovations de rupture dans des biotopes faiblement institutionalisés et encadrés.

L'approche proposée par Van de Ven est dynamique, et se présente comme facilitatrice de la compréhension du phénomène d'innovation, notamment par une grille de lecture de toutes

les interactions et les transactions pouvant s'opérer pendant le processus qui conduit à l'innovation. Glée-Vermande (2016) l'assimile à une sorte de « voyage en terre inconnue ».

Damanpour (1991) s'est également beaucoup intéressé au champ des innovations, notamment à leur adoption au sein des organisations, preuve en est sa publication unanimement reconnue dans l'*Academy of Management Journal*, (1991, vol.34, n°3, p. 555-590) : *« Organizational Innovation : A metra-analysis of effects of déterminants and moderators »*

Il définit l'innovation dans son sens le plus large, à l'instar de Van de Ven, plaçant au centre la notion de nouveauté au sens de « l'organisation adoptante et non au regard d'une population d'organisations ». Il s'agit pour lui « *d'une idée nouvelle qui se rapporte à un produit, service, dispositif, système administratif, processus, politique, plan ou programme* ».

L'innovation pour Damanpour peut être de trois ordres ; technologique (ou non), de produit ou de service. Il va distinguer les innovations de produits et de services, des innovations de procédés.

Plus avant, il a décrit trois paires de types d'innovations : Innovation technique vs. Innovation managériale, Innovation de produit vs. Innovation de procédé - ou de process et Innovation radicale vs. Innovation incrémentale. Rahmouni (2008, p. 56-57) a parfaitement décrit dans sa thèse la distinction que Damanpour effectue par cette typologie des innovations, nous reprenons son analyse dans le tableau ci-après :

Innovation technique vs. Innovation managériale	**L'Innovation technique** n'est pas l'innovation résultant de la technologie. C'est une innovation qui concerne le système technique de l'entreprise, elle est directement liée à ses activités principales (Damanpour et Evan 1984 ; Damanpour, 1991). Considérée comme un moyen de changement et d'amélioration de la performance du système technique de l'entreprise, une innovation technique peut être un nouveau produit/service ou encore l'introduction d'un nouvel élément dans le processus de production **L'Innovation managériale** concerne le système social de l'entreprise (Damanpour et Evan, 1984), c'est à dire les relations d'interactions entre les personnes ayant des tâches et des objectifs particuliers (Cummings et Srivastva, 1977, cité par Damanpour et Evan, 1984). Elle concerne aussi la structure organisationnelle et les processus administratifs (Damanpour,

	1991) ou encore les règles, les rôles, les procédures et les structures qui régissent la communication et les échanges entre les personnes d'une part, et entre l'entreprise et l'environnement d'autre part. Etant indirectement liée à l'activité principale de l'entreprise et directement liée à son management (Damanpour et Evan, 1984), elle peut être l'implantation d'un nouveau système de recrutement, d'allocation des ressources, de structure des tâches, d'autorité, ou de rémunération (Evan, 1966, cité par Damanpour et Evan, 1984)
Innovation de produit vs. Innovation de process	**L'innovation de produit** peut être un nouveau produit/service réalisé dans le but de satisfaire les besoins du marché (Damanpour, 1991). **L'innovation de procédé (ou de process)** concerne l'introduction d'un nouvel élément à l'organisation de la production ou aux opérations de prestation des services (Damanpour, 1991). Cela peut concerner les spécificités des tâches, les mécanismes des flux d'information ou encore les équipements utilisés dans la fabrication des produits ou la prestation des services (Knight, 1967 ; Utterback et Abernathy, 1975, cité par Damanpour, 1991).
Innovation radicale ou de rupture vs. Innovation incrémentale	**L'Innovation radicale (ou de rupture)** est une innovation qui produit un changement fondamental dans les activités de l'entreprise et, engendre une rupture claire avec les pratiques existantes. Les innovations radicales sont des innovations de réorientation (Normann, 1971). **L'Innovation incrémentale** est une innovation qui n'engendre que peu de changement dans les pratiques existantes sans bouleverser les conditions d'usage (Dewar et Dutton, 1986 ; Ettlie et al., 1984, cité par Damanpour, 1991). Cette innovation est souvent le fruit de la volonté de l'entreprise de maintenir son progrès technologique sur ses concurrents.

Tableau n°1 : Typologie des innovations

(Source : Tahri Elalia (2015, p. 5) ; Rahmouni (2008, p. 56-57)

Rogers, un des grands théoriciens de l'innovation, notamment à travers son ouvrage *« Diffusion of innovations »* (1962), propose une définition assez empirique, à l'image de l'essentiel de ses travaux : *« Une innovation est une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou un collectif d'adoption »* (Rogers, 2003, p. 12).

Allant plus loin, il considère l'innovation *« étroitement intriquée »* à sa diffusion. Pour lui, l'être humain se place au cœur de ses analyses, et il avance ainsi que, parmi les facteurs centraux de l'adoption réussie d'une innovation se trouvent la communication, le changement organisationnel et les caractéristiques spécifiques des acteurs, les membres du système social.

A ce stade, comment aborder la notion d'innovation de rupture, sans mobiliser Christensen (1997, 2003), grand théoricien de la *« disruptive innovation ».* Ce dernier compare innovation continue (*sustaining*) et innovation de rupture (disruptive), démontrant que les innovations de rupture produisent de nouvelles performances et par conséquence de nouvelles technologies. Pour Christensen, les innovations continues ou incrémentales (*sustaining*) ont plutôt tendance à se développer dans les organisations bien en place, ces dernières ayant plus de difficultés à entreprendre des innovations de rupture (disruptive), car celles-ci ciblent souvent des consommateurs différents attirés par les technologies les plus récentes. Ainsi, les innovations disruptives sont la plupart du temps issues de nouveaux entrants sur les marchés considérés, bouleversant souvent l'ordre établi. Il faut souligner que Christensen s'est beaucoup appuyé sur les travaux de Schumpeter (1942), en associant innovation de rupture et dynamique des marchés. Ainsi, selon lui, les nouveaux marchés sont le plus souvent la résultante d'innovations de rupture. Christensen a utilisé la courbe en S ou courbe d'évolution d'une technologie développée par Forster (1986) qui démontre l'évolution des performances d'une technologie relativement aux cumuls des investissements en recherche sur le temps. Il a ainsi explicité que les innovations continues enrichissent les qualités des produits et services existants quand les innovations de rupture produisent des nouvelles performances, et conséquemment des nouveaux produits et services.

Christensen va distinguer deux catégories d'innovations de rupture : la rupture *« par le bas »* et la rupture *« nouveau marché »* :

1. La rupture « par le bas » : il s'agit ici de proposer des produits plus simples, souvent moins performants et surtout moins chers. Ainsi l'innovation permet à des consommateurs anciennement exclus d'entrer sur le marché, d'où une forme de démocratisation dudit marché. Dès lors, il se place en parfaite concordance avec les thèses de Schumpeter (1942) qui relève la capacité du capitalisme à démocratiser l'innovation en la rendant disponible au plus grand nombre.

2. La rupture « nouveau marché » : l'innovation va ici introduire de nouvelles fonctions ou fonctionnalités, et conséquemment de nouveaux critères de performance. Ainsi, les non-consommateurs vont pouvoir faire ce qu'il était impossible de faire avant l'innovation de rupture « nouveau marché ». Christensen cite, à titre d'exemple, l'apparition des téléphones portables qui ont permis de téléphoner n'importe où, comme également l'avènement du walkman de Sony introduisant la capacité d'écouter de la musique en marchant. Christensen souligne que la rupture « nouveau marché » s'adresse le plus souvent à une niche bien spécifique de consommateurs, attirés par les nouvelles performances inexistantes dans l'offre de produits actuels.

Plus avant, Christensen a également expliqué comment l'innovation de rupture peut être adoptée au fil du temps par un plus grand nombre de consommateurs, au-delà de la niche initiale. Partant de la courbe de Forster, il démontre la croissance continuelle de la performance de l'innovation de rupture, attirant ainsi de plus en plus de consommateurs qui vont valoriser ces nouvelles fonctionnalités. Dans certains cas, cette progression peut même se réaliser sur les critères dominants. L'innovation de rupture peut donc parfaitement étendre son champ d'utilisateurs parmi les clients courants qui, au début, ne valorisaient pas le critère nouveau, mais préservaient le critère dominant (Christensen & Bower, 1995). Toutefois, Christensen reconnait que peuvent cohabiter anciens et nouveaux critères, exclusifs les uns des autres. Ainsi, plusieurs technologies peuvent perdurer côte à côte, sur un marché donné, chacune gardant ses propres caractéristiques de performance. Dans ce cas, l'innovation de rupture aura généré un nouveau segment de marché, sans forcément impacter à la baisse les segments traditionnels. Cependant Christensen (1997) avance que confronté à une innovation de rupture sur son marché, l'acteur se trouve face à un dilemme, car celui-ci a souvent beaucoup de difficultés à accepter la rupture, car elle se situe dans un système de valeur différent et n'a pas de sens pour lui.

Les deux catégories d'innovation de rupture identifiées par Christensen permettent de faire émerger de nouveaux consommateurs sur les marchés considérés, que ce soit dans une logique « *low-cost* », avec une offre plus simple, moins chère et accessible au plus grand nombre, ou en faisant apparaitre une offre différente, enrichie de nouvelles fonctionnalités et/ou conditions d'utilisation qui va ainsi compléter de façon souvent plus qualitative ou à tout le moins complémentaire en termes d'usage les produits ou services déjà présents.

Alter (2002, p. 1) a confirmé que *« L'innovation est une activité collective. Elle repose sur la mobilisation d'acteurs aux rationalités variées, souvent antagonistes* ». De plus, elle doit

« *faire l'objet d'une appropriation* » (Alter, 2010, p. 272). C'est une activité en perpétuel mouvement. Selon lui, l'innovation concerne un très grand nombre d'acteurs qui vont interagir et ainsi il considère que « l'innovation est le résultat d'une constellation d'actions ordinaires » (Alter, 2002, p. 20)

La théorie de l'innovation est intimement liée à la théorie de la traduction, ou encore appelée Théorie de l'Acteur Réseau (TAR) qui sera notre cadre théorique. En effet les théoriciens de la traduction (Akrich et al., 1988) ont avancé et démontré que le succès des innovations dépend avant tout de la réussite d'une association inédite entre des acteurs multiples et différents. Dès lors que l'on mobilise les acteurs, on se retrouve dans la logique de la TAR. Parmi les fondements de la TAR, on retrouve effectivement les principes et les logiques de mobilisation et de coopération des dits acteurs qui vont faire apparaitre un ou plusieurs réseaux. La dynamique de production qui va en découler aura pour conséquence la puissance et l'efficience du processus de traduction et sa réussite. Nous ferons une approche plus précise de la TAR dans le chapitre 1.2 de notre travail.

L'innovation a suscité une littérature plutôt abondante chez les auteurs, cependant la variété des approches exprimées a eu pour résultat la difficulté voire l'impossibilité de trouver une définition de l'innovation qui ferait consensus (Alter, 2010). Par exemple Burgelman et al., (1988) considèrent une innovation comme quelque chose de vraiment nouveau, ce qui est une approche relativement « basique » mais qui pourrait éventuellement susciter l'adhésion.

Depuis une quinzaine d'années, certains s'appuient souvent sur la définition de l'innovation proposée par l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) dans le Manuel d'Oslo (2005, p.54) :

« La mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures. ». On remarquera que cette définition reste très basique et limitée à l'essentiel.

Néanmoins, Durieux (2001) propose de regrouper les différentes définitions en trois catégories selon l'origine de ce qui est perçue comme étant une innovation :

- La première catégorie considère que l'innovation radicale est impossible, toute innovation trouve son origine dans l'acquis antérieur qui fait l'objet de nouvelles interprétations permettant ainsi l'extension du savoir.

- La deuxième catégorie s'oppose à la vision précédente, puisqu'elle définit l'innovation comme le fait d'introduire dans une chose établie un élément nouveau, encore inconnu.

- La troisième catégorie relativise l'idée de nouveauté en assimilant l'innovation a un changement dans l'état des connaissances et des activités humaines, ce qui est perçu comme nouveau par les acteurs impliqués.

Le choix d'une catégorie aux dépends des autres offre une définition restrictive de l'innovation (Alter, 2010). De plus le choix de ces définitions nous permettra de nous rapprocher de la définition de l'innovation managériale de Van de Ven (1986, p. 591) qui définit celle-ci comme *« une idée nouvelle qui peut être soit une recombinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. »*.

En effet, on peut considérer que la digitalisation des organisations, et notamment dans l'immobilier peut, par certains aspects, s'apparenter à une innovation managériale, au-delà du caractère technologique que représente l'innovation digitale. Il est patent que la digitalisation des entreprises immobilières a pour conséquence tôt ou tard, des évolutions managériales, notamment dans l'évolution des pratiques métiers des collaborateurs.

1.2 L'innovation ouverte selon Chesbrough

Il ne nous semble pas concevable de documenter le concept d'innovation sans citer les travaux de Chesbrough (1996, 2003) sur son concept « d'innovation ouverte », même si celui-ci a suscité de nombreux débats au sein de la communauté des chercheurs…comme tant d'autres d'ailleurs.

Les travaux de Chesbrough sur la notion d'innovation ouverte (« Open innovation ») s'inscrivent dans la suite des travaux de Teece portant sur le choix des dispositifs organisationnels vis-à-vis des efforts d'innovation de l'entreprise. Nous pouvons considérer que Teece (1992, p. 22) pose les fondations de l'innovation ouverte dès 1992 en affirmant « *Pour réussir, les organisations innovantes doivent construire des liens, en aval et en amont, latéraux et horizontaux. Les systèmes technologiques avancés ne sont pas et ne peuvent pas être créés dans un splendide isolement* ». Il ira plus loin en coécrivant avec Henry Chesbrough un article publié dans la Harvard Business Review en 1996, avançant les principes du choix de la structure adaptée à la catégorie d'innovation et celui de « mix » d'approches facilitant l'adaptation plus précise à la situation : « *Aujourd'hui, peu d'entreprises peuvent se permettre de développer en interne toutes les technologies qui*

pourraient procurer un avantage pour le futur. Dans toutes les entreprises que nous avons étudiées, nous avons trouvé un mix d'approches : certaines technologies étaient achetées à d'autres entreprises, d'autres étaient acquises à travers des licences, des partenariats et des alliances, et d'autres technologies critiques étaient développées en interne. » (Chesbrough & Teece, 1996, p. 133).

Ainsi étaient posés certains des fondements de l'innovation ouverte, notamment les notions d'« *inside-out »* et d'« *outside-in »,* chères à Chesbrough (2004). Ainsi, le modèle d'innovation repose sur deux piliers qui sont autant de processus différents : le processus « *outside-in* » (dehors-dedans) où l'entreprise doit chercher et trouver dans son environnement des ressources valorisables en son sein (alliances, coopérations, achats, capital-risque, etc.) et le processus « *inside-out* » (dedans-dehors) où il s'agit d'identifier et de valoriser des ressources internes afin de les proposer à son environnement (essaimage, vente de brevet, cession de licence d'exploitation, etc.).

Il faut souligner que la particularité des travaux de Chesbrough sur l'innovation ouverte repose en grande partie sur l'analyse de la firme Xerox, ses réussites et ses échecs, (Chesbrough, 1998, 2002, 2003, 2010). A ce titre, la parution de son ouvrage « Open innovation » en 2003 propose la synthèse du modèle de l'innovation ouverte, Chesbrough consacrant, au passage, deux chapitres à l'histoire de la firme Xerox. Tout au long des neuf chapitres de ce livre, Chesbrough va comparer, voire opposer le modèle de l'innovation « fermée » au modèle de l'innovation « ouverte », ce dernier permettant à l'entreprise de pouvoir exploiter toutes les sources d'innovation disponibles dans son biotope et d'essayer de tirer tout le profit de sa propre innovation interne (i.e. sa recherche et développement) qu'elle ne souhaite pas valoriser pour son propre compte, par exemple en cédant à un tiers les droits d'exploitation d'un brevet.

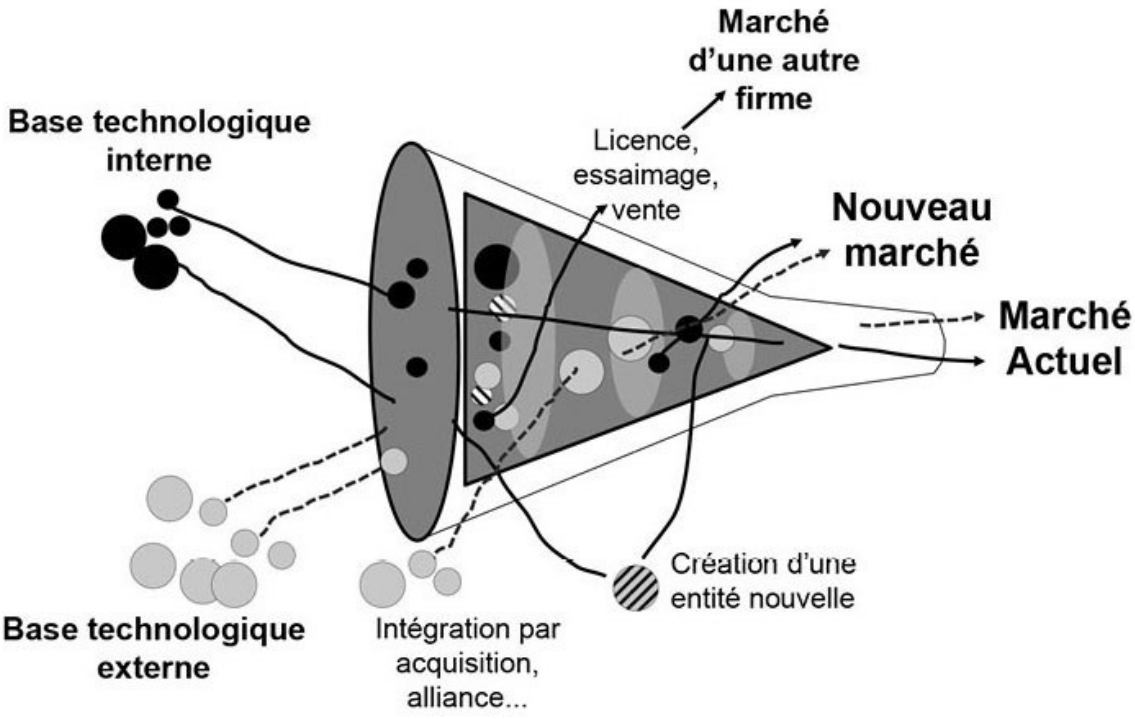
Pour Chesbrough, le modèle de l'innovation ouverte repose sur le constat d'un profond bouleversement du champ économique des activités des entreprises depuis ses vingt dernières années et sur quatre évolutions majeures obligeant de nouveaux modes d'organisation.

Le constat, c'est la prise en compte de tous les changements majeurs qui ont impacté les entreprises et leur secteur d'activité : l'apparition des nouvelles technologies (numérique, internet, biotechnologies, etc.), la mondialisation des marchés qui sont de plus en plus concurrentiels, l'apparition de modèles d'affaires différents (notamment en lien avec internet et le numérique), le raccourcissement drastique du cycle de vie de produits.

Les quatre évolutions majeures qui vont conduire à adopter de nouveaux processus d'innovation sont les suivants :

1) Un nombre grandissant de nouveaux talents hautement qualifiés issus des Universités et des grandes écoles, talents de plus en plus mobiles pouvant offrir leurs services et leurs compétences en toute facilité dans une économie mondialisée. La « chasse » aux talents est désormais le quotidien des entreprises qui vont devoir lutter pour attirer et conserver les meilleurs.
2) Le développement du capital-risque qui va engendrer l'apparition de nombreuses sociétés de capital-risque, comme au sein de la Silicon Valley. Ces mêmes sociétés de capital- risque vont être à l'origine de nombreuses innovations, permettant une multitude de création d'entreprises de type « *start-ups* » et en facilitant l'essaimage (spin-off).
3) L'accroissement du développement des nouvelles technologies et la porosité entre les différents secteurs d'activité entrainent la possibilité d'une externalisation de l'exploitation des brevets et autres idées issues de la R&D interne à l'entreprise et non utilisées ou non utilisables par cette dernière. Chesbrough avance qu'il ne faut pas laisser ces innovations « non exploitées » à l'interne, car leur obsolescence peut être rapide. Aussi, la firme doit essayer de s'enquérir d'un potentiel acquéreur intéressé qui conséquemment saura en tirer tout le bénéfice.
4) Le développement des capacités de recherche et développement des entreprises, y compris chez les fournisseurs, permet d'envisager de nombreuses possibilités de collaboration sur le plan de l'innovation. Ainsi, que ce soit dans son propre secteur d'activité ou dans des secteurs proches ou connexes, il est souhaitable et conseillé aux entreprises d'élaborer et de mettre en place des stratégies de coopération (co-conception, co-construction et/ou co-développement) sur ce sujet de l'innovation, permettant ainsi une répartition des risques et des coûts.

On constate que Chesbrough, à travers son modèle de l'innovation ouverte se veut le chantre des partenariats, des alliances, des acquisitions, des créations, de l'ouverture aux autres acteurs de son secteur (ou non). Il pose que les entreprises ne peuvent plus compter sur elles-mêmes et sur leurs uniques ressources pour développer et mettre en place des stratégies d'innovations pertinentes. Il annonce ainsi l'apparition de l'innovation collaborative.



(Source: d'après Chesbrough H. (2004), Open Innovation: Renewing Growth from Industrial R&D, 10th Annual innovation Convergence, Minneapolis, september 27.)

1.3 Une nouvelle innovation : l'innovation d'opinion

Boullier (1989, 1997, 1999, 2001, 2006, 2019), a consacré nombre de publications sur la sociologie du numérique, le web et internet. A ce titre il a développé le concept d'innovation d'opinion s'appuyant sur l'essence même de la technologie numérique. Selon lui, l'innovation numérique ne ressemble en rien aux innovations issues des périodes économiques et industrielles précédentes, notamment par son principe d'innovation permanente, grande consommatrice de capital où les investisseurs ont des visions à court terme, dévalorisant les immobilisations au profit de la réputation d'une marque et de son portefeuille de brevets souvent peu développés, avec l'exigence d'une rentabilité rapide sur le capital investi.

A ce titre, le numérique possède pour Boullier (2019) un avantage considérable : c'est sa capacité à pouvoir être transformé rapidement. En effet, il est admis qu'il est plus facile de changer un code informatique que le moule ou l'outil de fabrication d'un produit manufacturé. Sa plasticité est naturelle, alors que pour nombre de produits issus de l'industrie classique, tout changement est chronophage, complexe et certains choix de process souvent irréversibles. On peut donc considérer que les codages informatiques sont modifiables et réversibles à l'infini, sauf dans certains cas trop compliqués.

L'innovation est désormais centrée sur l'utilisateur, elle ne se concentre plus uniquement sur le producteur. La capacité à pouvoir faire réaliser des essais par l'intermédiaire des réseaux, notamment par la mise à disposition de version béta de certaines applications a étendu la possibilité des essais-erreurs. C'est souvent l'utilisateur qui va initier l'innovation, notamment par son appartenance à des communautés diverses. Von Hippel (2005) a parlé à ce sujet de *« user innovation ».*

Dans cet univers numérique où l'innovation devient permanente, les lancements de produits se multiplient, les annonces de nouveautés pullulent, et sont l'objet de toute l'attention des médias, à un moment où l'information est omniprésente et tourne en boucle 24H/24H. A ce niveau, l'innovation numérique est le plus souvent incrémentale que de rupture, on se contente d'améliorer les produits, sans en bouleverser totalement la technologie, mais en y ajoutant de nouvelles fonctionnalités, un nouveau design (Boulier 2006). Les innovations de rupture y sont souvent plus rares car mobilisant des fonds sur des périodes beaucoup plus (trop) longues.

Toutes ses nouvelles innovations mises sur le marché, ont souvent réclamé des levées de fonds importantes, comme on l'a noté précédemment, car l'investissement est bien souvent concentré sur le marketing et le développement produit, donc moins en immobilisations qu'en capital. Dès lors Boulier fait le rapprochement entre numérique et capitalisme financier, du fait que les levées de fonds nécessitent de convaincre les esprits et susciter l'intérêt des investisseurs. En effet le secteur numérique nécessite, on l'a vu plus haut, avant tout du capital (du cash), qui peut être rapidement source de revenus, et non pas des immobilisations, amorties sur une longue période.

Partant de ces constats, Boulier (2006) introduit la notion « d'innovations d'opinion », au-delà des innovations de rupture ou incrémentales. Selon lui, l'innovation d'opinion sert principalement à faire évoluer les positions des investisseurs en créant le buzz médiatique nécessaire à travers les médias et autres réseaux sociaux. Pour aller plus loin, il souligne que les innovations incrémentales, loin de permettre une amélioration progressive des produits numériques, sont plutôt de l'ordre de « l'instabilité permanente ». Ainsi, il s'agit donc d'organiser un système où on va remettre en cause de façon continuelle l'usage des produits, en s'appuyant sur une plate-forme technologique identique, afin de vendre et revendre constamment des évolutions successives du même produit, sans se soucier du degré de satisfaction ou non des utilisateurs des versions précédentes. Permettons-nous de citer l'exemple de la téléphonie mobile, avec une sortie tous les 12 à 16 mois de versions évoluées

de *smartphone*, toutes marques confondues. Pour Boulier *« le principe de ce type d'innovation repose sur des évènements (les lancements successifs de logiciels par exemple), sur une mise sous tension de tous les consommateurs, qui finissent par se convaincre qu'ils ne peuvent plus se passer de ces nouvelles versions »* (Boulier, 2006, p.31).

Pour ce qui concerne le secteur numérique, Boulier (2019) reconnait néanmoins que nombre d'innovations incrémentales ont permis de changer durablement le secteur en soulignant que des innovations de rupture ont pu révolutionner les pratiques. L'exemple d'Apple en est une parfaite illustration où des réussites patentes comme le Macintosh en 1984, l'IPod en 2000, ou l'IPhone en 2007 peuvent aussi côtoyer des échecs retentissants à l'instar du Newton en 1993, ou du G4 Cube en 2003.

Enfin, pour conclure cette exploration de l'innovation, nous soumettons une définition de l'innovation digitale (Nambisan et al., 2017, p. 223) :« *L'innovation digitale est l'utilisation de la technologie digitale pendant le processus d'innovation* ». Mais également, *« L'innovation digitale peut également être utilisée pour décrire, entièrement ou partiellement le résultat de l'innovation. »* (Nambisan et al., 2017, p. 223).

Constatant que l'innovation digitale a complètement et durablement bouleversé la création et la nature même des nouveaux produits et services, Nambisan et al. (2017, p. 224) avancent une définition plus précise de ce concept comme « *la création (et le changement consécutif) d'offres de marché, de processus commerciaux ou de modèles résultant de l'utilisation de la technologie digitale* ». C'est-à-dire, « *dans l'innovation digitale, les technologies digitales et les processus de numérisation associés font partie intégrante de la nouvelle idée et/ou de son développement, de sa diffusion ou de son assimilation*. ».

Conclusion intermédiaire

Cette approche nous permet de faire le lien avec notre recherche s'agissant des innovations digitales dans les organisations, et plus particulièrement dans le secteur de l'immobilier. Nous avons ainsi essayé de définir la notion d'innovation, objet de beaucoup d'intérêt pour les auteurs. Puis nous avons pu embrasser le champ des diverses formes d'innovations que l'on peut rencontrer. A ce titre, la proposition d'une signification de la notion d'innovation et la présentation des différentes formes d'innovation, tel que nous venons de le faire, renvoie directement à une question fondamentale, à savoir la formation et l'évolution des innovations digitales. Ce point constitue pour nous certainement la première de nos questions de recherche que nous définirons à la fin de notre section 2 de ce chapitre 3.

SECTION 2 : LES APPORTS DE LA THEORIE DE L'ACTEUR-RESEAU (ACTOR NETWORK THEORY, SOIT ANT)

Dans cette partie, nous allons essayer de voir en quoi la Théorie de l'Acteur Réseau est pertinente pour notre recherche.

Aussi, notre démarche va dans un premier temps commencer par une définition de l'ANT.

Dans un deuxième temps, nous poserons les deux principes majeurs de l'ANT, à savoir le processus continu de mobilisation de divers réseaux et le principe de symétrie.

Puis dans un troisième temps, nous définirons les acteurs de l'ANT et leurs rôles respectifs : primum movens, traducteur, actants humain, actants non-humain, réseaux, porte-paroles et intermédiaires.

Dans un quatrième temps nous décrirons les interventions possibles des acteurs dans la traduction : le déplacement, l'adaptation, l'extension et le détournement.

Ensuite, dans un cinquième temps, nous nous intéresserons au processus même de traduction avec ses quatre phases : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisations des alliés. Enfin, nous présenterons une cartographie des acteurs de l'ANT appliquée au secteur de l'immobilier, puis nos questions de recherche.

2.1 Définition

Dès 1974, Callon va définir la traduction comme étant une relation symbolique « qui transforme un énoncé particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier » (Callon, 1974-1975, p.19). « *Elle lie des énoncés et des enjeux à priori incommensurables et sans communes mesures* » (Callon & Latour, 1991, p.32). Traduire, c'est « *établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes* » (Callon, in Latour (ed.), 1992, p. 65).

La théorie de l'acteur-réseau, connue également sous le nom de sociologie de la traduction ou sociologie de l'acteur-réseau (*Actor Network Theory en Anglais, soit l'acronyme ANT*), est un cadre d'analyse constructiviste qui pose que « *la société est le résultat toujours provisoire des actions en cours* » (Callon, 2006, p.267)

La Théorie de l'Acteur Réseau (nous prenons le parti d'utiliser cette appellation dans notre travail, avec l'acronyme ANT de temps à autre) a été conceptualisée dans le texte « Éléments pour une sociologie de la Traduction », rédigé par un de ses pères fondateurs : Michel Callon. Cet article reprend nombre d'éléments avancés par Callon depuis le début de ses travaux en

1974, à travers la description d'une étude sur la réimplantation des coquilles Saint-Jacques en Bretagne : « La domestication des coquilles Saint Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint Brieuc ». (Callon, 1986).

Callon est un enseignant chercheur à l'École des Mines de Paris, au sein de laquelle, avec Bruno Latour il a développé le Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) au début des années 1980. Ces deux chercheurs vont ainsi proposer une nouvelle sociologie des sciences et des techniques qui aujourd'hui est considérée comme une véritable nouvelle école théorique enseignée dans les sciences de gestion : la sociologie de la traduction, ou sociologie des réseaux technico économiques (sociotechniques) ou bien encore sociologie de l'innovation. On doit associer à leurs travaux Madeleine Akrich, également chercheure et directrice du CSI, ainsi que John Law un chercheur britannique qui a beaucoup collaboré avec Callon.

L'ANT s'appuie sur l'étude des processus de production des sciences et des techniques. Elle vise aussi à questionner leur validité et/ou leur efficacité, et à s'interroger sur leur diffusion et leur circulation. L'ANT démontre par ailleurs que la création des innovations fait peu de cas des frontières organisationnelles.

Concernant le concept d'innovation, il faut remarquer que les auteurs réfutent dès le départ, l'idée de séparation entre le technologique et l'économique et social. Ainsi, ils introduisent très rapidement la notion de réseau : l'innovation va ainsi rassembler de nombreux acteurs, par-delà les entreprises, les industriels et les laboratoires. L'innovation ne passe pas par des phases planifiables (Callon, 1994). Elle va se renouveler sans cesse, à travers tous les échanges entre les parties prenantes, humaines ou non qui vont regrouper chercheurs, non chercheurs, machines, calculs, équipements, laboratoires, etc.

Ainsi, pour Callon (1994, p.11) *« L'innovation est un processus tourbillonnaire* ». Pour Callon et Latour, le processus d'innovation est un phénomène permanent, récurent et multi-acteurs. Callon (1999) va avancer dès lors sa vision du processus d'innovation, qui est en fait une véritable définition de l'innovation : « *L'innovation est un phénomène émergent au cours duquel se mettent progressivement en place des interactions liant des agents, des savoirs et des biens, qui étaient auparavant non connectés et qui sont pris peu à peu dans un faisceau d'interdépendances. Le réseau, considéré dans sa dimension formelle, est un puissant outil pour suivre la mise en place de ces connexions et pour décrire les formes qu'elles prennent. Mais ce qui caractérise l'innovation c'est qu'elle consiste également en une alchimie qui combine des ingrédients hétérogènes : elle traverse les institutions tissant des relations*

compliquées et inattendues, jouant à la fois sur les relations personnelles, sur le marché, sur le droit, sur la science et la technologie » (Callon, 1999, p. 14).

Pour décrire d'une façon profane la théorie de l'acteur-réseau, nous pourrions reprendre l'allusion suivante « … *cette sociologie est une lentille pour voir les acteurs, c'est une voiture pour suivre l'action, pour cartographier les relations* » (Marin & Rivera., 2016, p.176).

Dès lors, la théorie de l'Acteur-Réseau s'avère être le cadre conceptuel idoine pour notre recherche compte tenu de notre problématique relative à la traduction des innovations digitales dans les organisations de l'immobilier. En effet, l'ANT regroupe et questionne à la fois la notion d'innovation et celle de diffusion des dites innovations : les grands théoriciens de la traduction, et notamment ces premiers concepteurs Callon, Latour et Alkrich (2006), se sont intéressés à l'impact des sciences et des technologies et les façons dont elles sont appropriées par les usagers. Comme le souligne les chercheurs, « adopter une innovation, c'est avant tout l'adapter ». A ce niveau, beaucoup d'entreprises de l'immobilier ont adapté une ou plusieurs nouvelles technologies digitales liée à leur activité, mais ont-elles pour autant adapté l'innovation digitale comme nouvelle « doxa » managériale ?

D'après ces auteurs, les succès de l'innovation ne dépendent pas uniquement de ses qualités intrinsèques mais avant tout de la participation active de tous les acteurs décidés à la faire progresser (Akrich et al., 1988). En effet, le degré de diffusion d'une innovation est intimement lié à la qualité de soutien des acteurs concernés. C'est donc par la création d'un réseau d'alliés qui vont coopérer que l'innovation va se développer et pouvoir se répandre sur le marché. (Callon, 1986).

2.2 Les deux principes de l'ANT

La théorie de l'Acteur réseau repose sur deux principes ou idées fondamentales :

En premier lieu, il s'agit de considérer que les faits scientifiques ne sont pas le résultat d'une évidence naturelle mais, au contraire, sont le fruit d'un processus complexe qui va associer des chercheurs, leurs calculs, leurs instruments, leurs financeurs, leurs institutions, des non chercheurs, des hommes, des machines, des justifications rationnelles et des contraintes sociales. Le processus considéré est ainsi décrit : « *la fabrication des faits est un processus continu qui consiste en la mobilisation progressive, tâtonnante et négociée, de réseaux* […] » (Callon, 1988, p. 26). Dans l'ANT, toutes les composantes du processus sont ainsi fondamentalement et intimement liés : « *La robustesse d'un fait scientifique n'est pas le résultat d'une décision rationnelle prise par un esprit libre* […]. *C'est une solidité composée*

[…] *qui est celle des réseaux qu'il mobilise et des éléments que ceux-ci associent* » (Callon, 1986). Concernant notre terrain de recherche, près de vingt années d'observations au quotidien nous amènent à penser qu'effectivement, la diffusion des innovations digitales dans le secteur de l'immobilier relève d'un processus ni très simple, ni très évident, ni très rapide et à tout le moins compliqué.

Dans un deuxième temps, il faut considérer le principe de symétrie : « *Les sociétés modernes séparent la nature de la société. Mais dans notre société actuelle, nous nous trouvons face à une multitude de quasi-objets hybrides, c'est-à-dire qu'ils émergent à la fois de la nature et de la société, comme des réseaux* » (Latour, 1997, p. 74). Plus avant, pour Callon et Latour, il faut considérer et analyser la nature et la société de façon conjointe, il ne faut plus les dissocier et aborder l'analyse avec les objets hybrides, nous touchons là au principe de symétrie généralisée : « *Les réseaux sont à la fois réels comme la nature, narrés comme le discours et collectifs comme la société.* » (Latour, 1997, p. 15).

2.3 Les acteurs de l'ANT

Nous allons tout d'abord définir les différents acteurs qui composent la théorie de l'Acteur réseau, en reprenant la cartographie de Callon et Latour (1991) :

- Le primum movens : C'est l'acteur qui lance la démarche du processus bien avant la traduction. Il devient par la suite membre d'un réseau et opère des traductions. De facto, c'est lui qui décide du changement. Pour notre recherche, définir le primum movens n'est pas si évident et à priori nous devrions en rencontrer plusieurs.

- Le traducteur : Son rôle est de traduire le processus, le projet aux différents actants prenant part à celui-ci. Il est l'élément central du processus de traduction. Il assure la relation entre les différents acteurs et les membres du ou des réseaux. *« La problématisation ne peut s'opérer que sous l'effet d'un traducteur »* (Amblard et al., 1996, p.157). Le traducteur va jouer un rôle essentiel, car il va contribuer à aligner les traductions des différents réseaux : en effet les autres membres du réseau vont également réaliser des activités de traduction, dès lors le traducteur doit disposer d'une légitimité pour jouer son rôle (Amblard et al. 1996, Walsh et al. 2010). « *L'appointement ou l'émergence du traducteur est une précondition à la mise en place du processus de traduction. Son identification, ainsi que celle du primum movens, est essentielle à l'analyse d'une situation de changement* » (Walsh, 2010, p. 290).

- Les actants humains : Ce sont les acteurs, internes et externes à l'entreprise concernée et qui peuvent intervenir dans le processus d'innovation.

- Les actants non humains : Ce sont tous les éléments matériels et immatériels nécessaires au projet. Cela peut être le réseau, ou l'outil. Pour le volet pratique de notre recherche, nous considèreront ici les nouveaux outils technologiques digitaux sur le marché.
- Les réseaux : Ce sont les différentes structures formées par et entre les actants, la « méta organisation » selon Amblard et al. (1996, p. 13). Le rôle du réseau socio-économique tient toute son importance dans la diffusion d'une innovation, et le soutien des acteurs est essentiel (Soparnot & Stevens, 2007). L'originalité de la théorie de l'acteur-réseau trouve également son essence dans la notion de réseau sociotechnique (méta-organisation selon Callon et Latour). Le réseau n'est pas le simple liant d'individus humains. Il lie des humains (acteurs) et des non-humains (actants) ayant pour ciment la réalisation d'objectifs stratégiques communs. Nature et société sont toujours associées et forment des réseaux évoluant dans une réalité environnementale dans laquelle acteurs et actants façonnent l'innovation selon un schéma non déterminable
- Les porte-paroles : Il s'agit des différents représentants parlant au nom des actants humains que l'on retrouve dans les réseaux. Ils vont procéder aux différentes traductions et également au contrôle des dites traductions des actants. La fonction des porte-parole est primordiale pour aligner les traductions des différents réseaux (Nobre & Zawadzki, 2015)
- Les intermédiaires : Ce sont tous les éléments qui facilitent le travail des actants, leur permettant d'interagir et de s'exprimer. Les intermédiaires peuvent être, de la même façon que les actants, humains ou non-humains : objets techniques, informations, finances, humains, etc. (Amblard et al.,1996). Nous retrouverons certains actants en tant qu'intermédiaires.

Tous les acteurs identifiés dans l'ANT vont interagir dans le processus de traduction, afin qu'il réponde à leurs besoins respectifs, à leurs attentes ou qu'il permette de maintenir leur position et leur influence dans le biotope (Alcouffe et al., 2008).

La théorie de l'Acteur Réseau accorde une place essentielle et centrale au rôle des acteurs et des actants. Plus avant, elle va nous permettre de prendre en compte la forte dimension dynamique des acteurs de notre terrain, de même que les multiples interactions qui les lient entre eux.

2.4 Le rôle des acteurs dans l'innovation à travers leurs interventions

Akrich va indiquer que les utilisateurs, sont des acteurs de l'innovation (Akrich, 1998, 2006). En effet, dans l'ANT, les humains vont jouer un rôle actif dans le réseau, notamment dans leurs interventions sur les objets techniques, c'est-à-dire les actants non humains. Akrich va décrire les formes d'interventions des humains afin de nous éclairer sur leur rôle t leurs fonctions.

Elle va ainsi identifier quatre formes d'intervention des acteurs, selon deux orientations principales : l'objet lui-même, et ses usages prescrits :

- Le déplacement : « *le déplacement consiste à modifier le spectre des usages prévus d'un dispositif sans annihiler ce en vue de quoi il a été conçu, et sans introduire de modifications majeures dans le dispositif. Il s'agit d'exploiter la flexibilité relative des dispositifs : cette flexibilité est liée au fait que le concepteur produit en même temps que son dispositif un scénario de ses usages possibles* » (Akrich, 2006, p. 255-256)
- L'adaptation : « *On parlera d'adaptation lorsqu'il s'agira d'introduire quelques modifications dans le dispositif qui permettent de l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisateur ou de son environnement sans pour autant toucher à sa fonction première* » (Akrich, 2006, p. 258)
- L'extension : « *On parlera d'extension lorsqu'un dispositif est à peu près conservé dans sa forme et ses usages de départ mais qu'on lui a adjoint un ou plusieurs éléments qui permettent d'enrichir la liste de ses fonctions* » (Akrich, 2006, p. 259)
- Le détournement : « *La notion de détournement renvoie à un concept assez répandu, en particulier dans le domaine de l'art : un dispositif est détourné lorsqu'un utilisateur s'en sert pour un propos qui n'a rien à voir avec le scénario prévu au départ par le concepteur et même annihile du coup toute possibilité de retour à l'usage précédent*. » (Akrich, 2006, p. 260)

Cet éclairage sur les différents rôles joués par les acteurs dans l'innovation nous parait susceptible de nous éclairer dans notre recherche et doit nous faciliter la compréhension de notre terrain. En effet, notre connaissance préalable du secteur nous invite à penser que cette typologie peut se retrouver dans les pratiques des professionnels de l'immobilier à l'égard des outils digitaux à leur disposition pour effectuer leurs missions. Ainsi, nous savons que les acteurs de l'immobilier, collaborateurs ou dirigeants mobilisent des outils digitaux dans leurs pratiques, parfois en les adaptant, le plus souvent en les appliquant à leurs besoins. A

ce titre on peut déjà citer l'utilisation des réseaux sociaux tels Instagram, LinkedIn, YouTube, Facebook ou TikTok. Pour ce qui concerne l'intervention de type « extension », elle reste peu ou pas pratiquée dans le secteur de l'immobilier et pour l'intervention de type « détournement » elle nous parait absente, sauf à considérer que l'usage de certains réseaux sociaux à des fins « mercantiles » comme la présentation de biens immobiliers à vendre entre dans cette acception.

2.5 Le processus de traduction

Les différentes phases et démarches que l'ANT entrevoit sont inspirées de l'ethnométhodologie de Garfinkel (1967) qui prend appuie sur une série d'étapes appelée chaîne de la traduction. Traduire, selon cette théorie, c'est négocier, effectuer une série de déplacements de tous genres et ce à chaque séquence du processus, lequel peut être défini en quatre grandes étapes. Ces étapes, ou phases fondamentales du processus de traduction se présentent ainsi **(**Akrich & al., 1988 ; Amblard & al., 1996 **;** Callon, 1986**) :**

- **La problématisation :**

Elle se présente comme la phase d'association entre les différentes entités et les problèmes qui s'interposent entre elles et des objectifs respectifs de chacune. La problématisation consiste à formuler les problèmes et proposer des solutions (Harrisson & Laberge, 2002). Cette mise en mouvement s'opère autour d'un projet provisoire et minimum, englobant les intérêts de chacune des entités.

- **L'intéressement :**

Il s'agit de l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce à imposer et à stabiliser les acteurs qu'elle a définis par sa problématisation. Un intéressement réussi confirme la validité de la problématisation, qui dans le cas contraire se trouve réfutée.

- **L'enrôlement et la mobilisation des alliés :**

L'enrôlement, c'est le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte, dans ce cas c'est un intéressement réussi. Par l'acceptation de leur rôle, chacun des acteurs va ainsi confirmer son intérêt pour la constitution du réseau. Pour Amblard et al. (1996, p.163), les rôles attribués vont être à *« construire par les acteurs dans une sorte de division des tâches qui permet de consolider le réseau et d'enraciner…ceux qui se lient à lui* ».

La mobilisation : C'est la convocation progressive des acteurs qui s'allient et font masse pour rendre crédibles et indiscutables une proposition, un projet ou une innovation. Au-delà de cette coordination des alliés, il s'agira également de désigner les porte-paroles et les médiateurs.

A titre de synthèse, selon Callon (1986, p.205) « *La traduction est un processus avant d'être un résultat* »

2.6 Cartographie des acteurs de l'ANT appliquée au secteur de l'immobilier

Nous nous proposons dans cette section d'essayer de placer les acteurs de l'écosystème immobilier dans l'univers de l'ANT en leur attribuant un rôle tel que défini dans cette sociologie.

Nous allons pour ce faire nous appuyer sur la description de notre écosystème immobilier (cf. section 1)

A ce titre, nous pouvons constater que certains acteurs peuvent se voir attribuer plusieurs rôles, en fonction des actions qu'ils peuvent conduire au sein de la traduction des innovations.

La théorie de l'acteur-réseau recense les acteurs suivants (cf. Chapitre 2, section 2, 2.3) :

Le primum movens, le traducteur, les actants humains, les actants non-humains, les réseaux, les porte-paroles et les intermédiaires.

Nous proposons ci-après un « positionnement » de chacun des acteurs de l'écosystème de l'immobilier dans la grille des acteurs de l'ANT :

1) **Le Primum Movens** : ou plus précisément dans notre contexte, les primum movens, car ils sont pluriels :
   - Les *start-ups* de la *Proptech*, avec leurs acteurs
   - Les directeurs d'entreprises immobilières, les responsables de réseaux et de groupes, les responsables d'organisation professionnelles
2) **Le(s) traducteur(s)** : les *start-ups*, les entreprises de la *Proptech*, les fournisseurs de logiciels les réseaux de franchise, de mandataires indépendants, les groupes, les sachants-influenceurs (grands témoins de la sphère immobilière)
3) **Les actants humains :** les salariés et collaborateurs non-salariés, les organismes de formation et les Universités, les agences immobilières et leurs responsables (transactionnaires, administrateurs de biens et syndics), les clients (ou candidats clients), les

conseils syndicaux, les marchands de biens, les promoteurs, aménageurs, constructeurs, lotisseurs,

4) **Les actants non-humains :** la technologie, les plateformes et les portails, les réseaux sociaux
5) **Les réseaux :** les réseaux de franchise, de mandataires indépendants, les groupes, les organisations professionnelles,
6) **Les porte-paroles :** les organisations professionnelles patronales et de salariés, la Branche professionnelle de l'immobilier, la Commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation professionnelle (CPNEFP), l'opérateur de compétences OPCO EP, et les Fonds d'assurance formation (FAFS), la presse et les médias, les sachants-influenceurs
7) **Les intermédiaires** : les diagnostiqueurs, les experts immobiliers, les banques, les assurances, les collectivités territoriales, les notaires, les marchands de biens, les promoteurs, aménageurs, constructeurs, lotisseurs, les bailleurs sociaux, les fournisseurs de technologie auxquels nous pouvons ajouter des actants humains : les salariés et collaborateurs non-salariés, les organismes de formation et les Universités, les agences immobilières et leurs responsables (transactionnaires, administrateurs de biens et syndics), les clients (ou candidats clients).

Nous pouvons ainsi proposer le tableau suivant :

Les Primum Movens	- Les *start-ups* de la *Proptech*, avec leurs acteurs - Les directeurs d'entreprises immobilières, les responsables de réseaux et de groupes, les responsables d'organisation professionnelles
Le(s) traducteur(s)	Les *start-ups*, les entreprises de la *Proptech*, les fournisseurs de logiciels les réseaux de franchise, de mandataires indépendants, les groupes, les sachants-influenceurs (grands témoins de la sphère immobilière)
Les actants humains	Les salariés et collaborateurs non-salariés, les organismes de formation et les Universités, les agences immobilières et leurs responsables (transactionnaires, administrateurs de biens et syndics), les clients (ou candidats clients), les conseils syndicaux, les marchands de biens, les promoteurs, aménageurs, constructeurs, lotisseurs,

Les actants non-humains	La technologie, les plateformes et les portails, les réseaux sociaux
Les réseaux	Les réseaux de franchise, de mandataires indépendants, les groupes, les organisations professionnelles,
Les porte-paroles	Les organisations professionnelles patronales et de salariés, la Branche professionnelle de l'immobilier, la Commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation professionnelle (CPNEFP), l'opérateur de compétences OPCO EP, et les Fonds d'assurance formation (FAFS), la presse et les médias, les sachants-influenceurs
Les intermédiaires	Les salariés et collaborateurs non-salariés, les organismes de formation et les Universités, les agences immobilières et leurs responsables (transactionnaires, administrateurs de biens et syndics), les clients (ou candidats clients), les diagnostiqueurs, les experts immobiliers, les banques, les assurances, les collectivités territoriales, les notaires, les marchands de biens, les promoteurs, aménageurs, constructeurs, lotisseurs, les bailleurs sociaux, les fournisseurs de technologie**.**

Tableau n°2 de positionnement des acteurs de l'écosystème immobilier selon l'ANT

La catégorisation que nous proposons englobe toutes les parties prenantes que nous avons pu identifier de l'éco système immobilier. Pour mémoire, nous avons choisi une approche qualitative pour notre collecte de données primaires, basée sur des entretiens individuels semi-directifs (Baumard & al., 2018) Aussi, c'est à partir de ce classement que nous avons choisi les acteurs qui font partie de notre échantillon d'interviewés pour notre recherche terrain en favorisant essentiellement les acteurs les plus près des métiers liés à la Loi Hoguet (transaction, gestion locative et syndic de copropriété).

2.7 Nos questions de recherche

Dans notre premier chapitre, nous avons avancé que le secteur de l'immobilier est un secteur pérenne, résilient et qui s'inscrit dans une insécurité juridique et réglementaire doublée d'une

prise directe avec la situation économique. Par ailleurs nous avons pu démontrer que le secteur de l'immobilier était le premier poste de dépenses des ménages français et qu'il représente un poste important du PIB. Ensuite, nous avons pu expliciter nos retours d'expériences qui peuvent se résumer à de nouveaux modèles, de nouveaux outils, et des nouvelles pratiques professionnelles.

Dans notre deuxième chapitre, nous avons procédé à une revue de littérature traitant des différents concepts mobilisés dans notre problématique. A l'issue de chacune des notions étudiées, nous avons pu arriver à faire le lien avec des questionnements issus de cette même problématique et pouvant constituer in fine nos questions de recherche.

De même, dans notre troisième chapitre, nous avons pu étudier dans une première section le concept d'innovation et d'innovation digitale à travers une revue de littérature. Enfin, nous nous proposons de terminer la présente section 2 en présentant nos questions de recherche. Ainsi, considérant notre cadre d'analyse des innovations digitales, à savoir la théorie de l'Acteur réseau, et notre problématique, la traduction des innovations digitales dans les organisations, avec le secteur de l'immobilier comme terrain de recherche, nous pouvons, en nous appuyant sur les différentes phases de l'ANT, définir les différentes questions de recherche sous-jacentes à nos travaux.

En effet, l'observation attentive des phases successives de l'ANT nous apporte un éclairage intéressant :

Phase de problématisation : comme nous l'avons déjà mentionné plus avant, elle consiste à formuler les problèmes et proposer des solutions autour d'un projet provisoire et minimum, en essayant de prendre en compte les intérêts de chacune des entités.

Définie ainsi, elle peut être assimilée par sa nature à l'émergence, la création, voire l'apparition du phénomène qui nous concerne. C'est la phase de commencement de propagation, en résumé, ce peut être considéré pour nous, comme la phase de création des innovations digitales.

Phase de l'intéressement : dans ce moment, il va s'agir « d'imposer et de stabiliser les acteurs » issus de la phase précédente. Rappelons qu'« un intéressement réussi confirme la validité de la problématisation ».

Dès lors, nous pouvons considérer qu'ici, nous touchons à la diffusion des innovations, à leur développement au sein du biotope considéré.

Phase d'enrôlement et de mobilisation des alliés : l'enrôlement va permettre de « définir et d'attribuer un rôle à chaque acteur qui l'accepte », nous pouvons par extension avancer que pour la diffusion des innovations digitales, il va s'agir d'un moment ou l'appropriation des outils considérés se propage.

Pour ce qui est de la mobilisation, c'est l'émergence progressive du moment où « les acteurs s'allient et font masse pour rendre crédible et indiscutable une innovation », à ce titre, rapporté à notre problématique, il va s'agir du moment où les interactions entre les parties prenantes vont devenir récurrentes, et où l'utilisation des innovations digitales va ainsi impacter les organisations et leurs process.

Par ailleurs, on peut également considérer que cette phase d'enrôlement et de mobilisation des alliés va en outre être porteuse de sens pour les acteurs étant donné leur volonté de s'associer, d'accepter leur rôle dans le but de rendre crédible l'innovation. Cette volonté d'apporter de la crédibilité nous parait être le signe d'un souci de donner du sens à l'innovation, en effet être porteuse de « crédibilité » conduit directement à être donneuse de « sens ».

Il va s'agir ainsi d'étudier comment les innovations digitales dans le secteur de l'immobilier, sont susceptibles de créer du sens, en nous appuyant sur la théorie du sensemaking de Weick (1995, 2001).

En effet, face à l'abondance d'information résultant de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, et dans le but de pouvoir susciter les échanges entre les différents acteurs du biotope, comme de favoriser le partage d'objectifs communs, il faut tenter de mettre de l'ordre dans le désordre.

Notre revue de littérature, ainsi que l'application de notre cadre théorique à notre problématique de recherche, viennent de nous permettre d'approcher l'élaboration de nos questionnements de recherche. Nous nous proposons de confronter ces deux approches et de dresser un tableau comparatif, en « effet miroir », afin d'affiner nos interrogations et de décrire plus précisément nos questions de recherche :

Questionnements posés à l'issue de la revue de littérature	Questionnements posés à l'issue de la mobilisation de l'ANT
Concept d'innovation et d'innovation digitale : Création et diffusion des innovations ?	**Problématisation :** Création et diffusion des innovations ?
Concept de digitalisation : Création et diffusion des innovations digitales ?	**Intéressement :** Diffusion des innovations ?
Réseaux, organisations et technologies : Impacts sur les organisations et les collaborateur -acteurs ?	**Enrôlement :** Interactions clients et création de sens ?
Relations clients et modèles d'affaires : Interactions clients et création de sens ?	**Mobilisation des alliés :** Impacts sur les organisations et les collaborateurs -acteurs ? Interactions clients et création de sens ?

Tableau n° 3 Comparatif des questionnements posés à l'issue de la revue de littérature et de la mobilisation de l'ANT

Ce tableau comparatif met en évidence de façon patente les corrélations entre les deux approches, et leur synthèse va nous permettre ainsi de pouvoir affiner nos questionnements.

Enfin, dans cette mise en perspective de nos pistes de recherche, nous nous proposons également de mobiliser les travaux de Nambisan et al. (2017) qui ont proposé de réinventer la recherche en gestion de l'innovation numérique.

Ces auteurs rappellent que les théories reconnues concernant la gestion de l'innovation sont principalement axées sur la réponse à trois questions fondamentales :

1- Comment les innovations se forment-elles et évoluent-elles ?
2- Comment les acteurs et les organisations doivent-ils s'organiser pour innover ?
3- Comment la nature de l'innovation et son organisation interagissent-elles ?

Ces trois questionnements sont tout à fait pertinents pour ce qui est de notre recherche et apparaissent en concordance avec les conclusions issue de notre tableau comparatif des questionnements issus de notre revue de littérature et de la mobilisation de l'ANT. Aussi nous nous proposons de trianguler nos approches.

Ainsi, nous pouvons remarquer la grande cohérence qui peut en émaner, et dès lors, nous recouvrons l'essentiel de nos interrogations constituant ainsi nos pistes de recherche.

En synthèse, nous pouvons dès lors poser nos quatre pistes de recherche relatives à la traduction des innovations digitales dans les organisations sur le terrain de l'immobilier :

- Quid de la création des innovations digitales ? ou Comment les innovations digitales se forment-elles et évoluent-elles ?
- Quid de leur développement au sein des organisations ? ou Comment les acteurs et les organisations doivent-ils s'organiser pour innover ?
- Quid des interactions entre les acteurs, c'est-à-dire entre autres quel impact sur la relation client et sur les collaborateurs ? ou comment la nature de l'innovation et son organisation interagissent-elles ?
- Quid de la création de sens à travers l'utilisation des innovations digitales dans les organisations ? autrement formulé **:** Comment donner du sens aux innovations digitales ? »

Au vu de toutes ces observations, nous allons pouvoir construire notre modèle d'appréhension des innovations digitales dans l'immobilier.

Nous allons appliquer nos questions de recherche dans le cadre de notre cadre théorique de la Théorie de l'Acteur réseau, ceci en les distribuant selon les quatre phases de l'ANT : Problématisation, Intéressement, Enrôlement et Mobilisation (des alliés).

Ensuite, nous allons affecter à chacun des acteurs de l'ANT, les différentes questions de recherche.

Dès lors, nous obtenons le tableau suivant :

Questions de recherche	Phases de l'ANT	Acteur ANT
Q1 : Quid de la création des innovations digitales ?	**Problématisation** **Intéressement**	Primum movens Traducteurs Actants humains Porte-paroles Actants non humains
Q2 : Quid de leur développement au sein des organisations ?	**Intéressement** **Enrôlement** **Mobilisation des alliés**	Traducteurs Actants humains Porte-paroles Intermédiaires Réseaux Actants non humains
Q3 : Quid des interactions entre les acteurs	**Intéressement** **Enrôlement** **Mobilisation des alliés**	Traducteurs Actants humains Porte-paroles Intermédiaires Réseaux Actants non humains
Q4 : Quid de la création de sens ?	**Intéressement** **Enrôlement** **Mobilisation des alliés**	Traducteurs Actants humains Porte-paroles Intermédiaires Réseaux Actants non humains

Tableau N°4 : Modèle d'appréhension des innovations digitales

CHAPITRE 4 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE

Dans ce chapitre trois, nous nous proposons dans une première section de présenter notre choix de positionnement épistémologique ainsi que la méthodologie de recherche que nous avons retenue pour notre recherche. Nous allons ainsi justifier de notre positionnement constructiviste et de la recherche intervention comme méthodologie. Puis, dans la deuxième section, nous aborderons les choix effectués pour notre collecte de données.

SECTION 1 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET RECHERCHE INTERVENTION

Notre problématique relève du processus de traduction des innovations digitales dans les organisations. A ce titre les entreprises immobilières constituent notre terrain de recherche.

Dans cette section, nous allons définir notre positionnement épistémologique et notre méthodologie de recherche. Nous aborderons un rapide rappel de la définition de l'épistémologie et de ses trois principaux paradigmes, pour ensuite justifier de notre choix du constructivisme. Ensuite, nous préciserons les critères de scientificité et de validité afférents.

Dans un deuxième temps, nous justifierons de notre choix de la Recherche-intervention et de notre positionnement dans notre recherche.

1.1 Définition de l'épistémologie

Le mot épistémologie est issu du grec ancien : « épistèmê » qui veut dire connaissance, art, savoir, habileté, capacité à faire et le mot « « logos » qui signifie discours. Ainsi, originellement, épistémologie peut se définir comme « discours de la science ».

Selon Allard-Poesi et Perret (2014, p. 15), « l'épistémologie peut se définir comme la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science ».

Pour Perret et Séville (2007, p. 13), l'épistémologie est définie comme l'étude de la scientificité des connaissances : « *Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* ».

L'épistémologie a souvent été considérée comme la philosophie des sciences, cependant, il est désormais communément admis qu'une définition plus large peut être retenue, s'appuyant sur la notion de production et de justification des connaissances. Ainsi, Piaget (1967, p. 6), va définir l'épistémologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ».

Pour aller plus loin, Piaget (1967) avance que l'épistémologie est devenue indissociable de toute pratique de recherche scientifique. De même, Martinet (1990, p. 8) affirme que *« la réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère* ».

Toute réflexion épistémologique doit conduire le chercheur à s'interroger sur les quatre questions suivantes :

« *Quel est ce réel que l'on cherche à appréhender ? Quelle est la nature de la connaissance produite ? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ? Quelles sont ses incidences sur le réel étudié ?* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 14, p. 20).

Plus avant, il est intéressant d'approfondir ces quatre questionnements et d'essayer d'en cerner un peu plus les contours, comme le font Allard-Poesi et Perret (2014) :

Ainsi la première question « *Quel est ce réel que l'on cherche à appréhender ?* », suppose que le chercheur contextualise le milieu de sa recherche (espace et temps), définisse son objet de recherche et ses questionnements.

Par exemple dans notre recherche, nous nous positionnons dans le secteur de l'immobilier, principalement celui des métiers régis par la loi Hoguet, qui est notre terrain de travail depuis près de vingt années. Nous allons essayer de comprendre comment les innovations digitales se diffusent dans le secteur, et quels changements en sont induits,

Concernant la deuxième question « *Quelle est la nature de la connaissance produite* » ici, le chercheur va s'intéresser au caractère de sa recherche : est-elle objective ? reflet d'une réalité indépendante du chercheur ? D'une construction, d'une interprétation ? Cette connaissance est-elle relative à la finalité de la recherche ?

Pour ce qui nous concerne, à l'aune de nos observations, de nos vécus et des rencontres avec les acteurs nous allons essayer de proposer une lecture de ce phénomène de digitalisation pour ainsi pouvoir l'expliquer et éclairer sa co-construction entre les différentes parties prenantes.

Pour la troisième question « *Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?* », il s'agit pour le chercheur de s'assurer de la validité et la fiabilité de sa recherche, notamment sur ses critères de scientificité. Ainsi, la connaissance valable repose-t-elle sur des critères de vérité, d'utilité ou de justifications ?

Pour ce qui est de notre recherche, il va s'agir de respecter les critères de scientificité idoines afin de justifier de la pertinence des méthodes de recueil et d'analyse des données et de la pertinence des résultats de notre recherche.

Enfin à la dernière question : « *Quelles sont ses incidences sur le réel étudié ?* », il s'agit de constater les implications de la recherche sur le réel étudié : quels sont ces effets sur la construction de la réalité ? Le rôle du chercheur dans la société est ici immanquablement abordé.

Par exemple, à ce niveau, nous allons pouvoir démontrer que la digitalisation n'est pas une fatalité, mais qu'elle est un phénomène qui enrichit le quotidien de toutes les parties prenantes, dans le but de faciliter la marche du secteur au bénéfice de la relation client. Ainsi, nous devrions contribuer à sa diffusion de manière plus large pour le bien de tous, que ce soit par l'intermédiaire de formations, de productions académiques ou de vulgarisation.

1.2 Les trois paradigmes épistémologiques en sciences de gestion et du management

Il existe trois grands paradigmes épistémologiques en sciences de gestion et du management : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. C'est Kuhn (1962) qui a développé la notion de paradigme épistémologique. Pour Avenier et Gavard-Perret (2018, p. 19), le paradigme est « *un cadre qui regroupe un ensemble de croyances, valeurs, techniques partagées par une communauté scientifique à une période donnée. Ce cadre permet de définir les problèmes et les méthodes légitimes et canalise les investigations. Il fixe un langage commun qui favoriserait la diffusion des travaux et permettrait ainsi une plus grande efficacité de la recherche. ».*

- Le positivisme :

C'est Auguste Comte (1844) qui historiquement a fondé le positivisme, s'appuyant sur une conception de la science portée par les sciences de la nature. Le modèle des sciences de la nature « *repose sur le postulat selon lequel une connaissance scientifique est une connaissance vérifiée au travers du recours à la méthode expérimentale* » (Avenier et Gavard-Perret, 2014, p. 17).

Dans le paradigme positiviste, il va s'agir de « *partir de l'observation de faits particuliers pour remonter à des lois générales* » (Avenier & Gavard-Perret, 2018, p. 20).

- L'interprétativisme :

Le paradigme interprétativiste a été porté par différents auteurs (Burrel et Morgan, 1979, Husserl, 1970, Sandberg, 2005, Yannow, 2006). Dans ce courant de pensée, ce qui est connaissable est l'expérience vécue, c'est-à-dire « l'expérience de la vie » d'après Husserl (1979). De plus, il faut souligner l'interdépendance entre le chercheur et ce qu'il étudie. Enfin, l'interprétativisme postule que « *l'intention du chercheur influence son expérience vécue de ce qu'il étudie* » (Avenier & Gavard-Perret, 2018, p. 18).

Dans le référentiel interprétativiste, il va s'agir pour le chercheur de *« comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans*

les situations » (Avenier & Gavard-Perret, 2018, p. 18). En fait, c'est l'interprétation des résultats qui créé la connaissance.

- Le constructivisme :

Le père du constructivisme est Piaget (1967, 1970), dont les travaux ont été enrichis et prolongés par von Glasersfeld (1988, 2001) et Le Moigne (1995, 2002, 2007) pour arriver à la théorisation du paradigme du constructivisme radical.

Pour Piaget (1970), la connaissance est autant un processus qu'un résultat. Dans le constructivisme radical, il y a trois hypothèses (Avenier & Gavard-Perret, 2018) :

- Tout d'abord, est connaissable l'expérience humaine active.
- Ensuite, dans le processus de connaissance, il y a une interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut cependant exister indépendamment du chercheur qui l'étudie.
- Enfin, l'intention de connaitre un certain réel, influence l'expérience que l'on a de ce qu'on étudie, et donc la connaissance que l'on en développe.

Dans le constructivisme ingénierique « Le *réel est construit par l'acte de connaitre plutôt que donné par la perception objective du monde* » (Le Moigne, 1995, p. 71-72). Ainsi comme le soulignent Avenier et Gavard Perret (2018, p. 35) : « *Le chemin de la connaissance n'existe pas 'à priori', il se construit en marchant, et est susceptible d'emprunter des méthodologies variées* ».

Ces trois paradigmes diffèrent les uns des autres (Avenier & Gavard-Perret, 2018) :

- Dans le positivisme, c'est l'observation des faits qui conduit à des lois générales, et la connaissance correspond au réel. On va connaitre et expliquer des faits observables.
- Dans l'interprétativisme, la connaissance est une interprétation plausible qui convient à l'expérience vécue. Il s'agit de comprendre et d'interpréter des processus divers.
- Pour le constructivisme, la connaissance résulte d'une interprétation plausible qui convient à l'expérience humaine active et est viable pour agir. Il s'agit de construire de la connaissance à travers l'expérience à fin d'action intentionnelle.

Dans notre recherche, nous ne souhaitons pas seulement connaitre et expliquer le phénomène de traduction des innovations digitales. De même, nous pensons que le comprendre et l'interpréter n'est pas suffisant dans nos travaux. Notre ambition embrasse bien sûr ces items, mais surtout, nous souhaitons pouvoir construire de la connaissance, par exemple à travers

des outils ou des process d'appropriation de cette digitalisation afin que les acteurs puissent s'en emparer et les appliquer afin de faciliter leur travail. En effet, nous souhaitons pouvoir produire des connaissances transférables pour les entreprises de l'immobilier.

C'est pourquoi, pour ce qui nous concerne, nous pensons que le positionnement épistémologique constructiviste est le plus adapté à notre démarche de recherche. Dans cette même ligne, nous choisirons la recherche-intervention comme positionnement méthodologique, à l'instar de David (2000), qui constate que les designs de recherche-intervention occupent une large place dans le paradigme constructiviste.

1.3 Notre positionnement épistémologique : le constructivisme

Parmi les trois principaux positionnements épistémologiques, le positivisme, l'interprétativiste et le constructivisme, il nous est apparu, compte tenu de la nature même de notre recherche, issue du terrain, baignée dans les enjeux quotidiens d'un secteur en pleine mutation, et soucieuse de produire des connaissances applicables au contexte donné, que le positionnement constructiviste correspond le plus à la nature de nos travaux de recherche.

« *Le constructivisme est un positionnement épistémologique basé sur la relativité de la notion de vérité ou de réel. La réalité est définie par la représentation de l'expérience du réel que s'en construit un sujet* » (Rasolofo-Distler & Zawadzki, 2013, pp. 4-5). A ce titre, Morin (1990, p. 57) avance que « *sujet et objet sont indissociables, mais notre mode de pensée exclut l'un par l'autre* ». Nous touchons ici au principe dialogique, cher à Morin, qui suppose que deux principes sont unis sans que la dualité se perde dans cette unité, ainsi il y a le maintien de la dualité au sein de l'unité. Rasolofo-Distler et Zawadzki (2013, p. 6) posent que « le constructivisme se fonde sur l'interaction sujet-objet », s'appuyant ainsi sur Le Moigne (1995, p. 119) qui explique que « la recherche n'est plus définie par son objet, mais par son projet ».

Nous pouvons retenir également, comme l'avance Le Moigne (1995), que le constructivisme a aussi comme principe une orientation pragmatique qui fait des sciences de gestion une science à visée ingénierique.

Dans le positionnement constructiviste, la recherche se fonde sur les représentations du monde faites par les acteurs, tout comme dans l'interprétativisme à la différence qu'ici, le réel est également construit par la démarche du chercheur (Le Flanchec, 2011). A ce titre, il peut y avoir construction, mais aussi co-construction de la part du chercheur. Ainsi, le chercheur va ici élaborer le réel avec les acteurs par la mise en avant de ses propres

interprétations, mais aussi par son action sur la recherche. Concernant cette logique de co-construction, il faut souligner qu'elle est une des fondements de la Recherche intervention, qui est la méthodologie que nous avons choisie pour notre recherche. Comme le souligne Cappelletti (2018), l'immersion dans l'organisation, doit conduire à une transformation pour atteindre « l'état préférable ». Le sujet et l'objet de l'étude ainsi que le réel sont construits à travers toutes ces diverses interactions (Allard-Poesi & Perret, 2014 ; Le Flanchec, 2011).

Dès lors, Il apparait que le constructivisme est le positionnement qui parait le plus idoine pour notre recherche. Ainsi, nous avons écarté également, comme l'interprétativisme, le troisième positionnement épistémologique, - le premier historiquement-, à savoir le positivisme. En effet, le positionnement positiviste ne nous a pas paru pertinent, ce dernier tendant à démontrer qu'il existe un réel en tant que tel et que le but de la recherche, sous ce prisme, est de découvrir quelles sont les lois régissant le réel étudié par le chercheur (Comte, 1844).

Quant à notre recherche, elle vise à étudier le processus de traduction des innovations digitales dans les organisations afin d'en comprendre les ressorts et de construire des outils et des process dans le but de faciliter une meilleure approche du phénomène par les acteurs, ce qui est sensiblement différent.

S'agissant du positionnement constructiviste, certains auteurs l'ont rapproché des sciences de l'ingénieur, s'appuyant en cela sur les différentes proximités que l'on peut trouver entre les sciences de gestion et les sciences de l'ingénieur (Chanal & al, 1997), notamment par le rôle prédominant des outils, des technologies et des dispositifs, de même que celui des activités de conception d'artefacts dans la discipline (Berry, 1983, Aggeri & Labatut, 2010). Martinet (1990) avance ainsi la notion de constructivisme ingénierique.

En effet, dès lors, constructivisme et référentiel des sciences de l'ingénieur semblent convergents car pour ces recherches, il n'est plus principalement question d'expliquer (tel le positivisme) ni de simplement comprendre (tel l'interprétativisme) la réalité mais de l'élaborer et de la construire (Allard-Poesi & Perret, 2014). E

n effet, un chercheur se plaçant dans une démarche constructiviste, va le plus souvent adopter une démarche dite de « recherche ingénierique » comparable à celle d'un ingénieur dans une démarche de construction d'outil ou de process : il ne s'agit pas de chercher à expliquer ou comprendre son fonctionnement mais de participer à son élaboration, le faire coller aux besoins et aux attentes recherchés, le mettre en place et l'évaluer (Chanal et al., 1997).

Certains auteurs indiquent que la recherche sous le prisme constructiviste peut être considérée comme le développement « *de connaissances pertinentes pour la mise en œuvre d'artefacts ayant les propriétés désirées dans les contextes où ils sont mis en œuvre* » (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 21).

Ainsi, on peut considérer que le positionnement constructiviste va permettre de construire des connaissances théoriques, mais il peut également faciliter la construction de connaissances ayant un caractère actionnable au sein même du milieu où ladite connaissance est développée (Martinet, 2007).

Plus avant, cette conception du constructivisme sera qualifiée de constructivisme radical par Von Glasersfeld (1988, 2001). Ce constructivisme sera à distinguer d'un autre courant de pensée constructiviste développé par Guba et Lincoln (1989, 1998) qui pour Avenier & Gavard-Perret (2018), peut légitimement être rattaché au paradigme interprétativiste.

Le constructivisme radical peut être résumé au prisme de deux propositions (Rigler & Quals, 2010) qu'Allard-Poesi et Gavard-Perret (2014, p.18) vont synthétiser ainsi : « *1. La connaissance n'est pas reçue passivement, mais est apprise au travers d'un processus actif de construction du chercheur. 2. La fonction du processus d'apprentissage est l'adaptation, et sert non pas la découverte d'une réalité ontologique existant objectivement, mais l'organisation du monde expérientiel du chercheur* ».

Le caractère ingénierique du constructivisme nous amène à considérer la dimension performative de la connaissance produite (Allard-Poesi & Perret, 2014). Lyotard (1978, p. 74-75) définit la performativité comme « *meilleur input/output* », considérant ainsi que toute connaissance produite, par son caractère actionnable, doit immanquablement renvoyer à une certaine performativité.

En effet, il peut être intéressant de mesurer le niveau de performance supplémentaire (ou pas) que la connaissance produite apportera par son caractère actionnable, lorsqu'elle sera traduite sur le terrain.

Certains auteurs avancent que la performativité n'est pas sans conséquence sur la réflexion épistémologique en général, et sur le positionnement constructiviste en particulier. En effet, elle va confronter le chercheur non seulement aux dimensions de son projet de recherche, mais également va s'intéresser aux valeurs et aux finalités de sa recherche et à leurs conséquences concrètes sur le réel (Johnson & Duberley, 2003 ; Spicer et al., 2009).

Nous avons pu observer que dans un cadre constructiviste, le chercheur va adopter une démarche et une méthode qui peut s'apparenter à celle d'un ingénieur, où celui-ci va chercher à expliquer, comprendre mais également construire (Chanal et al., 1997).

Dès lors, compte tenu de la nature même de notre recherche, liée au processus de traduction des innovations digitales dans les organisations immobilières, le constructivisme nous apparait bien comme le positionnement épistémologique le plus idoine. En effet, nous étudions un terrain que nous connaissons depuis longtemps et notre recherche touche à un sujet éminemment sensible : la digitalisation de ce secteur.

Ainsi, nos questions de recherche (Comment les innovations se forment-elles et évoluent-elles ? Comment les acteurs et les organisations doivent-ils s'organiser pour innover ? Comment la nature de l'innovation et son organisation interagissent-elles ? Comment donner du sens aux innovations digitales ?) nous conduisent à questionner directement les acteurs et à interagir avec eux. De même, nous allons coconstruire une compréhension et une lecture du processus étudié afin de mieux le comprendre et de pouvoir l'expliquer à ceux qui n'auraient pas encore mesuré combien il est important de s'en saisir.

1.4 Critères de scientificité

Toute recherche se doit de répondre à certains critères afin de prouver sa qualité et sa pertinence. Le chercheur se doit d'être rigoureux dans sa démarche et veiller à ce que son travail apporte sa contribution au domaine scientifique. L'évaluation de la recherche se définit le plus généralement à travers deux critères : la validité et la fiabilité (Drucker-Godard et al., 2014).

Pour la recherche utilisant des méthodes qualitatives, ce qui est notre choix ici, la validité et la fiabilité sont très importantes. Cependant, si les recherches quantitatives s'appuient le plus souvent sur des tests pour mesurer ces deux critères, la démarche en recherche qualitative est plus difficile. Dès lors, on évoquera plutôt la mise en place de précautions prises pour essayer de préserver et de garantir la validité et la fiabilité (Godard et al., 2014). A ce titre, certains auteurs (Lee et al., 2008 ; Gephart, 2004 ; Pratt, 2008) préfèrent évoquer les notions de qualité et de crédibilité pour ce qui concerne les recherches qualitatives, plutôt que d'aborder validité et fiabilité.

1.4.1 Des connaissances actionnables et enseignables :

Concernant plus précisément les critères de scientificité relatifs aux recherches constructivistes, il s'agit essentiellement de l'adéquation et de l'enseignabilité (Girod-Séville M, V. Perret 1999).

Le critère d'adéquation, c'est-à-dire une forte orientation pragmatique, est lié au statut de la connaissance. Pour Charreire et Hurault (2001, p. 37) « *Une connaissance est « adéquate » si elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment finement une situation* ». Autrement dit, « *De manière générale, une connaissance adéquate peut se définir comme une connaissance qui convient* » (Allard-Poesi F. & Perret V, 2014, p 39). Pour ce qui est plus précisément du constructivisme générique, cette convenance ou adéquation va se mesurer par l'intermédiaire du critère d'actionnabilité de la connaissance produite. Ainsi la connaissance actionnable se retrouve dans le principe d'adéquation fonctionnelle développé par Von Glasersfeld qui énonce qu'une connaissance est valide à partir du moment où elle convent à une situation donnée.

Plus avant, le critère d'adéquation a été illustré par E. von Glasersfeld (1988, p. 23) à l'aide de la métaphore de la clé en énonçant : qu'« *une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. La convenance décrit dans ce cas une capacité : celle de la clé, et non pas celle de la serrure. Grâce aux cambrioleurs, on ne sait que trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différemment des nôtres, mais qui n'en ouvrent pas moins nos portes* ».

Le Moigne aborde également la notion de connaissance actionnable et avance que ses caractéristiques doivent se formuler dans les termes de l'enseignabilité : « le *modélisateur ne pourra plus assurer que les connaissances sont démontrées. Il devra montrer qu'elles sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur* » (Le Moigne, 1995, p. 85). Ainsi, le chercheur devra se montrer très précis dans la justification de la construction des connaissances produites.

Nous abordons dès lors le deuxième critère de scientificité de la recherche constructiviste : l'enseignabilité.

Pour Charreire et Huault (2001), le critère d'enseignabilité veut dire que la connaissance produite est transmissible. Plus avant, ces deux auteurs invoquent l'importance de la valeur pédagogique de la connaissance produite : *« La qualité pédagogique constitue ainsi un élément central dans l'appréciation des résultats »* (Charreire et Huault, 2001, p37).

Pour ce qui est de notre recherche, pour laquelle nous souhaitons pouvoir produire, à l'aune de nos résultats, des formations à destination des acteurs du secteur, ce critère sera déterminant. En effet, pour avoir été pendant des années à la tête d'un des principaux organismes de formation du secteur, nous savons combien sont exigeants les dits acteurs, et la nature même du sujet de la digitalisation, impose des formations les plus explicites et abordables possibles. De plus, notre recherche doit nous conduire à proposer des formations à destination des acteurs de notre terrain pour les sensibiliser à la digitalisation du secteur, ainsi qu'à vulgariser à travers des ouvrages ou des articles.

1.4.2 L'approche des critères de validité par les apports du pragmatisme

Concernant les critères de validité des recherches en sciences de gestion et du management, il est intéressant de faire mention de l'apport du pragmatisme, comme le font Girod-Séville et Perret (2002). En effet, ces auteurs avancent que la philosophie pragmatique peut fournir de nouvelles voies de réflexions sur la validité des connaissances produites notamment dans un paradigme constructiviste tel que le nôtre.

Ainsi, selon la vision du pragmatisme, la vérité peut se définir selon un principe d'adéquation : pour Girod Séville et Perret (2002, p. 10) « *On pourra reconnaitre le caractère valide d'une connaissance dans la mesure où celle-ci convient ou est correcte dans une situation donnée* ».

Le courant pragmatisme permet surtout de préciser la réflexion sur la validité des connaissances. James (1968), va ainsi poser le critère d'utilité comme le critère de validité de la connaissance. Dès lors, selon lui, est vrai ce qui est utile, opératoire et efficace.

De même, la notion de vérité-adéquation va faciliter la hiérarchisation et le cumul des connaissances produites, de même la production des connaissances dans les recherches en sciences de gestion est contrainte de se positionner dans les pratiques organisationnelles ancrées dans leur cadre précis. Plus avant, ici, l'objectif du chercheur est davantage l'action que la découverte, avec comme mobile l'espoir d'améliorer les choses. La démarche de recherche ne doit plus simplement s'évaluer sur les principes de fiabilité et de crédibilité de la connaissance produite, mais aussi selon des critères d'utilité et de réponse aux problèmes et aux besoins (Girod-Séville & Perret, 2002).

Comme l'indique Rorty (1995, p. 70) « *Les pragmatiques ne pensent pas que la vérité soit le but de la recherche. Le but de la recherche est l'utilité et il y a autant d'outils utiles différents qu'il y a de buts à atteindre* ».

Cependant, comme le soulignent Girod-Séville et Perret (2002), il vaut mieux appréhender la connaissance non sous un angle purement binaire : à savoir valide ou non valide, mais de préférence sous une approche incrémentale dans sa validation, posant dès lors que la validité de la connaissance sera considérée dans un contexte donné et pour un problème précis.

Il convient de souligner également que le courant pragmatique a développé, outre le caractère d'utilité, une autre dimension à sa réflexion, à savoir le fait que l'objectif de la production de connaissance devait tendre vers le changement du monde et son amélioration.

Ainsi s'interroge Rorty (1995, p. 101) : « *Peut-on rendre le futur meilleur que le présent ?* ».

Dès lors se trouve questionnée la position éthique du chercheur, ce que les pragmatiques estiment comme essentielle au projet de recherche.

En conclusion, le courant pragmatique nous permet d'envisager de nouvelles voies pour déterminer la validité des connaissances produites lors d'une recherche scientifique. Produire une connaissance valide suppose que le chercheur conduise des recherches correspondant à de véritables problèmes liés aux organisations, et ayant une véritable utilité et des implications pour lesdites organisations. Les conséquences des travaux de recherche sur les organisations ne seront pas vues uniquement dans une logique à court terme, dans l'immédiateté, mais également dans une logique à long terme permettant éventuellement d'envisager l'amélioration du monde organisationnel considéré.

Ainsi, le chercheur va se positionner dans une logique beaucoup étalée dans le temps, et devra savoir prendre du recul par rapport à son travail de recherche, pour conduire une réflexion sur ses outils et sur leur validité à moyen et à long terme. C'est comme cela, à travers les allers-retours permanents entre la théorie et le terrain, que le chercheur va poser et construire son travail en l'inscrivant dans une réflexion à long terme, réflexion qui se voudra éthique et porteuse de résultats utiles pour les organisations. (Girod-Séville et Perret, 2002)

1.4.3 La validité pour notre recherche

Concernant la validité et la fiabilité de notre recherche, nous positionnant en recherche qualitative, nous appliquerons les recommandations de Drucker-Godard et al. (2014, p. 326) au sujet de la taille de notre échantillon d'interviewés, à savoir une trentaine. Nous veillerons aussi à ce que l'ensemble des acteurs « représentatifs » (parties prenantes primaires principalement) soient mobilisés.

Notre recherche, essentiellement qualitative, va reposer sur des entretiens des acteurs considérés. Dès lors, il va s'agir de s'assurer de la validité des dits entretiens, comme nous l'avons déjà souligné plus avant. Etant immergé et acteur au cœur de notre terrain depuis près de vingt ans, notre question de recherche nous apparait plus aisée à maitriser et à objectiver. Elle nous apparait comme centrale dans ce secteur : en effet, la transformation digitale s'est emparée du monde de l'immobilier sans que véritablement ses acteurs se posent la question du pourquoi, du comment et pour quelles conséquences et quel avenir.

Plus généralement, nous retiendrons la leçon du pragmatisme qui pose que la validité de la recherche repose sur son utilité, et sa capacité à faire évoluer positivement le champ considéré et ses acteurs. Nos travaux vont tendre vers cette posture et nous espérons bien l'atteindre. Notre expérience du terrain considéré nous laisse penser que nous allons dans la bonne direction.

1.5 Le choix de la recherche Intervention

Notre terrain de recherche est ici l'ensemble du secteur immobilier et plus particulièrement celui de la branche professionnelle de l'immobilier au sens de la Loi Hoguet. Le doctorant-chercheur y travaillant depuis près de vingt années, son accès en est grandement facilité. Aussi, notre posture au-delà de l'observateur est également celle de l'acteur, et ceci au quotidien. Dès lors, la recherche-intervention (David, 2000, 2012 ; Hatchuel, 1986, 1994 ; Plane, 2000 ; Savall & Zardet, 2004) apparait comme un positionnement méthodologique pertinent. En effet, la recherche intervention est une approche de consultance scientifique basée sur la contingence générique, l'intersubjectivité contradictoire et l'interactivité cognitive (Savall & Zardet, 1995). C'est une démarche qui vise à produire des connaissances génériques. Elle est à visée descriptive, explicative et prescriptive.

David (2000) explique que la recherche intervention va consister à permettre, sur le terrain, la conception et la mise en place de modèles, d'outils et de procédures de gestion idoines, s'appuyant sur un projet de transformation plus ou moins défini.

Plus précisément, selon David (2012, p. 250), « *la recherche-intervention en sciences de gestion entend produire des connaissances à la fois scientifiques et utiles à l'action* ». Comme le soulignent Savall et Zardet (2004), la recherche-intervention est « *une méthode de recherche à visée transformative* ». Elle s'apparente à une consultance scientifique, avec une co-construction des connaissances avec les acteurs et une approche basée sur l'interactivité cognitive.

Plus avant, David (2012) va poser le principe que la recherche-intervention peut être considérée comme un cadre général et fédérateur au sein duquel peuvent se positionner de nombreuses pratiques de recherche, notamment en sciences de gestion. Ainsi il en est notamment de « l'Action research » (Lewin, 1951), de « l'action science » (Argyris et al., 1985), de l'aide à la décision (Roy, 1992) et de « la recherche-intervention en sciences de gestion » (Hatchuel & Molet, 1986 ; Hatchuel 1994).

Ainsi, David (2012, p. 252-253) va énoncer les quatre principes communs de ces différentes approches :

- n°1 : l'objectif est de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser, à en évaluer le résultat
- n°2 : La production de connaissance se fait dans l'interaction avec le terrain
- n°3 : Le chercheur parcourt différents niveaux théoriques, (le niveau théorique opératoire étant celui des théories intermédiaires qui facilite le dialogue avec le terrain et les théories générales)
- n° 4 : L'intervention sur la réalité justifie son caractère normatif par référence à des principes scientifiques (recherche de vérité) et démocratiques (égal respect des acteurs)

Ainsi toute les démarches d'intervention sont constituées par une phase terrain d'observation des acteurs, de leur travail, et des faits pour aboutir à la création et à la formalisation du changement pour ce qui concerne les organisations ou secteurs étudiés (David, 2012). Les connaissances produites ne le sont pas « hors-sol », mais résultent du contexte du terrain observé.

Ainsi, pour notre recherche, nos allers-retours incessants entre la théorie et le terrain ont favorisé notre production de connaissances fondée sur l'expérimentation et argumentée par la théorie (David, 2004). A ce titre, nos échanges quasi quotidiens avec les parties prenantes du secteur immobilier dans nos réunions paritaires au sein de la branche de l'immobilier, ou dans nos interventions auprès de la FNAIM ont pu nourrir notre réflexion et au fil de notre recherche, induire certaines actions ou prises de position.

Ainsi, « *La connaissance n'est pas produite pour elle-même, mais pour aider à l'action individuelle et collective* » (David, 2012, p. 246).

Conséquemment, nous pouvons en déduire que la posture du chercheur en recherche-intervention est duale : descriptive et prescriptive. A ce titre, le chercheur intervenant va

devoir observer le terrain considéré, appréhender véritablement et le plus complètement possible son fonctionnement et ses logiques, pour pouvoir suggérer des pistes d'amélioration possibles. Il lui faudra ensuite accompagner les acteurs du terrain à choisir la meilleure évolution possible, leur faciliter sa mise en œuvre opérationnelle et enfin savoir en mesurer les retombées.

A titre de synthèse, David (2012, p. 261) va proposer une définition plus globale pour la recherche-intervention, qu'il considère comme une méthodologie possiblement globalisante et générale pour les sciences de gestion :

> « *La recherche-intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, des outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion* »

Ainsi, la recherche intervention s'organise autour de cinq principes : le principe de la rationalité accrue, le principe d'inachèvement, le principe de scientificité, le principe d'isonomie et le principe des deux niveaux d'interaction (Hatchuel, 1994) :

Le principe de rationalité accrue : ce principe va spécifier que le chercheur se trouve dans l'obligation de « *favoriser une meilleure adéquation entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes* » (Hatchuel, 1994, p. 68). Nous ne sommes pas ici dans une logique de recherche de rationalité universelle, mais plutôt dans une quête de rationalité contextualisé, ancrée dans un terrain spécifique.

Notre terrain est le secteur de l'immobilier, et notre objectif est de faciliter la compréhension du phénomène de sa digitalisation pour les acteurs. Par notre rôle de conseil auprès du président de la FNAIM, de même que celui de représentant paritaire au sein de la branche de l'immobilier, nous sommes en mesure de faire le lien entre nos travaux de recherche et les acteurs de terrain que nous rencontrons au quotidien.

Le principe d'inachèvement : En recherche intervention, il n'est pas possible de prédire le résultat de la recherche par avance. Il est dans sa nature même de créer les connaissances nouvelles « chemin faisant », celles-ci apparaissant au fur et à mesure du déroulement de la recherche. Tout au long de la réalisation de nos travaux, nous nous sommes nourris de nos observations afin de faire évoluer notre questionnement et porter à la connaissance des

acteurs nos premiers résultats. Ici encore, notre positionnement dans le biotope immobilier est un facteur facilitant.

Le principe de scientificité : ici, le chercheur doit être constamment dans une attitude critique par rapport aux faits. Il doit tout au long de sa recherche questionner les conditions de validation des savoirs qu'il mobilise. Dans le cadre de notre recherche, nous avons veillé à respecter un certain nombre des critères de scientificité précédemment évoqués.

Le principe d'isonomie : il correspond à la recherche d'un idéal démocratique. « *L'effort de compréhension doit s'appliquer également à tous les acteurs concernés* » (Hatchuel, 1994, p. 68). La recherche doit conduire à un bénéfice pour tous les acteurs de la structure considérée, dans une logique de quête de vérité et de démocratie. Pour ce qui nous concerne, notre but est de pouvoir proposer à notre terrain une compréhension de la traduction des innovations digitales en son sein. Nous souhaitons prendre en considération l'ensemble de nos parties prenantes visées.

Le principe des deux niveaux d'interaction : la recherche est basée à la fois sur un dispositif d'intervention et sur une démarche de connaissance. Ici, la recherche va se constituer par la confrontation des savoirs du chercheur-intervenant et de ceux des acteurs de terrain. « *Les relations nouvelles que crée le dispositif d'intervention ont pour objet de créer une nouvelle dynamique de connaissance et la confrontation entre les savoirs de l'intervenant et ceux des acteurs concernés* » (Hatchuel, 1994, p. 69).

Dans nos travaux, nous souhaitons ainsi porter à la connaissance des acteurs de notre terrain, tous les éléments recueillis afin de leur faciliter la compréhension de notre problématique. Ainsi, grâce à des publications, des formations, des communications, nous avons essayé de créer les conditions d'une meilleure appréhension de la digitalisation du secteur afin d'en faciliter l'appropriation par les acteurs.

La recherche intervention va produire des idées, des options, des solutions. Elle va permettre au chercheur de comprendre et changer : Le chercheur intervenant doit produire une connaissance utile**.** C'est une approche indispensable aux sciences de gestion pour rester en connexion totale avec le mode des entreprises et ne pas être « hors sol ». A ce titre, elle se conçoit comme des aller-retours constants entre théorie et pratique, dont l'un alimente l'autre et réciproquement.

La recherche-intervention, comme le résume Pérez (2008, p. 112-113), « consiste à partir du terrain pour produire des connaissances à la fois opératoire (outils, méthodes) et théoriques

(élaboration de grilles de lecture et de modèles interactifs) », telle est notre démarche tout au long de nos travaux.

1.6 De l'intervenant « apprenti-chercheur » au « chercheur-intervenant »

Le but de cette recherche est de produire des outils susceptibles d'aider les différents acteurs du secteur, chacun à leur niveau, à mieux appréhender et mieux comprendre les innovations digitales qui inondent le secteur depuis quelques années.

Tout au long de notre parcours professionnel dans le secteur de l'immobilier, nous avons pu observer l'évolution des pratiques et des usages de la profession notamment à l'aune de la digitalisation. Au-delà de notre position au sein de la FNAIM, nous avons pu rapidement accéder à des fonctions essentielles au cœur de l'écosystème immobilier : la participation active au sein de la Branche professionnelle de l'immobilier comme représentant paritaire pour la FNAIM, siégeant ainsi au sein des instances représentatives de cette profession, plus particulièrement au sein de la CPNEFP de l'immobilier (Commission paritaire professionnelle nationale de l'emploi et de la formation professionnelle de l'immobilier). Pour rappel une CPNEFP joue un rôle essentiel dans un secteur d'activité du fait de ses prérogatives issues de la loi. A ce titre il est bon de rappeler les missions d'une CPNEFP, afin de justifier notre positionnement relatif à la recherche intervention, d'autant que le rôle majeur des CPNEFP dans les branches, et par voie de conséquence leur impact sur l'ensemble de l'économie nationale est injustement méconnu :

La CPNEFP de l'immobilier est la structure paritaire spécialisée dans les questions emploi formation. La CPNEFP est composée par toutes les organisations professionnelles salariales et patronales représentatives dans la Branche. La CPNEFP a vocation générale à regrouper toutes les compétences et tous les moyens dont disposent toutes les parties intéressées au développement de l'emploi et de la formation professionnelle dans le secteur immobilier.

Conformément à l'accord national professionnel du 27 novembre 1996 portant constitution de la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle, les travaux de la CPNEFP s'organisent au sein de 4 thématiques de réflexion, paritaires et permanentes :

Financement de la formation, évaluation de la formation, recensement des métiers et communication.

La CPNEFP de l'immobilier examine également l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications dans la branche.

Dès lors, on comprend mieux que notre participation à la CPNEFP de l'immobilier nous permet d'agir au plus près des acteurs du secteur et justifie ainsi notre choix de la recherche intervention. D'autant que de 2018 à 2022, la FNAIM avait plus de 50 % de représentativité au sein du collège patronal, ceci nous a permis d'orienter plus facilement certaines décisions relatives aux professions de l'immobilier. En effet, tout au long de nos travaux de recherche, nous avons pu interagir avec l'écosystème immobilier par l'entremise des actions initiées par la CPNEFP : étude sur la branche de l'immobilier post Covid, étude sur l'analyse de l'impact de la transition écologique et énergétique sur la Branche de l'immobilier, mise en place de formations à destination des acteurs de la Branche (qualifiantes ou certifiantes) en mobilisant l'aspect digitalisation, introduction de compétences digitales pour les CQP de Branche (certification de qualification professionnelle), travail sur la création et l'optimisation du site de la Branche de l'immobilier, accès de la Branche à la plateforme de gestion des certifications MyCertif, visant à aider les organismes de formation, etc.

Plus avant, notre implication en tant qu'enseignant depuis de longues années vient compléter cette interaction directe avec le terrain et ses acteurs. La transformation des esprits, des pratiques et de organisations passe aussi par la formation, que ce soit auprès des étudiants ou auprès des professionnels.

Par ailleurs, au cours de notre recherche, nous avons pu produire plusieurs chapitres d'ouvrages sur le sujet de la digitalisation du secteur et ses implications en termes organisationnels et managériaux (chez Dunod en 2021, 2022, 2024 et chez Mare & Martin en 2023), ainsi que deux d'articles (dans la Revue *Projectics* en 2019 et 2022). Nous avons également construit des cours à destination d'étudiants ou de professionnels en activité (marketing immobilier pour Master 1 et 2, marketing digital pour Licence en immobilier, management, organisation, etc.).

Nous nous retrouvons donc bien ici dans la définition de David telle que formulée en début de cette partie, à savoir, produire des connaissances utiles à l'action.

SECTION 2 : ÉCHANTILLONNAGE, COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Nous allons maintenant expliciter le choix de notre échantillon de personnes interviewées, en nous référant à la théorie des parties prenantes et à notre cadre théorique. Nous allons procéder à la description de la carte d'identité de nos acteurs, puis, nous dresserons la matrice

de nos acteurs dans la perspective de notre cadre théorique : l'ANT. Enfin, nous présenterons notre méthodologie de collecte et de traitement de nos données.

2.1 Champ et périmètre des acteurs

Nous allons présenter ici une cartographie des acteurs interrogés par catégorie « métiers ». Nous avons pris à ce titre le parti de limiter notre champ d'exploration aux entreprises identifiées au sens strict de la Loi Hoguet, c'est-à-dire les acteurs de la transaction, de la gestion locative et ceux du syndic de copropriété. Nous avons orienté nos travaux en ce sens depuis le début de cette recherche.

En effet, nous avons pu indiquer précédemment que les parties prenantes du secteur de l'immobilier étaient fort nombreuses (cf. Chapitre 1, section 1, 1.4), et issues d'horizons très divers. L'exploration de l'ensemble de ses acteurs nécessiterait un déploiement de moyens importants et très chronophages. Notre problématique se rapportant à la traduction des innovations digitales au sein des entreprises immobilières, nous avons décidé d'orienter notre recherche auprès des acteurs les plus concernés et les plus impliqués. Nous rapportant à nos leçons d'expériences de nos premiers terrains (qui s'étalent sur une vingtaine d'années…), nous avons souhaité recueillir les avis d'acteurs en lien direct avec cette recherche, qui la vivent au quotidien, qui la nourrissent, qui parfois la subissent, et qui, quoiqu'il en soit, sont impactés au cœur même de leur activité. De plus, nous avons posé en introduction de cette recherche que nous allons principalement circonscrire son périmètre à celui des métiers de la Loi Hoguet, à savoir la transaction, la gestion locative ou administration de biens et le syndic de copropriété.

Ainsi, nous avons élaboré la constitution de notre échantillon en nous appuyant sur la théorie des parties prenantes (Freeman,1984) qui définit les parties prenantes comme tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme.

Plus précisément, nous avons retenu la classification opérée par Caroll (1989), et complétée par Clarkson (1995) et Pesqueux (2002). Cette approche définit les parties prenantes en fonction de leur caractère : primaire ou secondaire. Ainsi, les parties prenantes primaires vont directement participer au processus économique au moyen d'un contrat explicite avec l'entreprise, au contraire des parties prenantes secondaires, qui sont la plupart du temps associées. La classification de Clarkson nous a semblé pertinente pour notre recherche, même si nous considérons la notion de contrat de façon plus extensive.

De plus, nous retiendrons le complément d'approche effectué par Clarkson (1995), où il identifie les parties prenantes primaires comme vitales pour l'entreprise, à l'inverse des parties prenantes secondaires qui peuvent influencer l'entreprise mais sans être indispensables pour sa survie.

Pour rappel, nous avons défini dans le Chapitre 3, section 2, 2.6, le tableau de positionnement des acteurs de l'écosystème de l'immobilier selon notre cadre théorique, l'ANT. Ensuite, nous avons pu distribuer nos questions de recherche selon les différentes phases de l'ANT et ses différents acteurs (Chapitre 3, section 2, 2.7).

Dès lors, en nous référant à la Théorie des parties prenantes et en mobilisant notre cadre théorique ainsi que nous venons de l'évoquer, nous pouvons conséquemment déterminer nos parties prenantes primaires en considérant les acteurs directement concernés par les innovations digitales : directeurs d'agences, collaborateurs, directeurs de réseaux de franchises, fournisseurs (portail immobilier, *Proptech*), sachants, formateurs et experts pour la plupart intervenant directement au sein d'entreprises immobilières. De même, nous avons considéré que les organisations professionnelles du secteur pouvaient être considérées comme parties prenantes primaires, car elles sont constituées d'entreprises du secteur dirigées par des professionnels de l'immobilier.

Plus précisément, s'agissant de nos interviewés, nous pouvons décrire ainsi les catégories suivantes :

Directeurs d'agences (indépendantes ou franchisées) : ils sont les chefs d'entreprise qui doivent conduire leur activité managériale au quotidien afin d'en assurer le développement et la pérennité. La digitalisation du secteur impacte leur stratégie et les contraint à une adaptation continue de leurs pratiques.

Collaborateurs d'agences : ils sont les acteurs au plus près du terrain, et vivent la transformation digitale à tous les instants, étant élément essentiel de la construction de la relation client

Directeurs de réseau de franchise : A la tête de leur réseau, ils doivent justifier auprès de leur franchisés ou sociétaires, des éléments différenciant majeurs par rapport à leurs homologues. Parmi les éléments constitutifs de leurs facteurs clefs de succès, se trouve leur capacité à proposer les outils et les services idoines permettant le développement commercial de leurs franchisés. Les principaux réseaux ont été écoutés.

Experts/sachants/formateurs : grands témoins, mais aussi acteurs engagés du secteur, ils sont des relais d'information et, souvent par leurs actions de formation, les diffuseurs des nouvelles pratiques professionnelles pour les entreprises immobilières et leurs acteurs.

Présidents et Past présidents d'organisations professionnelles : Les organisations professionnelles immobilières ont la mission essentielle de défendre les intérêts de leurs adhérents mais aussi de leur fournir services et conseils afin de les aider à se confronter à la réalité du marché et de ses intervenants. Elles peuvent ainsi jouer un rôle susceptible de ressembler à celui des têtes de réseau de franchise. Il faut souligner qu'ils sont tous des professionnels en activité sur les 3 métiers : transaction, syndic, gestion locative.

Représentants d'organisations représentatives de salariés : A la fois représentants syndicaux nationaux (CFDT, CFE-CGC, CFTC), siégeant au sein de la branche professionnelle (CPNEFP, CPPNI, SPP), mais aussi salariés d'entreprise immobilières, ils sont acteurs à double titre et témoins privilégiés de la digitalisation du secteur. Tous salariés, nous les intégrons dans la catégorie « collaborateurs »

Acteurs/Fournisseurs de la *Proptech* : nous avons interrogé le président de la principale entreprise d'avis clients pour l'immobilier, son activité étant au centre de l'expérience client pour les professionnels du secteur. De même, a été interrogé un entrepreneur de l'immobilier qui a créé une *Proptech* sur la location, il s'agit de Jérôme, il est par ailleurs président adjoint de la FNAIM depuis janvier 2023.

Président de portail professionnel : Acteur majeur du système de diffusion de l'offre immobilière, le portail immobilier est l'outil incontournable de l'agent immobilier. Nous avons choisi d'interroger le président de Bien Ici, seul portail issu des professionnels du secteur, Cyril Janin, par ailleurs ancien directeur d'un portail immobilier classique (c'est-à-dire commercial). Il est intégré dans la rubrique « *Proptech* ».

Président de réseau inter agences : Le président de l'AMEPI, premier réseau inter cabinet a été sollicité, lui-même professionnel de l'immobilier averti et syndicaliste engagé (ancien président de chambre syndicale en région). Il est intégré dans la catégorie « *Proptech* », l'AMEPI fonctionnant aujourd'hui avec des outils digitaux au service de ses adhérents.

Réseaux de mandataires : Un directeur d'une des plus grosses agences Keller Williams en France a été interrogé, il s'agit de Julien. Il a par ailleurs exercé d'importantes fonctions syndicales au sein de la FNAIM jusqu'à fin 2022. Il est intégré dans la rubrique « directeur d'agence ».

Clients : Concernant les clients, nous avons interrogé quatre personnes, issues de régions ou villes différentes (Haute Saône, Yonne (Sens et Auxerre), et Marne (Reims), pour des achats et /ou ventes divers : investissement locatif, résidence principale, résidence secondaire. Deux femmes et deux hommes ont constitué notre échantillon. Les parcours immobiliers étudiés ont tous moins d'un an. De même, nous avons pu recueillir les propos de Sylvain Grataloup, président de l'union Nationale des Propriétaires indépendants (UNPI), une des plus importantes organisations de propriétaires immobiliers en France. Par souci de clarté et pour faciliter la lecture, nous fournirons leur « carte d'identité » détaillée dans la section 5 du prochain chapitre 4, lors de la présentation de l'analyse de leurs réponses.

Nous devons ajouter que nous avons veillé à une juste répartition Ile de France/région (i.e. province). En effet, tous les acteurs de l'immobilier reconnaissent que le marché francilien et encore plus le marché strictement parisien, n'est absolument pas représentatif du marché de l'immobilier en France.

Plus généralement, la constitution de notre échantillon d'interviewés a été progressif et nos informateurs ont été sélectionnés au fur et à mesure de notre appréhension de notre problématique.

Pour ce qui concerne la taille de notre panel d'interviewés, nous avons décidé de solliciter une trentaine de personnes issues des catégories que nous décrivons ci-après, comme le conseillent Drucker-Godard et al. (2014, p. 326).

Nous avons opté pour l'entretien individuel (Thiétart et al., 2014) à l'aide d'entretiens semi-directifs (Gavard-Perret et al., 2018). L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion (Kahn & Cannell, 1957). Comme le précise Gavard-Perret et al, (2018, p. 86) « *L'entretien se caractérise par une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale : les données collectées sont donc coproduites* ».

Enfin, « *l'entretien semi-directif le plus utilisé en sciences de gestion, est mené à l'aide d'un guide (ou grille ou encore canevas) d'entretien, sorte de liste des thèmes/sujets à aborder avec tous les répondants. L'ordre de discussion n'est toutefois pas imposé*. » (Gavard-Perret et al., 2018, p. 88).

2.2 Carte d'identité des acteurs

Afin de mieux identifier les acteurs interrogés, nous allons présenter quelques éléments caractéristiques représentatifs permettant de justifier leur présence dans notre échantillon. Nous avons défini les différents acteurs constituant notre échantillon en les affectant par catégories, relativement au Chapitre 4, section 2, 2.1), Champ et périmètre des acteurs :

Directeurs d'agences/entrepreneurs :

Acteur	**Métier :** **T = transaction** **G= gestion locative** **S = syndic**	**Poids économique (chiffre d'affaires/ salariés)**	**Région**	**Implication innovation digitale**
A.B.	T	>0,6M€, 10 collaborateurs	Ile de France	+++
P.B.	T, G	>0,8M€, <12 collaborateurs	Bourgogne	++
E.C.	T, G, S	NS, <10 collaborateurs	Ile de France	+++
K.D.	T	>0,2 M€, 2 collaborateurs	Bourgogne	++
A.L.	T	>0,2M€, 1 collaborateur	Ile de France	+++
J.L.J.	S	NS	Bretagne	++
L.M.	T, G, S	0,6 M€, 13 collaborateurs	Bourgogne	++
K.R.	T	>0,2 M€, 2 collaborateurs	Ile de France	++
J. S. (Keller Williams)	T, G, S	4,5M€, 115 collaborateurs	PACA	+++
W.S.	T, G,	0,9M€, 6 collaborateurs	PACA	+++

Collaborateurs d'agences :

Acteur	**Métier**	**Entreprise**	**Région**	**Implication innovation digitale**
R.C.	Directeur commercial (et conférencier/formateur)	Buet Immobilier	Bourgogne	+++
T. C.	Gestionnaire de copropriété	La Maison du Syndic	Grand-Est	+++

B.G.	Commercial sénior (et représentant syndical)	FONCIA	Pays de Loire	++
P.P.	Directeur de projet (et représentant syndical)	ICADE	Ile de France	++
L.T.	Gestionnaire/comptable (et représentant syndical)	NEXITY	Occitanie	++

Directeurs de Réseau de franchise :

Acteurs	Réseau	Fonction	Poids économique (Chiffre d'affaires/ franchisés)	Implication innovation digitale
E.A.	ERA	Directeur	>100 M€, >450 franchisés	+++
S.B.	Arthurimmo.com	PDG	62 M€, 320 franchisés.	+++
G.C.	Stéphane Plaza	Directeur	>100 M€, >650 franchisés	+++

Experts/Sachants/Formateurs

Acteurs	Fonction	Entreprise/ Institution	Activité	Implication innovation digitale
N.E.	Directrice juridique	FNAIM	Organisation professionnelle	++
E.H.	Formateur (ancien directeur d'agence)	Perf'form'Immo Conseils	Formation/conseil	++
L. K.	DRH	Groupe Arche-Citya	Groupe immobilier (T, G, S)	+++
M. M.	Directeur général (ancien consultant *Proptech*)	FNAIM	Organisation professionnelle	+++

Présidents et Past présidents d'organisations professionnelles de l'immobilier :

Acteurs	Fonction	Institution	Poids économique	Implication innovation digitale
L. C.	Président (+directeur d'agence)	FNAIM	>7500 adhérents	++
D. D.	Présidente (+directrice d'agence)	UNIS	>6300 adhérents	++
J.M.T.	Past président (+ directeur d'agence)	FNAIM	>7500 adhérents	+++

Directeurs de Fournisseurs de la *PROPTECH* :

Acteur	Entreprise	Activité	Poids économique (chiffre d'affaires/ salariés)	Implication innovation digitale
J.C.	Greenloc-immo.com (+agence immobilière)	Editeur solution Location	>1,2 M€	+++
M. C.	SEPTEO (Consortium immobilier)	Editeur de solutions digitales	>300M€, 2900 salariés	+++
C.J.	Bien Ici	Portail immobilier	>34M€, 140 collaborateurs	+++
C.L.	AMEPI	Fichier commun/Inter cabinet MLS	3390 agences/53500 mandats/ 16000 utilisateurs	+++
J. D. L.	Opinion System (=HUWIN)	Avis clients	5M€, 90 salariés	+++
F.M.	Locagestion	Gestion locative	4,4 M€, 50 salariés	+++
H.P.	RENT/PBA	Salon, consulting	NS	+++

2.3 Matrice des liens Acteurs/ ANT

Nous allons maintenant présenter notre échantillon d'acteurs dans la perspective de notre cadre théorique, pour rappel, la théorie de l'acteur réseau (ANT).

Nous présentons dans le tableau suivant la liste des catégories de professionnels interviewés, en rapport avec les différentes catégories d'acteurs de l'ANT : Primum Movens, Traducteurs, Actants, réseaux, Portes parole, intermédiaires

	Primum Movens	**Traducteurs**	**Actants**	**Réseaux**	**Porte-paroles**	**Intermédiaires**
Catégorie d'acteurs						
Directeurs d'agence		X	X		X	
Collaborateurs		X	X		X	X
Réseau de franchise	X		X	X	X	X
Experts/sachants/formateurs				X	X	X
Fournisseurs/ *Proptech*	X	X	X			X
Organisations patronales		X		X	X	X
TOTAL						

Tableau n° 5 Matrice des liens Acteurs/ ANT

2.4 Collecte et analyse des données

Nous allons ici procéder à la construction de notre outil de collecte, en nous appuyant sur le tableau n°4 : Modèle d'appréhension des innovations digitales**,** présenté à la fin de notre Chapitre 3, section 2, 2.7, 'Nos questions de recherche'. Nous nous appuierons sur ce tableau pour présenter ainsi notre grille d'entretien.

Pour Freyssinet-Dominjon, 1997, p.158), la grille d'entretien est « l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou à un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne l'aborde pas spontanément. ».

Ensuite, nous aborderons la façon dont nous avons traité nos données. Sur ce point nous expliquerons le choix de mobiliser l'outil Nvivo pour analyser nos résultats.

2.4.1 Construction de l'outil de collecte

Pour rappel, à l'issu de notre travail sur nos questions de recherche (Chapitre 3, section 2, 2.7), nous avons élaboré à titre de synthèse le tableau suivant, présentant nos quatre questions de recherche, corrélativement aux phases de notre cadre théorique, l'ANT, et en affectant les acteurs ANT afférents.

Questions de recherche	Phases de l'ANT	Acteurs ANT
Q1 : Quid de la création des innovations digitales ?	Problématisation Intéressement	Primum movens Traducteurs Actants humains Porte-paroles Actants non humains
Q2 : Quid de leur développement au sein des organisations ?	Intéressement Enrôlement Mobilisation des alliés	Traducteurs Actants humains Porte-paroles Intermédiaires Réseaux Actants non humains
Q3 : Quid des interactions entre les acteurs	Intéressement Enrôlement Mobilisation des alliés	Traducteurs Actants humains Porte-paroles Intermédiaires Réseaux Actants non humains
Q4 : Quid de la création de sens ?	Intéressement Enrôlement Mobilisation des alliés	Traducteurs Actants humains Porte-paroles Intermédiaires Réseaux Actants non humains

Tableau N°4 : Modèle d'appréhension des innovations digitales

A partir de ce tableau, nous pouvons procéder à l'élaboration de notre grille d'aide aux entretiens en développant plus précisément nos questions de recherche, notamment en rappelant l'approche de Nambisan et al. (2017) et en appliquant le choix de notre échantillonnage d'acteur réalisé au Chapitre 4, Section 2, 2.1, Champ et périmètre des acteurs. De plus, s'agissant d'une grille d'aide aux entretiens, nous avons essayé de décliner chacune des quatre questions de recherche en sous-questionnements visant à faciliter le dialogue avec les interviewés : *« Le chercheur a intérêt à subdiviser sa question de recherche en mini-questions qui constitueront des thématiques du guide »* (Gavard-Perret & al., 2018, p 92).

Ces sous-questionnements, que nous retrouvons sous la rubrique « questions afférentes, ont pour vocation de fluidifier les échanges, de pouvoir relancer les interlocuteurs au fil de l'eau

de chacun des entretiens et ainsi générer le maximum de retours de la part de nos répondants. Pour information, nous avons procédé à un ajustement de ces questions afférentes tout au long de nos interviews afin de préciser au mieux les libellés suscitant peu de retours ou enrichir notre grille de questions apparues au fil du temps.

Il nous faut préciser que, concernant l'application de cette grille d'entretiens aux différents acteurs que nous avons identifiés, il nous est apparu parfois pertinent d'étendre certains champs de questionnement, au-delà de ce que notre grille prévoyait strictement en termes d'affectation par catégorie d'acteur. Sachant que parfois, les répondants abordaient ces sujets sans que nous ayons eu à intervenir. Nous avons pris le parti pris de ne pas brider nos interlocuteurs dans leurs réponses afin de récolter les données les plus larges, spontanées et pertinentes.

Nous vous présentons ci-après notre modèle de grille d'aide aux entretiens :

Questions de recherche	**Questions afférentes**	**Phases ANT**	**Acteurs ANT concernés**
1 : Création/diffusion des innovations digitales (Comment les innovations se forment-elles et évoluent-elles ?)	Pouvez-vous donner une définition de la digitalisation ? Pouvez-vous dater la digitalisation du secteur immobilier ? Quels ont été les premiers signes de cette évolution ? Comment les innovations digitales se sont-elles créées ? Modèle d'affaires et digitalisation ? *Proptech* : genèse de votre activité ? Qu'attendez-vous de la digitalisation ? Effectuez-vous une veille stratégique concernant la digitalisation ? si oui, comment ? La réglementation de la profession impacte-t-elle la digitalisation ?	Problématisation Intéressement	-organisations professionnelles -Sociétés de la *Proptech/Start-ups* -Portails immobiliers - grands témoins -organisations de salariés -portails immobiliers

	Avec la digitalisation, la rente d'information du professionnel est-elle encore un atout ?		
2 : Organisation (Impacts managériaux au sein des entreprises) (Comment les acteurs et les organisations doivent-ils s'organiser pour innover ?)	Comment sont apparues les premières innovations digitales dans votre entreprise ? Dans quel but avez-vous adopté ces innovations ? Y a-t-il eu des priorités sur les activités à digitaliser dans votre entreprise ? Points de blocage ? Quels sont les outils digitaux que votre entreprise a adoptés ? Pourquoi ? Quels impacts de la digitalisation sur l'organisation de votre entreprise ? Comment mesurez-vous l'apport d'un outil digital dans votre processus de production ? (Indicateurs ?) Avez-vous fait appel à des sous-traitants ou avez-vous développé en interne les outils digitaux ? Est-ce que la digitalisation peut s'appliquer à l'ensemble des process de votre entreprise ? Comment s'est effectuée la mise en place d'outils de digitalisation au sein de votre entreprise ? La digitalisation a-t-elle modifié le comportement des acteurs (collaborateurs) ? Les collaborateurs ont-ils été associés à la démarche de digitalisation, si oui, comment ? Ont-ils été formés aux nouveaux outils ? La digitalisation a-t-elle eu un impact sur votre chiffre	Intéressement Enrôlement Mobilisation des alliés	-Réseaux de franchise -Groupements (Amepi, inter-cabinet) - directeurs d'agences -collaborateurs d'agences -organisations de salariés

	d'affaires, sur la rentabilité de l'activité ? Évolution des pratiques métiers ? Sécurisation et digitalisation ? (RGPD, etc.)		
3 : Interactions clients (Comment la nature de l'innovation et son organisation interagissent-elles ?)	Benchmark concurrentiel sur la Digitalisation ? Êtes-vous sensible aux stratégies digitales de vos concurrents ? Digitalisation et relation client ? Vos clients ont-ils été à l'origine de votre démarche digitale ? Si oui, comment ? Quelle est leur perception ? Évolution des usages vs évolution des attentes ? Votre organisation professionnelle, le cas échéant, a-t-elle été « facilitante » dans votre démarche de digitalisation ? (Votre Franchiseur ?)	Intéressement Enrôlement Mobilisation des alliés	-directeurs d'agence -collaborateurs d'agences -Clients
4 : Création de sens (Comment donner du sens aux innovations digitales ?)	La digitalisation donne elle plus de sens au métier ? Ou non ? La digitalisation procure-t-elle un gain de légitimité au professionnel ? Construction de sens avec le client ? et/ou avec le collaborateur ? Quels sont, selon vous, les outils de digitalisation les plus pertinents dans l'immobilier ? En transaction ? en gestion locative ? En syndic de copropriété ? Agence vitrée/non vitrée : quelles perspectives ?	Intéressement Enrôlement Mobilisation des alliés	-directeurs d'agence -collaborateurs -Réseaux de franchise -formateurs -grands témoins -organisations professionnelles -organisations de salariés

	Quid de l'Intelligence artificielle ? Création de valeur et digitalisation ? (i.e. justification des honoraires) Quels sont les facteurs clefs de succès d'une digitalisation réussie ?		-grands témoins -Clients

Tableau n° 6 Modèle de grille d'aide aux entretiens

Concernant l'approche des clients, nous avons élaboré un modèle spécifique qui synthétise les principaux questionnements apparus au fil des entretiens avec les autres acteurs du système, c'est-à-dire les professionnels. En effet, le modèle conceptuel tel que proposé ci-avant ne nous est pas apparu idoine pour approcher les clients, ceux-ci n'étant directement visés que dans les parties 3 et 4 du modèle. Afin de pouvoir questionner plus pertinemment les clients et aussi de pouvoir croiser leurs réponses avec les perceptions des professionnels, nous avons donc décidé d'élaborer un « modèle bis » spécifique client, sur la trame de notre modèle général :

Modèle spécifique clients :

Modèle spécifique client	Questions	Phase ANT
1. Interactions avec professionnel	Comment avez-vous démarré votre parcours client dans l'immobilier Êtes-vous sensibles aux avis clients ? Le degré de digitalisation de l'agence est-il déterminant pour vous ? Comment vivez-vous l'usage des outils digitaux dans le parcours immobilier ? Quels outils digitaux vous semblent indispensables aujourd'hui dans votre parcours ?	Intéressement Enrôlement Mobilisation des alliés

2. Création de sens	Les outils digitaux changent-ils vos relations avec le professionnel de l'immobilier ? La digitalisation créée-t-elle plus de confiance avec le professionnel ? Confère -t-elle plus de légitimité au professionnel ? Digitalisation créatrice de sens avec le professionnel ?	Intéressement Enrôlement Mobilisation des alliés

Tableau n°7 : Modèle de grille d'aide aux entretiens spécifique 'Clients'

2.4.2 Méthode d'analyse des données

Nous présentons ici la façon dont nous avons collecté nos données sur le terrain, de même que la justification de l'utilisation d'un outil de traitement de nos interviews des acteurs, à savoir Nvivo.

- Tableau quantitatif (nombres d'heures entretiens, période, etc.)

La récolte des données auprès des acteurs sur le terrain se présente ainsi :

Acteurs	Période des entretiens	Nombre d'entretiens	Total heures d'entretiens
Professionnels	Janvier 2023 à mars 2024	32	>33 heures
Clients	Juin à octobre 2025	5	>3 heures

Les entretiens se sont tenus majoritairement à l'aide d'un outil de visioconférence (Teams) du fait de la dispersion géographique des interviewés et de leur disponibilité aléatoire. Ils ont été enregistrés après accord des personnes, les enregistrements ayant été transcrits ensuite à l'aide d'un outil Office. Les transcriptions ont été remises en forme directement par nous. Il faut souligner que durant les entretiens nous avons également pris en note de façon quasi intégrale les propos, ceci nous permettant ensuite lors des corrections de transcription de pouvoir décrire au mieux les propos tenus (croisement des données orales via enregistreur et données scripturales via nos notes).

- Le choix de N'Vivo

Le choix du logiciel d'analyse pour accompagner le traitement des scripts de nos entretiens a fait l'objet d'échanges et de conseils reçus avec notre direction de recherche, ainsi qu'avec des enseignants chercheurs rencontrés au gré de nos participations à des colloques ou à des formations.

Venkatesh et al. (2010) ont posé que le choix d'adoption d'une technologie par un individu dépend à la fois de l'effort à fournir pour l'utiliser et également de la performance attendue par son usage. A ce titre, Point et Baudet (2022) affirment que pour de nombreux auteurs comme Feng et Behar-Horenstein (2019), Hutchinson et al. (2010), Richards (2002), Robin et Eisen (2017), « *Nvivo demeure le logiciel le plus utilisé, car il facilite le stockage et l'analyse de données riches et hétérogènes* **».**

L'adoption d'un logiciel tel Nvivo va favoriser l'accroissement de la rigueur du processus méthodologique (Richards & Richards, 1994). De même, Welch (2002) insiste sur la plus grande précision d'analyse que le chercheur va pouvoir atteindre en actionnant des fonctionnalités telles les requêtes Ainsi, Nvivo nous a permis d'effectuer des requêtes de « recherche textuelle » nous permettant de retrouver un mot ou une expression, et son itération dans le texte étudié. De même, nous avons systématiquement pu effectuer des requêtes de « fréquence de mots », nous aidant à repérer les mots les plus cités dans les textes visés. De plus, Nvivo permet, au-delà de la liste des occurrences terme par terme, de réaliser des nuages de mots souvent très explicites, ce que nous avons réalisé.

Par ailleurs, Point et Baudet (2022, p. 282) rappellent que « *L'usage de Nvivo en recherche qualitative offre de multiples possibilités en matière de codage ».* De même**,** les deux auteurs soulignent qu'en termes d'usage de Nvivo, « *les approches les plus fréquemment nommées…restent le codage thématique (42%) et l'analyse de contenu (12%) »* (Point et Baudet, 2022, p. 286)

Nous avons pu bénéficier d'une formation au logiciel Nvivo, proposée par le CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et en Gestion des Entreprises), qui est le laboratoire de recherche qui nous accueille pour notre recherche. Cette formation a été animée par le professeur Trébucq qui nous a grandement permis de mieux appréhender les fonctionnalités inhérentes à cet outil d'aide à l'analyse. Ainsi lors de la formation suivie en aout et octobre 2024, il nous a confirmé :*« Nvivo demeure à ce jour leader dans son domaine en ayant compris l'intérêt d 'intégrer l'information qualitative en provenance de différentes*

sources ». Notons que nous allons citer dans les lignes qui suivent quelques verbatims du professeur Trébucq recueillis lors de ladite formation.

Nvivo est l'outil le plus utilisé par les académiques pour Trébucq (2024). C'est un aspirateur à données, une forme d'agrégateur selon lui. Nvivo, « *c'est la toile, les pinceaux et les tubes de couleur du peintre* »

Ainsi nous avons mobilisé l'outil Nvivo dans notre démarche de traitement de nos données à la suite de la formation délivrée par le professeur Trébucq et que nous avons évoquée plus haut. En effet, elle nous est apparue comme un gage de fiabilité de nos travaux, en nous permettant une analyse plus rigoureuse, plus construite et plus éclairée qu'un traitement strictement manuel. Comme le rappellent Point et Baudet (2022, p. 291) : « *L'adoption du logiciel Nvivo n'est pas indispensable à la recherche, mais elle permet au chercheur d'appréhender parfois différemment son analyse par rapport à toute démarche effectuée manuellement*. »

Pour ce qui concerne nos entretiens, suivant les conseils prodigués en formation, nous avons procédé nous-même à leur retranscription. Puis, nous avons préalablement commencé par une lecture flottante afin de faire une première microanalyse de nos résultats et de pouvoir préparer une étude plus fine à l'aide de l'outil Nvivo.

PARTIE 2 : RESULTATS DE LA RECHERCHE ET PERSPECTIVES

Nous avons choisi d'analyser nos résultats à travers nos quatre pistes de recherche, en effectuant une approche par catégorie de répondants, puis nous avons fait une synthèse intermédiaire.

Pour analyser et comprendre nos résultats, nous avons utilisé le logiciel Nvivo. Nous avons procédé à un encodage de nos entretiens par la création de nœuds permettant de réunir chacune des réponses. Ainsi nous avons déjà procédé à un encodage par attribut (Saldana, 2013) correspondant à nos grandes catégories de répondants : Directeurs d'agence, collaborateurs d'agences, directeurs de réseaux de franchise, présidents d'organisations professionnelles, sachants/experts/formateurs, et directeurs d'entreprises de la *Proptech*.

Nous avons ensuite adopté la méthode d'encodage par thématisation (Saldana, 2013) afin de catégoriser et classifier les éléments de réponses de chacun des répondants. Nous avons également créé des nœuds correspondants aux éléments les plus pertinents de nos entretiens.

Ensuite, nous avons pu créer, des matrices à condensés pour regrouper les éléments les plus pertinents par catégories de répondants et selon les éléments de réponses. Nous avons pu également, en fonction de nos besoins effectuer des recherches d'occurrence de mots, et avons mis en avant la fréquence d'utilisation de certains termes par nos répondants.

Précisons enfin, que nous avons procéder à plusieurs lectures flottantes, nous permettant d'identifier également des éléments de réponses récurrents et concordants, nous procurant déjà certaines explications quant à nos questionnements.

CHAPITRE 1 : DES INNOVATIONS DIGITALES AUX ORIGINES MULTIPLES

Dans ce chapitre, nous allons questionner notre première piste de recherche : « Comment les innovations digitales se forment et évoluent ?

A ce titre, nous allons nous intéresser à la perception de la définition du concept de digitalisation, puis nous traiterons de la création des innovations digitales dans l'immobilier et de son impact sur les modèles d'affaires. Enfin, nous aborderons la question de la réglementation des professions immobilières en rapport avec la digitalisation.

SECTION 1 : DEFINITION DU TERME « DIGITALISATION » PAR LES ACTEURS

Il nous a semblé intéressant, pour démarrer notre analyse de données de nous arrêter sur la perception que peuvent avoir nos interviewés de la notion de digitalisation rapportée, ou non, au secteur de l'immobilier. En effet, nous avons décidé de poser systématiquement la question sur la notion de digitalisation au début de chacun de nos entretiens. A ce titre, au fur et à mesure de l'avancement de nos travaux de recueil de données, nous avons pu noter que les définitions de la digitalisation peuvent être très différentes d'un interlocuteur à un autre, et ceci quelle que soit la « catégorie » dans laquelle nous l'avons classé : directeur d'agence, collaborateur d'agence, directeur de réseau de franchise, experts/sachants/formateurs, directeur d'entreprises de la *Proptech*, président et Past président d'organisation professionnelle (cf. Chapitre 3, section 2).

Aussi, à l'aide le Nvivo, nous avons pu isoler chacune des définitions et leur appliquer des requêtes de recherche textuelle nous donnant la récurrence d'apparition des termes les plus

cités, et ceci de façon globale, mais aussi catégorie par catégorie, et les résultats nous semblent intéressants à étudier.

Nous avons pu également créer des nuages de mots qui illustrent plus parfaitement les visions de chacun.

Nous allons procéder tout d'abord à une étude générale sur l'ensemble de nos réponses, puis par un focus sur chacune des catégories étudiées. A ce titre, nous avancerons les verbatims, et les résultats de nos requêtes via Nvivo. Nous ferons ensuite une synthèse générale.

Nous nous positionnons ici dans une analyse que nous pouvons qualifier de thématique, nous permettant d'étudier les corpus pour chacun des acteurs interrogés.

1.1 Analyse générale sur l'ensemble des acteurs

En réalisant la requête de recherche textuelle sur chacune des définitions du concept de digitalisation données par nos répondants, il résulte de cette analyse le nuage de mots de la figure X.X représentant les 20 mots les plus utilisés par nos répondants dans leur définition de la digitalisation.



Figure 8 : Nuage des 20 mots les plus utilisés dans la définition de la digitalisation

A titre préliminaire, et avant de mobilier « l'arbre de proximité » issu de notre nuage de mots, il apparait de façon naturelle que le terme le plus cité est celui même de digitalisation (et digital(e)), ce qui est logique car la plupart des verbatims prononcés ont démarré par ce terme.

Ensuite, le 2ème terme le plus utilisé est celui « d'outil » (18 citations), ce qui peut souligner l'aspect pratique et opérationnel que chacun des acteurs souhaite donner à la digitalisation dans ce secteur.

Puis les mots « permettre » (14 citations) et « tâches » (12 citations) arrivent en 3ème et 4ème position, en complète corrélation avec la remarque précédente sur la vision de praticité et d'opérationnalité que revêt la digitalisation. Notons que le terme de « client » n'arrive qu'en 5eme position avec 9 citations, et le terme « services » juste derrière (7 citations). Le terme « humain » suivant avec 6 citations, avec « process », « moyens », « temps », « utilisation » on peut certainement relier les deux mots, la digitalisation étant perçue comme facilitant les relations entre les acteurs. A ce titre, cela éclaire certainement le fait que la digitalisation impacte directement l'organisation des entreprises, souvent dans une logique de gains de temps pour les collaborateurs et les clients, le tout dans une logique de meilleur service, l'immobilier étant, rappelons-le, une activité de service.

S'agissant de la suite des termes les plus cités, apparaissent ensuit avec 5 citations : « professionnel » et « information » : on aurait pu imaginer que le terme professionnel soit plus mentionné, mais il doit s'agir d'un fait induit pour les répondants.

Soulignons que le mot papier est prononcé dans la logique du « zéro papier », ou de la fin de l'utilisation du papier. Enfin, le mot « immobilier » n'apparait que dans les derniers termes cités, ce qui n'est pas surprenant, les acteurs ayant bien compris le fait que nous nous situions dans le champ de l'immobilier et que plus largement, la notion de digitalisation peut, selon leur approche, s'étendre pour de nombreux autres secteurs d'activité, et pas spécifiquement pour le champ de l'immobilier.

Si nous examinons l'arbre de proximité ci-après, nous pouvons remarquer les groupes de mots tels que reliés entre eux dans les citations de nos répondants :

Nous pouvons ainsi identifier trois grappes principales de mots, correspondants aux fréquences de citation les plus élevées, suivies de deux grappes plus secondaires :

1 : « Digitalisation, digitale, tâches, utilisation et internet »
2 : « Service, immobilier, humain, permet et client »
3 : « professionnel, outil et process »
4 : « Temps, concentrer, moyens, information et relation »
5 : « Papier et simplification »

La somme de l'analyse de nos cinq grappes va nous permettre une définition de « synthèse », une fois conduit le focus sur l'approche de chacune des catégories de répondants

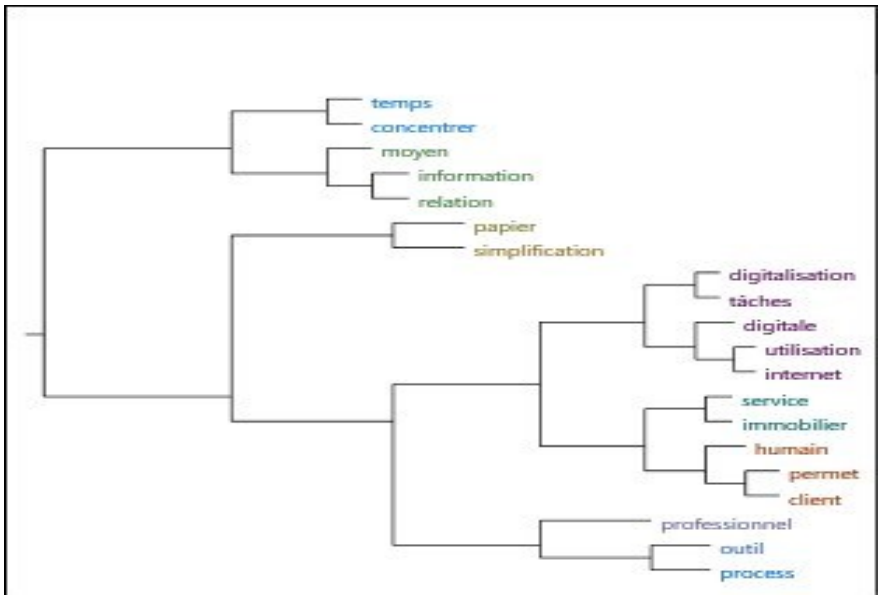


Figure 9 : Arbre de proximité sur la définition de la digitalisation

De façon générale, la perception de la notion de digitalisation de l'ensemble de nos répondants apparait comme conforme à la vision générale perçue dans le champ de l'immobilier. Cependant, certaines nuances apparaissent si on fait une approche par chacune des catégories de notre échantillon, ce que nous allons faire dans la prochaine partie.

1.2 Analyse par catégorie d'acteurs

A ce stade, il est pertinent de s'intéresser dans le détail à la perception du terme digitalisation par catégorie d'acteurs, afin d'essayer de mettre à jour des approches corrélées ou non. Nous allons à ce stade dévoiler l'ensemble des verbatims qui ont été prononcés à l'occasion de ce questionnement sur la définition de la digitalisation.

Approche par les directeurs d'agences :

La définition de la digitalisation par les directeurs d'agences/entrepreneurs se présente comme suit :

Acteur	Poids économique (chiffre d'affaires/ salariés)	Verbatim
Anne B.	>0,6M€, 10collaborateurs	*« La digitalisation, c'est tout ce qu'on va faire en virtuel, autre que le contact physique ».*

Pascal B.	>0,8M€, <12 collaborateurs	*« La digitalisation, au départ, c'est la numérisation des documents papiers. C'est un gain de temps et cela apaise les gens*. »
Erwan C	NS, <10 collaborateurs	« *La digitalisation c'est la suppression ou la réduction du papier. C'est l'automatisation des tâches humaines. C'est l'industrialisation de l'organisation : l'automatisation des process permet de faciliter les tâches sans que le client se sente délaissé. »*
Karine D.	>0,2 M€, 2 collaborateurs	« *La digitalisation, c'est l'uniformisation des tâches aux moyens d'outils dédiés, dont internet* ».
Adina L.	>0,2M€, 1 collaborateur	« *La digitalisation, c'est transformer la prospection physique par la prospection digitale : réseaux sociaux, sites internet, podcast, YouTube, outils de recherche etc. Elle a vingt ans, mais elle n'a jamais été utilisée à sa juste valeur : la communication est trop banale, tout est copié/collé ! Il faut personnaliser la communication digitale.* »
Jean Luc J.	NS, aucun collaborateur	« *La digitalisation a succédé à la révolution informatique. Elle permet d'aller au-delà de l'attente des clients. Elle permet de se décharger de certaines tâches et permet d'accélérer la communication.* »
Luc M.	0,6 M€, 13 collaborateurs	« *La digitalisation, c'est une aide globale à la prise de décision, avec une rationalisation des coûts. C'est un outil qui permet à une entreprise où il n'y a qu'un seul dirigeant de pouvoir continuer à fonctionner dans le cas où ce dernier est temporairement indisponible* ».
Karine R. :	>0,2 M€, 2 collaborateurs	« *La digitalisation, dans l'immobilier, ce sont les portails d'annonces. C'est un lieu pour vendre mes biens. C'est un outil.* »
Julien S	4,5M€, 115 collaborateurs	*« La digitalisation, c'est une simplification pour l'utilisateur : qu'il soit un professionnel qui utilise des outils digitaux ou qu'il soit un consommateur pour consommer le service.* »
William S	0,9M€, 6 collaborateurs	*« La digitalisation, c'est un outil au service de l'humain pour accélérer les process. »*

Si on procède à l'étude de ses verbatims, correspondant à la définition que se font les directeurs d'agence de la digitalisation, on s'aperçoit que les termes les plus répétés sont digitalisation (en y associant le terme « digital »), « outils », « permet », tâches », et « communication ». Cela illustre bien le fait que pour les responsables d'agences, la digitalisation est un outil qui va faciliter l'exécution de missions à travers une

communication plus rapide et dans une logique de simplification des process organisationnels.

La digitalisation est considérée comme un outil au service de l'accomplissement du métier, nous restons ici dans une approche radicalement « pragmatique » et opérationnelle », ce qui semble normal de la part de directeur d'entreprise. Soulignons néanmoins que la notion d'aide à la « consommation du service » par le consommateur est avancée par un des répondants, concept intéressant car il rappelle que l'immobilier est avant tout un métier de service, et nous verrons plus avant que d'autres répondants mobilisent cette notion.

Le verbatim suivant nous semble illustrer cette position : *« La digitalisation, c'est un outil au service de l'humain pour accélérer les process.* » (William S.).



Figure 10 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les directeurs d'agence

Approche par les collaborateurs d'agence :

Acteur	Fonction	Verbatim
Romain C.	Directeur commercial (et conférencier/formateur)	*« La digitalisation, c'est un outil, une solution qui vient aider les professionnels à performer dans leur quotidien. C'est une demande des consommateurs qui veulent plus de rapidité. »*
Thibault C.	Gestionnaire de copropriété	*« La digitalisation, c'est un moyen pour améliorer l'aspect qualitatif de l'activité. »*
Bruno G.	Commercial sénior (et représentant syndical)	*« La digitalisation, c'est la simplification des process. C'est la sécurisation des tâches pour le professionnel et pour le client. »*

Philippe P.	Directeur de projet (et représentant syndical)	*« La digitalisation, c'est le zéro papier. »*
Luc T.	Gestionnaire/comptable (et représentant syndical)	*« La digitalisation, ce sont tous les outils électroniques qui permettent de réaliser des tâches. »*

L'étude des réponses des collaborateurs d'agence concernant leur vision de la digitalisation nous montre que pour ces derniers, au-delà du terme « digitalisation », c'est le mot « outils » qui revient le plus souvent, suivi de « professionnel », « tâches » et « activité ». Nous avons ici une approche très pragmatique de la part des collaborateurs qui relient directement la digitalisation à l'accomplissement de leurs missions au service de leur entreprise et des consommateurs. La notion de meilleure qualité de la relation, de simplification et de plus grande rapidité dans l'exécution de leur tâche apparait également. Nous pouvons en déduire une grande implication dans leur métier, en considérant la digitalisation comme un facilitateur et un accélérateur des interactions avec leurs clients, et ceci dans un souci constant de qualité qui est prononcé une seule fois, mais sous-entendu sous d'autres formes (performance, sécurisation).



Figure 11 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les collaborateurs

Approche par les directeurs de réseau de franchise

Acteur	Réseau	Verbatim
Eric A.	ERA	*« La digitalisation, c'est la traduction sous format numérique, ou l'utilisation plutôt du format numérique pour créer des outils qui permettent d'apporter un service au client et de simplifier la démarche avec les interlocuteurs. La digitalisation, c'est simplement un moyen et ce n'est rien d'autre. »*

Sébastien B.	Arthurimmo.com	*« La digitalisation, c'est la simplification des tâches. C'est une source d'économie dans l'humain. C'est le remplacement du papier par internet. »*
Gilles C.	Stéphane Plaza	*« La digitalisation, c'est le passage du papier au digital. C'est un passage, pas une fin en soi. Cela a permis deux choses aujourd'hui : ce ne sont plus les gens qui circulent, c'est l'information et ensuite, cela permet à l'information de se stocker, s'hiérarchiser, et de circuler beaucoup plus librement et rapidement. »*

L'étude des verbatims des directeurs de réseau de franchise sur leur perception de la notion de digitalisation révèle quelques éléments dignes d'intérêt.

Nous avons mobilisé seulement 3 répondants, sachant que les franchises du groupe Arche (Century 21, Laforêt, Nesteen, Guy Hoquet) n'ont pas été approchées, car le DRH de ce même groupe l'a été dans la catégorie expert/sachant.

Avant d'aller plus avant, il nous semble nécessaire de rappeler rapidement le cadre de la franchise, et notamment celui de la franchise dans le secteur de l'immobilier, afin de pouvoir mieux comprendre l'approche de nos répondants. Le cadre juridique de la franchise reste flou, mais elle repose sur quelques principes fondamentaux : la mise à disposition par le Franchiseur de ses signes distinctifs, un savoir-faire substantiel, réel et secret, ainsi qu'une assistance technique et commerciale. Auxquels on peut ajouter la volumétrie du nombre de franchisés et la croissance du chiffre d'affaires (Cheminant, 2022).

Cependant, les relations entre franchiseur et franchisés sont étroites, et tous les franchiseurs mettent en place un suivi pointu et régulier de leurs franchisés. Aussi, ont-ils vus avec une certaine satisfaction l'arrivée des outils digitaux qui facilitent désormais le suivi de leurs adhérents et force est de constater que les réseaux de franchise sont très consommateur d'outils de digitalisation au bénéfice de leur modèle d'affaire

C'est à la lueur de ces propos liminaires que nous allons étudier les réponses de nos répondants. Comme déjà relevé pour tous nos autres répondants le mot digitalisation (en y ajoutant digital et numérique) revient le plus souvent dans les propos, ce qui, une fois de plus, est très cohérent. De plus, nous devons souligner ici, que deux de nos trois répondants ont avancé pratiquement la même assertion : *« (La digitalisation) C'est le remplacement du papier par internet ». « La*

digitalisation, c'est le passage du papier au digital ». Cette proximité de vue nous semble importante à relever et peut être une conséquence du fait que les réseaux de franchise ont beaucoup d'interactions avec leurs franchisés, comme nous l'avons préalablement rappelé (process, reporting, suivi de gestion, coaching, communication, listings d'annonces, etc.), du fait des obligations dues à la relation « contractuelle » étroite qu'ils ont noués entre eux simplification par la suppression de documents papiers au bénéfice de relations basées sur internet et le digital. Les mots « format », et « information » sont pour l'essentiel associés aux termes digitalisation, digital et numérique, ce qui est logique. Quant au terme passage, il est lié au terme « papier » relevé dans les deux verbatims quasi identiques cités précédemment.

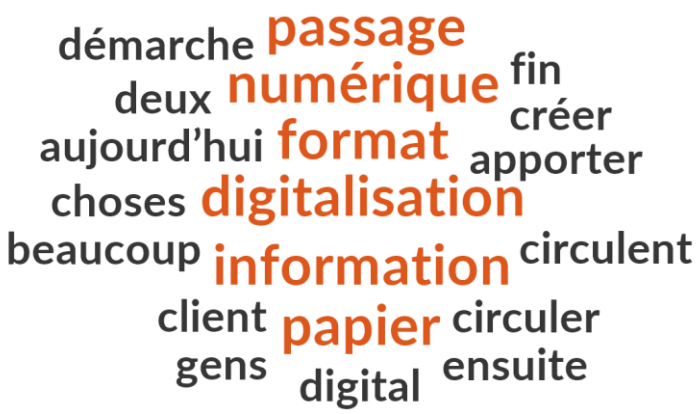


Figure 12 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les directeurs de réseau de franchise

Approche par les sachants, experts et formateurs

Acteur	Fonction	Verbatim
Nathalie E.	Directrice juridique de la Fnaim	*« La digitalisation, c'est la dématérialisation de l'exercice des métiers, notamment dans l'immobilier. »*
Éric H.	Perf'form'Immo Conseils	*« La digitalisation, c'est à l'origine des contacts clients acquéreurs, avec notamment la numérisation des annonces. »*
Mohamed M.	Directeur général (ancien consultant *Proptech*)	*« La digitalisation, ce n'est qu'un outil au service des entreprises. C'est un moyen pour asseoir leurs process internes dans une logique d'amélioration continue de leurs pratiques. Cela permet d'asseoir son identité. »*
Line de K.	Directrice des ressources humaines Groupe Arche	*« La digitalisation répond à une recherche de simplification administrative et de transparence d'information. Elle permet de faciliter la relation. L'objectif recherché par la digitalisation, c'est que les collaborateurs, quel que soit leur métier, consacrent plus de temps à la relation humaine et que le client ne pollue pas sa relation avec son prestataire par des lectures*

		ou des consultations administratives ou des réponses qu'il peut avoir tout seul et facilement. *En fait, c'est permettre de de concentrer les relations entre les hommes et les femmes dans leur métier et dans leur vie, dans leurs prestations sur de la pédagogie de l'explication, de l'accompagnement et de l'information.* *C'est un moyen de concentrer l'énergie humaine sur les rapports entre les hommes et les femmes dans les liens commerciaux, dans les liens professionnels. La digitalisation permet de supprimer les tâches répétitives et sans valeur ajoutée, et de consacrer ce temps gagné à une vocation pédagogique éclairante d'information, de partage et de plaisir. Parce que quand un collaborateur est libéré d'un certain nombre de tâches avilissantes ou répétitives, ou fastidieuses, il prend plus de plaisir dans tout ce qu'il va faire à côté, et c'est vraiment ça la digitalisation. »*

La lecture des verbatims prononcés par les experts, sachants et formateurs nous parait montrer une vision peut-être plus macroscopique que les autres répondants, ce qui, au demeurant nous semble peu surprenant venant d'acteurs censés avoir une vision périphérique et globalisante des phénomènes liés au métier qu'ils observent tous les jours.

Ainsi, notre analyse met en avant, au-delà du mot « digitalisation » les termes de « relations », « information », « métier » et « permet », ce qui pourrait monter que pour les experts/sachants/formateurs, la digitalisation facilite les relations par un flux d'information qui permet un meilleur exercice du métier par les collaborateurs au service des consommateurs. Enfin, il nous faut noter que le terme « outil » n'apparait pas dans les propos recueillis ici (une seule citation).

Peut-être parce que les visions données ici sont plus globalisantes et mobilisent plus la notion de moyen, ou plus généralement celle du métier dans son ensemble ainsi que son exercice.

Il nous faut souligner que nous avons gardé « in extenso » la définition donnée par la DRH d'un des plus grands groupes immobiliers français, car il nous semble que ce verbatim, au-delà de son acuité, démontre une vision humaniste et tournée vers la meilleure réalisation du métier par des collaborateurs au service de leur client pour le bénéfice de leur entreprise.

A ce titre, c'est le seul répondant qui a développé une aussi longue réflexion sur la définition même du terme digitalisation.



Figure 13 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les sachants, experts et formateurs

Approche par les présidents ou Past présidents d'organisations professionnelles

Acteur	Organisation	Verbatim
Loïc C.	FNAIM	*« La digitalisation, c'est l'expression, la concentration des compétences, des process, de méthodes de travail via un outil d'automatisation permettant la rapidité mais aussi l'efficacité. Cependant, il conduit à une obligation de contrôle permanent. »*
Danièle D.	UNIS	*« La digitalisation, c'est un outil, pas une finalité. Il permet de passer de l'ère papier à l'ère de la documentation numérique.* *C'est un mode d'organisation du travail, des outils pour mieux avancer, pour améliorer son temps ; etc. »*
Jean-Marc T.	FNAIM	*« La digitalisation, c'est le fait de confier à un moment donné à des outils deux choses : premièrement des tâches qu'on faisait ou qu'on appréhendait de façon manuelle, deuxièmement, c'est aussi, et c'est le plus important, essayer de rendre le client acteur d'un certain nombre de process qu'il souscrit. »*

Pour ce qui concerne les présidents et Past présidents interrogés pour notre recherche, il nous faut mentionner que leur faible nombre (trois), n'est que le résultat du nombre d'organisations professionnelles dans le secteur, à savoir trois organisations professionnelles patronales représentatives : La FNAIM (fédération nationale de l'immobilier), L'UNIS (union des syndicats de l'immobilier) et le SNPI (syndicat national des professionnels de l'immobilier). Nous avons sollicité les deux derniers présidents de la FNAIM, ainsi, que l'actuelle présidente de l'UNIS. Nous n'avons pas pu mobiliser le SNPI.

Quoiqu'il en soit, la vision transversale de la profession est bien présente chez nos trois interlocuteurs, et leur approche des plus pertinentes, au regard de leurs fonctions et de leur connaissance du métier. En effet, soulignons qu'ils sont tous encore des professionnels en activité qui exercent au quotidien à la tête de leur entreprise.

L'étude de leurs réponses nous démontre que leurs propos sont assez proches de ceux des directeurs d'agence et, nous le verrons, de ceux des membres de la *Proptech*, ce qui, à priori n'est pas surprenant, car nos trois répondants sont tous des chefs d'entreprise en activité au-delà de leurs responsabilités syndicales.

L'analyse des verbatims nous permet de mettre en valeur les termes « outils », cité juste avant celui de « digitalisation », « permet », « process » et « travail ». Le mot « process » est souvent associés au mot « travail ». Cette vision est dans une logique d'exercice des professions, avec une constante utilisation du terme « outil ». Nous pouvons également noter que la digitalisation est un facteur de changement dans les comportements des acteurs, certains y voient même un changement d'« ère ». De même, la notion d'organisation du travail, ou d'évolution de méthodes de travail au service d'une meilleurs efficacité apparait également au fil des réponses.



Figure 14 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les présidents et Past présidents d'organisations professionnelles

Approche par les directeurs d'entreprises de la Proptech

Acteurs		**Verbatim**
Jérôme de C	Greenloc-immo.com (+agence immobilière)	*« La digitalisation, c'est un moyen qui apporte de la productivité, un meilleur service qui permet d'enchanter les collaborateurs et les clients. »*
Michael C.	SEPTEO (Consortium immobilier)	*« La digitalisation, c'est l'utilisation d'outils par un agent immobilier pour gagner du temps et être plus efficace. »*

Cyril J.	Bien Ici	*« La digitalisation, c'est la donnée accessible au plus grand nombre. C'est la démocratisation de l'accès à la donnée. »*
Jean David L	Opinion systems (=HUWIN)	*« La digitalisation, c'est un outil qui apporte un temps précieux à l'humain. Il permet de remplacer les tâches chronophages pour se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée. »*
François M.	LocaGestion	*« La digitalisation, c'est la mise au service d'un processus immobilier d'une technologie. Ce n'est pas une rupture technologique, c'est une transformation de l'accès au logement, une transformation des processus. »*
Hervé P.	RENT/PBA	*« La digitalisation, c'est l'utilisation des outils informatiques et de l'internet pour l'activité professionnelle. »*
Cédric L.	AMEPI	*« La digitalisation est un support logistique informatique qui permet l'évolution des pratiques par une optimisation de notre fonctionnement au service de nos clients. Mais ce n'est qu'un outil. »*

L'étude des réponses des directeurs d'entreprises de la *Proptech* à notre questionnement sur leur perception de la digitalisation est intéressante à plusieurs égards.

Tout d'abord, nous pouvons noter une certaine proximité sur les termes « digitalisation » et « outil » avec l'approche de trois de nos catégories de répondants : directeurs d'agences, collaborateurs et présidents ou Past président d'organisations professionnelles.

Ensuite, nos répondants ont mobilisé beaucoup la notion de service, tout comme les directeurs d'agences, idem pour le mot « permet ». Ce qui montre la notion de facilitation de la digitalisation une nouvelle fois. Ensuite, les termes « accès », apporte », « client », données », immobilier », « informatique » « processus » sont également cités, ce qui semble logique pour des personnes qui sont au cœur de l'élaboration des outils digitaux et pour laquelle tous ces vocables sont impactés.

Il peut être surprenant que le terme « technologie » n'apparaisse pas aussi souvent que nous pourrions l'imaginer.

Nous voyons ici le fait que nos répondants « baignent » dans la technologie, et que ce terme pour eux est bien entendu dans toutes leurs citations, même s'il n'est pas prononcé. Enfin, les termes « transformation », « tâches » et « utilisation » sont parmi les derniers cités, il s'agit peut-être d'en déduire qu'ils sont partie intégrante des outils proposés par nos acteurs de la *Proptech*.



Figure 15 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les directeurs d'entreprises de la *Proptech*

1.3 Synthèse et proposition de définition

L'analyse de l'ensemble des définitions de la digitalisation que nous venons de conduire met en lumière un spectre de perception assez large allant du basique « zéro papier », socle communément reconnu comme la base de tout process de numérisation, jusqu'à des approches beaucoup plus pointues mobilisant plusieurs items.

D'une façon assez unanime, tous les répondants mobilisent les trois termes : « outils », « tâches » et « permettre », pour caractériser le terme digitalisation, ce qui est assez cohérent avec la vision communément retenue de ladite digitalisation. En effet, pour une grande majorité des répondants, on peut avancer que la digitalisation mobilise des « outils » afin de « permettre » d'effectuer des « tâches » liées au métier.

Reprenons les cinq grappes de notre arbre de proximité (figure 9) :

1 : « Digitalisation, digitale, tâches, utilisation et internet »
2 : « Service, immobilier, humain, permet et client »
3 : « professionnel, outil et process »
4 : « Temps, concentrer, moyens, information et relation »
5 : « Papier et simplification »

A ce titre, nous pouvons avancer :

La première grappe nous dit bien « l'utilisation ou l'usage de la digitalisation via internet dans le but d'accomplir des tâches » ;

La deuxième : « l'immobilier est un métier de service qui permet à des humains (les collaborateurs) de servir les clients ». Soulignons ici que le terme « humain » est assez récurrent dans les propos des répondants, ce qui peut paraitre paradoxal pour un sujet relatif à un concept, la digitalisation, souvent décrit comme un actant devant remplacer les hommes. Nous reviendrons plus tard sur ce point au cours de notre analyse.

La troisième : la digitalisation se situe « dans une approche professionnelle via des outils à travers des process »

La quatrième : la digitalisation suppose « des moyens d'information pour se concentrer sur la relation en optimisant le temps »

La cinquième : la digitalisation va permettre « de simplifier et tendre vers le zéro papier »

Ainsi, nous pouvons émettre une définition de synthèse qui pourrait être : « *la digitalisation, dans l'immobilier, est l'utilisation d'outils via internet permettant d'accomplir des tâches liées au service rendu dans un souci de facilitation pour l'ensemble des acteurs, qu'ils soient clients ou collaborateurs.* »

A ce stade, si nous nous référons à la définition de la digitalisation relevant de notre revue de littérature, nous pouvons constater que l'analyse de nos résultats de recherche sur ce point ne nous éloigne pas de notre premier constat. Cependant, nous pouvons relever que les termes « outils, clients, collaborateurs, permettre, tâches, process, et relation » reviennent régulièrement dans les différentes définitions données par nos répondants.

SECTION 2 : CREATION DES INNOVATIONS DIGITALES DANS L'IMMOBILIER

En ce qui concerne l'étude de la genèse des innovations digitales dans l'immobilier, il nous a semblé pertinent d'examiner dans un premier temps sa datation, puis le ressenti des acteurs de la *Proptech*, et ensuite celui de l'ensemble de nos acteurs. En effet, intuitivement, il apparait que le point de vue des entreprises de la *Proptech* est intéressant à étudier, sachant qu'ils sont censés être au cœur de la création digitale, partant du principe que c'est leur métier et leur vocation. Nous procédons comme précédemment, à savoir, lecture flottante, puis codification des entretiens et mise en avant des verbatims utiles. De plus, nous avons procédé à du comptage de fréquence de mots afin d'identifier les tendances majeures qui peuvent se dégager des propos des acteurs.

2.1 Datation et premiers signes

Pour ce qui est de la datation des innovations digitales dans le secteur de l'immobilier, l'immense majorité de nos répondants s'accordent à reconnaitre qu'elle a démarré au début du XXIème siècle avec l'apparition et le développement conjoint de deux phénomènes : le déploiement du réseau internet et l'apparition subséquente des portails d'annonces immobilières sur ce même réseau internet. « *2000, vraiment avec l'arrivée d'internet* » (S.B., 2023). Un autre phénomène n'est pas à négliger, même s'il est lié, de facto, à tout ce qui concerne la diffusion de la digitalisation dans nos sociétés contemporaines : l'apparition des premiers *smartphones*, notamment avec l'avènement de l'Apple 1, le 9 janvier 2007. Le *smartphone*, présenté comme le premier téléphone intelligent et capable de dépasser sa fonction initiale de simple téléphone portable est vu comme un des outils qui a permis la diffusion des innovations digitales, notamment pour ce qui concerne le secteur de l'immobilier : *« La vraie révolution : la sortie des smartphones ! » (Jean-David L., 2023.)*. En effet, le *smartphone* a été l'outil de diffusion massif des outils digitaux, par sa capacité à permettre la mobilité des acteurs, et à faciliter l'accès instantané et à tout moment aux données, quelles qu'elles soient.

En d'autres termes, cette capacité à pouvoir répondre à la demande d'instantanéité des acteurs a érigé le *smartphone* comme le vecteur prioritaire et indispensable du « *Tout, Tout de suite et Partout* ».

Concernant plus précisément le développement de la digitalisation dans le secteur immobilier, force est de constater que son démarrage a été plutôt lent pendant les deux premières décennies de notre XXIème siècle, comme le constate amèrement les organisations patronales du secteur qui souvent rencontrent des difficultés à convaincre leurs ressortissants d'adhérer aux nouveaux outils numériques à disposition, tel que celui de la signature électronique. Aussi, tous nos répondants ont insisté sur le fait que la « révolution » digitale dans l'immobilier a eu lieu à l'occasion de la période Covid, avec plus précisément le premier confinement qui a conduit à une « mise sous cloche » de la société française en particulier et du monde en général :

« *En fait, la digitalisation, elle a vraiment eu sa révolution avec le confinement* » (Gilles C., 2023).

« *La digitalisation s'est accélérée pendant le Covid, mais seulement pour les entreprises qui ont eu les moyens de le faire* » (Luc T., 2024)

A ce niveau, si on parcourt la littérature, de nombreux auteurs ont également relevé que la période de pandémie liée au Covid 19 a été effectivement un facteur d'accélération de la digitalisation dans les organisations, quel que soit leur secteur. Ainsi, Hazan (2021) avance que « la *pandémie de covid 19 a accéléré la digitalisation des interactions commerciales ».* De même, il relève que le trafic de l'internet à haut débit a cru de près de 34 % en mars 2020. Courmaontagne et Hindley (2022, p. 213) sont affirmatifs : « *Nous le savons tous, le covid 19 a accéléré la digitalisation et le distanciel dans les relations humaines* » . Plus avant, Gallic et Marrone (2023, p. 8) nous confirment : « *il est indéniable que la transformation digitale des TPE/PME s'est largement accélérée entre 2020 et 2022, notamment sous la pression de la crise du Covid 19* ».

2.2 Des retours variés et cohérents

2.2.1 Retour des acteurs de la *Proptech*

Il ressort de l'analyse des entretiens des acteurs de la *Proptech* qu'Internet est perçu comme un des éléments centraux de l'« apparition » des innovations digitales dans l'immobilier.

Principalement par le fait qu'Internet a permis le passage des annonces papier aux annonces sur les portails numériques (de type SeLoger ou LeBoncoin) :

« *La genèse de l'activité est venue d'Internet. En fait, c'est internet qui a porté la digitalisation. Internet a ouvert des possibilités qu'on n'avait pas avant. (MC, 2024)* ».
« *La principale rupture technologique, ça a été sur le mode de consultation et de publication des annonces, quand on est passé du gratuit, de l'imprimé, au mode numérique. Pour moi, là, il y a une rupture sur le transfert d'information au grand public de l'offre immobilière* » (F.M., 2023)

Concernant le développement des portails d'annonces sur Internet, un des principaux acteurs de la *Proptech* française y voit ainsi la vraie rupture avec le passé où dominait les journaux d'annonces gratuits distribués toutes les semaines dans les boîtes aux lettres de millions de Français : *« La révolution que personne ne voit, c'est bien le fait que les annonces soient sur les grands portails et donc pour la personne qui recherche, il a aujourd'hui même…la totalité de l'offre sous les yeux, facilement, sans se déplacer, par rapport à ce qui se passait 10 ans avant* » (H.P., 2023).

De même, internet a permis une extension de la façon de présenter les annonces au-delà des portails : *« Les vitrines des agences sont devenues digitales parce qu'il fallait être présent sur internet »* (J.D.L., 2023).

De fait, il est souligné que les portails d'annonces ont révolutionné la consultation des annonces, en passant des annonce s papier sur les journaux gratuits à la consultation sur des portails, ouverts 24h/24h.

« *L'Internet a fait que déjà, une agence immobilière peut rester ouverte 24hsur 24h.* » (M.C., 2024).
« *(la digitalisation) elle s'est surtout faite par les acteurs liés à la digitalisation, comme SeLoger, LeBoncoin, comme d'autres grands acteurs… les GAFA* » (S.B., 2023)

Cette nouvelle possibilité offerte aux clients a été la source d'un grand changement des rapports entre les professionnels de l'immobilier et les particuliers-consommateurs. L'évolution des portails a ensuite conduit à l'apparition de la géolocalisation des biens, qui a été la deuxième révolution de la mise à disposition de l'offre aux particuliers,

A ce titre, les acteurs interrogés soulignent que la « cartographie « des résultats de recherche sur les portails a été la réponse au manque de confiance dans le professionnel de la part des clients, les premiers ayant eu tendance pendant longtemps à mettre des localisations de biens avantageuses parfois, et souvent peu en rapport avec la vraie situation du bien.

Désormais, il n'est plus possible de « cacher » la véritable situation géographique d'un bien :

« *L'innovation (de la géolocalisation), c'est la perception de se dire : enfin, j'ai un portail qui présente les choses de manière réaliste, sans me mentir, sans me cacher des choses.* » (C.J., 2023).

La technologie apparait aussi comme un facteur déclencheur de création d'innovation digitales ainsi ; « C'est la technologie en fait, qui a créé finalement de nouveaux besoins, de nouvelles utilisations et qui a permis justement, en agrégeant ces technologies, d'apporter plus de services, plus d'offre d'avance » (M.C., 2024).

Le client apparait assez souvent en arrière-plan dans les réponses qui nous ont été communiquées, ainsi il en est de l'apparition des portails d'annonces qui font suite à une demande d'immédiateté et d'exigence de l'obtention de l'offre globale :

« *La vraie innovation sur le marché, c'est donner au consommateur ce qu'il souhaite dans sa recherche avant de passer du temps à faire une visite* » (C.J., 2023).

Cependant, un de nos répondants, à la fois acteur de la *Proptech* et professionnel de l'immobilier (ce qui n'est pas courant…), a exposé que l'innovation qu'il a porté dans sa *Start-up* résultait de la recherche de l'amélioration d'une problématique du parcours client afin de répondre à l'insatisfaction du client dans le domaine visé :

« *Il nous faudrait doter notre réseau d'un outil qui permette de répondre, ou en tout cas de s'intéresser différemment à l'activité location…De fil en aiguille, j'ai reposé la problématique de ce parcours…donc une problématique d'organisation de process dans les agences...* » (JC, 2023).

En parallèle, notre répondant, par ailleurs à la tête d'une entreprise immobilière a pu identifier que le sujet étudié, générateur de frustrations aussi bien chez les clients que chez les collaborateurs en charge de ces missions, pouvait et devait permettre également de traiter à la fois la demande des clients locataires, amis aussi redonner plus de confort au travail pour ses équipes.

Ainsi, l'innovation digitale se trouve duale dans ses objectifs : répondre à la demande des clients et, en même temps, répondre de meilleures conditions de travail pour les collaborateurs : *« On est aussi dans un rôle sociétal, c'est-à-dire que je dois aussi apporter du confort et apporter à mes collaborateurs des outils modernes pour pouvoir leur permettre d'aller faire du développement, leur permettre d'aller faire de la qualité de service auprès de leur bailleur »* (J.C., 2023).

Ainsi, pour les acteurs de la *Proptech*, la création des innovations digitales prend sa source dans Internet, avec toutes les possibilités de développement d'outils qu'elle permet. Par extension, la technologie elle aussi est source d'innovation dans l'immobilier. La recherche d'une meilleure satisfaction client se retrouve également dans les réponses, de même que celle d'une meilleure prise en compte de la qualité de vie au travail des collaborateurs.

2.2.2 Retour de l'ensemble des répondants

La réalisation de la requête de recherche textuelle afin de déterminer la plus grande fréquence de mots avancés par nos répondants, est représentée dans le nuage de mots suivant :



Figure 16 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code : création)

A première vue, le résultat obtenu n'est pas surprenant, puisque les mots immobilier et digitalisation apparaissent comme les plus prononcés (79 fois pour chacun d'eux).

- Internet

Pour ce qui concerne le terme Internet, il apparait 21 fois et semble être moins au centre que dans notre analyse précédente sur les acteurs de la *Proptech*. On peut néanmoins poser que l'ensemble des répondants considère qu'Internet est le véhicule incontournable de l'apparition des innovations digitales dans l'immobilier, le terme d'internet étant largement cité dans toutes les définitions sur la digitalisation que nous avons étudiées dans le préambule de ce Chapitre 4, ainsi que dans son 1. 1.

« *Je me suis adaptée au contexte client… La meilleure vitrine, elle est sur Internet... Le réflexe n°1 aujourd'hui des acheteurs en immobilier, il faut le savoir, c'est Internet* » (K.R., 2023).
« *…C'est Internet qui va être un catalyseur, un grand développeur et un accélérateur* » (L.C., 2023)
« *L'efficacité de la généralisation de la digitalisation s'est accrue avec la rapidité d'Internet, avec la possibilité de communiquer qui était donnée beaucoup plus importante* » (E.A., 2023).

Un de nos répondants, a bien résumer la progression de l'apparition de la digitalisation au sein du secteur immobilier, en soulignant notamment, comme d'autres l'on fait, le rôle prépondérant qu'a joué, au final, l'apparition des *smartphones* qui a finalisé le grand principe de mobilité cher à tous les consommateurs du XXIème siècle :

« *Avant il y avait l'internet, donc les portails d'annonce sont devenus digitaux, les vitrines des agences mobilières sont devenues plus digital parce qu'il fallait être présent sur l'internet. Et après, l'agent immobilier est devenu digital au travers des smartphones*. » (J.D.L., 2023)

- Clients et consommateurs

Il est en revanche intéressant de faire un focus sur le terme client (67 apparitions) et consommateur (24 apparitions), sachant que nous prenons le parti de les associer pour cumuler les résultats obtenus. En effet, un client peut également être considéré comme un consommateur, et inversement. Le terme client est prononcé en 4ème position à lui seul, le mot consommateur étant cité en 25ème position. Mais, l'addition des deux occurrences, nous donne le résultat de 91 citations, ce qui en font les termes les plus fréquemment avancés par nos répondants.

Cette constatation nous semble éminemment révélatrice de l'importance des clients dans la création des innovations digitales, comme nous avons pu déjà l'entrevoir en nous focalisant dans un premier temps prioritairement sur nos répondants de la *Proptech*.

Constat qui peut sembler à priori normal, même s'il n'est pas si évident dans notre première analyse sur les répondants de la *Proptech*. Le mot client est souvent rattaché à la notion de parcours client :

« *L'idée, c'est toujours de se mettre à la place du client et de faciliter son parcours* » R.C., 2023)
« *(la digitalisation) ça répond aussi à une demande de la part des consommateurs qui ont besoin de trouver une information parfois rapide, immédiate et dans laquelle ils peuvent de retrouver* » (R.C., 2023)
« *La modélisation d'une relation client organisée par les outils, systématisée et impulsée par les outils, c'est quelque chose qui est venu sur le tard* » J.M.T., 2023)
« *Dans la digitalisation de la profession, je crois qu'il ne faut pas oublier les outils internes aussi, qui servent à automatiser ou à digitaliser, utilisons le terme, la relation client* » (J.M.T., 2023)
« *La digitalisation est plutôt sur la volonté d'acquérir de nouveaux clients* » (M.M., 2023).
« *La direction générale a voulu prioriser le qualitatif client* » (B.G., 2023)
« *La digitalisation liée à l'exercice de nos métiers, c'est quelque chose de fondamental, quelque chose de fondamental en interne, c'est quelque chose de fondamental pour exercer son métier, et pour correspondre à l'attente du client* » (D.D., 20223).

De même les mots besoins (19 citations) et demande (18 citations) sont finalement très présents, sachant que l'analyse des entretiens nous fait apparaitre des liens réels entre besoins, demande, clients et consommateurs.

« *A cause du Covid, on a dû très vite se réajuster et répondre aux besoins (de digitalisation)* » A.L., 2023).

Cependant, certains avancent que l'apparition des innovations digitales n'a pas forcément correspondu à un vrai besoin du client, mais plus comme l'occasion d'ajouter un outil de plus au sein des entreprises :

« *Il y a énormément d'innovations digitales qui sont se créées par opportunisme et non pas par besoin… Et non pas forcément centrées ni sur le besoin de l'agent immobilier, ni sur une vraie demande, ni sur une vraie demande client*. » (J.D.L,2023.).

Ce qui illustre le mieux ce constat, c'est l'énorme taux d'abandon d'utilisation qui est souvent constaté : « *vous avez derrière l'agent immobilier qui est suréquipé de digital, on le suréquipe pour tout, pour tout et il y a un énorme taux d'abandon derrière… Ce qui veut dire qu'en fait l'innovation a été faite au niveau marketing mais pas au niveau réel du besoin… Le réel besoin en tout cas, il n'a pas été fait, il n'a pas été vu forcément par les clients* ». (J.D.L., 2023)

- Outils et technologie

Les outils, ou plus largement la technologie, et donc les fournisseurs de ladite technologie apparaissent également à la source des innovations digitales :

« C'est surtout venu des prestataires, des fournisseurs de technologie. Au départ, ce n'est pas une demande de la profession, la profession a suivi la technologie. Mais c'est la technologie qui s'est adaptée aux besoins des professionnels. » (N.E.).
« C'est venu aussi parce qu'il y avait une offre qui est apparue et donc forcément l'offre a créé la demande. » (R.C.)
« *La modélisation d'une relation client organisée par les outils, systématisée et impulsée par les outils, c'est quelque chose qui est venu sur le tard*. » (J.M.T.)
« *Mais dans la digitalisation, ce qu'il ne faudrait pas oublier, c'est aussi la révolution apportée par nos systèmes d'information et notamment les premiers outils qui ont organisé au travers de ce qu'il est convenu d'appeler le CRM…une aide au suivi client* » (J.M.T.)

Certains de nos répondants avancent que concernant l'émergence de ces nouvelles technologies, les groupes et les réseaux immobiliers ont été largement à l'origine de l'apparition du phénomène de digitalisation dans le secteur :

« *Comme souvent dans notre secteur, ce sont les groupes, ce sont les réseaux qui s'y sont mis, qui ont investi pour justement créer cela, peut-être en s'inspirant de ce que faisaient les banques à l'époque, de ce que faisaient les assurances* » (J.S.).

On retrouve ici ce que nous avons souligné dans notre revue de littérature, à savoir que le secteur bancaire et le secteur de l'assurance, ont été parmi les premiers à se digitaliser.

Le poids des marques dans la création de la digitalisation dans l'immobilier est ainsi assez partagé : « *C'est apparu sans doute par les marques, par les enseignes, par les portails qui ont donc proposé un format différent* » (R.C.).

Certains font remarquer que les professionnels indépendants ont pour la plupart été des suiveurs sur le chemin de la digitalisation tel qu'initié par les groupes :

« *En fait, pour nous, les petits indépendants, on a suivi le mouvement enclenché par les réseaux et les groupes* » (J.S.).
« *Très souvent, ces petites entreprises n'ont pas les moyens d'avoir à domicile, que ce soient des informaticiens ou des spécialistes de la digitalisation, … ce ne sont en fait que des suiveurs, une grande majorité, ils ne sont que des suiveurs et donc il n'y a pas véritablement une stratégie d'entreprise* » (M.M.).
« *Aujourd'hui …On a subi la numérisation, la digitalisation* » (L.C.)

Sur ce point, certains sont vigilants sur le poids qu'ont pris désormais certains fournisseurs de technologie, à l'instar des portails d'annonces qui trustent l'offre, et sont aujourd'hui des outils incontournables pour le professionnel : « *C'est nous qui avons fait naître et qui avons permis à ces monstres de se développer. On se dit qu'ils vont nous tuer demain si on ne se prend pas en main »* (J.C., 2023).

A ce titre, et plus avant, plusieurs de nos répondants ont soulevé le risque lié aux fournisseurs de technologie, notamment sur le fait que, au fil de rachat et de prise de participations au sein de la *Proptech*, le marché se trouve aux mains de trois acteurs majeurs : SEPTEO, ORISHA

REAL ESTATE et LA BOITE IMMO, ainsi : « *Sur les solutions innovantes, on voit qu'il y a des groupements de solutions innovantes parce qu'il y a un rachat par différents groupes… Par exemple SEPTEO a racheté plusieurs boîtes qui ont des solutions innovantes… Et donc, il y a ce processus de regroupement de solutions à travers les groupes* » (D.D., 2023)

2.3 Synthèse

A l'issue de l'examen et de l'analyse de nos retours, on peut souligner que principalement, c'est Internet et les fournisseurs de technologies qui sont à l'origine de l'apparition des innovations digitales dans l'immobilier, aidés en cela par les clients qui sont désormais demandeurs de solutions numériques pour faciliter leur parcours immobilier, à l'instar d'autres acteurs comme la banque ou l'assurance. Il faut rappeler également que les groupes et les réseaux immobiliers ont largement été à l'initiative de la digitalisation du secteur. Finalement, on peut remarquer que l'approche des acteurs de la *Proptech* a tendance à mettre en avant Internet et la technologie, alors que pour l'ensemble de nos répondants, le client apparait plus largement comme à l'initiative de la digitalisation.

Concernant la création des innovations digitales dans l'immobilier, plusieurs de nos répondants ont néanmoins avancé qu'à date, l'offre d'outils digitaux pour les professionnels, notamment pour le secteur de la transaction en Loi Hoguet, semble arrivée à saturation :

« *Aujourd'hui, on a plus subi qu'anticiper. Mais on n'a pas prévu. On s'est laissé porter par une vague qui aujourd'hui, je dirais cette vague, elle peut être une déferlante, qui peut être une vraie menace pour la profession.* » (L.C.)
« *Toute la digitalisation, la numérisation, la technologie, voire toute la technologie numérique ont exploité au maximum les applications professionnelles qu'il était possible de développer et aujourd'hui on sent une saturation*. » (L.C)
« *La digitalisation, les outils ils sont là. En tout cas pour les agences. Elles ont tout ce qu'il faut. Franchement, il n'y a pas de truc qui ferait papa, maman qu'ils n'ont pas et qui n'existe pas sur le marché.* (C.J.)

SECTION 3 : MODELE D'AFFAIRES ET DIGITALISATION

Nous référant à la codification thématique, nous avons retenu ici le code « modèle d'affaires ». Ainsi, nous souhaitons étudier en quoi le modèle d'affaires pouvait être impacté par l'innovation digitale.

Dans un premier temps, nous présentons ci-après le nuage des 50 mots les plus prononcés par nos répondants. Nous avons choisi d'étendre notre requête de fréquence de mots à 50 mots, au lieu de 20 précédemment, car cela nous a semblé plus pertinent afin d'obtenir un spectre de réponses plus riche et plus étendu, sachant que la thématique étudiée l'exige au regard de sa dimension.



Figure 17 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « modèle d'affaires »)

Parmi les termes probants pour notre recherche, nous vous présentons ci-après un tableau résumant la fréquence des mots les plus pertinents pour notre sujet :

Mots similaires	Nombre
Modèle(s), model(s)	62
Immobilier	49
Affaire(s), business	48
Digitalisation(s), digitalisé(s)	44
Outils	42
Agent(s)	41
Client(s)	34
Métier(s)	23
Réseau(x)	18
Mandataire(s)	15
Mandat(s)	15
Vente(s)	14
Bureau(x)	14
Utilisation(s)	14
Coût(s)	13

Sans grande surprise, le terme « modèle » est le plus prononcé et apparait 62 fois. Celui d'affaires » ou de « business » cumulent à eux deux 48 citations, « immobilier » 49, « digitalisation » 44, « outils » 42, « agents 41 « clients » 34, « métiers » 23.

Nous présentons maintenant les grandes tendances de notre analyse :

3.1 Une unanimité imparfaite

Plus généralement, l'ensemble de nos répondants n'est pas unanime sur le fait que la digitalisation a un quelconque impact sur le modèle d'affaires des entreprises immobilières. Ainsi, même si une majorité de nos répondants font un lien étroit entre modèle d'affaires et digitalisation (16 répondants)

« *La réponse est oui* » (J.M.T.),
« *Le digital est au cœur du modèle d'affaires. Moi J'ai misé là-dessus* » (A.B.)

Il s'en trouve d'autres qui sont à l'opposé et ne relient absolument pas les deux concepts :

« Non, mon modèle d'affaires n'est pas directement lié à la digitalisation, c'est le moyen qui nous permet d'assurer une croissance dynamique dans un haut standard de qualité. » (F/M.)
« *Je n'ai pas vu, en tout cas je n'ai pas vu d'outils digitaux dans la profession immobilière qui permettait d'augmenter considérablement le chiffre d'affaires donc par principe le business model quoi, je ne l'ai pas vu. Non.* » (J.D.L.)
« *Digitalisation et modèle d'affaires : non. Un modèle peut être avec mandataires, ou une agence traditionnelle, alors que la digitalisation porte sur la simplification, la sécurisation des actes.* » (WS)
« *Aujourd'hui quand on regarde sur la partie innovation, est ce qu'elles augmentent le business model ? Je vais vous dire non*. » (JDL)

D'autres avancent que l'Internet, et plus largement la digitalisation n'a pas remis en cause fondamentalement les modèles d'affaires, mais a seulement provoqué une évolution de la

façon dont les professionnels pratiquent leur métier. On voit apparaitre également le concept du phygital, qui fait vivre en même temps le lien physique et le lien digital avec le client :

« *…ce n'est pas la remise en cause du modèle d'affaires, parce qu'ils travaillent de la même façon. C'est plus une remise en cause des modalités de la façon dont on travaille* » (H.P.).
« *…l'agent immobilier dans l'utilisation du digital, il ne sait pas en faire un outil de plus, Il en fait un outil de remplacement* » (J.D.L.)
« Donc aujourd'hui, je dirais qu'entre le physique et le digital, le modèle qui se déploie c'est le phygital, c'est à dire le mix » (SB)

Un potentiel risque pour les professionnels ?

A ce stade, certains avancent que l'évolution du modèle d'affaires, notamment par l'utilisation des outils digitaux peut comporter un certain risque pour les professionnels. A ce stade, la place du professionnel reste centrale et il doit conforter ses compétences même si l'utilisation des outils digitaux entre dans ses pratiques quotidiennes. L'appropriation du digital ne doit pas se faire au détriment de l'action du professionnel dans le process, il faut garder la maitrise et ne pas se faire dépasser par une utilisation des outils digitaux qui remettrait en question le modèle d'affaires ou la façon d'exercer son métier. Le professionnel ne doit pas se réfugier derrière les outils digitaux

« *Ça nécessite d'être extrêmement vigilant dans le choix des outils digitaux. Parce qu'il y a des choix qui ne correspondent pas à nos modèles. Qui ne défendent pas nos métiers, qui éloignent le client. Qui finalement, peuvent nous faire perdre notre âme…* » (J.D.C.)
« Alors c'est là qu'est toute la frontière de…Je dirais le risque de cassure et de remise en cause d'un modèle, de modèles professionnels au pluriel : aujourd'hui, toutes les applications que l'on peut trouver digital ou numérique sont…ont le risque de fractionner nos interventions. De séquencer nos interventions, sans pouvoir les contrôler. » (L.C.)
« *On vient chercher le professionnel pour sa compétence, son savoir-faire, son éclairage, son accompagnement. Et on ne vient pas le voir parce qu'il a les outils les plus performants* » (LC)
« C'est la digitalisation qui doit être au service de la profession et pas la profession qui devient au service de la digitalisation. » (C.L.)

« *Mais aujourd'hui on a tous les mêmes outils. Mais ce qui fera la différence, c'est la professionnalisation, c'est la compétence, c'est l'accompagnement, c'est l'expérience, le savoir, la formation.* » (LC)

3.2 Vers des limites pour les nouveaux modèles

Les deux principaux nouveaux modèles d'affaires liés à l'utilisation de la digitalisation dans le secteur immobilier sont les réseaux d'agents commerciaux (autrement appelés réseaux de mandataires) et les agences digitales, c'est-à-dire 100% en ligne.

« C'est l'arrivée des mandataires qui est quand même directement liée à Internet » (HP)
« Le business model en quelque sorte, on pense aux réseaux de mandataires, aux agences digitales. » (LC)
« La digitalisation, elle a permis la massification des forces de vente et de cette massification des forces de vente au travers d'un point unique » (JMT)
« Internet remet en cause, en revanche, l'utilité fondamentale d'avoir une boutique. » (HP)

Ces deux nouveaux modèles d'affaires s'appuient sur la plateformisation de l'outil prioritaire de la relation client, au sens d'un site internet proposant au-delà de l'offre de biens, des outils collaboratifs permettant de gérer à distance ces forces commerciales. L'atomisation de la force de vente est ici un levier important facilitant une plus grande répartition des acteurs sur le terrain au plus près des clients et de l'offre.

Au-delà, certains de nos répondants évoquent le fait que la digitalisation ne suffit pas à justifier à elle seule les nouveaux modèles d'affaires. A ce titre le métier est toujours le même, mais il s'exerce avec de nouveaux moyens, de nouvelles pratiques, au travers des outils de la digitalisation qui sont censés faciliter le process. L'expertise métier des professionnels reste essentielle, l'outil digital ne peut pas se substituer au savoir-faire et à la compétence. Cependant, nos répondants soulignent que le marché reste déterminant dans la réussite ou non des affaires. Il peut même, dans certains cas être à l'origine de l'apparition de nouveaux modèles. Qu'il soit à la baisse ou à la hausse, certains peuvent être enclin à adapter leur modèle en fonction des circonstances, surtout quand l'utilisation de la digitalisation a été

considérée comme un substitut à des actions humaines, lequel substitut atteint ses limites en cas de retournement de conjoncture, ainsi en est-il des outils de prospection.

A ce propos, il convient de rappeler que la « prospection » est l'activité qui va permettre aux agents immobiliers de rentrer des mandats de vente. Elle exige une présence sur le terrain importante, régulière et construite afin de pouvoir identifier les potentiels vendeurs sur une zone considérée D'autres enfin considèrent que le modèle des mandataires à travers une massification des forces commerciales n'est pas une bonne chose pour le client et le métier :

« *La problématique des modèles de digitalisation est qu'ils sont voués à l'échec à partir du moment où la digitalisation est perçue comme la finalisation du modèle*. (CL)
Alors que l'idée c'est que la digitalisation doit partir de l'expertise Métier, la compréhension de ce métier sur les besoins des clients et les problématiques liées au personnel, aussi aux ressources humaines qu'on a dans cette profession. Si elles sont connues et comprises, et que l'idée de digitalisation part de cette expertise, alors on sera sur des digitalisations réussie » (CL)
« *On reste dans le même schéma. Et finalement, on a des outils qui remplacent le papier et le stylo*. » JS
« *J'ai l'impression que c'est toujours pareil que rien n'a changé. Il y a juste des outils autour qui font toujours qu'on est plus transparent. Qu'on va aller plus vite…* » JS
« *Le marché change, et là, on rechange tout son modèle d'affaires et on se retrouve à devoir acheter du « Meilleur agent » pour aller chercher des mandats parce qu'on a plus de biens à vendre.* » (CJ)
« Oui, ça a évolué. Et j'ai quand même l'impression que sur la partie Transaction, c'est Artificiel » (JS)
« *Internet n'a pas remis en cause le modèle… il a abouti à de nouvelles pratiques, une nouvelle façon de faire. Mais il n'a pas remis en cause le modèle qui est de dire, il y a un mandat à la réussite*. » (HP)
« *L'industrialisation de l'entremise…c'est en fait c'est une catastrophe… Ce sont des modèles qui jouent sur les volumes, mais qui finalement, dans une pseudo philosophie d'apporter un service à une clientèle finalement, n'est qu'une fausse barbe pour capter une clientèle et des honoraires, même modique sur un service, finalement inexistant*. (JDC)

« …*Une conjoncture difficile ? … c'est là qu'elle rebat les cartes, parce qu'elle oblige notamment à ce que le professionnel lui-même ait sa compétence, reprenne le devant de la scène par rapport à des outils d'automatisation, de digitalisation, de numérisation qui avaient laissé croire que le marché de la transaction ne pouvait exister que par les plateformes, ce qui est une grosse erreur* ». (LC)
« *Oui, il y a des business models qui se sont greffés, non pas parce que les outils l'ont permis, ils ont profité des outils, certes, mais c'est parce que la conjoncture leur a permis de le faire*. (LC)

3.3 Synthèse : des disparités entre les trois métiers Hoguet

La transaction s'est complètement approprié les nouveaux modèles :

A ce titre, la massification des forces de vente, chère au modèle des agents de mandataires indépendants tels IAD ou CAPI Optimhome en est un des meilleurs exemples. Au-delà, une majorité des répondants s'accordent pour acter le fait que pour ce qui concerne la transaction, tous les outils sont là, à porter de main, et que les innovations deviennent plus rares :

« *Mais on voit bien quand même que, incontestablement, les outils ont permis un management de masse de force de vente, décentralisé, déconcentré par rapport au siège, et quoi qu'on en dise, ça c'est un phénomène qui a pris beaucoup d'ampleur et qui semble fonctionner malgré tout*. » (JMT)
« … *le phénomène maintenant va s'orienter vers, … la démultiplication de mini entreprises au sein de cette massification que permet là encore ces nouveaux modèles* ». (JMT)
« *La digitalisation, les outils ils sont là. En tout cas pour les agences. Elles ont tout ce qu'il faut*. » (CJ)
« *Aujourd'hui, on a que des acheteurs par la digitalisation. Des gens qui vont chercher de l'information dans l'utilisation*. » (SB)

Mais l'administration de biens n'en est qu'à ses prémices :

Les métiers de l'administration de biens (syndic de copropriété et gestion locative) ne bénéficient pas aujourd'hui du même niveau de digitalisation que ceux de la transaction.

Leur spécificité et leur technicité n'ont pas encore permis l'apparition de modèle d'affaires pérennes susceptible de remettre en cause les cabinets « classiques » d'administration de biens. Il convient de souligner que l'effet majeur de l'apparition des outils digitaux dans les cabinets ont surtout permis une plus grande proximité entre les copropriétaires, les locataires ou les bailleurs et le professionnel, notamment à travers les extranets imposés par la Loi. Ce faisant, ils ont démultiplié les demandes par mail qui, aujourd'hui, affluent sur les boites mails des professionnels. Les professionnels de l'administration de biens passent dès lors plus de temps à répondre à des demandes incessantes, plutôt que de s'occuper des problèmes de l'immeuble. L'homme reste au cœur du métier, de façon beaucoup plus prégnante que pour la transaction.

« *Et on s'aperçoit que la digitalisation, notamment sur le métier de syndic, elle ne tient pas ses promesses* » (JMT)
« *Et notamment les mails qui sont, pour le métier d'administrateur d'immeubles ou de biens, un problème à régler, parce qu'ils ont transformé notre métier de gestionnaire, en métier de gestion du temps réel, et de la réaction en temps réel. Et on n'a pas encore solutionné ce problème-là. Donc la modélisation sur le métier de syndic elle se cherche*. » JMT
« *Tous les gens qui souhaitent confier un bien en gestion de syndic se réfèrent d'abord à la personne, pas à un site internet*. » SB
« *Et on s'aperçoit que la digitalisation, notamment sur le métier de syndic, elle ne tient pas ses promesses* » (JMT)

Ainsi, il convient de retenir que digitalisation et modèle d'affaires sont liés, même si ce lien peut être parfois distant et indirect. Cependant, les nouveaux modèles ne sont pas sans risque pour les professionnels : en effet, la digitalisation doit être au service du métier, et non l'inverse. Le professionnel doit bien garder sa compétence et ne pas se cacher derrière les outils. De même, les nouveaux modèles, finalement, ne sont pas si nombreux à avoir émergés, principalement les réseaux de mandataires et les agences digitales. Dès lors, il faut bien considérer que la digitalisation ne peut pas être considérée comme une fin en soi. Plus avant, un marché porteur est le gage d'une activité florissante, mais également, générateur de succès pour tous les modèles proposés par les professionnels. Ce n'est pas parce que le

marché est haussier que les particuliers vont essayer de passer outre les professionnels pour vendre leur bien en direct, bien au contraire. Ce qui tend à démontrer que le rôle du professionnel reste primordial, et que la désintermédiation n'est pas provoquée par une bonne conjoncture, ce qui est rassurant pour l'intérêt que les particuliers vendeurs portent aux professionnels.

« *Sur les 5 dernières années qui ont été des années extrêmement florissantes pour nos métiers, 73% des transactions ont été intermédiées. Ça veut bien dire que dans un environnement économique où finalement n'importe qui pouvait vendre n'importe quoi et à n'importe quel prix, dans un marché extrêmement ouvert, où tous les modes d'entremise existent, que ce soient les plateformes, que ce soient les mandataires, que ce soient les organisations traditionnelles, le professionnel a été grandement plébiscité quand un vendeur n'avait pas besoin de nous pour pouvoir vendre*. » (JC)

De fait, au-delà du modèle d'affaires, on trouve à ce niveau une leçon intéressante quant au rapport entre la digitalisation et le rôle de l'acteur humain, au sens où ce dernier trouve encore sa place dans un environnement impacté par les outils digitaux. A ce titre, le modèle d'affaires n'est peut-être pas au centre du système et le rôle du professionnel apparait encore comme très important dans la relation client.

« Ce n'est pas le modèle d'affaire qui compte, c'est l'individu qui compte. Alors on pourrait dire oui mais il y a des individus qui s'adaptent à certains modèles d'affaires et d'autre pas, oui, il y en a surtout qui croient, qui sont adaptés à certains modèles d'affaires. » (EA)

SECTION 4 : IMPACT DE LA REGLEMENTATION

Nous allons dans cette partie étudier l'impact de la réglementation sur la digitalisation dans le secteur de l'immobilier.

A ce stade, il convient de rappeler ce que nous avons déjà souligné précédemment, notamment dans notre 1ère partie, à savoir que le secteur de l'immobilier en France est un des plus réglementé au monde (cf. Chapitre 1, §1.1).

Dès lors, nous allons dans notre codification thématique, utiliser le code « impact de la règlementation » sur les transcriptions des entretiens de nos répondants.

Dans un premier temps, nous pouvons observer le nuage des 50 mots les plus fréquents issu de cette codification :



Figure 18 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « impact de la règlementation »)

L'analyse de la fréquence des 50 mots les plus utilisés nous montre, parmi les mots les plus représentatifs pour notre étude que les termes digitalisation et digitalisé sont les plus présents (38 citations), suivis par « réglementation (37 citations), professionnel (16 citations), information (16 citations), client (15 citations), dossiers et services (14 citations chacun), de même qu' « obligations, outils et plateformes » (12 citations)., immobilier et impacts (11 citations), conseils, modèles et législation (10 citations) , et enfin contrat avec 9 citations. Ici encore, ces résultats semblent logiques, on peut relever toutefois que le mot « informations » apparait dans le haut des citations, ceci en relation avec le fait que la digitalisation génère un traitement de données que l'on peut également appeler informations. De même, les termes « outils et plateformes » apparaissent souvent dans les propos des répondants, ce qui semble illustrer le fait que la notion d'outil digital et plus largement de plateforme est en relation directe avec notre questionnement relatif à l'impact de la réglementation sur la digitalisation. Le terme de plateforme étant une des phases les plus évoluées de nos outils digitaux.

Plus précisément, à la question de savoir si oui ou non, la règlementation impacte la digitalisation, 22 de nos répondants ont répondus par l'affirmative, à savoir les deux tiers, 3 ont répondu non, les autres ayant une approche moins affirmée parlant d'aide ou d'adaptation.

Nous allons développer ci-après les grandes lignes de notre analyse, sachant qu'il apparait que l'impact de la réglementation sur la digitalisation met en évidence deux axes apparemment opposés, le ralentissement ou la facilitation.

Mais auparavant, il nous apparait opportun de mettre en avant les remarques que nous a fait un de nos répondants, notamment que le contexte général dans lequel se trouvent tous les professionnels de l'immobilier, et plus largement tous les citoyens français, à savoir la démarche volontaire et inexorable de l'État vers la dématérialisation de nos relations avec l'administration française …

A ce titre, il faut noter le fait qu'il était nécessaire de bien garder à l'esprit que l'Etat est aujourd'hui dans une démarche globale de digitalisation de tous les actes de la vie quotidienne :

L'État et la digitalisation
« *Bien évidemment, quand tu regardes aujourd'hui ce que veut faire l'État. … »* (MM)
« *Tu prends par exemple, la loi anti-blanchiment. Aujourd'hui, tu ne peux déclarer qu'au travers d'outils informatiques, qu'au travers la digitalisation…Donc de plus en plus en fait, même l'État est dans un processus de dématérialisation de la relation entre l'État et les citoyens, entre l'État et les entreprises* » (MM)

4.1 La règlementation frein à la digitalisation :

La réglementation, voire l'hyper réglementation des professions immobilières en France est un fait avéré qui est à prendre en compte dans le phénomène de digitalisation du secteur. Nous allons dans un premier temps relever en quoi la réglementation du secteur peut s'avérer être un facteur de ralentissement dudit phénomène, sachant qu'il faut peut-être plus l'observer comme une contrainte supplémentaire à une dématérialisation des process que comme une véritable entrave à cette dématérialisation. On a pu observer sur ce point que les obligations légales des métiers de l'immobilier ont pu ralentir, voire interdire pendant longtemps la digitalisation de certains process (comme la signature électronique des documents par exemple), mais qu'aujourd'hui la tendance serait à un assouplissement progressif des interdictions de digitalisation des actes liés à l'exercice des métiers.

Il reste beaucoup d'interdictions, notamment sur l'utilisation des données clients, où les règles liées à la RGPD sont très contraignantes, d'ailleurs, nombre de nos répondants ont souligné que la RGPD est une des contraintes les plus prégnantes dans l'exercice des métiers au quotidien. Sur le même registre, la lutte contre le blanchiment des fonds exige une vigilance renforcée, même si les déclarations ne se font aujourd'hui que par la voie de la dématérialisation.

D’autre part, il convient de souligner que la nature même de certains contrats liés à l’exercice de la profession interdit tout recours à l’innovation en termes de digitalisation ou de développement de l’offre de services associée, à l’instar du contrat de syndic par exemple. De même, il reste toujours impossible de signer électroniquement une promesse unilatérale de vente selon le Code général des impôts, alors qu’il est tout à fait possible d’enregistrer une copie d’acte sous seing privé électroniquement (comme un compromis de vente par exemple). Une de nos répondante, spécialiste du droit immobilier nous a ainsi signalé qu’il reste encore aujourd’hui *« quelques empêchements qui sont résiduels, mais qui traînent dans les différentes réglementations ».* ***(NE)***

Nous proposons ci-après quelques verbatims significatifs :

Réglementation : frein à la digitalisation
« *Bien sûr. Aujourd'hui, la profession est réglementée et par rapport à ça, on a des obligations et ces obligations peuvent empêcher de faire certaines choses ».* RC
« *Ça veut dire qu’il faut aussi que la veille numérique se dote aussi d'une veille juridique, ça veut dire qu’on ne peut pas faire ce qu'on veut.* » LM
« Alors oui, elle impacte la digitalisation dans la mesure où il y a des choses que tu ne peux pas faire compte tenu de la réglementation, notamment utiliser les données. C’est une chose qui est plutôt un bien pour protéger les gens parce qu'effectivement cette digitalisation totale effectivement contient des risques concernant les personnes » EA
« *Je pense qu’Il faut pouvoir avoir une de digitalisation qui nous permette d’être performant par rapport à l'évolution législative* »CL
« *Le RGPD nous contraint énormément* ».KR
« *Je pense que la profession doit réfléchir à l'adaptation de sa réglementation pour pouvoir être aussi flexible dans son offre de service que peut l'être, demain ce type d'initiative. Et je pense que, par exemple, le contrat type est un boulet dans l'innovation de service en matière de syndic*. » JMT
« *Je dirais qu'elle l'a ralenti…. toute cette réglementation protectrice n'a pas empêché la dématérialisation, mais elle l'a ralenti, il a fallu que les textes s'adaptent*. » NE

4.2 La réglementation facilitatrice pour la digitalisation :

Sur ce point, il convient de souligner le fait que la réglementation peut impacter la digitalisation, mais aussi à l'inverse que la digitalisation peut être un véhicule d'innovation pour la règlementation, permettant ainsi de faciliter la transposition de nouveaux textes dans le quotidien des professionnels.

Au-delà, et plus spécifiquement, certains impacts de la règlementation sur la digitalisation, pour ce qui concerne le secteur de l'immobilier vont se situer sur un terrain de la facilitation, de l'aide.

En premier lieu, toute apparition d'évolution dans la règlementation exige de la part des *Proptech* ou plus largement des acteurs, des actions transformatives sur leurs outils : la règlementation doit être transformée en modèle numérique, et les outils doivent être adaptés aux nouvelles contraintes règlementaires ou légales.

Enfin, certains relativisent l'ampleur de l'impact de la règlementation sur la digitalisation des métiers de l'immobilier en ce sens qu'il ne s'agit que d'une obligation d'adapter de nouvelles spécificités juridiques aux outils digitaux, ni plus ni moins.

Réglementation facilitatrice de la digitalisation
« *Oui, l'hyper réglementation impacte la digitalisation. La réponse est oui puisque en fait, nous nous numérisons la réglementation. C'est à dire qu'on traduit en modèle numérique tout ce qu'il y a dans la réglementation, et c'est d'ailleurs une des complexités majeures de notre métier*. » (FM)
« *Le registre répertoire des actes digitalisé, est-ce que c'était une innovation ? Oui, et est-ce qu'on aurait pu l'utiliser à bon escient ? Oh que oui. Mais en fait, on ne l'a pris que comme une réglementation à laquelle il fallait se conformer. On n'en a rien fait de bien*. » (JDL)
« *Quant à l'impact de la réglementation sur la digitalisation, elle peut être l'objet de l'introduction de nouveaux outils de gestion, comme avec le bail social.* » (TC)
« *Dès qu'il y a une nouvelle loi, qu'il y a une nouvelle réglementation qui sort, on a alors soit des modifications comme ça, soit de nouvelles opportunités, au contraire d'apporter des nouveaux outils de digitalisation pour la réponse.* » (MC)

« *Dès qu'il y a une nouvelle loi, qu'il y a une nouvelle réglementation qui sort, on a alors soit des modifications comme ça, soit de nouvelles opportunités, au contraire d'apporter des nouveaux outils de digitalisation pour la réponse.* » (MC)
« *Donc oui, la réglementation impacte nécessairement de manière, technique en fait. Finalement, c'est quand il y a une nouvelle règle, comment on adapte notre environnement digital ? Mais voilà, ce n'est pas plus que cela à mon sens*. » (LDK)
« *Concernant la réglementation et la digitalisation, il faut admettre que la digitalisation s'intègre très bien dans une profession réglementée telle que l'immobilier.* » (BG)

En second lieu, il convient de retenir que l'impact de la réglementation sur la digitalisation a été le plus souvent à l'origine d'une meilleure application des textes, d'une meilleure sécurisation des procédures et d'une plus grande transparence vis-à-vis du consommateur.

En cela, elle a été grandement facilitatrice d'une meilleure traçabilité des procédures et des analyses des dossiers, comme la lutte anti-discrimination en location.

Le traitement des dossiers candidats locataires à l'aide d'outils digitaux a permis un traitement parfois beaucoup plus « objectif » et dénué de toute intervention humaine intempestive… Ce qui a grandement facilité le travail des agences de location vis à vis des propriétaires bailleurs parfois enclin à des comportements peu conformes aux textes relatifs aux critères de sélection des candidats locataires.

Certains de nos répondants vont jusqu'à affirmer que la digitalisation est une aide précieuse et indispensable pour respecter (voire faire respecter) au mieux la règlementation inhérente aux métiers de l'immobilier.

Enfin, soulignons que d'aucuns regrettent que la digitalisation pourrait permettre d'aller au-delà des obligations minimales imposées par la règlementation, mais que le plus souvent tel n'est pas le cas. A ce titre, nous y voyons la non prise en compte systématique d'une opportunité d'innovation, ce qui est dommageable à l'augmentation de l'offre de services aux clients et à bonne évolution des métiers.

Digitalisation et réglementation : source de sécurisation et de transparence
« *Non, elle peut l'aider…Elle peut-elle peut l'aider à supporter cette hyper réglementation*. » (JDC)
« *D'abord, Je dirais que le premier impact c'est quand même la législation sur la protection du consommateur… Je crois que la digitalisation -alors avec tout ce qu'on y met- mais globalement, encore une fois, la digitalisation a engendré un vaste mouvement de transparence dans la mise à disposition de nos offres, quelles qu'elles soient d'ailleurs de services ou de biens, vis-à-vis du Consommateur. Et cette transparence, elle a été accentuée par les obligations successives qu'on nous a imposées sur nos propres outils en matière d'information.* » (JMT)
« *Je ne crois pas, qu'on aurait été capable d'avoir la même transparence sur une annonce immobilière si on était resté au papier*. » (JMT)
« Donc on a aussi un environnement législatif pour le consommateur qui s'appuie sur cette digitalisation pour un « toujours plus » en termes de transparence de l'information. Et pour moi, un des grands progrès dans cette transparence de l'information, c'est la fin de la discrimination. » (JMT)
« La digitalisation, vu comme cela, elle va t'aider à respecter cette législation » (WS)
« *Parce qu'en fait la réglementation ne nous empêche pas de faire des choses. Elle nous dit ce qu'on doit faire à minima. A minima, on doit faire ça, et on doit le faire comme cela.* » (JS)
« *La digitalisation, on s'en sert pour répondre à cette règlementation. Là où c'est dommage, c'est qu'on ne l'utilise pas pour développer les services de nos entreprises*. » (JS)

4.3 Synthèse : des enjeux vitaux ?

En préalable à cette synthèse, il convient de remarquer que la réglementation des professions immobilières en France a permis, dans un premier temps d'éviter que les grands acteurs mondiaux de la sphère digitale envahissent notre marché, à la grande surprise de nombreux acteurs. En effet, les GAFA n'ont pas investi le marché de la digitalisation du secteur immobilier, et pour ce qui concerne précisément la France, c'est impossible. Pourquoi ? La raison tient dans leur modèle d'affaires qui doit être mondial et non pas adapté à chaque pays.

Parent, dans ses propos d'interview (2024), nous rappelle que Google ne s'intéresse qu'à un modèle qui peut être mondial, et non pas local pays par pays. Et comme les législations encadrant les métiers de l'immobilier sont complètement différentes d'un pays à l'autre, ils ne peuvent pas avoir le même modèle d'affaires au Royaume Uni, en France et au Japon.

« *En fait, Google ne s'intéresse qu'au modèle qui peut être global, c'est-à-dire, il faut que ce soit le même site internet dans le monde entier, le même service, la même façon de me proposer…. Et pour l'immobilier des particuliers, en tout cas, ce n'est pas possible, parce que techniquement la réglementation d'un pays à l'autre est très différente donc on ne peut pas faire la même chose d'un pays à l'autre.* » (HP)

La conséquence de ce constat est qu'en fait, il n'y a pas d'acteur mondiaux dans la *Proptech*, et qu'au final, la réglementation de nos professions a été un facteur de structuration du marché de la digitalisation, et ce d'autant plus en France qui, comme nous l'avons signalé précédemment reste le pays où l'immobilier est le plus règlementé au monde. Dès lors, le milieu de la *Proptech* s'est développé autour de petites entreprises, plus ou moins pertinente quant à leur offre, parmi lesquelles les plus performantes ont souvent été rachetées par un des trois acteurs majeurs du marché, historiquement éditeurs des principaux logiciels métiers Orisha real Estate, La Boite IMMO et Septeo :

« *Donc on est bien resté sur des acteurs petits, et très locaux. Et ça, c'est directement la réglementation, voilà*. » (HP)

Cependant, il nous faut relever un dernier point important concernant l'impact de la réglementation sur la digitalisation, et ce point questionne au plus près la pérennité des métiers de l'immobilier. A ce titre un ancien président d'une des plus importantes organisations professionnelles du secteur relève une dualité de conséquences, à savoir que la règlementation peut être un frein au développement de l'offre de services, ce qui est d'ailleurs soulevé par plusieurs de nos répondants. D'autre part, il va aussi souligner que la règlementation peut, dans une lecture ou une interprétation extrême, conduire à une remise en question fondamentale de l'existence même des dits métiers. Cette analyse avance que grâce à la digitalisation, il est possible de « découper » les différentes actions liées à l'entremise immobilière. En effet, les différents outils proposés aux professionnels, interviennent le plus souvent, sur une séquence bien isolée du process (estimation du bien, constitution du dossier de vente ou du dossier locataire, visites virtuelles ou sur site, sélection des acquéreurs ou des locataires, négociation, rédaction des compromis de vente, etc.), ce qui facilite d'autant la possibilité de séquencer le parcours, et de prévoir une rémunération « à la

tâche » et au résultat. Cette vision est d'ailleurs celle de l'Autorité de la Concurrence dans son avis n°23-A-07 du 2 juin 2023.

Telle est une conséquence possible de l'impact de la réglementation sur la digitalisation : permettre une vision différente de l'exercice des métiers permise par l'existence d'outils digitaux facilitant par leur existence même de ce prisme de lecture.

« *Je dirais que la législation professionnelle, elle a ce double aspect. Et c'est un enjeu qu'il faut trancher avec beaucoup de réflexion. C'est que sur certaines modalités d'offre de service, c'est un frein à l'innovation et sur d'autres ce peut être l'accélération de la disparition, peut-être, de notre métier tel qu'il existe aujourd'hui.* » (JMT)

Pour conclure sur ce point, il est bon de rappeler néanmoins que notre répondant souligne que jusqu'à aujourd'hui, les clients ne se sont jamais posé la question de séquencer l'offre de services des professionnels de l'immobilier.

Enfin, l'existence de cette forte réglementation reste néanmoins une protection essentielle pour ne pas dire vitale à l'intermédiation immobilière via des acteurs professionnels. En effet, la sédimentation de dizaines de textes encadrant l'exercice de ces métiers depuis plus de cinquante années impose presque de facto l'intervention de l'acteur humain dans la relation client. Comme nous l'avons déjà souligné au début de ce travail, la désintermédiation n'a pas eu lieu et reste difficilement envisageable à court et moyen terme, nonobstant la multitude des outils digitaux à disposition des acteurs. C'est le président d'une organisation professionnelle qui nous le rappelle :

« Nous avons le droit le plus complexe en France, peut être un droit protecteur, mais ce droit protecteur justifie ô combien le maintien du rôle du professionnel et il ne faut pas se laisser penser que des plateformes aussi belles soient elles, aussi technologiques avancées soient elles, puissent se substituer au professionnel. » (LC)

SECTION 5 : APPORTS CONCEPTUELS ET APPORTS MANAGERIAUX

Concernant les résultats de notre recherche relatifs à notre première question de recherche, nous allons examiner tout d'abord dans quelle mesure ils sont en résonnance avec la théorie de l'acteur réseau que nous avons mobilisé. Ensuite, nous verrons en quoi nos résultats nous conduisent à quelques constats susceptibles d'être utiles aux professionnels.

5.1 Apports conceptuels :

Nous pouvons qualifier ce temps de première analyse consacré à la phase de création des innovations digitales, comme étant la phase de problématisation selon la théorie de l'ANT.

S'agissant de la distribution des rôles affectés, nous constatons que la répartition issue de l'ANT est pour partie respectée, conformément à notre postulat de départ :

Les primum movens sont bien identifiés comme les réseaux, les groupes d'une part, ainsi que par les acteurs de la *Proptech* d'autre part. cependant, il ressort de notre analyse que les acteurs tels les patrons d'agences n'apparaissent pas spontanément comme faisant partie de cette catégorie, tout comme les organisations professionnelles. Ce constat est pour partie en décalage avec notre représentation « ex ante », qui nous avait fait donner un plus grand rôle aux acteurs professionnels et aux organisations patronales dans cette phase de problématisation.

Ce résultat est surprenant, surtout s'agissant des organisations patronales du secteur qui, pour certaines, s'impliquent beaucoup dans la diffusion des innovations digitales dans le secteur. Mais, nos résultats ne relèvent pas une véritable reconnaissance de leur implication dans cette phase de création. Peut-être faut-il mettre cela en miroir du niveau du taux de syndicalisation du secteur immobilier, où à peine 50% des entreprises adhèrent à une organisation professionnelle.

Pour le rôle des groupes, des réseaux et des acteurs de la *Proptech*, il est au cœur de cette phase de création, les professionnels du secteur étant perçu de façon régulière comme des suiveurs de ce phénomène « imposé » par les acteurs majeurs. S'adapter pour survivre, ou ne rien faire et être condamné à disparaitre, tel a été le dilemme des entreprises de l'immobilier indépendantes.

On peut également noter que la traduction des innovations digitales dans le secteur de l'immobilier n'est pas un mouvement linéaire, mais au contraire est bien un mouvement tourbillonnaire, à l'image de la destruction créatrice de Schumpeter. Nous constatons pour cette première piste de recherche que la création de la digitalisation est ici le résultat de multiples échanges entre les acteurs, avec un rôle central que semble tenir les clients. En effet, les primum movens dans leur action de création répondent à une exigence désormais constante de la part des clients de pouvoir utiliser les outils digitaux dans toutes les relations qu'ils peuvent avoir avec le professionnel de l'immobilier.

Cependant, il faut relever un point spécifique de la situation du degré de maturité de la digitalisation du secteur, notamment pour la transaction. En effet, à ce stade, nombre de nos répondants ont avancé le fait que la digitalisation arrive à date, dans une phase de « plateau », voire de saturation, au sens où l'essentiel des tâches et autres process susceptibles d'être digitalisés l'avait été. Aussi, certains avancent qu'il va être nécessaire d'entrer dans une nouvelle phase de création d'innovation où, de leur point de vue, l'acteur professionnel de terrain pourrait tenir un rôle majeur, car il est constaté que les acteurs de la *Proptech*, aujourd'hui, pour certains, n'ont plus la connaissance suffisante du métier.

« *En quelque sorte, il n'y a plus d'innovation, il n'y a plus d'innovation parce qu'on a pompé tout ce qui était possible et là on arrive un peu à un moment où la technologie ne suffit pas... Et le professionnel va devoir notamment ressourcer ceux dont c'est le métier de faire des applications de ce type* » (LC)

Ceci tend à démontrer que nous pourrions bientôt entrer dans une nouvelle phase de problématisation pour notre sujet de la traduction des innovations digitales dans le secteur de l'immobilier.

5.2 Apports managériaux :

Tout d'abord, la séquence du Covid a ainsi montré qu'on peut exercer une activité immobilière de type « Loi Hoguet », activité très impliquante en termes de relations humaines, à distance, sans relation en présentiel et avec souvent, autant d'efficacité. Ainsi, il a été démontré que nombres de tâches liées au métier sont dématérialisables, sans conséquence sur l'efficacité de la relation. Ce constat justifie, en partie l'émergence des deux principaux modèles d'affaires grâce à la digitalisation : les réseaux d'agents commerciaux de type IAD, ou les agences immobilières digitales, ne disposant plus de vitrine physique sur rue, mais de bureaux « en étage », comme avant le phénomène de succursalisation du secteur, cher aux réseaux de franchise.

Ensuite, la notion de point de vente physique, c'est-à-dire l'agence immobilière « sur rue », n'est plus désormais considérée comme incontournable, la pandémie ayant permis d'explorer une autre voie de relation, le distanciel.

Nous avons pu remarquer que le client est désormais demandeur de facilitation dans son parcours immobilier, et que ce sont précisément les outils digitaux qui vont concourir à cette facilitation. De plus, l'exigence d'immédiateté concourt à justifier tous les outils qui vont mettre l'offre à portée de clics, tels les portails d'annonces, ou qui vont faciliter la relation

avec l'agence (site internet d'agence, applications *smartphones*, etc.). A ce titre, nous avons peu relever que le choix des outils est essentiel dans la mise en place d'un bonne relation client, car les clients sont désormais dans l'exigence de digitalisation dans leur parcours immobilier.

Nos premiers résultats, à ce stade, démontrent que les professionnels doivent être vigilant sur l'état des lieux de la digitalisation de leurs confrères/concurrents, et plus largement de celle du secteur, car les « initiateurs » de l'innovation digitale, restent, comme pour d'autres aspects de la profession, les réseaux et les groupes, sans oublier les acteurs de la *Proptech*, véritables créateurs des outils mis à disposition.

Enfin, preuve est faite désormais que le client est prêt à s'approprier une partie des tâches anciennement dévolues aux professionnels grâce à l'utilisation des outils digitaux.

Un point essentiel est à relever : la digitalisation ne diminue pas le rôle des collaborateurs ; l'immobilier restant un métier de relations humaines. L'homme reste au centre du dispositif de la relation client.

Il convient de noter également que si le secteur de la transaction semble aujourd'hui dans une phase de « plateau » quant à la digitalisation, un long chemin reste à parcourir dans les métiers de la gestion de biens (gestion locative et syndic).

Enfin, la réglementation de la profession, si souvent décriée par les professionnels du secteur, reste un élément clé dans la digitalisation des activités et joue toujours autant un rôle protecteur des activités des acteurs, par sa complexité d'application qu'à un moment, seul un humain va pouvoir mettre en place.

CHAPITRE 2 : LA DIGITALISATION COMME DETERMINANT DE L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS, DES PRATIQUES METIERS ET DU ROLE DES PROFESSIONNELS.

Après avoir démontré que la digitalisation avait des sources multiples dans le chapitre 1, pour notre deuxième piste de recherche, « Comment les acteurs et les organisations doivent s'organiser pour évoluer ? »**,** nous allons étudier comment les innovations digitales peuvent influer sur les organisations et les collaborateurs. Nous allons aborder la question des objectifs de la digitalisation, puis nous traiterons de la question de son incidence sur l'évolution de chiffre d'affaires et la rentabilité des entreprises. Enfin, nous examinerons la question de l'impact de la digitalisation sur l'évolution des pratiques métiers.

Comme nous l'avons indiqué en début de cette deuxième partie, nous avons encore ici procédé par une démarche de codage thématique au sens de Saldana (2013). Nous avons ainsi choisi de coder nos entretiens toujours selon la méthode thématique à l'aide des quatre codes suivants que nous avons choisi par induction, à l'issue de la lecture de nos données recueillies

Code « Objectifs et priorités »
Code « Impacts sur les organisations et les collaborateurs »
Code « Chiffre d'affaires et rentabilité »
Code « Évolutions des pratiques métiers »

SECTION 1 : OBJECTIFS ET PRIORITES

Dans un premier temps, nous pouvons observer le nuage des 50 mots les plus fréquents issu de cette codification :



Figure 19 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code «objectifs et priorités »)

L'observation des réponses concernant le code « objectifs et priorités » laisse apparaitre que le terme clients est le plus fréquent (63 citations), auquel on peut associer le terme « utilisateur » (15 citations), sachant qu'un utilisateur peut être considéré, par extension, comme un client qui interagit avec un outil digital si on s'en réfère à nos répondants.

En effet, dans leur grande majorité, nos répondants avancent que la priorité principale de la digitalisation est la réponse à la demande du client, dans un souci de réactivité et notamment dans l'exigence d'immédiateté que nous avons déjà perçue préalablement. Ainsi, l'exigence de rapidité est souvent citée comme un des objectifs importants de la digitalisation. Plus

avant le souci de facilitation du parcours client est également soulignée aidant en cela à l'atteinte de sa satisfaction.

Il faut également souligner parmi les priorités évoquées le fait que les outils digitaux doivent permettre des gains de temps dans les tâches quotidiennes des collaborateurs. L'idée récurrente étant que ce gain de temps doit permettre de passer plus de temps directement avec le client dans son parcours. D'autres soulignent des objectifs à plus ou moins long terme, s'agissant d'investissements parfois conséquents dont le retour peut être aussi bien immédiat parfois, comme plus éloigné en fonction des outils visés. Plus généralement, l'objectif de la digitalisation est considéré comme devant générer une aide au chef d'entreprise, notamment dans la facilitation du travail, comme déjà mentionné pour les collaborateurs. Enfin, nous retrouvons ici, un élément déjà évoqué précédemment, dans notre analyse relative à notre première piste de recherche, à savoir, la notion de « suivisme » par rapport à la concurrence. La priorité à ce stade, étant de ne pas manquer le « train » pris par les concurrents et de rester dans les tendances des pratiques du secteur.

A ce titre, certains avancent que se positionner en veille concurrentielle permanente les placent ainsi dans une posture d'opportunité qui n'impose pas la définition préalable de priorités, celle-ci arrivant au fil de l'eau des observations de la surveillance actives de leur environnement. En synthèse, il semble que l'intérêt du client doit rester au centre des préoccupations des acteurs dans les objectifs et les priorités de leur parcours de digitalisation.

Objectifs & priorités de la digitalisation
« *…Toujours dans l'idée de ne rien rater, d'être réactif par rapport aux demandes du client* » (RC)
« *Les priorités si tu veux, là, c'est celle du client, c'est celle du consommateur in fine. Comment aller plus vite. Comment améliorer le service aux consommateurs ? Comment le rendre plus simple ?* » (EA)
« *Mais le but du jeu c'est quoi ? C'est de satisfaire le client final, c'est à dire l'utilisateur final. Donc tout ce qui va dans le sens d'une simplification, d'une rapidité, d'une attractivité*. » (EA)
« *La direction générale a voulu prioriser le qualitatif client à travers la mise en place d'outils digitaux* » (BG)

« *Aujourd'hui, mais parce que le marché est ce qu'il est, c'est la relation client*. » (EH)
« *Tout est parti de l'expérience client. Un site internet doit être performant et aller à l'essentiel*. » (KD)
« *… moi je vois plus cette digitalisation comme le moyen de gagner du temps sur des tâches qu'on peut automatiser, sur des tâches qui ont peu de valeur ajoutée, qu'on peut déléguer et ou même externaliser et le faire au profit en fait de ses clients…* » (EC)
« *Le court terme, c'est quels sont les outils immédiats économiquement très intéressants qui me font gagner du temps et de l'argent ? Et qui sont nécessaires parce qu'il a une demande très forte… Et puis il y a des investissements moyen long terme qui peuvent faire évoluer grandement le rapport avec le client surtout sur l'information qui est transmise ou la recherche d'information* » (GC)
« *Une aide à l'entrepreneur. Alors même pour résumer, un facilitateur, C'est ça, c'est en fait mécaniser les tâches rébarbatives…J'ai un exemple type, la convocation d'une assemblée générale* ». (LM)
« Au départ, je pense que le premier réflexe, c'était la concurrence. C'était : je veux ce que les autres ont. » (WS)
« *Et je dirais si on veut aller loin et si on veut être efficace, il faut prendre en compte l'intérêt du client, l'intérêt des autres, c'est-à-dire qu'il faut un peu s'oublier… S'adapter aux circonstances, coller aux réalités du terrain, coller aux besoins, coller aux envies, voilà*. » (EA)
« *Concernant les priorités de la digitalisation : non il n'y en a pas, car nous sommes en recherche perpétuelle. Nous restons à l'affût des nouvelles technologies, nous sommes en veille permanente*. » (PB)

1.1 Des priorités parfois orientées « métiers » :

Certains de nos répondants ont évoqué des priorités plus directement orientées « métiers », parfois en résonnance avec leur organisation. Ainsi, ils évoquent directement des priorités facilitant le travail des collaborateurs afférents. A ce titre, le fait que la digitalisation puisse être un facteur d'optimisation du temps de travail des collaborateurs se trouve mis en avant en tant que priorité avérée. De même, ce temps gagné doit permettre aux acteurs de mieux se consacrer à l'accompagnement client, ceci faisant écho à nos remarques précédentes où nous évoquons la notion de facilitation du parcours client comme un des objectifs majeurs

pour la digitalisation. Ce chainage des priorités confirme la cohérence des perceptions de nos répondants, et illustre positivement les résultats de notre analyse sur ce point. Notons que dans ces priorités métiers, le secteur de la gestion et plus particulièrement celui du syndic semble être véritablement au cœur des préoccupations des acteurs en termes de champ futur de digitalisation. Il apparait que pour ce qui est de la transaction, la digitalisation est déjà bien diffusée et que l'essentiel des outils sont là et utilisés. Pour la gestion, nombreux ont rappelé la masse de tâches chronophages et souvent à faible valeur ajoutée générées, voire imposée par ces métiers, la digitalisation étant perçue dès lors comme l'outil privilégié de résolution et de facilitation. Cependant, le degré de digitalisation est loin d'atteindre celui de la transaction.

Des priorités orientées métiers
« *Il y a une priorité sur l'organisation des mandats…C'est sur tout ce qui est lié à la gestion administrative et financière des parcs locatifs ou syndicats de copropriété. En gestion, on y est venu plus tard et en transaction tout à la fin.* » (CL)
« *L'une des priorités qu'on s'est donné, il y a eu le syndic d'abord*. » (LK)
« *Cet outil a aussi pour objectif de libérer du temps pour les responsables de copropriété afin qu'ils puissent être beaucoup plus sur le terrain*. » (BG)
« *Au contraire sur le bureau, il y a une demande très forte donc ça a été un accélérateur : faire de la copropriété bureau, ça a été un accélérateur dans la digitalisation*. » (EC)
« *C'est le syndic qui est une activité chronophage, très administrative, donc on a digitalisé dès qu'on a pu*. » (JS)
« *Oui il peut y avoir des priorités dans la digitalisation…Notamment dans la préparation des informations à intégrer dans les logiciels. Il faut respecter des échéanciers*. » (TC)
« *Tout ce qui est connexe à la vente ou à la gestion*. » (SB)

1.2 Des priorités spécifiquement orientées « outils » :

Au fil de l'examen des réponses de nos répondants, nous pouvons également relever que certains ont des priorités beaucoup plus pragmatiques, orientée « outils » et avant tout, proches des besoins prioritaires de leurs clients, notamment à travers la mobilisation de solutions digitales permettant de faciliter le parcours client. Ainsi, sont cités les principaux outils digitaux de la relation client : sites internet, portails d'annonces, visites virtuelles, signature électronique, avis clients, réseaux sociaux, vidéos, les outils Google, etc.

Des priorités orientées « outils »
« *Les premiers outils, tout ce qui est suivi client. C'est là où on pouvait faire la plus grosse digitalisation. …la signature électronique, par exemple* » (SB)
« *Avec la digitalisation, déjà le primordial c'est de pouvoir donner La possibilité au client de signer électroniquement. C'est impératif, oui*. » (AL)
« *Dès que les avis clients sont sortis je me suis saisi de cet outil. Pour les clients qui ne me connaissent pas il y a une grande importance à avoir des avis clients, Opinion System me permet d'avoir des mandats.* » (KD)
« *Le site internet, C'est extrêmement important pour pouvoir montrer une image, mais un site internet qui va être aussi, bien référencé aujourd'hui, oui. 3e point, les réseaux sociaux. 4e point, on va dire la visite virtuelle car on peut qualifier en amont les potentiels acquéreurs. Et 5e point j 'ajoute, la vidéo personnalisée des biens*. » (AL)
« Les avis clients pour moi, c'est le numéro un…. avant les supports parce que voilà l'avis client pour moi c'est une mine d'or… Google Apps… Le référencement » (AB)
« *Il y a eu des priorités sur le chaînage des documents commerciaux* » (LK)
« La mise en route rapide entre la rentrée d'un mandat et la mise en ligne numérique. » (LM)
« *C'était clair que vu le marché et vu l'attitude des acheteurs, tout se passe sur le net, donc sur les portails OK. Donc il fallait tout de suite que je m'accorde au marché* ».(KR)

1.3 Synthèse :

Nous avons pu observer que les priorités de la digitalisation peuvent avoir des orientations générales, touchant à la stratégie des entreprises, mais aussi orientées « métiers », corrélativement aux activités spécifiques déployées ou bien encore spécifiquement orientées « outils ».

Cette dernière orientation, très pragmatique, souvent exprimée par des responsables d'agences illustre néanmoins le fait que les décisions liées à la digitalisation peuvent dans ce cas être directement motivées par l'utilisation des solutions demandées par les clients.

Certains répondants ont souligné qu'il est nécessaire de bien communiquer sur son engagement vers la digitalisation ***:*** *« Après d'autres priorités, la première, oui, c'est à dire faire savoir. » (LK).* Se doter des outils idoines, c'est bien, faire savoir aux clients qu'on les met à leur disposition, c'est mieux.

Ce souci est particulièrement prégnant au sein des groupes et des réseaux.

Mais qu'avant tout, les décisions liées à l'acquisition d'outils digitaux relèvent du plus élémentaire constat : « *Oui, la digitalisation, elle vient en fonction du besoin de l'Agence… par exemple, quand le COVID est arrivé, ça a bousculé tout. C'est à dire qu'il y en avait encore beaucoup qui étaient réticents à la digitalisation des agences. Ils ont été contraints finalement de se digitaliser*. » (MC)

Enfin, l'un de nos responsables d'agence nous a rappelé que parmi les objectifs de la digitalisation d'une entreprise du secteur de l'immobilier, il ne fallait pas omettre de mobiliser un facteur important, notamment pour les acteurs de ces métiers : le plaisir de l'exercer : *« La digitalisation, c'est aussi pour rendre le métier plus agréable. » (JS)*.

Cette remarque rejoint le constat déjà évoqué s'agissant d'un secteur imposant de nombreuses activités chronophages aux collaborateurs et plus généralement à l'ensemble des acteurs, lesdites tâches n'étant pas les plus créatrices de bien-être personnel et de qualité de vie au travail.

SECTION 2 : IMPACT SUR LES ORGANISATIONS ET LES COLLABORATEURS

Nous présentons ci-après le nuage des 50 mots les plus fréquents pour le code « impacts sur les organisations et les collaborateurs » :



Figure 20 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « impact sur les organisations et les collaborateurs »)

En préalable, nous devons souligner que ce code a suscité des développements détaillés, denses et fournis.

Le terme le plus fréquemment utilisé par nos répondants est celui de digitalisation (156 citations en incluant digitalisation et digital), ce qui n'est pas surprenant. Toutefois, le terme qui ressort en numéro deux est celui de collaborateur (94 citations) auquel nous pouvons, par extension associé le terme « humain » (34 citations), ce qui fait de ces deux mots ceux parmi les plus cités avec une occurrence de 128 fois. Nous trouvons ensuite les termes « entreprises » (68 fois) et « agences » (44 fois), soit un total de 132 citations. Le terme « outils » revient 97 fois dans les propos des répondants. Le mot « clients » apparait 63 fois, et celui de « services » (40). Enfin, apparaissent les mots « changement » (49 citations) et « process » (28 citations).

L'observation attentive de ces fréquences des termes les plus utilisés : collaborateur, entreprise-agence, outils, clients, services, nous rappelle avec évidence que l'immobilier est un métier de service avant tout, ce qui implique par essence que l'acteur essentiel de ce service soit un collaborateur, donc un humain : *« …on est une industrie de services » (GC)*

Toute la littérature afférente démontre que le service est une coproduction entre le prestataire et le client :

« *Un service, par définition et par sa spécificité est « coproduit » : le bon déroulement de celui-ci va dépendre essentiellement de la personne en charge de la relation avec le client et*

également de la qualité des outils mis à sa disposition pour servir son client » (Gardes, 2022).

Nous retrouvons dans ce verbatim, l'évocation du terme « outil » qui va être un des éléments cruciaux de la réalisation et de la délivrance du service, tout comme le terme « clients ». Plus avant, si on mobilise l'essentiel des termes les plus cités dans nos entretiens pour notre code « impact sur les organisations et les collaborateurs », nous retrouvons pratiquement tous les éléments constitutifs de la chaine de service profit, concept développé par Heskett & al. (2008).

La théorie de la chaine du « service-profit » (Heskett & al., 1994) permet d'établir une relation entre le niveau de satisfaction des clients et celles des collaborateurs. Ainsi, elle trace un lien entre les profits de la société et la satisfaction des uns et des autres. Cette chaine comprend 5 maillons :

- La qualité interne
- La satisfaction et la productivité des employés
- Une valeur supérieure du service
- Une satisfaction et une fidélité accrues du côté des clients
- Des profits confortables et une croissance forte.

L'agrégat des propos recueillis tend bien à reconstituer cette théorie au centre de la notion de service et illustre son adéquation au secteur de l'immobilier.

Ainsi, il apparait que la digitalisation va faciliter le travail des collaborateurs au quotidien, en leurs permettant de passer plus de temps avec les clients, enrichissant les relations mutuelles par une disponibilité accrue, une meilleure qualité des informations délivrées et au final une confiance confortée. Il faut, à ce titre, souligner que la digitalisation générant automatiquement un plus grand flux d'informations délivrée aux clients, il est nécessaire d'accomplir vis-à-vis de ces derniers un travail d'explication réel afin d'éclairer au mieux leur compréhension de la situation. Certains répondants parlent explicitement d'une meilleure productivité des collaborateurs grâce à la digitalisation. Par ailleurs, la digitalisation facilite le suivi de dossiers en cas d'absence, ce qui accroit la sécurisation de la relation client. Enfin, la digitalisation ne détruit pas d'emplois en tant que tels, mais elle concourt à optimiser le nombre de collaborateurs par service produit.

Nous allons maintenant présenter et analyser quelques verbatims illustratifs de nos constatations, en les classant en thématiques ciblées :

2.1 Digitalisation et productivité des collaborateurs

Le premier constat que nous pouvons faire, est qu'une très grande majorité de nos répondants a reconnu que la digitalisation génère une meilleure productivité chez les collaborateurs. A ce titre, c'est en permettant une meilleure rapidité dans l'exécution des tâches que ce gain d'efficience est obtenu, notamment en facilitant la réalisation de travaux plus nombreux par collaborateur. Le temps ainsi gagné va se voir consacrer au bénéfice de la relation client, ainsi, les collaborateurs vont pouvoir accompagner plus et mieux les clients dans leur parcours. Cette capacité à embrasser plus de tâches dans le même temps va créer une meilleure fluidité dans les relations de service délivré au client, tout en les sécurisant. Il est souligné également que la digitalisation est un facteur de qualité dans le suivi des dossiers, notamment en cas d'absence du collaborateur en charge d'un client : son collègue pourra assurer la poursuite des relations d'entremise car il aura l'accès à toutes les informations recueillies préalablement et consignées dans l'outil digital idoine de l'agence.

Digitalisation et productivité des collaborateurs
« *Oui, bien sûr. Bien évidemment, ça a eu un impact puisque ça a permis d'être beaucoup plus rapide. Ça a permis donc de gagner du temps, ça permet aussi de faire plus de choses. La même chose que ce qui se passe pour la digitalisation dans tous les domaines, sachant qu'on est dans un métier de service*. » (EA)
« *…Puisqu'elle doit être un accélérateur, elle doit nous permettre de sécuriser, de fluidifier, et de passer plus de temps avec nos clients*. » (WS)
« D'abord, ça a modifié leurs capacités, le volume de travail qu'ils pouvaient engager. » (LK)
« *C'est à dire être davantage sur les immeubles, Prendre davantage de temps au téléphone avec ses clients, prendre le temps de les rencontrer, d'échanger.* » (EC)
« *C'est vrai qu'aujourd'hui l'intérêt de la digitalisation c'est qu'elle permet en fait à un cabinet quand une personne est absente, d'avoir tout un suivi derrière automatique.* » (JLJ)
« Parce que ça fait quand même ça a permis des économies. Enfin une meilleure productivité quoi. » (LT)
« *Et puis le 3e impact, c'est quand même une augmentation de la productivité. C'est à dire qu'effectivement, les outils digitaux facilitent la productivité des collaborateurs.* » (JS)

« *Mais la grande majorité des retours qu'on a, c'est quand même le gain de productivité à un moment.* » (MC)
« *Parce que c'est un gain de temps. Parce qu'on a gagné en productivité*. » (LM)

2.2 Digitalisation et qualité de vie au travail

La digitalisation apporte une meilleure qualité de vie au travail pour les collaborateurs, tous nos répondants le reconnaisse.

Ce constat est intimement lié à la meilleure productivité que nous avons relevée précédemment. En effet, la digitalisation permet une meilleure rapidité dans l'exécution des tâches, notamment les plus ingrates, donc conséquemment elle libère du temps pour des missions plus valorisantes et le plus souvent consacrées à la relation client, ce qui est l'essence même d'un métier de service tel que l'immobilier.

En outre, la digitalisation étant également un vecteur de mobilité, elle peut créer de nouvelles façons d'exercer son travail, notamment par sa capacité à rendre possible le travail à distance ou télétravail. Cependant, il ne faut pas négliger le fait que nombreux sont les collaborateurs qui réclame également la possibilité de travailler dans l'entreprise.

Le télétravail n'est pas une fin en soi, et pour ce qui concerne les métiers de l'immobilier, il ne reste applicable qu'à faible intensité, car l'exigence de la relation interpersonnelle directe est au cœur du parcours client.

C'est particulièrement le cas des métiers liés à la transaction où le télétravail est très rarement appliqué.

Enfin, il est souligné que la mise en place d'outils digitaux peut provoquer parfois des comportements négatifs vis-à-vis du travail effectué, les collaborateurs, pour certains, ayant tendance à se réfugier derrière les outils, et à laisser « la machine » faire leurs tâches.

Ce phénomène est soulevé par plusieurs de nos répondants, et il convient de ne pas le négliger, car rappelons le, l'immobilier est un métier de relations interpersonnelles qui nécessite, le plus souvent des échanges directs entre le prestataire et le client.

Digitalisation et qualité de vie au travail
« *Voilà donc la digitalisation a permis aussi des conforts de travail de mes collaborateurs…le confort de travail, finalement* » (LM)
« *Ils sont contents aussi de dégager du temps pour leur travail parce qu'en fait, c'est toujours ça, c'est le temps et puis le bien-être quoi*. » (DD)
« *Bon, ça leur facilite la vie. C'est à dire ça leur facilite le travail bien évidemment.* » (LC)
« *Le 2e truc, il est peut-être plus pervers, c'est qu'en fonction des activités, il y en a qui travaillent de chez eux, C'est un vrai impact*. » (EH)
« *On a oublié de dire que la digitalisation, c'est aussi beaucoup la mobilité*. » (LT)
« *La digitalisation lorsqu'elle est reliée à la mobilité, elle est en train de mettre en place un mode, un mode de travail distant plus marqué*. » (LT)
« *Je pense que les limites, c'est comme la relation au travail, c'est l'humain, tu vois, c'est voilà. Il y a des collaborateurs qui ont besoin de venir travailler en présentiel pour leur équilibre*. » (NE)
« *Si la digitalisation, ça a changé quelque chose, ça a rendu les gens plus fainéants*. » (SB)
« *Parce que le numérique peut avoir tendance à nous nous rendre feignant*. »LK
« *Oui, maintenant, ils passent leurs journées le cul assis devant leur ordinateur pour laisser l'ordinateur faire des affaires pour eux*. » (EH)
« *Alors ça dépend des collaborateurs, mais il y a des collaborateurs qui voient ça comme une avancée justement pour pouvoir utiliser leur temps à améliorer la communication humaine directe avec les clients et il y a ceux, à l'inverse, qui trouvent que grâce à ça, ils n'ont plus besoin de communiquer avec personne*. » (JS)
« *Les tâches les moins rébarbatives sont laissées aux collaborateurs*. » (BG)
« *Donc je pense qu'il faut-il faut garder le contact humain quand même*. » (JLJ)

2.3 Collaborateurs et démarche de digitalisation

Les collaborateurs sont majoritairement associés à la démarche de digitalisation dans les entreprises immobilières.

Toutefois, dans certains groupes, tel n'est pas le cas et on assite dès lors à une mise en place plus imposée du style « Bottom-up ».

Le fait d'associer les acteurs directs du système facilite la mise en place et l'acceptation de la nouvelle organisation. En effet, étant eux-mêmes les utilisateurs directs des outils digitaux, les associer dès le départ du process de numérisation implique presque de facto qu'ils seront convaincus de l'intérêt d'utiliser les dits outils et parfois de les faire utiliser aux clients. Les faire adhérer dès que possible est un facteur clef de la réussite de la mise en place des outils.

De plus, cela peut permettre de lever plus facilement les freins au changement provoqué. Ainsi, le phénomène de résistance à l'utilisation des nouvelles technologies n'est pas négligeable, notamment chez les plus anciens.

Ceci n'est pas surprenant en soi, mais ici, la digitalisation a peut-être fait réapparaitre une forme de conflit de générations dans certaines entreprises.

A ce titre, certains de nos répondants ont souligné le fait que les jeunes générations sont souvent des vecteurs importants de la digitalisation, et parfois en sont même à l'initiative.

D'aucuns avancent que les jeunes générations sont susceptibles ainsi de porter le changement au sein des entreprises, facilitant en cela la future adhésion des plus anciens.

Quoiqu'il en soit, il convient pour les responsables de porter une grande attention aux conséquences de la mise en place d'outils digitaux, car cette démarche demeure facteur de stress chez certains collaborateurs. Explications, accompagnement, et surtout formations aux nouveaux outils sont des facteurs essentiels de la réussite de tels projets.

Enfin, il est bon de souligner que la digitalisation ne doit pas conduire à ne plus savoir accomplir les missions en dehors de ces outils : à ce titre, il faut veiller à ce que les collaborateurs sachent pratiquer leur métier avec ou sans outils digitaux, car ne vivre son métier qu'à travers l'usage des outils digitaux reste un facteur de dangerosité et de faiblesse potentielle pour les entreprises immobilières, car en cas de faillite de l'outil, comment faire ?

Collaborateurs et démarche de digitalisation
« Je pense que l'appropriation de la digitalisation elle est quand même vécue à mon sens, plus comme une forme de travail supplémentaire, minimum c'est du travail supplémentaire ». (LT)
« Ils sont toujours associés au process Sauf qu'il y a une décision d'un patron. » (LM)
« Les collaborateurs sont associés au process de digitalisation » (PB)
« On embarque nos collaborateurs. Je les embarque dans la décision » (LM)
« Oui, alors ils ont été associés dans la prise d'idée. », (EC)
« Dès qu'on a fait des innovations technologiques sur le logiciel métier ou sur les outils connexes, à chaque fois les projets ont été portés par et avec parfois. » (LK) *« Enfin voilà, l'objectif c'est que chacun partage. » (AB)*
« Mais en tout cas techniquement et ergonomiquement, le choix, souvent, c'était celui des collaborateurs. » (JS)
« C'est important d'associer les collaborateurs à la démarche de digitalisation parce qu'ils sont utilisateurs. Ce sont eux qui présenteront au client l'avantage de passer par tel ou tel outil, donc pour moi si eux-mêmes ne sont pas convaincus et associés à la démarche… » (EC)
« Concernant l'association des collaborateurs dans le process de digitalisation, la plupart du temps les décisions sont prises par la direction générale. En aucun cas le terrain est associé à ces décisions. » (TC)
« Le premier, vis-à-vis des collaborateurs, d'abord, c'est le changement. Le changement, il faut s'y adapter. Ils n'aiment pas trop, mais une fois que c'est fait, c'est plus intéressant pour eux. Dons, ils adoptent. » (JS)
« Ce n'est pas un changement, d'habitude, c'est une résistance à « ça m'enlève quelque chose ». *« Je n'ai plus la main sure, je ne contrôle plus, c'est plus moi ». GC*
« Et plus tu as le phénomène de ça ne va pas assez vite. » (GC)

« Et c'est souvent des consommateurs de l'instant, c'est-à-dire qu'ils ont un petit besoin parce qu'ils ont découvert un truc aujourd'hui, ils veulent ça tout de suite…C'est tout, tout de suite. » GC
« Première chose, c'est que ça a été un conflit générationnel… Les collaborateurs ont dû trouver une cohésion entre les générations… Et les jeunes qui arrivaient, qui pensaient que la digitalisation pouvait tout remplacer. …Et la vérité, elle était au milieu de tout ça… *Moi je pense que dans bon nombre d'entreprises ce sont ces jeunes générations qui ont impulsé les demandes. » (CL)*
« Il faut faire attention sur un plan social quand on met en place de tels outils. » (LT)
« La digitalisation est très perturbante pour les collaborateurs, le changement des pratiques métier modifie les comportements humains. C'est une remise en cause des acquis. » (TC)
« Le mauvais côté, en revanche, c'est qu'ils peuvent donner trop confiance à l'outil digital, c'est à dire que ce qui a changé de néfaste, c'est que comme certains sont nés complètement dans la digitalisation, ils ne vont pas savoir dès que le digital fait défaut, ils vont plus savoir démarrer la voiture. » (LK)

2.4 Digitalisation : facteur d'attractivité pour les collaborateurs

Il est une conséquence de la digitalisation que nous avons relevé à plusieurs reprises dans notre analyse : c'est sa capacité à être un facteur d'attractivité à l'emploi pour les entreprises qui l'ont adopté.

En effet, notamment pour les jeunes générations, le degré de digitalisation d'une entreprise immobilière, qu'elle soit de petite taille ou qu'elle soit un groupe, est un élément essentiel de choix d'un futur employeur. Désormais, les postulants collaborateurs vont jusqu'à demander à connaitre tous les outils à disposition pour l'exercice de leur futur emploi.

En parallèle, il est souligné que la digitalisation, finalement, créé plus d'emploi qu'elle n'en détruit. Elle a permis l'émergence de nouveaux métiers au sein des entreprises immobilières, principalement liés à la communication via internet, plus globalement liés à l'arrivée massive du marketing digital au sein des agences immobilières. L'utilisation de l'internet (sites d'agences, portails d'annonces, etc.), des réseaux sociaux, des outils d'avis clients, etc. ont

créé de nouveaux postes, souvent identifiés sous le vocable généraliste de « Community manager ».

La formation reste encore une fois un facteur essentiel pour consolider la démarche de digitalisation, notamment pour les plus anciens collaborateurs.

Certains de nos répondants ont souligné le caractère essentiel de la prise en compte de la valeur du collaborateur et du souci que chaque manager doit avoir de fidéliser au mieux son attachement à l'entreprise.

Digitalisation facteur d'attractivité pour les collaborateurs
« La digitalisation c'est aussi un enjeu de modernité pour attirer des talents chez nous. » (JMT)
« C'est à dire que, évidemment que nos collaborateurs qui ont 20 ou 30 ans, qui fonctionnent avec les avis clients, qui vont fonctionner avec le désir d'immédiateté dès qu'ils sont sortis, dès qu'ils sont consommateurs, qu'ils sont attentifs aux services, et bien ils vont rechercher aussi chez nous la modernité qui sied au service que l'on rend. » (JMT)
« La digitalisation a créé énormément d'emplois, pour l'animation des réseaux sociaux par exemple. Ça a créé des postes au sein de certaines agences, notamment pour la communication. » (MC)
« La sanctuarisation même du collaborateur est un enjeu aujourd'hui pour le management. » (JMT)
« Effectivement il y a eu des formations pour apprendre aux gens à se familiariser avec l'outil. Il faut bien entendu faire de la formation. » (JLJ)

2.5 Digitalisation, collaborateurs et relation clients

Le sujet de la relation client sera largement abordé dans l'analyse des résultats pour notre troisième piste de recherche, mais dès à présent, les réponses de nos répondants dans cette deuxième piste étudiée ici, nous conduisent à en rapporter ainsi les premiers éléments probants.

L'impact de la digitalisation sur la relation client dans le secteur de l'immobilier est multiple. Il est tout d'abord paradoxal, car au fur et à mesure que les outils digitaux sont déployés, le client est amené à effectuer certaines tâches auparavant dévolues aux collaborateurs. Ceci participe à une meilleure fluidité des relations entre les parties car, le plus souvent, c'est le client qui demande à pouvoir gagner en autonomie dans son parcours : accès aux annonces directement, capacité à effectuer des visites virtuelles, à réaliser du *home staging* virtuel, possibilité de réaliser une estimation en ligne, etc... Nous touchons ici au principe « ATAWAD » (*Any Time, Any Where Any Device).*

Le phénomène d'exigence de rapidité de la part des clients est relevé par beaucoup de nos répondants. A ce titre, la capacité de réactivité et de rapidité d'exécution que les collaborateurs ont également, peut générer des postures paradoxales : une meilleure concentration sur l'accompagnement client ou, au contraire un désengagement total ou partiel de la relation en se réfugiant derrière l'outil digital, ou en se désintéressant de missions connexes qui ne les mobilisent pas.

Néanmoins, une majorité des constats relate pour l'essentiel une propension des collaborateurs à investir plus largement sur la relation client. Mais, il est bien souligné que l'outil digital ne doit en aucun cas se substituer à la relation interpersonnelle entre le collaborateur et le client. La relation doit rester incarnée. Ce souci de préserver l'incarnation de la relation client est rapporté à plusieurs reprises par nos répondants : le digital facilite, mais il ne remplace pas !

D'aucuns vont même jusqu'à avancer que la digitalisation, au contraire, va permettre de réinvestir le champ de la relation humaine dans le parcours client, notamment par sa capacité à prendre en charge nombre de tâches ingrates et chronophages considérés comme des freins récurrents à une disponibilité bienveillante des collaborateurs.

Digitalisation, collaborateurs et relation clients
« À travers la digitalisation, le client, il a accès à une information en continu, plus complète, plus importante, plus oui donc il a plus on lui rend un service plus complet. (LT)
« Vis-à-vis des clients, c'est aussi un impact de l'entreprise qui investit, se modernise, qui rend les services plus fluides, ça, c'était le 2e impact. » (JS)

« Parce que l'enjeu, c'est d'avoir une UX (expérience utilisateur) qui soit compatible avec les capacités de tes clients, donc arriver à une utilisation simple sur une donnée complexe et une réglementation complexe, c'est très difficile. » (FM)
« Et pour les clients ? Bah tout dépend, tout dépend. Le client veut de la proximité mais il veut aussi de réactivité donc il veut tout, tout de suite il veut… donc le client c'est plus compliqué, c'est du sur mesure à chaque fois. » (DD)
« Alors, quels sont les impacts de la digitalisation, je pense que l'impact, c'est le changement de rythme. C'est à dire qu'il faut d'autant plus tenir ses promesses vis-à-vis de nos clients que l'on met à disposition des outils qui suscitent le fait que le client soit acteur de sa relation avec nos agences ». (JMT)
« Donc ça peut avoir 2 sortes de comportements, un ça peut permettre aux collaborateurs d'être plus concentrés sur la relation client, plus détendus et moins stressés par un volume de travail administratif à faire pour ceux en tout cas, qui sont vraiment concernés par cette relation client. Mais ça peut aussi déresponsabiliser où désintéresser de certaines tâches qu'il est bon de connaître, dont il est bon de connaître les mécanismes, et donc ils peuvent parfois se désintéresser des mécanismes, par exemple comptables. » (LK)
« Mais, donc il y a quand même dans la digitalisation, une immense autonomie dans la relation client qui a été donnée aux collaborateurs, bien plus que ce qu'elle était auparavant, bien plus que ce qu'elle était auparavant ? » (JMT)
« Résultat, est ce que ça a changé les comportements ? Forcément, parce qu'ils font un volume plus important, ça a changé les comportements parce que d'abord, ils peuvent consacrer davantage de temps à la relation client et ils perdront moins de temps à des tâches sans essence. » (LK)
« Donc encore une fois le digital doit rester à sa à sa place, c'est à dire au service de la relation client mais ne doit pas se substituer. La limite c'est quand le digital se substitue trop. »LK
« Aujourd'hui, je crois que l'état d'esprit a changé. Je pense qu'aujourd'hui, l'état d'esprit, c'est quand même de rappeler le client, c'est d'être beaucoup plus près de l'acquéreur. » (JMT)
« On n'achète pas une maison tous les jours. Je crois qu'il y a une relation de confiance qui doit s'installer entre le professionnel vendeur et acquéreur et que la rencontre, la rencontre des parties est importante. » (NE)
« C'est à dire qu'à un moment donné, effectivement, la promesse d'associer le client à une forme d'autogestion elle ne suit plus au regard des volumes et de la volubilité de nos clients Et on est encore une fois face à un vrai dilemme en matière de services. » (JMT)

2.6 Digitalisation, process et organisation

L'immense majorité de nos répondants ont admis que la digitalisation peut s'appliquer à l'ensemble des process d'une entreprise immobilière. A ce titre, un des premiers impacts de la digitalisation sur les organisations du secteur, c'est une modification des process et des pratiques. Sur ce point, il apparait que si les modes de travail sont modifiés, il n'en demeure pas moins que les fondamentaux du métier, les « basiques » incontournables n'évoluent pas. Un mandat reste un mandat, même si la façon de l'obtenir est beaucoup liée au digital aujourd'hui qu'il y a dix ans.

Une assemblée générale se déroule toujours de la même manière, en dépit de l'utilisation d'outils digitaux. La mobilisation d'outils tels les logiciels d'état des lieux numériques ne modifie pas la nature de l'état des lieux d'un logement avant prise à bail, il est de plus, toujours nécessaire d'être sur place, in situ pour le réaliser. On retrouve ici, l'axe de facilitation des tâches généré par la digitalisation, comme nous avons pu déjà le relever précédemment.

Un point important soulevé par nos répondants est que l'humain ne perd pas sa place face à l'outil, et que, compte tenu de la nature même du parcours immobilier, il est indispensable. Le collaborateur doit toujours être présent pendant le parcours client. Le digital facilite la relation client, mais il ne se substitue pas, même si la technologie permet de numériser un maximum de tâches. Et ceci quel que soit le métier concerné : transaction, gestion ou syndic de copropriété.

Ici encore certains ont rappelé qu'il ne fallait pas que les collaborateurs fassent une confiance aveugle aux outils et que leur vigilance était nécessaire. On ne doit pas se cacher derrière les outils.

Certains mentionnent que la mise en place de la digitalisation a eu pour conséquence la diminution du poids de certains postes dans les entreprises, notamment ceux qui cumulaient les missions chronophages, récurrentes et à faible valeur ajoutée. Cependant, la conséquence n'a pas été le licenciement des collaborateurs concernés, mais le plus souvent leur réaffectation à des missions plus mobilisatrices et plus valorisantes.

Il faut également noter que la digitalisation a également eu pour tendance de favoriser une meilleure communication inter services, l'information circulant beaucoup plus facilement lorsqu'elle se trouve sur des outils tels que des « *clouds* » ou Teams, chacun étant partie prenante aux outils digitaux de l'entreprise. Les agendas communs, ou la capacité d'organiser

des réunions très facilement avec des outils de visio-conférence, sont par exemple des vecteurs de meilleure communication.

Les responsables d'entreprises immobilières ont également une meilleure capacité à gérer leurs équipes à distance, de la plus petite à la plus grande, le plus bel exemple étant le modèle des réseaux de mandataires indépendants de type IAD. Les outils digitaux permettent la mise en place de tableaux de bord d'activité par collaborateur, permettant ainsi à la hiérarchie d'avoir un meilleur suivi des équipes, et la capacité d'intervenir plus rapidement en cas de disfonctionnement avéré. Il ne faut pas non plus oublier le fait que le digital incite au télétravail, et qu'avec des outils tels Teams, il est aisé de rester en relation avec les collaborateurs et de pouvoir communiquer avec eux le cas échéant.

Enfin, il convient de souligner que tout outil digital exige une alimentation en données quasi continue, la fameuse data client entre autres, et que sans la rigueur nécessaire sur ce point, l'outil verra son impact très largement obéré. C'est souvent le message le plus compliqué à faire passer aux équipes : penser à nourrir l'outil et les bases de données. C'est un vrai challenge, surtout auprès des forces commerciales dans l'immobilier.

Soulignons un constat un peu amer, sur la nécessité pour les collaborateurs d'accepter de s'adapter aux outils digitaux, car au final ils facilitent, quoiqu'il en soit, la qualité du service rendu aux clients.

Digitalisation, process et organisation
« Oui, Elle pourrait s'appliquer à l'ensemble des process. » (EC)
« La digitalisation à l'ensemble du process, oui... Donc oui, je pense que tous les process dans une entreprise pourraient être digitalisés. » (JS)
« Mais oui, évidemment, en tout cas, ça modifie la structure des cabinets. » (FM)
« Au niveau des process dans l'organisation : il y a un gros impact de la digitalisation. A logiciel différent, pratiques différentes. » (TC)
« Ça a changé certains modes de travail, mais sur les fondamentaux du métier, non. » (SB)
« Concernant les changements dans l'organisation oui la digitalisation induit certains changements dans les process, mais pas suffisamment (KD)
« L'administration de l'état des lieux, même si on a des outils (états des lieux avec webcam), il faut y aller. » (EH)

« Dans le cadre d'un acte d'achat ou de location, je pense que c'est important aussi de ne pas dématérialiser tout le processus, même s'il est possible aujourd'hui ». (NE)
« Pour moi, la réponse est oui, alors je ne sais pas si tu veux parler du process de gestion de l'entreprise ou de la relation client ou du déroulement du service immobilier, mais nous en tout cas, sur notre cœur de métier qu'est la gestion locative, on est parvenu à une digitalisation globale et totale du processus. Et crois-moi, c'est complexe. (FM)
« L'Assemblée générale, personne ne va la tenir de façon digitale quoi, donc il faut la tenir. Le lien, le contact que vous allez établir, tout ça ce sont des process qui sont pour moi ultra importants. Donc encore une fois le digital doit rester à sa à sa place, c'est à dire au service de la relation client mais ne doit pas se substituer. La limite c'est quand le digital se substitue trop. » (LK)
« Ça a changé par exemple, les méthodes de prospection, ça a changé l'accueil client. » (SB)
« Ça amène en fait des collaborateurs des différents services à collaborer beaucoup plus en temps réel que ça ne l'était, parce que l'information est accessible rapidement. « (MM)
« La digitalisation a fait tout de suite diminuer pour les petites agences, la nécessité d'avoir une assistante… On simplifie finalement les tâches de base besogne et puis les métiers qui tournent autour de ces tâches risquent de disparaître. » (MC)
« Du traitement du courrier qui arrive, traitement du courrier qui part, traitement des chèques qui arrivent et qui repartent, tout ça nous a fait À moi dans ma petite entreprise, on économise un demi-poste à l'année. » (JS)
« Alors oui, oui, ça a modifié parce que par exemple, un patron d'agence qui gère une équipe aujourd'hui avec la digitalisation, Il est capable d'avoir beaucoup de data sur le travail effectué par ses collaborateurs. » (MC)
« On ne vérifie pas derrière si l'entreprise a bien reçu, si l'entreprise a bien traité. Et si, ça a été bien fait. Parce ce que, on se réfugie derrière, J'ai tout fait, l'outil m'a dit que c'était bon, c'est OK, c'est coché. » (JS)
« C'est la qualité de l'alimentation qui fait que l'outil fonctionner. » (LK)
« Ce n'est pas la machine qui s'adapte à l'humain, c'est l'humain qui s'adapte à la machine. » (LT)
« Et c'est vrai que ça rend un meilleur service. » (JS)

2.7 Digitalisation et sécurisation

La digitalisation a un impact positif sur la sécurisation des activités des entreprises immobilières. Tout d'abord, parce qu'il n'est pas possible de s'approprier les outils digitaux

sans une formation idoine, gage de connaissance, de compétence et de capacité à bien utiliser les outils dans leur contexte.

En ce qui concerne le cas particulier des agences 100% digitales, sans vitrine physique, la qualité des outils mobilisés pour gérer de telles entreprises fait qu'au final, la qualité de service est la même, et que le degré de sécurisation similaire : ce qui change, c'est le type de vitrine, pas les pratiques métiers. D'autant que les outils utilisés sont souvent les mêmes dans bien des situations.

Nos répondants ont également rappelé que la digitalisation est un facteur de traçabilité des dossiers et du parcours client, et ceci au bénéfice d'un meilleur service rendu. Cependant, à ce titre, le fait qu'une quantité importante d'information circule dans et en dehors de l'entreprise fait que les responsables vont devoir essayer de maitriser au maximum la qualité de ladite information. Sur ce point, il y a unanimité pour avancer que seuls des collaborateurs régulièrement formés, et justifiant de compétences avérées seront les garants d'un service de qualité. Les patrons d'entreprise immobilière vont devoir faire preuve d'une vigilance décuplée car désormais, ils contrôlent beaucoup moins d'informations qu'auparavant. Il leur faut veiller au fait que la digitalisation ne dévalue pas leur mission première de dirigeant, à savoir leur responsabilité face aux clients. La digitalisation a ainsi dévalué un certain nombre de process de contrôle des dirigeants qui ne vont plus opérer comme auparavant, et tout dirigeant d'une entreprise immobilière doit en être conscient. Si c'est le cas, la communauté de confiance autour des outils digitaux chère à certains pourra se mettre en place.

Digitalisation et sécurisation
« Les impacts, ils sont nombreux puisque ça demande parfois d'acquérir une nouvelle méthodologie. Ça demande une formation, puisque en fait, on ne peut pas utiliser les outils n'importe comment. » (RC)
« L'outil ne fait pas tout derrière un outil, il y a comment moi j'utilise et comment j'ai envie de le faire vivre. » (JDC)
« La seule différence entre moi et l'agence immobilière ? En termes physiques, on va dire, c'est juste qu'eux, ils ont une vitrine physique. » (AL)

« La clef, évidemment, c'est la confiance, mais j'avais d'ailleurs très tôt dit que l'enjeu de la digitalisation pour notre profession, c'était de créer une communauté de confiance autour de nos outils. » (JMT)
« …Et puis toute cette digitalisation permet une traçabilité. Cette traçabilité, elle est importante dans le management de l'Agence ou du réseau d'agence. » (MC)
« Le grand danger de la digitalisation, c'est l'absence totale de maîtrise de l'information qui sort de l'entreprise et de la réponse Client…, d'où le besoin évidemment d'avoir des collaborateurs de qualité de ce point de vue-là. » (JMT)

2.8 Synthèse

On peut remarquer à la suite de notre analyse concernant les organisations et les collaborateurs face à la digitalisation que les dits collaborateurs sont un facteur essentiel et incontournable de ce phénomène. C'est un constat transverse et régulier. De fait l'impact de la digitalisation sur les organisations dans le secteur de l'immobilier concerne de fait, et principalement sur les humains qui travaillent dans ces organisations. Ceci peut sembler logique, car l'immobilier est un secteur de services, et dans le service l'organisation repose essentiellement sur les prestataires du service.

Il apparait que la digitalisation des organisations dans le secteur impacte plus largement les collaborateurs, que ce soit leur poste, leurs missions, leur façon de travailler, la qualité de leurs prestations, leur capacité à rendre le service au client et leurs compétences. Les collaborateurs sont au centre du phénomène de digitalisation et par leur mobilisation autour des outils digitaux mis à disposition, vont devoir assurer la qualité du service, par une transparence accrue dans tous les process.

Ce sont eux qui travaillent à l'aide des outils, et ainsi favorisent la relation client. La digitalisation favorise la traçabilité des tâches et leur transparence à condition de bien en maitriser tous les aspects, d'où la nécessité absolue pour les collaborateurs de tenir à jour leur niveau de compétence régulièrement. Sur ce point, la digitalisation va peut-être enfin être le véhicule de la formation tout au long de la vie que nombre de spécialistes de la formation réclament depuis des années.

Cette dimension est essentielle. Elle est le garant du fait que la digitalisation reste à sa place, et ne doit pas se substituer aux collaborateurs. L'immobilier restera incarné à ce prix : il faut

un humain pour contrôler les outils et leur utilisation. Le collaborateur est l'acteur de la relation de service, et à ce titre il doit être en première ligne et ne pas céder au faux confort de se réfugier derrière les outils.

Quoiqu'il en soit, il reste nécessaire par exemple, de vérifier que les ordres de service pour travaux ont bien été réceptionnés par les fournisseurs sollicités par l'outil. La confiance absolue dans la technologie est une erreur pour nos répondants, l'humain doit veiller à la bonne marche des fonctionnalités digitales et s'assurer que tous les process sont respectés.

En quelque sorte, le collaborateur a vocation à être le « maitre des horloges » de la digitalisation dans une entreprise du secteur immobilier, et non pas un spectateur inattentif de process numériques dont il ne maitrise pas les tenants et les aboutissants. Ainsi, par exemple, les réseaux sociaux sont désormais incontournables dans la panoplie marketing des entreprises immobilières, cependant il convient de les animer, de les alimenter, de suivre leur impact. Sur ces points, c'est le collaborateur humain qui effectue le travail : l'outil ne s'auto alimente pas encore. D'où les nombreux postes créés sur ces missions, même au sein des plus petites structures.

Cependant, on peut noter que déjà, certains outils d'IA peuvent assister le Community manager humain par l'automatisation de certaines tâches. La communauté de confiance nécessaire autour des outils digitaux dans l'immobilier est à ce prix. Le client exige un accompagnement à la fois technologique et également humain. A ce titre, les visites virtuelles ne remplacent pas les visites in situ.

Le facteur humain reste essentiel et au cœur de la digitalisation dans le secteur, c'est le garant du service rendu… le plus souvent désormais à l'aide des nouvelles technologies. En outre, les entreprises du secteur qui n'ont pas démarré leur conversion au digital risquent d'être en grande difficulté très rapidement face à un marché où les clients sont désormais demandeurs de nouvelles technologies.

Enfin, il est nécessaire de souligner que désormais, le degré de digitalisation d'une entreprise immobilière devient un facteur d'attractivité pour les nouveaux collaborateurs, surtout auprès des plus jeunes générations. Ceci est un signe très intéressant pour un secteur qui, très longtemps, a eu toujours des difficultés de recrutement, ce que nous avons pu remarquer par notre expérience personnelle. Les groupes et les réseaux sont conscients de ce facteur favorable aux recrutements et ne manquent pas de le mettre en avant.

Notre analyse, à ce stade, met en évidence de façon patente, la place éminente prise par les collaborateurs désormais, dans ce secteur où leur rôle s'est trouvé renforcé au fur et à mesure que la digitalisation progressait dans les organisations.

Synthèse
Maintenant, ce qui peut changer, ce n'est pas dans la relation client, mais c'est dans la relation avec les collaborateurs. C'est dans le pilotage des agences. C'est dans la structure, L'animation, l'organisation des équipes commerciales par la transmission de la formation et la montée en compétence des gens Et cetera. Oui, là cela peut grandement apporter des solutions, Des innovations. (GC)
L'impact sur l'entreprise et dans son organisation, l'impact sur la rapidité du traitement de l'offre, l'impact sur la transparence quand on traite un dossier. Et la transparence, vous me voyez venir, c'est les locataires : les critères, le dépôt de dossier en ligne, transparence et le discours à tenir par rapport à cette transparence, ça c'est nouveau. (JMT)
La digitalisation, elle agit sur 7 points qui sont hyper intéressants dans la vente : *Elle permet d'avoir un système prophétique…Elle permet de récupérer pas mal de points de vue. C'est un sondage grandeur nature…Elle peut faire des gains d'économie et de temps…Ça permet de créer une relation personnelle… d'analyser les potins…de comprendre les projets des gens… d'avoir un filtre sur tout cela. Et bien évidemment de l'analyser, de le classifier, de hiérarchiser et à partir de là, de comprendre et donc d'essayer d'apporter des réponses, parfois d'anticiper des offres de service par à tout ce qu'on voit. (GC)*
Et je crois qu'il faut faire très attention à ça, et c'est l'erreur qu'on commet souvent et je reviens au syndic ou à l'administration de biens. Faisons attention, c'est qu'il reste quand même un aspect fondamental du service, c'est de le rendre et ne pas se réfugier derrière les outils pour ne pas voir, dans un métier qui est très ouvert et pour l'instant très concurrentiel, ne pas voir les dangers de cela. (JMT)

« La digitalisation a créé énormément d'emplois, pour l'animation des réseaux sociaux par exemple. Ça a créé des postes au sein de certaines agences, notamment pour la communication. » (MC)
« S'il y a un maître mot pour moi demain pour la profession, c'est que la communauté de confiance doit être totale autour de nos outils. » (JMT)
« Dans la digitalisation, moi je mets toujours beaucoup, beaucoup d'humain, parce que si elle n'est pas, il faut l'accompagner. » (WS)
« Ça veut dire que de toute façon, tu as beau, avoir le plus bel outil du monde, si derrière il n'y a pas un homme, il n'y a pas une vision, il n'y a pas un engagement, ça ne marchera pas. » (JDC)
« Entre les entreprises qui ont pris le pas de la digitalisation et celles qui ne l'ont pas pris, il y a des fossés qui se sont creusés, des fossés colossaux. » (CL)

SECTION 3 : DIGITALISATION, CHIFFRE D'AFFAIRES ET RENTABILITE

Nous présentons ci-après le nuage des 50 mots les plus fréquents pour le code « chiffre d'affaires et rentabilité » :



Figure 21 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « chiffre d'affaires et rentabilité »)

A travers ce code, il nous a semblé intéressant d'étudier en quoi la digitalisation peut impacter le chiffre d'affaires des entreprises et, de façon plus large leur rentabilité. Force est de constater que nos répondants ont été beaucoup moins prolixes sur ce code que sur le précédent.

Le nuage de mot que nous présentons nous révèle la plus grande occurrence pour les termes « chiffre d'affaires » et « digitalisation » (respectivement 22 citations). Suivent les mots « outils » (19 citations) et « impact » 16 citations ». Plus précisément pour ce code, il apparait ensuite des termes pertinents et directement liés au code étudié : « temps » (14 citations), « productivité » (13 citations), « coûts », « investissements » et « rentabilité » (12 citations chacun).

Ensuite, nous trouvons, les termes « gagner » (11 citations) « clients » et « information » (9 citations), puis « charges », « développement » et « augmentation » (7 citations chacun). Les termes « métiers », « services » et « dépenses » n'apparaissent que dans les dernières places avec respectivement 6 citations pour le premier et 5 citations pour les deux suivants.

3.1 Des avis partagés

Pour démarrer notre analyse, il convient de souligner que les avis de nos répondants ont été très partagés pour ce code, voire parfois opposés ou paradoxaux. C'est peut-être pour cette raison que certaines réponses ont souvent été très courtes et qu'au final, l'ensemble de nos réponses ont été beaucoup moins développées que pour les codes précédents.

Dans un premier temps, il nous faut convenir que les réponses vont des avis le plus affirmatifs pour s'étendre à ceux beaucoup plus mitigés, et ceci quel que soit le statut de nos interlocuteurs. A ce titre, outre le gain de chiffre d'affaires, nombre de nos répondants mettent surtout en avant le fait que la digitalisation génère avant tout une meilleure rentabilité, grâce à une meilleure productivité le plus souvent issue de réels gains de temps et de plus de rapidité dans l'exécution des process.

Plus généralement, le gain en chiffre d'affaires semble beaucoup moins patent que l'accroissement de la rentabilité, sachant que dans le secteur de l'immobilier, les augmentations de chiffres d'affaires dépendent avant tout de l'état du marché et de la conjoncture économique. En effet, le marché de l'immobilier, notamment en transaction est intimement lié notamment au pouvoir d'achat, au niveau de l'emploi, aux taux d'intérêts des emprunts et à la stabilité politique. De même, il semble pour certains difficile d'expliquer

l'accroissement de chiffre d'affaires par la présence des outils digitaux, ceux-ci provoquant plus explicitement une meilleure rentabilité.

En résumé, il apparait que vraisemblablement, la digitalisation impacte plutôt positivement le chiffre d'affaires, mais entraîne certainement des conséquences beaucoup plus positives sur l'accroissement de la productivité, et conséquemment sur la rentabilité des entreprises du secteur.

Digitalisation : plus de rentabilité que d'accroissement de chiffre d'affaires
« Oui, pour être très basique » (EC)
« Oui, Je vois clairement la différence » (.KR)
« Oui, forcément » (LK)
« Oui, au démarrage un investissement financier plus important, mais après oui un impact puisque gain de productivité » (LM)
« Bien sûr, elle l'améliore. » (JDC)
« Grâce à la Digitalisation, oui, surtout le poste location et ADB … On a plus de temps au niveau transaction, c'est même plus dans le qualitatif » (WS)
« À terme, ça va faire gagner du temps, ça va faire gagner du chiffre d'affaires. » (DD)
« Forcément, il a une productivité qui est meilleure, l'outil va aider à monter en compétence et à gagner en parts de marché. » (RC)
« Sur la rentabilité, c'est une certitude parce qu'on Dépense beaucoup moins d'argent Qu'avant on paperasse, en papier, en physique » (EH)
« Oui, ça nous permet d'augmenter le chiffre d'affaires, mais je pense que c'est surtout sur la productivité et la rentabilité. » (JS)
« Oui, sans aucun doute sur le chiffre d'affaires et sur la rentabilité aussi parce que hier il fallait des moyens qui demandaient des coûts qui étaient supérieurs » (EA)

« Pour le coup, oui et non, parce que quand on regarde nos charges, je pense que j'ai autant de charges. » (AB)
« Sur le chiffre d'affaires pas nécessairement, mais sur l'activité oui » (.JLJ)
« Alors sur le chiffre d'affaires, non, je ne pense pas. Elle accompagne un développement économique » (GC)
« Alors c'est assez difficile à mesurer, mais Je dirais non. » (JMT)
« Concernant l'impact de la digitalisation sur la rentabilité des activités : nous n'avons pas assez de recul. Il peut y avoir des impacts notamment lorsque la digitalisation bouscule les processus. » (TC)
« Oui, ça a un impact sur, je dirais, le compte de résultat de l'entreprise. » (GC)
« Ça peut avoir un impact, car à partir du moment où tu es plus efficace tu peux gérer davantage de de lots, davantage d'immeubles., donc une augmentation du chiffre d'affaires ». (JLJ)
« Concernant l'impact sur le chiffre d'affaires de la digitalisation oui il y en a un impact positif mais tout dépend du marché. Quand le marché est porteur l'impact est beaucoup plus positif. Mais globalement la digitalisation fluidifie les choses. « (BG)

3.2 Un investissement à mobiliser et à utiliser pour l'amortir

A l'évocation des conséquences de la digitalisation sur le chiffre d'affaires et la rentabilité des entreprises du secteur immobilier, beaucoup de nos répondants ont évoqué la notion d'investissement liée au coût d'acquisition et d'utilisation des outils numériques. A ce titre, les sommes en jeux peuvent être conséquentes, et il convient de bien veiller à une bonne utilisation des outils afin d'optimiser leur rendement et leur bénéfice attendu en termes d'accroissement d'activité. Certes la digitalisation a entrainé des diminutions importantes des charges sur certaines lignes budgétaires, mais le retour sur investissement n'est pas directement mesurable et il convient de le considérer plus vraisemblablement à moyen et à long terme.

A ce niveau, du bon choix des bons outils dépend une meilleure activité et une meilleure rentabilité. Ce sont les gains de productivité, liés à une forte diminution du temps consacré à

certaines tâches qui créé le plus de valeur. Ainsi, nous retrouvons un phénomène déjà mentionné plus avant, à savoir qu'une des principales conséquences de la mise en place de la digitalisation dans les entreprises immobilières se trouve être le gain de temps.

Il nous faut également souligner que, ici encore, l'utilisateur de l'outil digital se trouve au centre de la réflexion : le collaborateur par sa capacité à optimiser son utilisation des outils mis à disposition va dès lors réaliser la prestation de service au mieux des intérêts du client. L'outil ne va pas créer du chiffre d'affaires tout seul, c'est le bon usage qu'il en est fait qui sera créateur de valeur.

Les outils digitaux ne sont que des moyens mis à la disposition des collaborateurs pour réaliser plus qualitativement la prestation de service. Ils ne se suffisent pas à eux-mêmes. Leur maitrise nécessite immanquablement accompagnement de la hiérarchie et formation continue, et ceci pour en tirer tout le potentiel. L'humain reste donc au cœur du système, comme nous l'avons déjà relevé précédemment.

Un investissement à mobiliser et à utiliser pour l'amortir
« C'est à dire que les moyens numériques et les coûts qui sont engendrés doivent être optimisés. » (EA)
« Elle a un impact en matière d'investissement. » (DD)
« Sincèrement, on a fait beaucoup d'économies grâce au digital. » (EH)
« Mais il est impératif que l'on gagne, que l'on gagne du temps et que l'on gagne des postes au moins pour restituer, j'allais dire à minima ces postes sur les enjeux clients et décharger nos collaborateurs, notamment en syndic, du nombre d'immeubles. » (JMT)
« Oui, c'est un investissement donc il faut le prévoir dans les coûts, donc ça se calcule encore une fois par rapport au budget qu'on peut déployer par rapport à ça. » (RC)
« Je préfère réduire ma rentabilité immédiate, mais en revanche ne pas pénaliser pendant les 20 prochaines années ma clientèle. » (EC)

« Oui ça a un impact au début, mais il faut le voir comme un investissement qui va servir la clientèle, qui va servir le salarié, et qui surtout va servir le chef d'entreprise dans sa stratégie. » (DD)
« Il ne faut pas se tromper dans l'investissement, mais il va faire gagner du gain de productivité, du gain d'efficacité, du gain dans la relation client et puis du gain aussi dans le juridique, lié à la prestation de service. (DD)
« Je choisis plusieurs solutions aujourd'hui pour digitaliser mon entreprise, mais derrière je le fais parce que je suis capable de dire que sur peut être un moyen ou long terme ça sera rentabilisé grâce à une augmentation chiffre d'affaires. » (RC)
« Je pense que c'est rentable d'investir dans la digitalisation pour nos métiers. » (JS)
« Concernant le retour sur investissement de la digitalisation, c'est avant tout un gain de temps. » (PB)
« Mais d'une manière générale c'est investir pour gagner. (RC)
« En fait, ce n'est pas l'outil qui le permet, c'est l'utilisation de l'outil, c'est l'utilisateur. Un bon utilisateur, ça peut décupler sa performance, mais le mauvais utilisateur ça ne fera rien du tout. Donc la digitalisation, c'est un outil qui permet de… mais ce n'est pas un outil qui remplace ou qui fait que... Ce n'est pas l'outil qui fait le chiffre d'affaires. Il facilite, mais il ne le fait pas. » (GC)

3.3 Synthèse

Nous avons pu relever pour ce code « Chiffre d'affaires et rentabilité » que la digitalisation a pour conséquence première une meilleure rentabilité, plus qu'une augmentation automatique et avérée de chiffre d'affaires. Ce gain de rentabilité s'effectue principalement par une augmentation de la productivité des acteurs, notamment liée à une plus grande rapidité dans les tâches effectuées à l'aide des technologies digitales.

La mise en place des outils digitaux nécessite néanmoins des investissements qui peuvent être conséquents, mais qui impliquent la meilleure des attentions auprès des équipes en charge de leur déploiement et de leur utilisation, sous peine de ne pas rentabiliser au mieux

les sommes dépensées. Ainsi, le collaborateur-utilisateur reste au centre du système de digitalisation de l'entreprise, car les outils ne peuvent véritablement être mobilisés que si l'humain veille à leur bon fonctionnement et contrôle les résultats obtenus.

SECTION 4 : ÉVOLUTION DES PRATIQUES METIERS

Nous présentons ci-après le nuage des 50 mots les plus fréquents pour le code « évolution des pratiques métiers »



Figure 22 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « évolution des pratiques métiers »)

L'analyse de la fréquence de mot pour le code « évolution des pratiques métiers » nous montre que le mot « loger » (18 citations) et « digitalisation » (16 citations) sont les plus prononcés. Pour le terme digitalisation, il est au centre de notre étude… Concernant le mot « loger », ce code étant relatif à l'exercice même des métiers, il apparait normal de le voir cité de nombreuses fois. Plus avant, il apparait assez clairement que les plus fortes occurrences de mots touchent ainsi des sujets au cœur de l'exercice des métiers : « agents » et « clients » (14 citations), « agence » et « métier » (13 citations), « outils » et « transaction » (11 citations), « données » et « pratiques » (8 citations,) « humain » et « locative » (7 citations), « services » et « technologies » (6 citations), enfin « collaborateurs » et « gestion » (5citations).

4.1 Des évolutions avérées des pratiques métiers

Plus globalement, l'analyse de nos résultats nous montrent que les évolutions des pratiques métiers sont avérés et concernent tous les métiers du secteur : transaction, gestion locative

ou syndic de copropriété. La digitalisation est reconnue comme facilitante de l'exercice des métiers. Cependant, la nature même de la technologie digitale, par sa capacité à optimiser la rapidité de traitement de l'information impose de facto aux professionnels un changement dans leurs pratiques, à commencer par une obligation de réactivité beaucoup plus grande qu'auparavant. Nous pouvons également noter que la notion de client, de service et le facteur humain sont des sujets récurrents dans les réponses.

Des évolutions des pratiques métiers avérées
« Oui ça fait évoluer les pratiques métier parce qu'aujourd'hui je dois être précis et je dois être rapide parce que la technologie me le permet. Hier je pouvais me planquer en disant Je n'ai pas les infos etc. » (EA).
« Oui, mais tu l'as à tous les niveaux. » (JDC)
« Oui, sincèrement oui. » (JLJ)
« C'est sûr, bien sûr. » (FM)
« Oui, totalement, totalement. « (WS)
« Oui, dans la mesure où la digitalisation, c'est un facilitateur d'exécution. Donc automatiquement, ça nous permet de libérer du temps pour avoir d'autres pratiques métier et notamment libérer du temps pour oui, d'autres pratiques, d'autres aspects de métiers. » (LC)
« Les pratiques métiers ont évolué... Quand on parlait du bon de visite, quand on parlait de documents… on envoie beaucoup plus de documents par mail, ou sur notre plateforme qu'on va les imprimer et les remettre, sinon c'est énorme. » (WS)
« Il y a forcément des métiers qui vont être impactés, enfin qui le sont déjà aujourd'hui, à la suite de la digitalisation. » (MM)
« Oui, forcément, mais alors quand on dit évolution, est ce que c'est que dans le bon sens ? *Je ne sais pas en tout cas… » (.JS)*
« Forcément, par rapport à ce que j'ai connu. Encore, il y a du bien et du pas bien ; » (LK)

4.2 Vers plus de services pour les clients

Une analyse attentive des résultats sur ce code « évolutions des pratiques métiers » nous conduit à porter notre attention sur le fait que ces évolutions sont le plus souvent tournées vers plus de services rendus aux clients.

Ainsi, la digitalisation nécessite pour les professionnels de proposer plus de services, plus de nouveautés dans les relations interpersonnelles du parcours clients. Cependant, comme nous avons pu déjà le souligner précédemment, la digitalisation impose à son utilisateur une grande maitrise des outils afin d'en tirer le plus de résultats. Il est nécessaire d'optimiser toutes les fonctionnalités proposées par chacun des outils afin de délivrer au mieux le service. Et cela démarre en premier lieu par un traitement optimal de toutes les informations à disposition. On retrouve dès lors la problématique du traitement de la data, au cœur, voire à la racine de l'utilisation de la technologie digitale. A ce titre, il apparait que la digitalisation proscrit la notion « d'oubli » pour le professionnel. Ainsi, la mise à disposition d'outils digitaux, qui de façon récurrente vont aussi interagir avec les clients, ne supporte pas que le professionnel, de son côté, n'accomplisse pas toutes les tâches induites ou exigées par l'outil. Plus les clients ont accès à l'usage des outils, plus le devoir de « vigilance » dû au professionnel est important. Attention et rigueur sont incontournables des nouvelles pratiques. L'outil digital « trace » le travail du professionnel, et ce dernier ne peut pas échapper à la faculté d'éclairage de l'outil sur son action ou son inaction.

L'outils digital se comporte dès lors comme un « « phare » qui va baliser et éclairer la qualité du travail du professionnel, notamment dans sa capacité de réaction aux sollicitations dudit outil.

Cela nous entraine conséquemment sur le fait qu'il ne faut pas perdre l'aspect humain de la relation, et qu'il ne faut pas se cacher derrière l'outil, remarque que nous avons déjà recueillie.

Plus avant, les pratiques métiers sont désormais riches d'une exigence de rapidité et de transparence qui enrichissent les relations clients. De même, la crédibilité du professionnel s'en trouve augmentée.

Vers plus de services pour le client
« Il faut trouver absolument des services. Il faut proposer des services supplémentaires aux clients parce qu'aujourd'hui n'importe qui fait notre métier. » (KR)
« Donc bien évidemment le digital a permis une amélioration de la qualité de service pour ceux qui l'utilisent correctement. » EA
« Donc le côté rapide est extrêmement important et donc en ayant une capacité à avoir cette rapidité, parce que ce n'est pas le tout d'avoir des informations à sa disposition, encore faut-il les utiliser. » (EA)
« Tu l'as pour aller chercher des avis clients, tu l'as pour aller, on parlait tout à l'heure de collecte de data. Donc cette data il faut qu'elle soit traitée et affinée. On peut en tirer des conclusions et avoir des axes de progression des stratégies d'amélioration. » (JDC)
« Ça permet à tous les niveaux, évidemment que ça permet de progresser. » (JDC)
« Bien sûr, évidemment, aujourd'hui, encore une fois, on a des bases, on a des acquis et on a des fondamentaux qu'on ne cesse de répéter et de retravailler. Mais la société en elle-même est basée sur un comportement très digital. » (RC)
« Donc peut-être sur la flexibilité, si. C'est quelque chose qui revient de temps en temps. » (AB)
« Moi, si tu veux, j'ai 3 maîtres mots dans ce qui nous anime au niveau digitalisation, c'est transparence, simplicité, rapidité, tu vois, c'est des mots qui nous qui nous animent. C'est à dire que moi ce que je veux, c'est qu'un client, locataire ou propriétaire ait une expérience client qui soit satisfaisante dans le sens où c'est simple, où c'est clair où c'est rapide. » (FM)
« Oui, c'est la pratique métier, ça nous a permis d'être plus crédible vis-à-vis des clients. » (LM)

« Il a fallu adapter les processus par exemple sur les envois d'ordres de mission il n'y a plus de différence entre les devis et les ordres de mission. La différence n'est plus possible. » (TC)
« En fait la digitalisation laisse des traces et donc permet de … on n'a pas le droit d'oublier…Voilà, ça c'est quand même un changement, c'est que tout doit aller plus vite parce que les outils sont là et les outils vont vite, donc nous on doit s'adapter à cette vitesse-là…Mais on n'a pas le droit à l'oubli. « JS
« On est quand même plus interconnecté avec le client. » (WS)
« Oui, sachant que cela a un peu coupé les liens avec les entreprises. Enfin quand aujourd'hui une entreprise reçoit un message un peu plus automatique, on y perd un peu de l'humain dans tout ça en ce moment. » (JLJ)
« Combien d'entreprises me disent j'ai reçu un message mais je n'ai rien compris, je suis obligé d'appeler en fait. Si on veut gagner du temps pour en perdre, après ce n'est pas mieux quoi, donc il faut être très vigilant sur cet impact, rien ne remplacera contact le contact humain ou physique de toutes façons. » (JLJ)
« Donc, c'est dans le bon sens, dans le sens où on n'oublie rien, cependant l'oubli, ou l'erreur, ou la mauvaise action humaine, elle est souvent fatale quand vous avez beaucoup digitalisé…Et comme l'outil permet de visualiser le travail que vous avez rendu, Si vous l'avez oublié, ou si vous avez fait une erreur. Eh bien effectivement, l'outil ne la corrige pas. » (JS)

4.3 Des évolutions parfois différentes selon les métiers

Les évolutions des pratiques métiers peuvent apparaitre différentes en fonction des métiers visés. Ainsi, il apparait que pour la transaction, les évolutions conduisent à des gains de temps sur des tâches chronophages imposées (pige, prospection, recherche d'informations sur les biens, visites sur sites, estimation, rédaction des avant-contrats, signature électronique, etc.). Le temps ainsi libéré permet un accompagnement client plus poussé et plus qualitatif. Nous devons mentionner que la mise en place des plateformes par les réseaux d'agents commerciaux de type IAD a généré des pratiques métiers bien différents : portail d'annonces

sur les plateformes, gestion des forces commerciales à distance, massification des forces de vente, nouveaux statuts pour les commerciaux, etc.)

Nous les considérons en tant que telles comme des évolutions des pratiques liées à l'exercice des métiers de la transaction. Les réseaux de mandataires indépendants ont fait apparaitre un nouveau modèle de l'exercice du métier de la transaction.

Cette innovation managériale a par ailleurs déjà été explicitée par Rasolofo-Distler (2022, p.14) : *« Le business model des réseaux de mandataires immobiliers repose essentiellement sur une synergie entre la technologie, le design organisationnel en réseau et une politique de ressources humaines basée sur l'indépendance et la rémunération à la commission. »*

Concernant le métier de l'administration de biens et la location, il en va de même, les outils digitaux facilitant le parcours locataire (traitement des dossiers locataires, états de lieux, rédaction des baux, etc.) ou la gestion des biens (plateforme bailleurs/locataires, etc.).

Pour le syndic de copropriété, la situation apparait différente aux yeux de nos répondants, en ce sens que la digitalisation a souvent généré beaucoup plus d'échanges entre le professionnel et les copropriétaires, notamment à travers l'utilisation aujourd'hui régulière des extranets copro. Ces derniers sont à l'origine d'une plus grande capacité d'interaction des clients vers les syndics.

A ce titre, et sans faire offense à la profession, il convient de rappeler qu'avant l'introduction des outils digitaux dans le métier de syndic, notamment par l'émergence des extranets copro, les professionnels de la copropriété avait une tendance récurrente à une réactivité mesurée voire faible aux diverses sollicitations des copropriétaires… Il est vrai que leur quotidien est bien différent, et l'inflation de demandes via les plateformes est au cœur de la difficulté de ce métier aujourd'hui. Sans oublier de préciser que l'alimentation des extranets copro est très chronophage et doit se faire très régulièrement.

Soulignons, que parmi l'évolution des pratiques métiers, certains de nos répondants nous ont rappelé la mise en place du télétravail dans les entreprises immobilières. En effet, une pratique distancielle des métiers de l'immobilier est largement facilitée par la technologie digitale, et constitue en soi, une évolution conséquente de l'exercice de ces métiers. A ce titre, ce point a déjà été relevé dans l'analyse du code « impact sur les organisations et les collaborateurs ».

Enfin, il faut souligner les remarques pertinentes d'un de nos répondants, acteur majeur de la *Proptech* qui nous a mis en avant un élément possiblement important pour l'évolution des

pratiques métiers, à savoir le changement de modèle d'affaires d'un des plus importants portails d'annonces immobilières.

En effet, depuis quelques mois, ce portail a décidé que le lead pour le propriétaire qui vend (via son site) est désormais sa propriété. Conséquemment, dans les trois ans, si un agent immobilier fait une transaction avec cette personne-là, il doit 30% de ses honoraires au dit portail. En fait, cela tend à transformer le portail d'annonces en un réseau de mandataires car tous ses clients vont devenir comandataires. En résumé, le modèle est simple : l'agent immobilier paie une première fois pour publier ses annonces sur le portail puis il va rétrocéder 30 % de ses honoraires s'il vend le bien dans les trois ans… La conséquence peut être dramatique pour les professionnels de l'immobilier.

Mais, le plus surprenant c'est que certains professionnels de la transaction semblent approuver ce nouveau modèle, cette possible nouvelle façon de travailler pour eux, comme en témoigne ce verbatim recueilli auprès de deux professionnels : « *J'ai 3 personnes en CDI, j'ai des coûts fixes, j'ai une agence. Bien demain si le portail XX, m'apporte et le lead vendeur et le lead acheteur, je suis prêt à leur donner 50% de mes honoraires.* »

La mise en place de ce nouveau mode de fonctionnement pour un portail d'annonce est lourde de conséquences pour les pratique métiers des agences de transaction. En effet, dans ce cas de figure, leur métier va essentiellement se focaliser vers la recherche éventuelle de mandat de vente, et encore… Ils pourraient se consacrer uniquement à essayer de vendre des biens à partir des leads fournis directement par le portail.

Et comme il peut s'agir des leads vendeurs et au pire des leads acheteurs, leurs missions vont être extrêmement réduites. Le fait est qu'il existe des professionnels qui pourraient possiblement adopter cette stratégie, ce qui est un grand danger pour la pérennité de ses métiers. En effet, le portail en question possède la carte professionnelle pour exercer la profession de transactionnaire, et sachant qu'il possède la donnée, à savoir plusieurs centaines de milliers d'annonces immobilières, il n'est pas difficile d'imaginer le fond de leur nouvelle stratégie.

Cet exemple nous démontre combien la digitalisation peut bouleverser le secteur de l'immobilier dans ses pratiques, par l'émergence de nouveau acteurs dotés d'une puissance d'action exceptionnelle. Ce qui peut tendre à modérer leur capacité à aller dans ce sens est que beaucoup de professionnels auraient, à priori, renoncer à utiliser ce portail à la découverte de ces nouvelles conditions contractuelles.

Des évolutions différentes pour les métiers
Ça impacte tous les métiers de la profession. JDC
En transaction, avoir plus de temps à consacrer à ses clients, en prospection, en recherche, en conseil …LC
« Et aujourd'hui un gestionnaire de copropriété avec plus d'outils, gère moins de lots. Parce qu'il doit répondre à plus de sollicitations, d'inquiétudes, de reporting, de taches et de process nouveaux qui ne se justifient pas et qu'ils n'ont pas démontré forcément leur utilité ou leur coté indispensable. Donc ça dépend du métier : en administration de bien, oui ça nous a permis de libérer beaucoup de temps puisqu'on est sur des process beaucoup plus simples, en transaction également, cela facilite…En copropriété, ça peut alourdir. » (LC)
« Les plateformes ont apporté une agilité au sens organisationnel du terme dans les entreprises, réduisant de même la masse salariale, et en pratiquant en fait l'entrepreneuriat, pour ne travailler que sur les résultats. » (MM)
« Ce qui a permis également le digital, c'est que tu as des entreprises aujourd'hui qui font du 50, du 20 ou du 100 % de télétravail. L'impact également, il est là. Cela veut dire que tu as une mutation en fait des managers qui fait en sorte qu'on soit en capacité à pouvoir manager une structure dont les 20 à 30% des salariés ne sont pas là en physique. » (MM)
« Gros risque la digitalisation, avec ce qui se passe depuis décembre l'année dernière avec le groupe Se loger : c'est que le portail fasse le job, en donnant tout, en remettant tout à un tiers qui devrait être de confiance et qui ne l'est pas, bien, cela devient risqué de tout donner… Je mets ça dans votre réflexion : La digitalisation, elle donne des appétits considérables à des acteurs. » (CJ)
« … Et sans la digitalisation, cela ne le permettrait pas. Pas parce que dans la vie d'avant, allez faire votre métier sans prendre un bail commercial avec une vitrine bien placée, et cetera, et tout ça, c'était impossible à faire…Là avec la data et la digitalisation, celui qui maîtrise les tuyaux, il peut faire. » (CJ)

4.4 Synthèse

Il apparait dans l'étude de notre code « évolutions des pratiques métiers » que l'ensemble des activités du secteur sont concernées. Les conséquences majeures de ces évolutions tendent à améliorer le parcours client et les relations entre les professionnels et les clients. Cependant, la digitalisation, par sa capacité à permettre aux clients d'interagir directement avec les outils digitaux, impose aux professionnels d'être beaucoup plus attentifs aux sollicitations beaucoup plus nombreuses désormais des clients. La digitalisation, certes, facilite les échanges et l'accompagnement, mais elle nécessite en parallèle que les professionnels soient plus vigilants dans leur traitement des réponses.

L'outil digital reste un outil, et le collaborateur demeure aux commandes par sa faculté à le nourrir d'informations, à l'utiliser et surtout à le contrôler. L'humain ne doit pas se substituer à la technologie, bien au contraire : « *il ne faut pas se réfugier derrière la technologie… il faut justement garder sa capacité à innover…il faut garder cette fraîcheur. » (LK)*

Il nous faut également mentionner que l'évolution des pratiques métiers peut conduire certains acteurs, tels les portails d'annonces, à faire évoluer leur modèle d'affaires. Détenteur de la donnée à travers les centaines de milliers d'annonces qu'ils hébergent, certains peuvent être tentés de se substituer à terme, aux professionnels du secteur en leur imposant des postures de comandataires. Il convient d'être vigilant sur ce phénomène qui serait destructeur de valeur pour les acteurs traditionnels.

SECTION 5 : APPORTS CONCEPTUELS ET APPORTS MANAGERIAUX

Nous allons maintenant aborder les principaux apports conceptuels et managériaux de notre deuxième question de recherche à l'aune de l'analyse des résultats que nous venons de présenter.

5.1 Apports conceptuels

Apports Pour l'étude de notre deuxième piste de recherche intitulée « Comment les acteurs et les organisations doivent-ils s'organiser pour innover ? » et qui traite ainsi du développement de la digitalisation au sein des organisations et auprès des acteurs, nous nous situons dans les phases d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés.

Dans un premier temps, s'agissant de la diffusion des innovations et à leur développement, c'est-à-dire notre phase d'intéressement au sens de l'ANT, nous avons pu remarquer que

c'est le souci de répondre à l'exigence de rendre un meilleur service au client à travers plus de rapidité, de simplicité et de qualité qui en est une cause majeure.

Concernant la phase d'enrôlement, moment qui, selon l'ANT, doit permettre de définir et d'attribuer un rôle à chaque acteur qui va l'accepter, nous pouvons y voir le temps de la diffusion des innovations digitales à travers l'appropriation des outils technologiques par les acteurs, et principalement ici par les collaborateurs. Ainsi, notre analyse a éclairé le fait que, majoritairement, les collaborateurs ont été systématiquement associés à la démarche de digitalisation des entreprises, et conséquemment se sont approprié un rôle essentiel en acceptant beaucoup plus facilement d'utiliser tous les outils digitaux mis à disposition.

Les dirigeants, en adoptant cette posture d'association des équipes à la démarche de mise en place de nouvelles technologies digitales, ont ainsi garanti leur collaboration accrue au process. Ainsi, nous assistons à la création de réseaux dans les entreprises qui vont favoriser la traduction de l'innovation. Nous pouvons par nos constats de terrain ainsi confirmer que l'enrôlement des acteurs est essentiel à la diffusion des innovations digitales. Il faut souligner que seulement au sein de certains grands groupes, la digitalisation n'a pas fait l'objet d'une démarche « collaborative » avec les équipes de terrain.

S'agissant de la phase de mobilisation des alliés, nous l'identifions également dans cette deuxième piste de recherche. Ainsi, notre analyse relative aux impacts de la digitalisation sur les organisations et sur les collaborateurs démontre l'alliance des parties prenantes dans l'appropriation des nouveaux outils dans les organisations immobilières. C'est cette appropriation collective, caractéristique de la phase de mobilisation des alliés qui va contribuer à la traduction progressive des innovations digitales.

A ce titre, nous nous situons dans le temps où les interactions entre les actants, humains et non humains vont se mettre en place au sein des organisations, puis s'accroitre et pour devenir récurrentes. Nous retrouvons à nouveau la constitution de réseaux et leurs interrelations. Dès lors, l'utilisation des innovations digitales se trouve au cœur de la vie des organisations et va ainsi impacter leur process d'un côté, et les pratiques métiers des acteurs d'un autre côté.

Ainsi, les interdépendances entre les collaborateurs et les outils deviennent désormais quotidiennes dans les entreprises ayant adopté les nouvelles technologies numériques. Les collaborateurs y trouvent désormais une meilleure considération de leur hiérarchie en étant associé à la mise en place des outils. L'enrôlement est également conforté par le fait que la

digitalisation apporte plus de productivité aux acteurs, ce qui améliore leur qualité de vie au travail.

Ensuite, conséquemment, cela provoque un facteur d'attractivité pour les entreprises qui se sont appropriées les nouvelles technologies, ce que nous pourrions considérer par extension comme un critère d'enrôlement supplémentaire pour de nouveaux acteurs. Enfin, l'évolution des pratiques se fait dès lors au bénéfice d'un meilleur service client, ce qui parachève, à ce stade, le cercle vertueux de l'introduction des innovations digitales dans les entreprises immobilières, favorisé en cela par l'apparition de réseaux communiquant et agissant ensemble.

Nous pouvons aussi constater que tout au long de l'étude de cette deuxième piste, nous avons observé la création et les liens entre les réseaux constitués, à l'intérieur et à l'extérieur des organisations.

Nous avons pu identifier également un phénomène de controverses notamment lors de l'adoption des outils digitaux dans les organisations qui, parfois, ont entrainé des conflits générationnels entre plus anciens et jeunes collaborateurs. Ces derniers finalement, jouent le rôle de facilitateur dans le processus, par leur capacité à entrainer finalement toutes les équipes vers l'adoption des innovations digitales. Sur ce point, les demandes récurrentes des clients, également actants humains dans le système, a également favorisé l'acceptation finale par les plus anciens.

Quant au rôle des acteurs, les collaborateurs sont au cœur du système en tant qu'actants humains, interagissant au quotidien dans leurs missions avec les actants non humains identifiés par les outils digitaux, les plateformes, les portails, les réseaux sociaux, plus largement la technologie numérique au service de l'immobilier. Les dirigeants à l'initiative de la traduction des innovations se voient confortés dans leur rôle de Primum Movens.

Ce que nous pouvons avancer également à l'issue de l'étude de nos résultats sur notre deuxième piste de recherche, c'est que les collaborateurs sont parmi les éléments essentiels d'une digitalisation réussie dans les entreprises. Ainsi, l'ANT place les réseaux d'acteurs au centre de la traduction des innovations. En outre, nous pouvons relever que le rôle essentiel des collaborateurs dans la qualité du service rendu au client est également mis en valeur dans la théorie du « Service Profit Chain » (chaine de service-profit), développée par Heskett & al (2008) que nous avons mobilisée précédemment (Partie 2, Chapitre 2, section

La coproduction du service exige à la fois la qualité de l'engagement du collaborateur et celle de l'engagement du client.

5.2 Apports managériaux

Les résultats issus de l'analyse de notre deuxième piste de recherche tendent à nous démontrer à travers les quelques éléments patents que nous avons relevés qu'il est essentiel pour les dirigeants de porter une considération beaucoup plus importante à leurs collaborateurs. Plus on s'équipe d'outils digitaux, plus il faut s'occuper de ses collaborateurs. Ensuite, la digitalisation, contrairement à ce que certains avancent, ne détruit pas systématiquement des emplois, au contraire, elle tend à en créer certainement beaucoup plus, que ce soient les emplois liés à l'utilisation des nouveaux outils (Community managers, etc.), mais aussi des emplois commerciaux nouveaux, comme le démontre la massification des forces de vente à laquelle se sont livrés toutes les plateformes de type IAD depuis leur création. Le modèle d'affaires de ces nouveaux acteurs porte en lui le fait d'avoir une force de vente au plus près du marché et pour ce faire implique une démultiplication des agents commerciaux ainsi concernés.

Nous pouvons présenter plus en détail les principales leçons managériales à retenir pour notre deuxième piste :

1) Décider de la digitalisation de son entreprise immobilière implique de bien connaitre ce dont on a besoin, notamment en considérant les demandes des clients. On n'entreprend pas une démarche de digitalisation uniquement parce que les concurrents l'ont fait. La réponse à une vraie demande de son marché doit être au centre des préoccupations. Il ne faut pas oublier que toute démarche d'introduction des nouvelles technologies implique des investissements financiers qui peuvent être importants à l'échelle d'une entreprise immobilière, notamment chez les plus petites. L'amortissement de tels outils s'effectuant le plus souvent à moyen terme, il convient de ne pas se tromper. De même, tous les process d'une entreprise immobilière peuvent être concernés par la démarche, ici encore il convient de hiérarchiser ses priorités afin d'obtenir le meilleur retour possible. Quoiqu'il en soit, il convient d'adapter son modèle d'affaires.

2) Les impacts de la digitalisation dans une entreprise du secteur immobilier vont toucher avant tout les collaborateurs, et ceci à plusieurs niveaux. Aussi, convient-il de bien les connaitre :

Par sa faculté à réduire les tâches chronophages, récurrentes et souvent à faible intérêt intellectuel pour les acteurs, la digitalisation est immanquablement créatrice de productivité. Cette donnée est essentielle à bien évaluer car elle conditionne beaucoup d'autres paramètres touchant aux équipes dans les organisations.

Ainsi, la qualité de vie au travail des collaborateurs peut se trouver favorablement améliorée par l'apparition de la digitalisation dans les process, car le collaborateur se voit exempter de missions peu intéressantes at ainsi peut se consacrer plus utilement à l'accompagnement des clients. De même, la disparition de ces temps de travail peu valorisants est un facteur de diminution de stress inutile.

Dès lors, il est essentiel d'associer les équipes à toute démarche de digitalisation de l'entreprise, car il ne faut pas négliger que ce sont elles les principales intéressées à ce changement. En effet, ce sont les collaborateurs qui seront les principaux utilisateurs des outils mis en place, aussi, plus ils sont associés en amont à la démarche, plus ils auront tendance à accepter le changement. Il ne faut surtout pas reproduire les erreurs qui ont été produites lors de l'introduction des systèmes informatiques dans les années quatre-vingt. Plus l'utilisateur est partie prenante aux changements dans son biotope dé travail, plus il a en percevra les bénéfices.

Posséder des outils digitaux est également un facteur d'attractivité pour les nouveaux talents. Les plus jeunes générations sont totalement acquises aux innovations digitales, aussi elles exigent désormais de pouvoir les retrouver dans leur environnement professionnel. Les groupes immobiliers l'ont bien compris.

3) Ensuite, il faut souligner que la digitalisation est bien un facteur facilitant de la relation client, notamment par une inflation des interactions entre le prestataire et le client. Mais elle suppose que les outils soient mobilisés au mieux par les équipes, ce qui impose un engagement marqué des entreprises pour la formation continue. Sans une connaissance optimum des outils, il y a un risque de sous-utilisation ou de mauvaise utilisation, ce qui est dommageable eu égard aux investissements engagés.

Il convient également aux dirigeants de bien concevoir que l'introduction des nouvelles technologies digitales dans la relation client va de facto rendre totalement transparente les échanges dans son parcours : la digitalisation trace toutes les interactions, et le collaborateur doit être conscient qu'il n'a pas plus de droit à « l'oubli ». Il a certes une plus grande

autonomie dans ses missions, mais elles sont concomitantes d'une plus grande responsabilité personnelle vis-à-vis du client.

Attention toutefois à veiller à ce que les collaborateurs ne soient pas submergés par le flot désormais continu, des demandes clients générées par les nouveaux outils digitaux (extranets, blogs, mails, etc.). Les dirigeants doivent prendre conscience que beaucoup d'informations vont sortir de l'entreprise hors de leur contrôle, ce qui implique une meilleure confiance dans leurs équipes, ce qui nécessite considération, écoute et souci d'accompagnement managérial mais aussi une orientation drastique vers la formation.

4) De même, la digitalisation va impacter les process de l'entreprise, et conséquemment les pratiques métiers. Cependant, il est nécessaire de bien avoir conscience que les fondamentaux du métier restent, que ce soit en transaction, gestion locative ou syndic de copropriété. Les textes régissant la profession sont toujours aussi contraignants. Même si la digitalisation va sécuriser les échanges avec le client, les obligations pour le prestataire restent identiques.

Ce qu'il est bon de bien retenir c'est que le collaborateur est au centre de la mise en place de la digitalisation dans une entreprise immobilière, et qu'il en est le principal vecteur, le garant essentiel et le grand bénéficiaire, si toutes les conditions que nous venons d'énoncer sont retenues.

5) Il convient de bien considérer que la digitalisation tend à améliorer la rentabilité des entreprises plus qu'à favoriser l'accroissement du chiffre d'affaires. Ce constat résulte de tout ce que nous avons pu relever précédemment s'agissant de l'impact des nouveaux outils sur les collaborateurs et les organisations. Ainsi, la digitalisation va favoriser une meilleure productivité des collaborateurs et leur permettre de se concentrer sur les tâches les plus rentables. Tout ceci ne peut se faire qu'au prix d'une parfaite maîtrise des outils à disposition, seule capable de gérer l'exigence de réactivité inhérente aux nouvelles technologies. Il convient aux entreprises de savoir bien adapter leur organisation en fonction de leurs besoins.

La digitalisation ne créé pas de chiffre d'affaires supplémentaire, elle va permettre une facilitation de la relation client au bénéfice d'une création de valeur plus certaine.

6) En conclusion, s'agissant des apports managériaux sur notre deuxième piste de recherche, nous retenons que le collaborateur est plus que jamais (re)mis au centre du système, car il

est le principal utilisateur des outils digitaux au service de la relation client. En outre, plus de digitalisation, ne signifie pas moins d'humain : l'incarnation de la relation reste nécessaire avec l'introduction des technologies digitales. Cela étant normal, puisque l'immobilier reste une industrie de service, et que le service est par essence coproduit par le prestataire et le client. De la bonne maitrise des nouveaux outils digitaux dépendra la communauté de confiance obligatoire qui doit régner entre les outils, les collaborateurs et les clients dans un secteur de l'immobilier où les professionnels gagneront ainsi durablement une posture d'intégrité et de sérieux. L'humain est au centre de la digitalisation dans l'immobilier.

CHAPITRE 3 : LA DIGITALISATION SOURCE DE TRANSFORMATION DE LA RELATION CLIENT

Notre deuxième piste de recherche nous a conduit à établir que la digitalisation était facteur d'incarnation en replaçant le collaborateur et le client au centre des préoccupations des entreprises immobilières. Aussi, pour notre troisième piste de recherche, « Comment la nature de l'innovation et sa structuration interagissent ? », nous allons plus profondément questionner l'expérience client. Tout d'abord, en essayant de mesurer l'importance de la veille concurrentielle, avant de traiter plus globalement des impacts de la digitalisation sur l'ensemble de la relation client. Ensuite, nous mesurerons plus spécifiquement la relation entre l'évolution des usages et l'évolution des attentes. Enfin, nous tenterons d'évaluer le poids des organisation professionnelles dans la diffusion des innovations digitales.

Pour procéder à notre analyse, nous avons choisi de coder nos entretiens toujours selon la méthode thématique à l'aide des quatre codes suivants :

Code « benchmark concurrentiel »

Code « Relation client »

Code « évolutions des usages/évolution des attentes »

Code « organisations professionnelles facilitantes »

Nous pouvons ajouter que le choix de ces codes a également résulté d'une logique d'induction, à la suite de la lecture de nos entretiens, comme pour les autres questions de recherche,

SECTION 1 : VEILLE CONCURRENTIELLE

Dans un premier temps, nous pouvons observer le nuage des 50 mots les plus fréquents issu de cette codification :



Figure 23 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « benchmark concurrentiel »)

Avec l'analyse de ce code, nous allons pouvoir mesurer si la veille concurrentielle est une pratique courante dans le secteur, et notamment si elle peut être un support, voire un incitateur à une démarche de digitalisation. Il nous faut constater en préalable, que les réponses à ce questionnement n'ont pas été toutes d'une densité égale, et que comparé à certains codes étudiés dans notre deuxième piste de recherche, nos répondants ont été beaucoup moins prolixes pour certains.

Notre longue expérience dans le secteur nous suggère que cet état de fait est peut-être dû au fait que les acteurs ont toujours une attitude très « attentive » vis-à-vis de leur concurrence. Au sens où, ils sont pour certains viscéralement attachés à questionner ce que fait le concurrent le plus proche.

Souvent, il nous a été rapporté que dans l'immobilier, il n'y a pas de confères, il y a avant tout des concurrents. Ceci peut paraître trivial pour notre recherche, mais c'est une réalité : le marché de l'immobilier est hyper concurrentiel, car le nombre de biens sur le marché est limité par nature, alors que le nombre d'acteurs présente une tendance lourde à la croissance.

Cependant, nonobstant ces remarques liminaires, nous pouvons constater que la grande majorité de nos répondants effectuent une veille concurrentielle, un seul nous a avoué qu'il

y consacrait peu de temps à cause d'un agenda chargé. A ce stade, nombreux reconnaissent que la veille concurrentielle est chronophage et nécessite un réel engagement.

Concernant l'observation attentive des termes les plus occurrents dans nos réponses, c'est le mot « regardé » qui apparait en première place avec 28 citations. Ceci semble cohérent compte tenu de la nature de notre code, pour faire une veille, il convient avant tout d'observer ce qui se passe.

Ensuite, les termes « données » (19 fois), et « marché » (18 fois) nous paraissent intéressants à relever ; « concurrents » et « digital » et « digitalisation » arrivent ensuite (respectivement 16, 15 et 12 citations). Puis les mots « intéressant » (12 fois), « réseaux » et « contacts » (11 fois), puis « innovations » et « demande » avec respectivement 11 et 10 citations.

Tous ces vocables correspondent majoritairement à ce que l'on attend comme thématiques à l'analyse du phénomène de veille concurrentielle. On s'intéresse à ce que font les concurrents en termes de digitalisation (entre autres, pour notre propos). On mesure l'intérêt de leurs actions.

De même, nos répondants conduisent une observation de ce que font les réseaux et les groupes, cela étant un phénomène récurrent. Tout comme les réseaux et les groupes ont pu être à l'origine de la digitalisation dans le secteur, comme nous avons pu le voir dans notre première piste de recherche, ici encore, leurs pratiques digitales sont régulièrement observées et étudiées par les autres acteurs de secteur.

Les buts de la veille peuvent être divers : depuis la simple observation du degré de digitalisation des confères, en passant par l'étude attentive de ce que proposent les éditeurs de solutions, jusqu'à l'observation de ce que les clients pourraient attendre.

De même, il convient de souligner qu'un phénomène de mimétisme dans les comportements apparait assez régulièrement vis-à-vis de la propension à s'engager pour tel ou tel outil digital. Ici encore, c'est un constat qui parait tout à fait normal pour qui connait le secteur.

En outre, les professionnels de l'immobilier ont une fâcheuse tendance à « s'enflammer » sur l'impact d'un nouvel outil. Ici, la rationalité est souvent délaissée au profit de l'effet « Waouh », du tout nouveau tout beau. L'utilisateur d'un nouvel outil digital va souvent avoir tendance à amplifier les résultats obtenus, et à rapporter à ses confrères tout l'intérêt de mobiliser ledit outil. Ce constat est récurrent et régulièrement constaté par les acteurs de la *Proptech*.

Tous nous rapportent l'existence d'importants biais cognitifs sur les effets des outils de la digitalisation au sein des agences.

Enfin, il nous faut souligner le fait que la veille concurrentielle est aussi conduite dans un souci de mieux connaitre les demandes des clients, facteur toujours présent à l'analyse de ce que font les concurrents en termes de digitalisation : pour quel service complémentaire ?

De même, à l'occasion de cette veille concurrentielle sur la digitalisation de leurs confrères, certains en profitent pour auditer les sites des concurrents afin d'obtenir des informations sur leurs pratiques, leur présence en ligne, leurs supports, leurs services ou le montant de leurs honoraires.

Concernant la *Proptech*, elle effectue également une veille concurrentielle, principalement axée sur l'observation de tout ce qui fonctionne ou pas dans les agences immobilières. Pour ce qui est des réseaux de franchise, la veille est certes présente, mais les réponses sont plus évasives sur les pratiques.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Une veille concurrentielle régulière
« Oui, oui. Avant de choisir le logiciel, on a en fait. » (JLJ)
« Oui, on se rapproche ». (JDC)
« Oui. On fait, bien sûr « (JDL)
« La veille en fait aujourd'hui elle est davantage faite, peut-être avec les éditeurs de logiciels qui n'avaient pas tous basculé vers la digitalisation. » (JLJ)
« Oui, j'y suis sensible. Enfin moi, j'étais à un cabinet indépendant. » (JLJ)
« On voit bien que le groupe avait déjà franchi le pas… Parce qu'en face de nous on a les groupes, il a des moyens financiers que n'ont pas forcément les autres. » (JLJ)
« Oui, et en premier je regarde leurs honoraires en 2, je regarde leur site internet voir comment ils présentent leurs services. Et en 3, je regarde la de part de marché sur la zone de chalandise. » (KR)
« J'ai une Sensibilité aux stratégies digitales des concurrents…Je regarde tout ce qu'ils font… leur démarche digitale. » (KR)

« Alors une veille peut-être pas, mais un regard, Certes, sur tout ce qui se Passe, moi je suis de nature très curieux » (RC).
Une veille globale, de l'outil au client
« L'idée, c'est de savoir aujourd'hui que l'environnement possède tels et tels atouts numériques. Alors après on les utilisera ou pas ? Mais c'est important parce que le client, lui il est peut-être concerné. » (RC)
« Oui la veille elle est constante, j'ai envie de dire, il faut toujours s'intéresser à ce qui sort, tout ce qui passe sans être un consommateur absolu de toutes les nouvelles technologies qui peuvent apparaître. » (RC)
« L'idée c'est de regarder toujours ce que les autres font. Il y a des très bonnes choses, il y en a sur lesquelles on ne va pas forcément adhérer. » (RC)
« En fait, j'ai créé un fichier Excel où j'ai mis comment ils sont sur les réseaux sociaux, quelle est leur communauté ? Combien de fois ils postent par semaine… *C'est extrêmement important, de voir comment ils font ? Qu'est-ce qu'ils font, comment ils communiquent, de quelle manière ? (AL)* *« Ça prend du temps, ça ne se trouve pas tout seul » (AL)*
« C'est de comprendre un peu mieux aujourd'hui quelles sont les différentes offres qui sont mises en avant sur le marché et puis potentiellement de voir l'appétence que ça peut avoir la résonance que ça peut avoir sur nos clients. « (RC)
« Oui et puis il y a un truc incontournable, chaque année il faut aller au Rent. C'est idiot mais c'est un complément du salon du Congrès de la FNAIM, pour voir les innovations » (LM)
« Je le fais la veille sur les salons Je m'impose le RENT tous les ans. » (CL)
« Je regarde. Oui je regarde…Ne serait-ce que la présence en ligne » (EC)
« Il y a forcément des choses bien qu'ils font que je ne sais pas, que je peux faire ou différemment. « (EC)
« Oui, on fait ça, mais je te dirai simplement qu'on fait ça, mais on ne se calque pas sur ce que font les autres. C'est à dire que l'idée, c'est quand même d'être innovant et pour

être innovant, tu ne pars pas de l'imitation de ce que tu vas trouver chez le confrère ou le concurrent, mais tu vas plutôt partir du besoin client. » (FM)
« Ce n'est pas ma priorité…En revanche, en tant qu'utilisateur forcément consommateur, pas forcément dans l'immobilier, en tant que consommateur en général, je me rends compte parfois, quand il y a des innovations digitales qui là répondent à mon besoin pour faciliter de la rapidité, et cetera. Et donc, je me dis que ça serait bien si on faisait ça aussi. » (JS)
« Honnêtement, je suis plus sollicité par les entreprises qui ont des choses à me proposer que moi aller directement sur ces sujets-là... » (JS)
« Je dirais, oui, je suis sensible à ce que font les groupes et les réseaux qui m'inspire plus sur le sujet digital que mes confrères dont la taille est plus petite. Mais je veux dire je regarde plus effectivement, je regarde attentivement ce que fait Foncia. Je regarde Citya » (JS)
« Je regarde ce qu'ils font (les groupes), mais j'essaie de prendre ce qu'il y a de mieux parce que quand Vous digitalisez, il y a forcément le revers de la chose. » *(JS)*
« Alors, veille concurrentielle oui. Donc déjà on l'a par le réseau. Cela veut dire que régulièrement le réseau auditionne des start-ups avec des choses qui peuvent être intéressantes. » (LM)
« Oui, c'est toujours intéressant de savoir comment font les confrères. Parce que cette veille nous permet parfois D'éviter de perdre de l'argent et du temps et parfois elles nous en fait gagner. » (LM)
« Très classique aussi, même chose, il faut toujours s'inspirer des leaders » (LM)
« On a notre service marketing est doté de plusieurs veilles, alors on a des veilles nous sur l'éventuelle concurrence, on a des veilles sur les innovations et on a surtout des veilles sur ce qui fonctionne ou pas chez les agents immobilier, JDL
« On a une profession de commerciaux qui a une tendance à largement amplifier et ce qui fait qu'en fait il crée des biais cognitifs et donc en fait ils vont développer des croyances et faire développer des croyances aux autres. » (JDL)
« …Beaucoup de mimétisme. » (JDL)

Synthèse

En synthèse, il nous apparait, à l'issue de l'étude de ce code, que la veille concurrentielle est effectivement un facteur de traduction des innovations digitales. Cette veille doit être globale et porter sur le client, sur le marché, sur les concurrents et également sur les outils. Nous devons souligner que l'immobilier apparait comme un secteur où l'effet de mimétisme est important, sachant que cela semble correspondre au fait que ce marché est éminemment concurrentiel. Il faut en outre souligner le côté « moteur » des groupes et des réseaux, qui restent parmi ceux qui sont le plus observés chez les acteurs, étant, globalement, parmi les plus grands initiateurs d'innovations. Enfin, notons que les *Proptech* elles-mêmes, tendent à suivre au plus près tout ce qui se passe chez leurs clients, les professionnels de l'immobilier, afin d'identifier tout ce qui peut marcher, ou pas…

SECTION 2 : RELATION CLIENT

Dans un premier temps, nous pouvons observer le nuage des 50 mots les plus fréquents issu de cette codification :



Figure 24 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Relation clients »)

Il nous faut en premier lieu constater que la thématique « relation client » a suscité beaucoup de réactions chez nos répondants et leurs réponses se sont avérées très riches et très argumentées. Nous sommes probablement ici au cœur d'un enjeu essentiel de la digitalisation du secteur immobilier : ses conséquences sur l'expérience client et son évolution.

Les avis ne sont pas tous unanimes et nous allons observer dans notre analyse ci-après que certaines positions sont parfois opposées. Nous y voyons le signe que le secteur n'est pas uniforme et que les politiques mises en place par les entreprises du secteur sont grandement dépendantes de leur positionnement et de leur marché spécifique.

L'observation attentive de l'occurrence des mots les plus prononcés nous révèle que le mot « clients » (152 citations) arrive en première position, ce qui apparait tout à fait logique compte tenu du code utilisé.

Ensuite, nous trouvons le terme « digitalisation » (49 fois), sans oublier le terme « digital » (24 fois). Les termes « outils » et « faire » occupent les rangs suivants (respectivement 43 et 42 citations). Ceci peut tendre à illustrer le fait que la digitalisation interagit dans l'expérience client au moyen d'outils qui, par définition, vont essayer de permettre la réalisation d'un meilleur service. Nous pouvons également souligner que les termes « relation » (27 fois), « pense » (25 fois), « information » (25 fois) et « données » (17 fois) sont en bonne position dans les mots les plus cités.

Ceci est également conforme au sujet étudié, sachant que les outils digitaux vont, pour la plupart collecter et gérer des informations et des données pour fonctionner. Rappelons aussi, que la digitalisation a cette capacité à mettre la donnée à portée des clients via ses différentes technologies.

Mentionnons également les mots « visite » (20 fois), « agences (19 fois), « besoin » (16 fois) et « collaborateur » et « parcours » (14 fois), dans les occurrences de termes les plus élevées. Tous ces vocables sont bien corrélés à l'expérience client dans l'immobilier.

Enfin, nous ne trouvons le terme « service » que douze fois, ce qui peut apparaitre comme surprenant. Nous pouvons à ce titre avancer que nos répondants ont plutôt concentré leurs réponses en mobilisant des approches très pratiques, notamment par rapport à tout ce que comporte la relation client, en témoigne la forte occurrence des termes « outils » et « faire », ceci en ne mobilisant pas systématiquement la notion de service au client, celle-ci, pouvons-nous supposer, restant tacite et inclus dans leur réflexion.

2.1 Relation client facilitée par la digitalisation

L'ensemble de nos répondants conviennent que globalement la digitalisation va permettre une meilleur relation client. Celle-ci est prioritairement basée sur une plus grande quantité d'information portée à la connaissance des clients et correspond à un véritable souci de

transparence, inhérent à la mise en place des nouvelles technologies. Cette meilleure mise à disposition de la donnée est également porteuse d'une exigence de rapidité et d'immédiateté de la part des clients.

Mais le phénomène est dual et dans les deux sens, car si les clients peuvent dès lors réclamer toutes les informations possibles, le professionnel de l'immobilier, de son côté, dispose avec les outils digitaux, de leviers pour interagir plus facilement, notamment dans le suivi de la relation, ne serait-ce que pour relancer le client qui n'aurait pas répondu à une sollicitation.

L'introduction des outils digitaux dans l'expérience client, constitutive la plupart du temps de stratégie omnicanal, va permettre de pouvoir se servir de la technologie pour amener le client à entrer en contact direct et physique avec l'agence, ce qui nous amène sur la notion de « phygitalisation » chère à Gardes (2019).

L'idée est également de conduire une expérience client maximale, qui ne va pas s'arrêter à la signature de l'acte authentique chez le notaire, mais doit permettre un accompagnement « post-vente », conduisant à la notion de fidélisation du client. Certaines applications récentes conduisent à la mettre en place, telle l'application « Huwin » développée par Opinion System, une *Proptech* française de notre panel de répondants.

En outre, l'analyse de nos réponses nous indique que la digitalisation va agir comme un facilitateur de l'expérience client : rapidité accrue des échanges entre le prestataire et le client, transparence des informations échangées, immédiateté de l'accès aux outils. Cependant, le revers de cette nouvelle situation est que les clients sont de plus en plus exigeants quant à la vitesse des retours à leurs questionnements divers effectués à travers les outils. Les collaborateurs, déchargés de certaines tâches chronophages liées aux process et à la règlementation se trouvent désormais submergés de sollicitations par mails ou tout autre support de communication issu des nouvelles technologies.

On retrouve ici, le principe du « Tout, tout de suite ». Au-delà d'une exigence d'un fonctionnement optimal des outils mis à disposition, le client désormais entre dans une logique d'interaction non-stop avec les professionnels, ce qui crée de nouvelles contraintes.

Enfin, certains de nos répondants, au-delà de l'intérêt qu'ils trouvent à la digitalisation de la relation client dans l'immobilier, relèvent qu'il reste beaucoup de pistes d'amélioration à explorer au bénéfice du service rendu.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Relation client facilitée par la digitalisation
« C'est le client qui bénéficie d'informations assez larges grâce à la digitalisation…oui, ça a eu effectivement un impact dans la mesure où ça a augmenté le nombre d'informations. » (EA)
« Oui clairement, c'est lié. Déjà on a une expérience client sur Internet, c'est à dire quand on va sur l'annonce, puis sur le site Internet de l'agence immobilière, on peut avoir une expérience plus ou moins satisfaisante. (HP)
« Ce n'est pas la même expérience qu'avant, quand vous achetiez un appartement ou une maison, tu poussais la porte de l'agence et tu tombais sur quelqu'un qui était éminemment sympathique ou pas… Et ce qui comptait, c'était la relation, la relation personnelle avec cette personne...Bon aujourd'hui si l'annonce ne te plaît pas, ça s'arrête là. » (HP)
« Dans la relation client, les agents immobiliers ont à leur disposition toutes sortes d'outils marketing pour relancer les gens. Ce qui n'était pas le cas avant, tu vois ? » (HP)
« Aujourd'hui, c'est automatisé ? C'est-à-dire que tu vas recevoir régulièrement à chaque fois que tu as une nouvelle annonce, que ce soit que ce soit un e-mail ou 1 SMS, tu reçois une newsletter une fois par mois, et cetera. Donc éventuellement on t'appelle pour te demander si tu recherches toujours et cetera. Et tout ça c'est plus ou moins automatisé, donc c'est une nouvelle relation client. » (HP)
« Digitalisation et relation client : concernant la gratitude des clients envers nous, oui parfois. Il faut que le client analyse pour se rendre compte que l'outil digital lui apporte quelque chose en plus. Le process de digitalisation est en perpétuelle évolution, il y a nécessité de coller au marché et aux besoins des clients. » (PB)
« Ah oui, digitalisation et relation client c'est lié, automatiquement, puisqu'ils utilisent les outils qu'on leur donne, à destination des clients. « (SB)
« Aujourd'hui tu ne peux plus raisonner parcours client uniquement en présentiel. Il faut que tu l'imagines également en parcours digital. Et de plus en plus aujourd'hui, on arrive

sur une modélisation du parcours client, à la fois digital et présentiel, c'est à dire l'objectif, c'est de l'amener dans tes locaux, c'est de l'amener dans ta structure. » (MM)
« L'idée, c'est qu'il y a cette proximité. L'enjeu d'un parcours client, c'est de faire rencontrer un besoin par rapport à une proposition de service que toi tu as. C'est de faire en sorte que, il y a symbiose entre le besoin de ton client et le service que toi tu proposes ». (MM)
« L'analyse du parcours client t'amène à dire « OK, Je récolte de l'information, mais ce n'est pas suffisant, c'est nécessaire mais pas suffisant ». Ce qui est ce qui est important, c'est de dire, ces données-là qu'est-ce que j'en fais, et comment je les oriente dans mon core business. » (MM)
« Si demain enfin, le digital permet en tout cas à l'agent immobilier d'avoir une meilleure relation avec son client, moi je dis banco, on y va. » (RC)
« Il ne s'agit pas encore une fois de se substituer à l'outil hein, puisque on restera derrière parce qu'Il est irrationnel, parce que c'est avant tout quelque chose d'émotionnel. Je suis persuadé qu'aujourd'hui plus la communication sera ciblée, active et précise et plus le client va comprendre l'intérêt du métier en fait et du fonctionnement. » (RC)
« Il faut que ça résonne sur de la fidélisation. On va s'ancrer dans la vie des gens parce qu'on les a marqués d'une expérience qui n'avait pas vécu jusqu'à maintenant, parce qu'il y a eu l'apport sur le lien relationnel. » (RC)
« Et puis il y a eu toute la partie, on va dire de mise en avant grâce au digital, la rapidité d'exécution, les solutions, les signatures électroniques, enfin toutes ces choses qui au départ étaient vécues comme un truc tellement lourd » (RC)
« L'idée c'est de s'adapter, de ne jamais imposer un outil, que ça c'est le boulot des commerciaux hein, de faire les découvertes donc qui vont bien » (RC)
Je dirais que globalement, le consommateur, celui qui consomme nos services. Ce qu'il veut, c'est que tout fonctionne. Et quand ça ne fonctionne pas, il veut qu'on l'informe

pour savoir quand est-ce que ça va fonctionner. Donc, si l'outil nous sert à ça, c'est bien (JS).
« La digitalisation est nécessaire au métier, c'est une aide. Après il y a le professionnel qui propose ses services et accompagne les clients » (KD)
La digitalisation est très importante pour l'image de l'agence : si tu ne prends pas la digitalisation en marche, tu te plantes » (KD)
C'est un des seuls points noirs de la digitalisation. Quand j'avais un client qui posait une question par mail ou par téléphone. Il nous laissait en général 48 à 72 h pour répondre. Maintenant, dès qu'on envoie des comptes rendus de gestion trimestriels, puisqu'on les envoie par mail, j'ai encore des appels dans la foulée : « et je voudrais comprendre ça, et je voudrais comprendre ça… ». (LM)
« Effectivement la digitalisation a permis de demander une immédiateté…C'est pour ça et on a fait ça, et c'est vrai que c'est le seul point noir de digitalisation. Et puis alors même chose aussi, L'inflation de mails. « (LM)
« Concernant la relation client, quand les outils sont performants, vous pouvez faire les choses plus vite. Conséquemment vous pouvez faire payer plus cher au client. » (TC)
« Le vrai bonus de la digitalisation ce serait plutôt sur l'amélioration de la qualité des prestations. » (TC)
« Et souvent, ça te permet de ne pas refaire des tâches en fait. Le propriétaire t'a répondu, l'acheteur t'as répondu, tu es transparent, tu transmets l'offre. Moi je suis lié, accepté, ça rentre dans le process. Moi je pense qu'il faut le voir comme ça, d'accord. » (WS)
« Mais on ne peut pas dire que la profession de façon globale et générale a atteint l'objectif de sa digitalisation vis-à-vis du client, dans tous ces aspects. » (LT)

2.2 Au-delà des générations, l'humain reste derrière l'outil

Nous avons noté également que beaucoup de nos répondants ont exprimé le fait que l'intérêt pour la digitalisation de la relation client peut varier en fonction de l'âge des clients mais

aussi de celui des collaborateurs. Sans évoquer un réel conflit de générations, ils notent que tendanciellement, les plus jeunes ont plus d'appétence pour l'utilisation des outils digitaux.

Cependant, dans certains cas, et particulièrement pour les clients copropriétaires, l'âge n'est pas un frein à l'utilisation des outils digitaux mis à disposition. Leur intérêt pour les plateformes de type « extranet de copropriété » est manifeste et reconnu par tous les syndics.

Quoiqu'il en soit, le rappel de la nécessité de garder des relations humaines réelles est largement rappelé. Au-delà, la digitalisation de la relation client exige de facto des interactions plus nombreuses et meilleures entre les collaborateurs et les clients. L'humain doit rester présent dans l'expérience client. Plus de digital ne doit pas signifier moins d'humain, bien au contraire.

Nous pouvons à ce stade constater que la mise en place de la digitalisation dans l'expérience client exige de la part des professionnels plus d'attention envers leurs clients qui demandent globalement qu'on leur prête de l'intérêt, car l'immobilier reste un secteur où l'émotion est très présente dans le parcours d'achat (ou de location). Tous nos interlocuteurs ont attiré l'attention sur le danger couru par une « déshumanisation » de la relation, qui doit absolument être proscrite. Nous retrouvons dans notre analyse une tendance déjà relevée précédemment dans notre deuxième piste de recherche, notamment pour le code « Impacts sur les organisations et les collaborateurs ».

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Au-delà des générations, l'humain reste derrière l'outil
En fait, c'est le problème des personnes qui acceptent de passer par la digitalisation, donc on aura plutôt une clientèle un peu plus jeune aujourd'hui qui a bien compris ce que c'était la digitalisation et tout le monde n'est pas encore prêt et il y a encore du chemin à parcourir. (JLJ)
« Il y a une clientèle plus âgée qui ne s'y mettra jamais…tout le monde n'est pas encore prêt et il y a encore du chemin à parcourir. (JLJ)
« Pour moi, c'est un problème générationnel, tu vois, c'est purement générationnel. Je pense que les jeunes générations sont beaucoup moins réfractaires que ma génération. » (NE)
« Mais sincèrement, à part des personnes un peu plus âgées, sinon je n'ai jamais eu de réticence, ça ne m'a jamais posé problème pour entrer un mandat. » (AB)

« Oui, bien sûr. Et étonnamment, ce n'est pas un phénomène d'âge, ni un phénomène d'éducation ou de classe sociale. Ce sont des gens qui ont été « piquousés » ou pas. *Donc c'est en fait c'est plus une question d'approche, ce n'est pas une question d'âge, mais c'est vrai qu'aujourd'hui les clients sont dans ce phénomène d'urgence, de rapidité, où le rapport autant a complètement changé, donc ils veulent tout, tout de suite et la digitalisation, leur permet du tout, tout de suite. » (GC)*
« Par exemple avec la mise en place des extranets copro, ce ne sont pas forcément les plus jeunes qui y ont été sensibilisés en premier. »TC
« ...Et de rajouter finalement de l'humain dans la relation, même si elle est digitale, de garder un lien relationnel fort avec nos anciens clients qui ne sont plus nos clients par définition, qui redeviennent des prospects une fois qu'ils sont passés chez le notaire. Donc il faut continuer d'entretenir pour qu'ils soient à la fois nos prescripteurs, nos ambassadeurs, puis qu'ils redeviennent un jour client parce qu'ils vont penser à nous. Donc l'idée c'est de communiquer tout le temps avec eux derrière sans être intrusifs ni lourd et d'avoir des petites solutions justement grâce auxquelles Je suis chez toi. » (RC)
« Pour moi, l'humain te reste important de ressentir les choses personnellement, c'est froid, la digitalisation… La dématérialisation d'un parcours, c'est froid. » (NE)
« Il faut pousser un peu plus le suivi aussi auprès des acheteurs. Plus parler plus, plus les écouter…Donc en fait moi, quand je dis que je suis une agence digitale, c'est plutôt je suis une agence humaine à 100%. » (AL)
« Malheureusement les gens vont percevoir le digital très impersonnel… Tous les humains vont avoir besoin des émotions… On a besoin de ça, c'est ancré en nous. Et pour cela, pour l'avoir, une émotion, il faut un humain et c'est ça qui va faire la différence. » (AL)
« Mon indicateur de succès principal est : comment je me place dans le regard de mon client. » (PB)
« Complètement déshumanisé. » (EH)
Je n'ai encore pas trouvé comment on pourrait se débarrasser de l'agent immobilier en chair et os, pour mener à bien…Pourtant Il y en a eu des plateformes qui ont essayé. (JS)
« Je n'ai pas trouvé comment on pourrait arrêter d'avoir des relations avec nos clients, mais en tout cas, Les clients, ils apprécient quand même d'avoir un acteur immobilier alors 2.0, 3.0 maintenant je sais plus 4.0. Donc ils apprécient quand même aussi justement l'innovation. » (JS)

2.3 Les outils digitaux de la relation clients

Les réponses collectées pour le code « relation client » ont également porté sur les outils digitaux mis à disposition à ce titre. Il est apparu que pour beaucoup de nos interlocuteurs, que les professionnels de l'immobilier se doivent aujourd'hui de gérer l'expérience client à l'aide des meilleurs outils digitaux, sous peine de ne pas recueillir l'intérêt de leurs futurs clients.

Il semble désormais acquis que la mobilisation des nouvelles technologies digitales pour la gestion de la relation client soit une condition préalable et incontournable à l'entrée en relation commerciale pour tout professionnel de l'immobilier.

Ici encore, certains conviennent qu'il reste beaucoup de choses à mettre en place, et ceci pour tous les métiers de l'immobilier. Les principaux outils actuellement à la disposition du secteur ont été mentionnés : visites virtuelles, vidéos, passerelles, extranets copro, portail d'annonces, estimation en ligne, logiciels métiers, etc.

Cependant, il convient de souligner à nouveau le fait que la mise à disposition d'outils pour les clients ne dispense pas les professionnels de réaliser le meilleur accompagnement physique possible. Les outils ne peuvent se suffire à eux-mêmes.

De même, il est mentionné que l'utilisation des solutions digitales dans la relation client peut être un facteur d'amélioration des services rendus aux clients, et conséquemment un facteur objectif de justification d'honoraires parfois plus élevés.

A ce titre, les clients reconnaissent l'apport des outils dans la qualité de la relation, notamment la meilleure rapidité de la transmission des informations réclamées. Nous avons pu voir dans l'analyse de notre deuxième piste de recherche que la digitalisation nécessite un investissement important, mais cet investissement peut trouver un retour effectif à travers une valorisation des services rendus, donc une potentialité d'augmentation des honoraires.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Les outils digitaux de la relation client
« Aujourd'hui pour un consommateur, la relation client, c'est important aussi de prouver qu'on est quelqu'un qui utilise des outils modernes, je trouve que c'est rassurant » (JS)

« C’est les avis clients à mon avis c'est extrêmement important. C'est vraiment dommage qu’il n’y ait beaucoup de professionnels qui ne mettent pas ça en avant. » (AL)
« Moi aujourd'hui, sincèrement, lors de la visite, je demande un avis, je demande un avis lors d'une estimation, je demande un avis lors d'une vente. Je demande un avis aux acquéreurs et à vendeurs lors d'une délégation avec un confrère, je demande un avis, c'est normal. » (AL)
« La vidéo, les clients me disent, c'est génial, c'est conforme à ce qu'on a vu, puis ça permet de bien se rendre compte » (AL)
« On n'a pas assez exploré ça… Sur les dossiers de retours, de passerelles, de communication, d'informations entre nous et les clients. Là je trouve qu'il y un vrai sujet de développement. » (CL)
« C’est très utile je crois moi aujourd'hui la visite 360 degrés pour la location. Ça permet effectivement de commercialiser en faisant moins de visites. Et là il y a un impact économique, ça correspond vraiment aux besoins de tous les gens qui ont des étudiants à loger » (EH)
« Nous, il faut qu'on ait un back office qui soit structuré comme une banque et un front office qui soit structuré comme un commerce. Enfin l'espèce de mélange des 2, donc ». (CL)
« Mais dans la relation client, ça ne suffira pas en fait. Si demain je me contente d’utiliser uniquement les outils digitaux pour gérer ma relation avec mes clients en copropriété, je suis sûr que l'année d'après je suis plus leur syndic. Si je n'allais pas les voir, si je ne fais pas les choses qui vont leur faire plaisir dans l'échange et cetera. Je ne serai pas un syndic. » (JS)
« On peut dire que les outils utilisés actuellement correspondent globalement à la demande client. » (TC)
« Le choix de portail, c’est vraiment par rapport à la nature des biens, complètement. » (KR)

« J'ai découvert que je ne mettais pas assez en avant, l'extranet. Pourquoi ? Parce que c'est devenu une obligation et que c'est dans le forfait. Alors que c'est quelque chose qui demande beaucoup de travail, qui est d'une efficacité redoutable quand tout ça est à jour. *Mais on devrait le mettre en avant. Il y a des gens qui sont réceptifs à ça. » (DD)*
« Pour ce qui est de la digitalisation et de relation client, il a fallu modifier la façon d'aborder l'avis de valeur, la façon de marketer et de promouvoir les biens, et de gérer différemment les retours clients. » (KD)
« Chez les petits syndics de copropriété les outils sont parfois peu élaborés et peu performant. Au contraire chez les gros syndics de copropriété, souvent dotés d'outils performants, il est plus facile de justifier les honoraires. Il est possible de bien justifier l'aspect plus rapide de la transmission des informations, cependant concernant les tâches effectuées par le syndic, c'est beaucoup plus compliqué. » (TC)

2.4 Clients à l'origine de la démarche digitale de l'entreprise : des avis partagés

Sur le point de savoir si les clients peuvent être à l'origine de la digitalisation des entreprises du secteur immobilier, force est de constater que les avis sont tranchés et parfois opposés ; et ceci quel que soit la qualité de nos répondants.

Il convient néanmoins de souligner que deux de nos présidents ou Past présidents d'organisation professionnelles ont posé de façon affirmative que le client n'était pas à l'origine de la digitalisation dans le secteur, de même que les responsables de réseaux de franchise et responsable de groupe immobilier :

Organisations professionnelles
« Non, pour moi, le client, le consommateur…Les relations entretenues avec lui peuvent nous amener à déceler, à lever une piste de développement, mais le client en soit-il ne suggère rien dans... Non. » (LC)
« Moi je n'ai pas ce sentiment là encore dans nos métiers. » (JMT)

Pour les responsables de réseaux de franchise ou de groupe immobilier, nous pouvons relever certaines nuances dans la négation, comme une recherche de meilleur accès à l'information plutôt que de désir de digitalisation, sachant que digitalisation implique quasi automatiquement un meilleur accès aux données…

Cependant, pour un membre dirigeant d'un groupe immobilier, la nuance tient dans le fait que pour les clients lambda, la réponse est négative, en revanche, les clients « grands comptes peuvent être à l'origine de la mise en place d'outils digitaux spécifiques. Ceci pouvant s'entendre, car avec cette catégorie de client, il est plus facile de facturer le coût de développement des nouveaux outils que pour un client lambda :

Réseaux de franchise et groupe
« Clients à l'origine de la digitalisation : non. » (SB)
« C'est toi qui vas chercher les clients, ce n'est pas les clients qui viennent te chercher. Je dirais ça me semble difficile dans la mesure où s'il faut que tes clients t'expliquent pourquoi il faut que tu fasses… Il y a manifestement un souci ? ce n'est pas le client qui va être à l'origine de ta digitalisation ? C'est la situation. » (EA)
« En fait ce n'est pas la digitalisation qu'ils veulent, c'est l'accès à une information immédiate. » (GC)
Est ce qu'on a fait des innovations parce que des clients les ont demandées ? Non, je pense qu'on est allé au-devant avant que on nous réclame. *Si, ou alors ce sont des clients spécifiques, on a fait des développements particuliers pour des Grands comptes On a fait des extranets spécifiques à nos clients grands comptes » (LDK)*

Pour ce qui concerne les avis niant le rôle des clients dans la digitalisation, certains ont simplement posé le fait que c'est au responsable de savoir ce qu'il doit faire, et qu'il ne doit pas avoir une attitude attentiste. De fait, ce n'est pas le client qui doit dicter sa conduite à l'entreprise, c'est à l'entreprise d'être suffisamment à l'écoute de son marché et de ses clients pour savoir déceler les tendances qui émergent et les besoins avérés.

Aussi, certains répondants avancent que c'est à l'observation de ce qui se passe chez leurs confrères qu'ils vont imaginer de nouvelles fonctionnalités à mettre en place grâce aux nouvelles technologies. Cela ressemble tout simplement à ce que l'on peut appeler une veille concurrentielle et de marché. Il faut être à l'écoute de son écosystème. D'ailleurs, cette notion d'anticipation des demandes des clients est rappelée par plusieurs de nos répondants. Certains

affirment à ce titre, que c'est volontairement qu'ils ont imposé l'usage des outils digitaux dans l'expérience client.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse sur les avis tranchés :

Quelques avis tranchés
« Le client il va, il va répondre en fonction de ce que tu vas lui donner, il va être satisfait ou pas » (EA)
« Non, pas du tout, ils ne sont pas forcément demandeurs. Ils sont demandeurs au sens où quand vous posez une question, c'est pour lui répondre assez rapidement. Je pense que la digitalisation, c'est aussi qu'on réponde, Je ne l'ai pas dit assez précisément tout à l'heure mais c'est qu'on réponde à ces mails qui arrivent en abondance et qui noient un peu tout le monde. » (JLJ)
« C'est moi, en fait, qui va les amener à présenter des nouveaux outils, c'est à l'inverse, ce n'est pas eux qui vont m'automatiser car moi j'essaie d'anticiper. J'essaie de venir avec plus de service que mes confrères, donc en général c'est c moi qui va proposer un peu plus que ce qu'ils attendent. J'ai regardé mes confrères, ce qu'ils proposent et moi j'ai ajouté un plus. » (AL)
« ... Et j'ajoute ça et ça et ça que les autres n'ont pas et ça me permet d'avoir un avantage. » (AL)
« Le client n'est pas associé à la digitalisation en général. Les clients sont peu sensibilisés même si certains d'entre eux sont preneur de cette digitalisation. » (TC)
« Alors moi ce ne sont pas mes clients qui m'ont poussé à digitaliser, je suis surtout plus ADB, à la base ce n'est pas mes clients qui m'ont poussé. C'est moi qui ai obligé et poussé au départ, bien sûr. Un logiciel d'ADB, un logiciel compta, mais au fur et à mesure des années, la gestion est menée en bon père de famille avec une législation qui ne cesse d'évoluer. » (WS)

Des avis approuvant le rôle du client dans la quête de digitalisation

S'agissant de nos interlocuteurs qui reconnaissent un rôle au client dans le choix de la digitalisation des entreprises immobilières, souvent le client est considéré comme un

facilitateur, voire un moteur de l'innovation. Plus avant, le client est souvent considéré comme demandeur de nouveaux outils, de nouvelles technologies au fur et à mesure qu'on lui permet d'avoir accès aux nouvelles technologies. Ce phénomène d'entrainement, ou d'accoutumance est relevé par plusieurs de nos répondants : plus on place le client face aux outils digitaux, plus il va avoir tendance à en vouloir plus. Ceci est plutôt une bonne attitude, car cela signifie que le client considère comme naturel aujourd'hui de disposer d'outils digitaux pour réaliser son expérience client, sachant que très souvent, c'est lui qui va actionner les fonctionnalités, sans forcément l'aide du professionnel.

Donc, on lui donne les outils pour effectuer des actions seul, sans l'aide du professionnel, et il s'en satisfait, sachant que tout ceci se retrouve facturer dans les honoraires.

Il convient également de rappeler que certains choix d'outils sont dictés par les biens considérés, haut de gamme par exemple. Il en est ainsi pour le choix des portails d'annonces. De même, la nature même des clients peut influencer les professionnels sur ces choix : la clientèle grand compte ou en immobilier tertiaire est à priori très demandeuse de solutions digitales dans le suivi de la gestion des immeubles. Ceci peut être considéré comme normal au vu des enjeux financiers en jeu et de la complexité de la gestion de surfaces de grande importance. Il en va de même quant au poids que le client demandeur peut avoir dans le chiffre d'affaires du professionnel, plus il va être important, plus ses demandes seront écoutées avec attention.

Notons que l'exigence des clients pour plus de digitalisation se retrouve aussi bien dans la gestion d'immeubles, l'administration de biens ou le syndic de copropriété, que pour la transaction. La demande de nouveaux outils est cependant contrainte par la réglementation de la profession : on ne peut pas tout digitaliser dans l'immobilier, comme nous l'avons déjà signalé dans notre première piste de recherche au code « impact de la réglementation ». A ce titre, il faut acter également que les acteurs de la *Proptech* reconnaissent que le client est un facteur de la demande de digitalisation. Enfin, quelques-uns de nos répondants placent le client, et uniquement le client au cœur de la demande de digitalisation.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Des avis approuvant le rôle du client dans la quête de digitalisation
« On a besoin de faire remonter l'information, remonter l'information le plus vite possible pour être réactif et donc certains clients sont moteurs, ils sont moteurs dans des blogs, ils sont dans une réorganisation de leurs documents d'immeubles ou de logement. » (DD)
« Ils sont toujours à l'origine. Alors ça c'est ma marque de fabrique, ça c'est que quand je suis dans la réunion de suivi des développements, je ne pense que client. » (FM)
« Alors, est-ce qu'ils ont été à l'origine, oui. Est-ce qu'ils peuvent être à l'origine, oui. » (LDK)
« Donc ils peuvent, oui, forcément, les clients, ils vont être habitués une fois que vous les avez habitués à ces interfaces, bah ils vont vous les réclamer et ils vont-elles vont être dues donc ça doit, ça va aussi être discipliné quelque part. » (LDK)
« Est ce qu'ils peuvent être moteurs ? Ils peuvent vous réclamer si vous avez habitué vos clients à avoir les fiches visite, s'ils ne les ont pas, ils vont vous la réclamer donc ils peuvent être les gardiens du bon fonctionnement De l'information et de la diffusion d'informations auprès d'eux » (.LDK)
« La nécessité de digitalisation ne peut pas venir uniquement du client. Il faut une perception et une prise de conscience du professionnel de la nécessité d'utiliser le digital pour la satisfaction du client. Mais si tu n'as pas cette perception, on va, je dirais aujourd'hui les gens qui n'ont pas cette perception, Il n'y en a quand même pas beaucoup » (EA)
« Oui, parce par exemple sur du haut de gamme, ça m'a forcé à prendre Green acres. Et j'ai commencé à prendre Belle demeure et propriété Le Figaro quand j'ai commencé à prendre des biens plus d'un million. Donc oui, ils ont-ils ont conditionné mon choix, oui (KR).

« En copropriété tertiaire commerciaux, il y a une vraie demande de retrouver les documents en ligne. Si je ne l'avais pas, je ne perdrais pas les mandats, mais on me le dirait…Donc le client peut vraiment être un acteur et peut obliger l'entreprise aller vers tel ou tel type d'outils, en fonction de leurs besoins spécifiques. » (EC)
« Avec 10 immeubles, vous savez que vous avez du poids sur mon chiffre d'affaires, donc je vais être un petit peu plus à l'écoute de vos demandes dans ce que vous allez être intéressé de l'utiliser. » (EC)
« Donc pour moi tout part du client et tout doit continuer à partir du client, c'est clair, ça ne part pas du besoin de l'administrateur de biens, ça ne part pas de la réglementation, ça part du client sinon c'est raté. Sinon ce n'est pas utilisé tout simplement. » (FM)
« Ils sont demandeurs d'amélioration de certains outils, » (JS)
« Les clients veulent des outils pour avoir des informations ils veulent avoir un droit de regard. En copropriété notamment le client est demandeur d'un droit d'information sur l'activité. Avec l'extranet copro, on a permis d'offrir une possibilité au client d'avoir des informations sur l'activité. Cela ils l'ont bien compris. » (TC)
« En transaction, c'est plus le client qui te pousse à avoir toujours des outils innovants » (WS)
« Quand on utilise en fait la réglementation pour créer des outils. On leur dit, mais c'est comme ça. C'est vrai que dans nos métiers tout est réglementé. Souvent, on dit aux gens, oui, on aimerait bien nous aussi faire comme cela, mais on ne peut pas parce que c'est comme ça. » (JS)
Oui, moi j'ai des régulièrement des agences immobilières qui me disent tiens, ça serait bien de mettre ça en place, ça serait bien de développer un système qui permette de faire ça…Donc en fait la relation client influe et est facilitateur de digitalisation. » (MC)
« Je pense que les clients sont demandeurs. En tout cas une partie des clients sont demandeurs » (LT)

2.5 Synthèse

L'étude de ce code « relation clients » nous démontre que l'expérience client est indéniablement impacté par la digitalisation, notamment par un effet de facilitation largement approuvé.

Toutefois, les outils digitaux qui vont être mobilisés au service de la relation client, s'ils apportent plus de transparence, de rapidité et d'immédiateté dans les interactions entre les collaborateurs et les clients ne doivent pas se suffire à eux-mêmes.

A ce titre, l'accompagnement des clients doit même être encore plus qualifié et les professionnels du secteur ne peuvent pas se cacher derrière les outils, ou pire, laisser les outils interagir seuls avec les clients, et ceci sans contrôle.

L'humain demeure au cœur de la relation. Enfin, si le client n'est pas véritablement perçu comme à l'origine de la digitalisation, il n'en demeure pas moins un facilitateur ou un moteur en fonction des marchés considérés (grands compte ou marché du luxe par exemple), notamment par un effet d'entrainement ou d'accoutumance à l'utilisation des nouveaux outils digitaux.

SECTION 3 : ÉVOLUTION DES USAGES VS ÉVOLUTION DES ATTENTES

Dans un premier temps, nous pouvons observer le nuage des 50 mots les plus fréquents issu de cette codification :



Figure 25 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « évolution des usages/évolution des attentes »)

L'observation de l'occurrence des termes pour le code « évolution des usages /évolution des attentes » nous montre que le mot « usages » se place en première place avec 41 citations, suivi par « client » (34 fois). Ceci semble tout à fait normal dans le contexte étudié, de même que le terme « immobilier » soit cité 24 fois. Le mot « aujourd'hui » est prononcé 23 fois, ceci indique le fait que nos répondants décrivent une situation « à date », dans un secteur où les évolutions technologiques ne sont pas si anciennes. Les termes « visites » (19 fois), font écho aux outils de visites virtuelles qui, aujourd'hui sont considérés comme quasi incontournables à la lecture des réponses de nos interviewés. Nous pouvons également mentionner les termes « évolution » et « service » (17 fois), puis « agent » et « besoin » avec respectivement 16 et 15 citations. Nous sommes ici au cœur du sujet traité, à ce titre soulignons que la notion de besoin du client est très souvent associée à celle d'évolution des attentes. Attente et besoin sont perçues comme des notions très proches par nos répondants, de sorte que l'évolution des attentes correspond visiblement à la recherche de l'accomplissement d'un nouveau besoin. Le raisonnement apparait logique.

Puis apparaissent les termes « technologie » et « digitalisation » (respectivement 13 et 12 citations), concepts mobilisés pour l'étude de ce code par beaucoup de nos interviewés.

3.1 Le poids de la technologie

Il apparait d'ailleurs que la technologie au sens large (incluant ici naturellement la digitalisation), revient souvent dans les réponses énoncées. Pratiquement tous nos répondants ont avancé que la technologie joue un rôle important dans notre questionnement relatif à l'évolution des usages et des attentes.

Il ressort de leurs constats que c'est la technologie qui dicte les usages, et pas l'inverse. L'impact de cette technologie n'est pas uniquement celle directement utilisée dans le secteur immobilier, car ils soulignent que c'est la digitalisation générale de toute la société dans tous nos actes courants qui entraine en fait, un besoin de retrouver également pour le secteur immobilier des outils digitaux dans le parcours client : « *Je te mets la météo sur ton téléphone, tu la regardes tous les matins* **».**

Ainsi, il apparait assez nettement que l'évolution de la technologie a un impact considérable sur l'apparition de nouveaux besoins ou de nouvelles attentes des clients. La technologie va développer de nouveaux usages qui doivent être une réponse pertinente aux nouvelles attentes des clients.

Désormais, il convient que les professionnels du secteur immobilier s'adaptent aux nouveaux besoins, aux nouvelles attentes de façon constante, sous peine de voir leurs clients se détourner et aller chercher les technologies pertinentes correspondantes chez leurs concurrents. Certains de nos répondants soulignent très ouvertement que la profession est très en retard sur la veille concernant les louvelles attentes et les nouveaux usages, et que c'est un véritable sujet. En effet, l'observation attentive de nouveaux usages, comme la capacité de mettre beaucoup plus facilement des photos sur les annonces publiées sur les portails immobiliers démontre qu'une fois l'usage en place, les clients vont exiger une utilisation plus importante de cet usage, à savoir trouver de plus en plus de photos dans les annonces, puis des vidéos, puis des visites virtuelles etc. En fait, dès qu'une nouvelle possibilité va s'offrir grâce aux évolutions technologiques, soit le besoin est réel et le client s'en empare et aura de plus en plus d'exigences sur le sujet, ou au contraire, si la fonctionnalité proposée ne correspond pas à une véritable attente, les clients n'adhèreront pas, à l'exemple du *Home staging* virtuel qui s'est avéré être un échec.

Ce qui reste récurrent dans l'évolution des attentes, c'est une rapidité optimale dans toutes les interactions de l'expérience client dans l'immobilier, ce qui s'illustre facilement par le succès indéniable de tous les outils de signature électronique, les portails d'annonces et les outils de visites virtuelles etc.

Le fait que la technologie va permettre de nouveaux usages impose pour les professionnels du secteur, au-delà d'une capacité de veille importante sur ces sujets, une réelle capacité à identifier les nouveaux usages induits par ces nouvelles technologies et comment ils seraient susceptibles de correspondre à de nouvelles attentes pour ce qui les concernent. Le souci va être de trouver la bonne adéquation entre les nouveaux outils et les vrais besoins des clients. A ce stade, il reste cohérent d'imaginer que tout ce qui va entrainer des échanges plus rapides dans la relation client devrait recevoir un bon accueil. Rapidité, transparence et mobilité sont aujourd'hui au centre des préoccupations des clients dans leur parcours immobilier. Un de nos interlocuteurs avance également que les clients sont également sensibles au fait de bénéficier d'honoraires moins importants, tout en étant moins acteurs de leur parcours. Sur ce point, nous nous permettons d'apporter une certaine nuance, notamment sur le fait que si les clients recherchent des prestations le moins cher possible, ce n'est pas pour autant qu'ils renoncent à être véritablement en interaction avec des outils digitaux mis à disposition par les professionnels.

Enfin, si on regarde les réponses de nos interviewés, l'innovation serait le résultat des nouvelles attentes des clients.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Le poids de la technologie
« En réalité, la question fondamentale pour moi. La chose à laquelle je crois fondamentalement, c'est que c'est la technologie qui dicte les usages. C'est la technologie qui dicte les usages et c'est là que nous devons être très attentifs. » (JMT)
« La demande de transparence, La notation client, enfin, on utilise tous la notation client aujourd'hui. Enfin moi je l'utilise, on l'utilise pour réserver un sport, on a une notation client pour… regarder les voitures, regarder un garage, on utilise la notation client, donc voilà une technologie qui dicte les usages aussi » (.JMT)
« Alors là ? Pour le coup pour le coup, hein ? on va être très clair. Il faut-il faut que la profession fasse très attention. Je pense qu'elle n'est pas du tout, du tout du tout en veille suffisante sur ces évolutions-là. » (JMT)
« Les usages s'adaptent aux attentes et même vont au-devant parfois des attentes. Ils S'adaptent à ce qui est possible Et à ce que la technologie permet donc effectivement, il faut qu'on soit à l'écoute constante des attentes, de manière que les usages suivent et si les usages ne suivent pas. Ben c'est simple, le client va voir ailleurs, c'est simple » (EA)
« Donc, si de manière constante tu ne t'adapte pas aux besoins, aux possibilités du moment qui sont, qui sont techniques finalement aux possibilités techniques du moment pour les mettre en œuvre. Eh bien, d'autres vont le faire. » (EA)
« Elle est fonction de l'évolution de la technologie. C'est à dire qu'aujourd'hui, il y a des nouvelles technos qui arrivent et puis quand elles nous permettent de faire, d'apporter un plus…On va les prendre en compte, on va développer autour différents usages, des outils…On est vraiment tributaire, dépendant de ces nouvelles technos qui arrivent sans cesse. » (MC)
« Oui, je pense que… En tout cas, on va dire évolution des possibilités… Par exemple, le fait que le fait qu'on ait pu mettre des photos sur les annonces, ce qui n'était pas le

cas avant …à partir du moment où on a mis des photos, les attentes, c'était d'avoir de plus en plus de photos. » (HP)
« Concernant toujours l'évolution des usages à la suite de la digitalisation la façon de faire des photos a changée, de même que la rédaction des rapports de visite et ça c'est une vraie différence. » (KD)
« Et l'idée quand même, l'avantage majeur de la digitalisation c'est que ça évite les déplacements. » (HP)
« Même quand tu passes un acte authentique avec ton notaire aujourd'hui, tu ne te déplaces même plus. » (FM)
« Si tu considères la signature électronique, elle fonctionne. Pourquoi ? parce que les gens en ont marre de se déplacer et aujourd'hui tu as un outil qui fonctionne super bien avec toute la sécurité. » (GC)
« Y a très souvent des nouvelles techniques qui arrivent. Maintenant, elles doivent être prise en compte par les acteurs pour continuer à se développer et qu'elles apportent réellement quelque chose en plus dans les usages…Pour moi, ces nouvelles technologies, c'est un enjeu important. » (MC)
« Oui en fait, ils sont de plus en plus exigeants, alors je crois qu'ils deviennent de plus en plus exigeants parce qu'à partir du moment où tu vas renvoyer une question, tu attends une réponse rapide. » (JLJ)
« Oui, complètement. En tout cas l'usage va créer derrière encore plus d'attente de la part du client, c'est à dire que c'est sans fin » (RC).
« Les clients, ce qu'ils attendent, c'est la visibilité et la disponibilité hein ? Et la disponibilité donc moi je trouve que ça va très bien avec le digital…Globalement, les clients attendent que leurs biens soient vus partout et qu'il y ait de la réactivité, donc moi je trouve que ça va. » (AB)
« Je pense que les attentes du client qui évoluent font que les usages évoluent, donc on doit s'organiser sur tout ce qui est économie servicielle dans nos entreprises. » (DD)

« Alors est ce que c'est l'évolution des attentes qui fait qu'il y a des évolutions des usages ou est-ce que c'est l'évolution des usages qui fait l'évolution des attentes ? La technologie, c'est extraordinaire, tous ces gens-là créent le besoin, c'est leur grande force. » (GC)
« Et donc je te crée le besoin. Et à partir de là, quand j'ai le besoin, j'ai l'usage…Et la force des boîtes c'est de créer le besoin…Pourquoi le Home staging n'a pas bien fonctionné ? Parce qu'il n'y avait pas un réel besoin derrière. » (GC)
« L'innovation, elle est faite au travers des attentes » (MM)
« Oui, Les usages évoluent, les attentes aussi. » (LM)
« Les clients, ils veulent en faire le moins et payer le moins. Voilà, c'est tout. » (SB)

3.2 Des évolutions plus lentes que prévues, surtout pour les professionnels

A l'observation des réponses de nos interviewés, il apparait que l'évolution des usages par l'appropriation de nouvelles technologies n'apparait pas comme un phénomène très rapide, mais plutôt comme le résultat d'un lent parcours d'acquisition et d'appropriation.

Et cette remarque est valable aussi bien pour les clients que pour les professionnels du secteur. A ce titre, il nous a été rapporté la situation chaotique des systèmes de fichiers communs qui, en France, n'ont jamais connu le succès escompté, contrairement aux Etats Unis ou 95 % des professionnels travaillent à travers des fichiers communs, appelés MLS (Multiple listings service).

La situation de l'AMEPI, premier fichier commun français en est un témoignage patent.

D'ailleurs sur ce point de diffusion lente des évolutions des usages, c'est plus la situation chez les professionnels qui a été soulignée.

Ainsi, il a été rapporté que le suivi post achat reste encore aujourd'hui au stade embryonnaire, le professionnel ne sait pas entretenir la relation après la vente, notamment en transaction, ce qui est dommageable pour la création de clients véritables ambassadeurs de l'entreprise, comme le préconise notamment toute activité de service.

Le professionnel doit, aux dires de certains, garder en mémoire qu'il faut toujours apporter de la plus-value pour justifier de son activité de prestation de service.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Des évolutions plus lentes que prévues, surtout pour les professionnels
« Mais ça, je pense que on n'est pas dans le truc où dès que c'est possible, tout le monde va le prendre, on est vraiment dans l'histoire du niveau de la mer qui monte doucement. » (HP)
« D'abord, il y en a certaines qui ont été adoptées, adoptées et d'autre pas, mais même celles qui ont été adoptées, ça s'est fait plus lentement que ce que les tenants de de l'internet pensaient. » (HP)
« Oui, Rien qu'avec le partage de fichiers. Il y a 25000 cartes. Il y a 3800 agences à l'AMEPI ! ... Si l'agent immobilier n'est qu'un point de rencontre hasardeux entre une plateforme, un portail et un acquéreur qui recherche un bien, la valeur ajoutée de notre métier, elle est ultra limitée. Si l'agent immobilier devient ce que le dentiste est pour son client alors son métier, il prend un tout autre sens. » CL
« Et rien qu'à voir l'appropriation que se font les agents immobiliers des plateformes de partage et des visions qui ont 100 ans sur les arguments à ne pas y adhérer, cela témoigne de ce décalage. *C'est assez curieux d'ailleurs. C'est le reflet de ce qu'est notre profession et de et de la vision qu'en ont les professionnels qui la composent » (CL)*
« L'effet waouh, Il se passe sur quelque chose d'exceptionnel. Et là, les usages n'ont pas du tout changé par rapport aux besoins. Ça veut dire qu'on est surpris quand on a un service, qui devient épatant, et le service épatant, c'est : Monsieur le client, j'ai plus d'intérêt maintenant, je suis payé, mais je continue de venir vous voir et vous savez quoi ? C'est ici qu'on arrive à justifier son service. » (JDL)
Et c'est là où les usages n'ont pas du tout changé par rapport aux besoins. Les particuliers ont besoin d'être surpris après la transaction, après l'acte notarié. *Et dans les usages, et bien on ne fait toujours rien, ça veut dire que dans les usages, on ne va jamais voir les clients après. On ne garde pas contact, on regarde un seul contact et après terminé pour aller les voir, pour faire une petite visite de courtoisie après l'acte, savoir s'ils ont bien emménagé et autres et c'est fini et c'est là en fait et le besoin des clients. « (JDL)*

3.3 L'émergence de l'Intelligence Artificielle

A la lecture des réponses obtenues pour ce code « évolution des usages/évolution des attentes », nous avons pu constater que plusieurs de nos interviewés estiment que l'intelligence artificielle est susceptible de devenir un des acteurs importants des innovations technologiques dans l'immobilier, sachant par ailleurs que depuis quelques années l'IA est déjà utilisée dans plusieurs applications dédiées au secteur immobilier (estimations en ligne, assistants personnels, plateformes de traitement de dossiers locatifs, etc.).

Sa capacité à accélérer les échanges entre le client et le prestataire, ici le collaborateur, est particulièrement relevée, tout comme la plus grande richesse des réponses possiblement obtenues à la suite de requêtes.

Beaucoup y voient la source de futurs bouleversements dans les pratiques du secteur. Tous s'accordent sur le fait qu'il va s'agir de mobiliser beaucoup d'attention et de travail pour faire que l'IA soit un atout véritable pour les professionnels et les clients, en allant encore plus loin dans ses impacts sur la profession et ses usages.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

L'émergence de l'IA
« Certains domaines d'expertise, je pense qu'il y a une compréhension à avoir et il faut travailler à cette intelligence artificielle. » (JMT)
« L'intelligence artificielle répond à un besoin qui est, je veux une information, je veux y accéder rapidement… Aujourd'hui on attend plus de valeur ajoutée dans ce qu'on va chercher sur Internet qu'il y a 10 ans…C'est à dire je ne recherche pas juste une liste de mots, mais je veux qu'on me fasse une synthèse de ce qui existe sur la toile. » (MM)
« La fragilité du système, c'est : qu'est-ce qui va faire que les acteurs vont se saisir d'une nouvelle techno plutôt que d'une autre ? Ça reste très aléatoire quelque part… D'ailleurs, y a énormément d'outils basés sur IA à la suite de la naissance de Chat GPT qui sont en train de naître, qui font déjà du business. » (MC)
« En revanche, tu vois, une fois de plus, l'IA pour moi, risque de bouleverser davantage le métier d'agent immobilier que l'a fait Internet… Mais pour moi l'I.A c'est phénoménal. » (MC)

3.4 Synthèse

En conclusion de l'étude de ce code « évolution des usages/évolution des attentes », nous pouvons avancer que c'est bien la technologie qui dicte les usages, et non pas l'inverse.

Ce constat est largement partagé et implique que les professionnels du secteur se mobilisent pour se saisir au mieux de toutes les possibilités offertes par l'innovation digitale.

C'est par une étude attentive des besoins et des attentes des clients qu'ils pourront faire évoluer les pratiques et améliorer la relation client.

La veille sur ces sujets est éminemment essentielle afin de faire se développer un usage à travers la technologie.

La diffusion de ces innovations n'est peut-être pas aussi rapide qu'imaginée, car nous pouvons constater que l'évolution des usages prend du temps, contrairement à ce que peuvent penser certains acteurs de l'internet.

Il faut noter surtout qu'une nouvelle technologie émerge actuellement dans le secteur, l'intelligence artificielle, comme dans beaucoup d'autres secteurs d'ailleurs. L'IA est porteuse de beaucoup de promesses pour des évolutions positives des métiers de l'immobilier, et notamment par rapport à l'enrichissement de l'expérience client.

Il convient, ici également, d'y porter beaucoup d'attention, car d'aucuns prédisent que ses impacts pourraient être beaucoup plus prégnant que ceux de l'émergence de l'Internet dans l'immobilier il y a une vingtaine d'années.

Un de nos répondants va beaucoup plus loin sur ce point, en prédisant des conséquences multiples, allant bien au-delà des usages pour toucher jusqu'au modèles d'affaires : « *c'est la technologie qui va demain dicter les usages et le business et peut-être les formats d'entreprise. » (JMT)*

SECTION 4 : ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES FACILITANTES

Dans un premier temps, nous pouvons observer le nuage des 50 mots les plus fréquents issu de cette codification :



Figure 26 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « organisations professionnelles facilitantes »)

A travers ce code, nous allons essayer de comprendre en quoi les organisations professionnelles patronales du secteur peuvent être des traducteurs de l'innovation digitale. A ce titre, et afin d'enrichir le périmètre de nos analyses, nous avons décidé d'élargir notre questionnement aux réseaux de franchise, aux événements tel le salon Rent, ou une organisation tel le Fichier commun AMEPI. Il convient de souligner que certains de nos répondants ont spontanément associés ces autres diffuseurs « potentiels » dans leurs propos, preuve que pour eux, le sujet mérite d'être observé ou commenté.

S'agissant plus particulièrement de la position des organisation professionnelles, une vingtaine de nos répondants, soit les deux tiers, ont spontanément affirmé qu'effectivement, les organisations professionnelles sont des éléments facilitants de la digitalisation. Mentionnons que le terme « FNAIM » et « syndicat » apparaissent également respectivement 20 et 19 fois, de même que le terme « franchise ». Le mot « fédération » (11 citations) peut être associé à Fnaim, qui est structurellement une fédération. De même, le terme « organisations » (11 fois) et « professionnelles » (13 fois) relèvent de ces mêmes premiers constats.

Concernant l'analyse des occurrences des autres termes, nous constatons que le mot « digitalisation » (38 fois) et « données » (33 fois), apparaissent dans les premiers rangs, après « parce » (46 fois).

L'utilisation fréquente de « parce » tend à se justifier par le souci d'expliquer le pourquoi de la réponse. Les termes « digitalisation » et « données » démontrent l'importance de la donnée dans le process de digitalisation, au sens où lesdites organisations professionnelles, du fait de leur constitution et leur périmètre sont amenées à gérer beaucoup de données, ne serait-ce qu'avec leur fichier adhérent, et pour certaines, telles la FNAIM leur propre portail d'annonces (fnaim.fr). De même, la FNAIM a développé un département d'études économiques où trois économistes produisent des travaux sur le secteur immobilier à longueur d'année afin d'alimenter les communications institutionnelles telles des conférences de presse ou des études statistiques sur les prix, le marché ou tout autre sujet afférent au secteur immobilier.

Ensuite, nous trouvons les termes « faire » et « outils » (32 citations), ce qui illustre le fait que les organisations sont dans une posture d'action, et que les outils digitaux entre dans leur périmètre de réflexion. De même, les mots « réseau » et « innovations » (respectivement 23 et 21 citations) nous apparaissent comme constitutifs d'une capacité des organisations professionnelles à jouer un rôle dans le process de digitalisation.

Nous pouvons mettre en évidence que les mots « service » et « clients » (respectivement 17 et 16 citations), nous rappellent que nous sommes bien dans un métier de service, mais que les organisations professionnelles ont pour mission de proposer également des services à leurs adhérents (30 citations).

Enfin, mentionnons que le terme « informations » apparait 11 fois, ce qui recoupe nos précédentes remarques quant aux missions de communication des organisations professionnelles.

4.1 Le point de vue des organisations professionnelles :

Pour ce questionnement, nous avons décidé de regrouper les avis de nos trois présidents ou Past présidents d'organisation professionnelles de notre réseau d'interviewés, mais compte tenu de la spécificité de la question, nous leur avons agrégé aussi celui de trois cadres dirigeants de ces mêmes organisations qui font partie de notre panel. En effet, leur avis sur ce code nous semble plus pertinent à envisager aux côtés de celui des responsables des dites organisations, plutôt que de les placer avec ceux de nos autres répondants. De fait, leur

quotidien est de servir la politique de leur employeur et de diffuser et relayer au mieux les messages institutionnels afférents.

D'autres part, leurs fonctions les entrainent à proposer quotidiennement des axes d'amélioration sur toute la politique des dites organisations.

Le premier constat issu de notre analyse nous indique bien que les organisations professionnelles sont bien des « acteurs » de la digitalisation du secteur pour l'ensemble de nos répondants directement en liens avec elles. Leur rôle relève à la fois de la veille technologique, que de l'observation des usages et des pratiques des professionnels.

Beaucoup soulignent le fait qu'elles doivent être avant tout facilitatrice dans le processus de prise de conscience des évolutions technologiques : repérer, mesurer les impacts, signaler, promouvoir, former, permettre la rencontre avec les prestataires, telles sont les missions allouées aux organisations professionnelles.

Il faut cependant noter que si certains vont jusqu'à organiser la mise en relation, voire négocier des conditions contractuelles préférentielles, d'autres souhaitent se contenter d'un rôle d'indicateur.

Quelques-uns de nos répondants insistent sur leur vocation à diffuser toute l'information possible sur les innovations digitales auprès de leurs adhérents. Cette mission relève dès lors d'une stratégie importante pour la qualité du service rendu par les mêmes adhérents, être à la pointe de la technologie.

Enfin, il convient de rappeler que dans certaines circonstances exceptionnelles, les organisations peuvent tenir le rôle de « lobbyistes » auprès des pouvoirs publics afin d'amender les textes règlementaires en autorisant l'utilisation d'une technologie digitale pour certains actes du métier. La période Covid a été riche d'exemples sur le sujet, que ce soit pour la signature électroniques des actes ou l'autorisation de la tenue des assemblées générales de copropriété à distance

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Organisations professionnelles facilitantes de la digitalisation : Le point de vue des organisations professionnelles
« Ah oui, moi je pense qu'on a, on a joué un rôle fondamental et je veux prendre un exemple, c'est la géolocalisation dont on parlait tout à l'heure. » (JMT)
« Donc, les organisations professionnelles doivent avoir un temps d'avance dans la réflexion sur l'appropriation des technologies à venir. C'est indispensable. » (JMT)
« On doit véritablement être en veille. Les organisations professionnelles ont une responsabilité. Les organisations professionnelles, leur rôle, ce n'est pas d'être le reflet de l'archaïsme de certains, mais le reflet de la prospective des meilleurs. » (JMT)
« Alors facilitatrice, elle doit l'être… alors une fédération professionnelle ne doit pas se substituer à une société de service. Elle n'est pas là pour rendre des services, mais elle doit être à l'avant-garde des outils dont pourront se servir demain nos professionnels. » (LC)
« Elle doit, elle ne peut pas se passer, je dirais d'une observation et d'un outil de détection et d'analyse des nouveaux outils de demain. Mais sans pour cela, les mettre à disposition de ses adhérents. Elle doit faciliter la rencontre entre les prestataires dont c'est le métier. » (LC)
« Elles doit faciliter justement ces prestations auprès de ces adhérents. » (LC)
« On s'y empare en organisant des formations sur ce sujet. Voilà, ça c'est très important, donc on a notre Commission innovation. » (DD)
« L'UNIS doit porter à la connaissance de ses adhérents les innovations, effectuer une veille stratégique pour les adhérents et faciliter le contact des adhérents avec ces sociétés innovantes, si je résume. » (DD)
« Et puis nous, on essaye vraiment au niveau de notre syndicat de promouvoir les sociétés innovantes » (DD)
« Je dirais oui, oui. Pour moi Oui… Puisqu'elle même d'abord s'ouvre à la digitalisation » (JLJ)

« On ne recommande pas de fournisseurs, on les présente aux adhérents. Après, les gens prennent ou ne prennent pas mais en tous cas on communique sur les services proposés par le partenaire avec des tarifs négociés…En tout cas pour moi, je pense que c'est ça ouvre bien le chemin de la digitalisation. » (JLJ)
« Le rôle d'une fédération comme la FNAIM doit être porteuse d'orientation…Elle représente un secteur d'activité qui est l'immobilier pour la Fédération, pour la FNAIM, donc elle doit être à l'affût de toutes les innovations qui peuvent améliorer, rendre un service par rapport à ses adhérents. » (MM)
« Elle n'est pas forcément dans le processus de digitalisation, d'accord, elle est impactée comme toutes les entreprises. Mais en plus de ça, elle doit porter le message, elle doit porter l'existence d'innovations qui permettent en fait d'apporter de la valeur ajoutée à ces adhérents. » (MM)
« La Fnaim a développé depuis de longue date des partenariats avec des prestataires pour permettre à ses adhérents d'utiliser la lettre recommandée électronique…La fédération a toujours fait un puissant lobby en faveur de la dématérialisation » (NE)
« On se souviendra aussi de cette de cette époque COVID où le président de la Fédération sollicitait le Conseil supérieur du notariat aussi pour que les actes puissent être signés de manière dématérialisée pour débloquer les situations. Évidemment que oui. » (NE)

4.2 Le point de vue des réseaux de franchise

Pour ce questionnement, nous avons regroupé les avis de nos trois responsables de réseaux de franchises, mais aussi celui de la DRH d'un groupe contrôlant plusieurs réseaux de franchises majeurs (faisant partie de notre panel des sachants et experts).

Connaitre de façon distincte, l'avis des réseaux de franchise sur le rôle de facilitants pour les organisations professionnelles nous est apparu intéressant à mettre en lumière, sachant que ces mêmes réseaux, nous le verront plus tard, n'hésitent pas à revendiquer pour leur part, un rôle de facilitant également dans la diffusion de la digitalisation.

En premier lieu, rappelons que dans le secteur immobilier, pratiquement tous les réseaux de franchise, et tous les réseaux de mandataires indépendants de type IAD, adhèrent aujourd'hui à une organisation professionnelle.

A la lecture des réponses obtenues ici, il apparait que nos répondants minimisent grandement le rôle joué par les organisations professionnelles sur le point de la diffusion des innovations digitales. Pour eux, il n'y en a pas, ou au mieux, c'est une fonction partagée. Ceci peut sembler logique car, compte tenu de leur relations contractuelles avec leurs franchisés, ils vont plutôt avoir tendance à s'attribuer ce rôle, comme nous allons l'observer plus tard.

Une analyse plus malicieuse peut nous amener à penser que même s'ils le pensent, ils n'ont pas intérêt à le reconnaitre quand on connait le montant des flux financiers entre franchisé et franchiseurs !

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Organisations professionnelles facilitantes de la digitalisation : Le point de vue des réseaux de franchise
Du point de vue de la digitalisation, très sincèrement, aujourd'hui pas beaucoup, mais c'est un plus le cas, notamment qu'on ait des informations un peu plus pointues que celles données aux adhérents. » (EA)
« Parce que je ne vois pas trop dans quel domaine on pourrait avoir des apports des syndicats. Mais je suis tout à fait Ouvert et s'il y a des domaines, je suis tout à fait intéressé… Pour moi, un domaine qui me vient à l'esprit, c'est effectivement d'avoir des données, mais on sait que les données sont encadrées par des process extrêmement rigides. » (EA)
« Je dirais assez naturellement, mais je dirais qu'on n'a pas attendu la FNAIM pour le faire parce qu'en fait, on était, j'ai l'impression qu'on est des acteurs concomitants concernés par la chose » (LDK)
« La Fnaim, elle a été poussée par la marée comme nous. On A pris la vague ensemble pour moi. » (LDK)

4.3 Le point de vue des autres répondants

Nos autres répondants reconnaissent dans leur grande majorité le rôle de facilitant que peuvent tenir les organisations professionnelles. Ils insistent sur le fait que leur action doit également englober la sécurisation juridique de la portée des nouvelles technologies et que

la veille sur les outils reste primordiale afin d'assurer la meilleure information à leurs adhérents.

Certains avancent que la mise à disposition d'outils leur a rendu service dans l'exercice de leur métier.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Organisations professionnelles facilitantes de la digitalisation : Le point de vue des autres répondants
« Pour la Fnaim, sans doute que oui, on peut penser que demain une telle fédération sera capable d'amener un service supplémentaire à ses adhérents sur le fait de les sensibiliser à tout ce qu'on vient de dire » (RC)
« Oui, parce que quand même, tu vois, j'ai Modelo, ils m'ont fait connaître Modelo, L'intranet est super. Enfin tu vois, j'ai quand même pas mal d'informations mais ça ne remplace pas les réunions, le rapport humain quoi. » (KR)
« Alors la FNAIM, oui, pas sur tous les sujets, mais sur les sujets les plus proches effectivement de la réglementation, ça oui. « (JS)
« Et le syndicat est intéressant aussi, pour la veille juridique. Cela veut dire que le réseau c'est du commerce et que le syndicat permet de dire oui, on peut faire ça, mais attention, il faut vérifier ça…mais le syndicat nous permet d'avoir cette veille juridique et puis fait que la numérisation soit bien légale. » (LM)
« Oui, oui, parce que nous, parce qu'elle est force de proposition à l'échange et que les outils qu'on va te proposer vont être en conformité avec le juridique et avec notre profession et souvent testés et retestés par plusieurs organisations, qu'elles soient réseaux ou indépendantes. » (WS)
« C'est-à-dire que si tu veux aider la profession à se numériser, il faut lui mettre à disposition l'outil qui va lui permettre de le faire simplement… « Donc bien sûr que j'y crois » (FM)

Organisations professionnelles facilitantes de la digitalisation : Quelques avis plus mitigés

Les avis les plus mitigés émanent de répondants non syndiqués, et pour certains très à la pointe sur la digitalisation.

Certains interviewés syndiqués sont plus critiques sur ce sujet, peut-être parce que les organisations professionnelles peuvent être perçues par certains adhérents en région, comme bien éloignées des réalités du terrain.

Il convient de préciser que beaucoup de ces répondants sont assez jeunes, très au fait de la digitalisation, et dans une logique plus « indépendante » vis-à-vis des organisations syndicales.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Organisations professionnelles facilitantes de la digitalisation : Quelques avis plus mitigés …
« Je ne suis pas syndiquée, je suis un membre des agences réunies, donc c'est un groupe. » (AB)
Je vais répondre que pour ce que je connais…Je ne pense pas, Parce qu'on arrive dans un système qui ressemble de plus en plus à la Sécu, tu vois. (EH)
« Quand moi je parle digitalisation dans l'immobilier, je ne pense pas spontanément à la FNAIM. « (EC)
« Il n'y a pas de facilitation de la digitalisation par mon organisation professionnelle. » (PB)
« Je ne sais pas » (PP)

4.4 Les autres acteurs facilitants

4.4.1 Les réseaux de franchise

Pour ce questionnement, nous avons regroupé les avis de nos trois responsables de réseaux de franchises, mais aussi celui de la DRH d'un groupe contrôlant plusieurs réseaux de franchises majeurs.

Tout naturellement, comme nous l'avons déjà mentionné pour l'analyse relative aux réponses de ces mêmes répondants pour l'impact des organisations professionnelles, l'ensemble des acteurs de la franchise affirment que leur rôle est réel, voire majeur dans la diffusion des innovations digitales.

Beaucoup précisent qu'il ne s'agit que d'information et d'incitation quand certains y voient la mise en place d'une véritable stratégie d'enseigne.

En effet, le coût d'une franchise est tel aujourd'hui que tous les franchiseurs se doivent de proposer toute une palette de services et de technologies pour faciliter le travail de leurs franchisés.

Souvent, d'ailleurs, c'est bien la quête de nouveaux services et l'assistance que recherchent les indépendants dans le passage sous un pavillon de franchise immobilière. D'autres avancent que le franchiseur se doit de proposer de nouveaux outils.

Nous devons soulever toutefois, qu'un de nos acteurs de la franchise concentre son intérêt plus vers la satisfaction des clients que sur ces franchisés.

A ce titre, la satisfaction des clients s'obtenant, pour partie, par l'utilisation d'outils digitaux pour ce qui est de l'immobilier, il faut convenir que ce franchiseur propose ces nouvelles technologies à ces franchisés, même s'il ne le présente pas ainsi.

Concernant les réponses issues de nos autres répondants, nous pouvons relever des affirmations qui vont dans le sens d'un rôle important des franchiseurs dans la diffusion de la digitalisation, et notamment de la part de ceux qui sont eux-mêmes franchisés.

Ces réponses nous semblent cohérentes avec ce que nous connaissons de la réalité du secteur.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Franchises facilitantes : Le point de vue des franchises
« Et je précise bien, on n'est pas dans un schéma d'obligation, mais on a dans un schéma d'incitation, sauf si effectivement il s'agit d'éléments indispensables et là on est dans le schéma d'obligation. » (EA)
« Bien sûr, il y a, il y a, je t'ai parlé tout à l'heure… Mais il y a une vraie stratégie, il y a une véritable stratégie par rapport à ça » (GC)
Non, pas forcément…Nous, ce qui nous a véritablement intéressé, c'est que les consommateurs soient contents quoi, voilà. ...On pense que les clients, si on les accompagne bien, on obtient toujours un bon usage ou un bon business parce que les gens, s'ils sont contents, ils reviennent. « (SB)
« Alors le franchiseur, pour les franchisés, c'est une certitude parce qu'il va lui offrir des outils et un environnement sur lequel il va trouver un certain nombre de réponses à son

quotidien et à la production de ses documents commerciaux, à l'interprétation, à la lecture de certaines règles, à la communication, les annonces emplois et autres. » (LDK)
« Donc évidemment, j'ai envie de dire que d'ailleurs l'apport du franchiseur, il est à 80% aujourd'hui pour moi…donc il est énorme. » (LDK)

Franchises facilitantes : Le point de vue des autres répondants
« Complètement, peut-être même davantage qu'une fédération, parce qu'ils sont vraiment dans l'aspect commercial, ils vendent leur savoir-faire à des futurs franchisés. Et donc c'est aussi une façon pour eux de se différencier, de communiquer sur un savoir particulier, sur une innovation et en fait, je pense qu'Ils sont tous en train déjà de se pencher plus ou moins sur Le sujet, bien sûr » (RC)
« Moi, de ceux que je connais, ceux qui ont des adhérents aujourd'hui, c'est plutôt pénible, et surtout très cher. Parce que c'est beaucoup de contraintes, c'est beaucoup de Charte... » (EH)
« Et le réseau Keller Williams clairement oui aussi, puisque pour le coup, c'est un réseau qui est 100% digitalisé. « (JS, membre réseau Keller Williams)
« Oui…Le réseau dans le sens où quand on va avoir un fournisseur et qu'on doit faire une digitalisation, on parle au nom 180 ou 200 agences, 1000 collaborateurs donc ça veut dire qu'on est classé en grand compte. » (LM, membre réseau L'Adresse)

4.4.2 D'autres acteurs facilitants : Le RENT et L'AMEPI

Au fil de notre analyse sur ce code « organisations professionnelles facilitantes », nous avons pu constater que certains de nos interviewés ont cité d'autres acteurs de la facilitation de la diffusion de la digitalisation du secteur immobilier.

A ce titre, le salon Rent apparait comme un facilitateur réel, ce qui est l'avis de son créateur, même si certains connaisseurs et participants de ce salon avouent que les innovations sont moins nombreuses qu'autrefois.

Il convient également de noter par exemple, que désormais la FNAIM et le RENT ont noué un partenariat qui fait que la Fnaim est présente au RENT, alors que réciproquement, le RENT participe au Congrès de la Fnaim. Ces échanges de bons procédés sont, de notre point de vue, un ancrage plus marqué des interactions possibles entre ces deux institutions.

Enfin, mentionnons que l'AMEPI est considéré par son président actuel comme un acteur de la diffusion de la digitalisation, ce qui ne semble pas surprenant, sachant que sous son mandat, le fichier AMEPI s'est doté d'une application mobile très performante au service de ses ressortissants.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Le salon Rent facilitant ?
« Alors oui. Le salon Rent, j'ai un peu pris de recul, mais j'y suis toujours attaché. Mais bon, les salons professionnels, ça a toujours été des choses extrêmement importantes dans un secteur hein, parce qu'effectivement c'est un facilitateur. » (HP)
« Pour moi, le premier salon Rent a été une source d'inspiration formidable, mais aujourd'hui sur le Rent il y a beaucoup moins d'innovations voire plus du tout. *Le Rent a peut-être fait évoluer le congrès de la Fnaim. » (PB)*
« D'ailleurs, la FNAIM est allé pour la première fois, a un stand au RENT… Et le RENT viendra au Congrès. » (WS)

Le fichier AMEPI facilitant ?
« Oui, on a vraiment tout axé là-dessus parce que. Et puis en plus c'est d'abord un outil, l'AMEPI. Avec mon mandat, j'ai fait une réorientation de la vision de la digitalisation. *C'est à dire que la digitalisation de l'AMEPI était concentrée sur le mandat. » (CL)*

4.5 Synthèse

L'étude du code « organisations professionnelles facilitantes » nous éclaire sur le fait que la diffusion des innovations digitales dans le secteur de l'immobilier est bien aidée par l'action des organisation professionnelles et également par d'autres réseaux ; tels les franchiseurs,

certains salons professionnels tel le RENT, ou des organisations telles le fichier inter cabinet AMEPI.

Autant le rôle des réseaux de franchises semble porté par des considérations commerciales faciles à comprendre, au vu des enjeux financiers existants entre les franchiseurs et les franchisés, autant le rôle des syndicats professionnels patronaux est confirmé par une majorité de nos répondants.

Rappelons à ce titre, que tous les réseaux de franchises, les réseaux de mandataires indépendants et également les principaux groupes sont syndiqués.

Aussi, il n'est pas surprenant que les syndicats jouent un rôle majeur dans l'observation du marché des nouvelles technologies, en essayant de les étudier, d'en comprendre quels en sont les enjeux en termes de relation client et de comprendre en quoi toutes ces innovations pourraient avoir des chances de succès auprès des acteurs.

Ceci est une mission délicate que se doivent d'accomplir les organisations professionnelles. Cet enjeu est majeur pour un secteur où l'hyper règlementation règne et conséquemment, toute innovation technologique va impliquer des connotations juridiques concrètes interdisant, ou pas la digitalisation des process.

Aussi, en résumé, nous citerons un de nos répondants pour illustrer le rôle majeur de ces organisations : « *La responsabilité d'une organisation professionnelle, c'est d'être au rendez-vous de l'histoire.* » (JMT)

SECTION 5 : APPORTS CONCEPTUELS ET APPORTS MANAGERIAUX

Pour l'étude de notre troisième piste de recherche intitulée « Comment la nature de l'innovation et sa structuration interagissent ? », nous nous intéressons plus particulièrement aux interactions clients, à l'observation des pratiques concurrentielles, aux évolutions des usages et des attentes ainsi qu'au rôle joués par certaines institutions du secteur telles les organisations professionnelles d'employeurs.

5.1 Apports conceptuels

Nous nous situons toujours dans les phases d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés.

Dans un premier temps, s'agissant de la diffusion des innovations et à leur développement, c'est-à-dire notre phase d'intéressement au sens de l'ANT, notre analyse nous renvoie au fait

que la pratique de la veille concurrentielle apparait comme un des vecteurs. En effet, c'est par ce phénomène continu d'observations attentive entre acteurs que certaines innovations vont peu à peu être appropriées par le secteur.

Les acteurs sont souvent des suiveurs, et les actants non humains sont également concernés, car la veille se fait également sur les outils digitaux. Dès lors, les interactions constatées entre actants humains (les professionnels ou les clients) et les actants non humains, (les nouvelles technologies à disposition) sont au cœur du phénomène de traduction, chacun essayant d'adopter les outils qui suscitent le plus d'attrait et de développement de service au bénéfice de l'expérience client.

Concernant la phase d'enrôlement, moment qui, selon l'ANT, doit permettre de définir et d'attribuer un rôle à chaque acteur qui va l'accepter, nous pouvons constater ici que les clients vont jouer effectivement un grand rôle, mais pas directement en étant à l'origine de la digitalisation. Ici, ce sont les multiples interactions que peuvent avoir les clients avec les outils qui vont entrainer un besoin de mettre les dits outils au service de l'ensemble des clients. On peut parler d'effet d'entrainement. Cependant, derrière les outils le rôle des actants humains reste primordial, à savoir la présence des collaborateurs, qui, derrière les outils vont participer activement aux process de la relation client.

Pour ce qui est de la phase de mobilisation des alliés, nous constatons dès lors que le comportement des clients, par leur volonté de pouvoir bénéficier d'outils digitaux dans leur expérience client, vont rendre incontournable le fait que la relation client dans l'immobilier doit mobiliser des nouvelles technologies. C'est donc par l'appropriation progressive des outils digitaux que les consommateurs vont imposer au fil de l'eau l'usage de ces outils dans l'expérience client. La mobilisation va se développer au fur et à mesure que les outils vont répondre aux attentes évolutives des dits clients. A ce titre c'est la capacité des clients à mobiliser la technologie au service de leurs attentes qui va permettre la traduction.

Plus avant, nous pouvons affirmer que c'est la technologie qui dicte les usages, et non l'inverse. Nous pouvons y voir l'impact des relations étroites entre actants humains et non humains. Ce poids de la technologie est très présent, et cela illustre le fait que l'appropriation par les humains de toutes les nouvelles technologies crée un phénomène tourbillonnaire et continuel qu'il va falloir bien observer pour imaginer la technologie qui va devoir émerger pour le secteur immobilier.

Ainsi il en est de la diffusion des innovations digitales dans le secteur. Toutes ces évolutions n'ont pas forcément de chronologie précise, ni d'agenda prévisible. Tout ceci est confus sans observation précise et suivie.

Nous avons constaté que les interactions entre les différents acteurs, entre les différents réseaux sont continuelles ici, et chacun est désormais dans son rôle. Pour ce qui est des organisations professionnelles, nous n'avons pas pu les qualifier strictement de Primum Movens à l'issue de n'étude de notre première piste de recherche.

A l'issue de l'étude de notre troisième piste de recherche, nous pouvons dire qu'ils se situent à mi-chemin entre les Primum Movens, les traducteurs et les porte-paroles. Leur mission est de faciliter la diffusion des innovations par une veille stratégique au bénéfice de leurs adhérents. Nous pouvons également y associer les réseaux de franchises et d'autres institutions tel le salon Rent. Sachant que pour les réseaux de franchises, nous pouvons aussi leur attribuer le rôle de traducteur beaucoup plus directement.

La notion de réseau reste véritablement au cœur de nos constations, réseaux multiples, imbriqués les uns dans les autres, interagissant continuellement où nous retrouvons clients, professionnels, organisations syndicales, acteurs divers, et actants non humains à travers tous les outils digitaux.

5.2 Apports managériaux

L'étude de notre troisième piste de recherche « Comment la nature de l'innovation et sa structuration interagissent ? » nous a particulièrement éclairé sur tous les impacts de la digitalisation sur la relation client notamment, ainsi que sur le rôle de la veille concurrentielle. Nous avons également pu observer comment certains acteurs, telles les organisations professionnelles ou d'autres institutions, peuvent impacter la diffusion des innovations digitales dans le secteur. Nous pouvons retenir quelques leçons managériales :

1) La digitalisation impacte largement la relation client

S'agissant du secteur de l'immobilier, l'expérience client, au même titre que beaucoup d'autres secteurs d'activités est largement tributaire du degré de digitalisation des acteurs de la relation. Il semble difficile aujourd'hui, voire inimaginable d'envisager un parcours d'achat ou de location sans pouvoir s'appuyer sur des outils digitaux.

Il nous faut considérer la digitalisation comme une aide incontournable pour le professionnel., par sa capacité à accélérer les échanges, par une meilleure réactivité, et surtout

par plus de transparence donnée dans la relation. Le client a désormais plus d'accès aux informations et en est d'autant plus exigeant, et il est nécessaire pour le professionnel de s'emparer de ce fait pour affirmer son professionnalisme par un accompagnement encore plus qualitatif du client. La confiance est à ce prix.

La digitalisation a largement modifié la façon dont le client peut interagir avec le professionnel, et les parcours clients sont à la fois physiques et en ligne : le phygital s'inscrit de manière pérenne dans la façon de pratiquer l'immobilier.

La digitalisation du parcours client est un facteur de fidélisation accrue dudit client à condition que le professionnel sache entretenir la relation au-delà de la réitération de l'acte de vente chez le notaire. Pour ce faire, il convient de bâtir un schéma de suivi post achat non intrusif, ce que certains outils digitaux commencent à proposer désormais, tel l'application « HUWIN » développée par la société Opinion System.

Enfin, il ne faut pas négliger le rôle des collaborateurs dans la relation client sous l'ère de la digitalisation : plus la relation est digitalisée, plus le client exige un accompagnement fort et incarné. L'humain doit rester derrière l'outil qui ne peut pas se suffire à lui-même. Ceci est d'autant plus nécessaire que le parcours client dans l'immobilier génère beaucoup d'émotions, et l'émotion reste encore aujourd'hui un sentiment humain que seul les échanges entre personnes pourront préserver et enchanter.

Le collaborateur, au centre du système dans les industries de service tel l'immobilier, ne peut pas se réfugier derrière les outils et laisser le client seul. Il ne faut pas laisser les collaborateurs se cacher derrière les outils. A l'inverse, le dirigeant doit veiller à ce que ses collaborateurs ne soient pas submergés de demandes clients issues des nouvelles fonctionnalités des outils permettant une interaction 24/24. La digitalisation des échanges ne peut pas se faire au détriment de la santé de ces collaborateurs.

2) La nécessité d'effectuer une veille concurrentielle continue

Cette veille doit être globale et porter sur le marché, sur les concurrents et également sur les outils. Il est obligatoire, pour le professionnel de l'immobilier, de s'intéresser à tout ce qui se passe au sein de son écosystème.

A ce titre, l'hyper concurrence procure ici un atout majeur : compte tenu du nombre d'acteurs concernés, l'apparition ici ou là de nouvelles pratiques liées à l'introduction d'un outil digital mérite attention pour essayer d'en mesurer les effets.

Étant donné la multitude d'intervenants, la loi du nombre fait qu'immanquablement il y a des conséquences à tirer de telle ou telle nouvelle situation. L'immobilier reste un secteur ou le mimétisme des comportements est important.

Ainsi, il sera plus facile de choisir les bons outils qui devront être les meilleurs pour l'entreprise considérée au regard de ses clients.

3) Suivre l'évolution des besoins des clients

Nous avons observé que c'est la technologie qui dicte les usages, et non l'inverse. Les attentes des clients sont à l'aune de ce que la technologie peut leur permettre de faire. Les clients sont aujourd'hui demandeurs de plus de technologie dans leur parcours immobilier car leurs pratiques quotidiennes mobilisent de plus en plus de nouvelles technologies via les applications mobiles notamment.

Le professionnel se doit de suivre au plus près l'évolution des attentes de ses clients qui, souvent, sont dictées par l'évolution des usages numériques.

Plus le professionnel va mettre à disposition des outils digitaux, plus le client sera conduit à demander encore plus de nouveaux outils digitaux. A ce titre, il faut souligner que les clients « grands comptes » seront le plus souvent demandeurs de plus de digitalisation dans leur relation, l'importance de leur patrimoine immobilier impliquant des aspects financiers plus conséquents.

Ensuite, l'évolution des besoins reste conditionnée à l'évolution des usages, c'est pourquoi, au même titre qu'il est nécessaire de pratiquer une veille concurrentielle, il est également important de s'intéresser aux rapports des clients avec la technologie. Sur ce point, le rôle des collaborateurs est essentiel dans la remontée d'information. En effet, si le collaborateur amplifie son accompagnement client, et ne se cache pas derrière les outils, il pourra mieux évaluer la façon dont ledit client se comporte dans son interaction avec la technologie mise à disposition.

4) Savoir ne pas rester seul

A l'issue de l'analyse de nos résultats pour notre 3ème piste de recherche, il nous apparait que le professionnel de l'immobilier ne peut plus rester seul face à son marché et son client dans un environnement impacté fortement par la digitalisation.

En effet, l'évolution des tendances et des pratiques du secteur, sous l'effet de technologies numériques de plus en plus développées impose au professionnel de se rapprocher d''organisations qui, par leur proximité avec la traduction des innovations digitales, vont lui garantir l'accès à nombre d'informations réservées uniquement à ceux qui en sont proches.

Ainsi, par leur capacité à faciliter l'accès aux nouvelles technologies numériques, les organisations professionnelles peuvent être d'un soutien précieux pour celui qui va y adhérer. Leur capacité à réaliser une veille technologique, à mesurer l'impact des nouveaux outils, à proposer des partenariats négociés sont autant d'atout proposés par les syndicats professionnels du secteur. De même, leur organisation en réseau structurés, au niveau local, régional et national confèrent à leurs adhérents la possibilité de côtoyer les confrères, d'échanger et de pouvoir montrer explicitement son appartenance à une communauté reconnue, souvent forte d'une image de marque identifiée par le public.

Une autre solution, certes plus coûteuse et plus impliquante en termes de nature de modèle d'affaires, peut être le choix de la franchise immobilière. Les réseaux de franchise sont également parmi les organisations facilitantes de la digitalisation du secteur. Les implications commerciales, financières et organisationnelles ne sont pas négligeables, en contrepartie du soutien puissant de réseaux structurés, à reconnaissance nationale à l'image parfaitement identifiée sur le marché. Les réseaux de franchises animent également leur réseau de franchisés à travers des évènement rassembleur telles des conventions nationales où une majorité de franchisés se retrouvent régulièrement pour échanger et comparer les bonnes pratiques.

Il convient de noter que certains professionnels ont décidé d'adhérer à la fois à une organisation professionnelle et de faire partie d'un réseau de franchise immobilière.

Enfin, au-delà de l'appartenance aux deux grands types de réseau communautaires et /ou commerciaux précités, il convient pour le professionnel de l'immobilier de ne pas ignorer les salons professionnels du secteur, souvent organisés lors des conventions annuelles des grandes organisations professionnelles, ou par des acteurs de la *Proptech*, tel le RENT.

En résumé la digitalisation a provoqué une telle évolution de l'expérience client que le professionnel ne peut plus rester seul face à son destin. L'appartenance à un réseau, qu'il soit syndical ou commercial garanti, à tout le moins, de se tenir au fait des innovations technologiques, et au mieux de pouvoir en mesurer la portée, d'éventuellement les acquérir à des conditions préférentielles et surtout de les proposer à ses clients.

5) En conclusion

S'agissant des apports managériaux pour ce qui est de notre troisième piste de recherche, nous pouvons avancer que l'expérience client est fortement touchée par la digitalisation. Désormais, le professionnel se retrouve face à des clients dont les attentes sont fortement impactées par une évolution régulière et inéluctable des usages. A ce niveau, il convient de souligner que c'est la technologie qui dicte les usages, et pas l'inverse, aussi, le professionnel se voit contraint d'effectuer une veille concurrentielle à tous les niveaux : marché, clients, outils digitaux, concurrents. En outre, les conséquences de la digitalisation sur le comportement des clients imposent aux collaborateurs d'être plus efficient dans leur accompagnement du client. La technologie, si elle s'impose dans les pratiques quotidiennes, ne peut pas se faire sans une réelle implication des collaborateurs qu'il ne faut pas laisser se « cacher » derrière les outils. Nous retrouvons ici une remarque préalablement issue de notre deuxième piste de recherche, ce qui tend à confirmer que les nouvelles technologies ne se substituent pas à l'humain, mais au contraire, renforce sa nécessaire présence tout au long de l'expérience client.

CHAPITRE 4 : LA DIGITALISATION COMME FACTEUR DE CREATION DE SENS POUR LES METIERS DE L'IMMOBILIER

Nous venons de montrer les impacts de la digitalisation sur la transformation de l'expérience client dans l'immobilier. Aussi, nous allons maintenant examiner en quoi, la digitalisation peut être un élément déterminant de la création de sens pour les métiers de l'immobilier. L'idée ici est d'essayer de mesurer en quoi la digitalisation peut valoriser les métiers de l'immobilier aux yeux des clients, ainsi est-elle vectrice de plus de confiance, de plus de transparence dans la relation ? De même, s'agissant des collaborateurs, les nouvelles technologies sont-elles des facteurs d'amélioration des conditions de travail, à travers le télétravail par exemple, mais aussi par la capacité des outils digitaux à traiter les tâches les plus chronophages et souvent peu valorisantes.

Le collaborateur se sent-il mieux dans son métier grâce à l'apport des outils de la digitalisation ? Est-il plus légitime dans son rôle ? Enfin, la question du développement durable, de la responsabilité sociétale, c'est-à-dire plus globalement de la RSE se trouve posée à travers l'usage des outils digitaux.

Pour étudier cette quatrième piste de recherche « Comment donner du sens aux innovations digitales ? », nous allons étudier en quoi la digitalisation donne du sens aux métiers de

l'immobilier. Ensuite, nous centrerons notre recherche sur la création de sens avec les clients, de même qu'avec les collaborateurs d'agence.

Puis nous évoquerons les incidences de l'arrivée de l'Intelligence artificielle dans le secteur, avant de déterminer les facteurs clefs de succès d'une digitalisation réussie.

Nous avons procédé ici, comme pour nos autres questions de recherche : pour conduire notre démarche d'analyse, et à l'issue de la lecture attentives de nos données, nous avons choisi de coder nos entretiens toujours selon la méthode thématique à l'aide des quatre codes suivants :

Code « Sens au métier »

Code « Sens avec les clients/les collaborateurs »

Code « Intelligence Artificielle »

Code « Facteurs clés de succès (d'une digitalisation réussie) »

SECTION 1 : LE SENS AU METIER

Dans un premier temps, nous pouvons observer le nuage des 50 mots les plus fréquents issu de cette codification :



Figure 27 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Sens au métier »)

A travers l'analyse de ce code, nous allons essayer d'évaluer dans quelle mesure la digitalisation peut donner du sens au métier de professionnel de l'immobilier et évaluer si elle donne plus de légitimité au dit professionnel dans ses pratiques quotidiennes.

Il apparait que l'immense majorité de nos répondants avance qu'effectivement la digitalisation donne plus de sens au métier de professionnel de l'immobilier et lui confère

une légitimité renforcée. Nous avons pu relever plus de 50 « oui » à ces deux questionnements. Seuls, quatre de nos interviewés ont répondu par la négative, tout en relativisant leurs propos.

Concernant l'étude attentive de la fréquence des termes les plus utilisés dans nos réponses, nous constatons que les termes « digitalisation » (72 citations), « données » (68 citations) et « client » (57 citations) apparaissent parmi les tous premiers. Ils sont suivis par les termes « faire » (43 citations), « métier » et « outils » (42 citations chacun), puis « professionnel » (39 citations), « aujourd'hui » (36 citations) et « digitaux » (31 citations).

Ces occurrences de mots tendent à exprimer le constat qu'aujourd'hui la création de sens pour le métier est intimement liée au client, à la gestion de la donnée à travers des outils digitaux et à tout ce que cela peut permettre de faire. La création de sens est ainsi coconstruite avec le client, ce qui apparait normal pour un métier de service, sachant que tout service résulte d'une co-construction entre le prestataire et son client, comme nous l'avons déjà souligné auparavant.

Ensuite, parmi les termes les plus fréquents nous pouvons remarquer ceux de « marché » (25 citations), « légitimité », « immobilier » et « entreprise » (23 citations chacun), puis « apporter » (20 citations) et « collaborateurs » (17 citations). Nous pouvons dès lors relever que le marché n'est jamais oublié dans les réponses, celui-ci étant le théâtre des interactions clients. De même, la légitimité semble devoir se trouver non seulement à travers l'entreprise, mais aussi à travers les collaborateurs, qui, une fois de plus apparaissent dans les éléments de réponses les plus fréquents de nos interviewés. Notons également que les termes « information » et « services » apparaissent 17 fois chacun.

1.1 La digitalisation apporte plus de sens au métier

Comme nous l'avons évoqué en préambule à cette partie, une grande majorité de nos répondants énoncent que la digitalisation est bien un facteur qui va donner plus de sens au métier de professionnel de l'immobilier. Cette création de sens va déjà se faire à travers une perception de plus grande rigueur et d'expertise du professionnel dans ses pratiques. Comme nous l'avons vu précédemment, les outils digitaux apportent sécurisation et transparence dans la relation client. Certains y voient un vecteur de facilitation, sans oublier de souligner que le collaborateur doit rester en mesure de contrôler l'outils digital et ne pas laisser le client face à la technologie.

Il est intéressant de souligner que plusieurs répondants ont relevé le fait que cette création de sens passe par une incarnation meilleure de la relation client, le professionnel peut ainsi mieux exprimer ses valeurs, la modernité de son approche métier et sa personnalité. Les nouvelles technologies semblent replacer l'humain au centre de l'expérience client, c'est dans la relation interpersonnelle que le métier trouve tout son sens. Le professionnel s'en trouve valorisé et sa compétence encore mieux reconnue à travers une solennité des échanges, cependant pour cela, il faut tenir les engagements vis-à-vis des clients.

Certains de nos répondants avancent que la digitalisation permet de valoriser le service rendu au client tout en valorisant le collaborateur-prestataire. Ce dernier va également retrouver du sens dans son métier car les outils digitaux vont faciliter ses missions quotidiennes, lui permettre de se détacher des tâches chronophages et souvent peu valorisantes pour se consacrer à un meilleur accompagnement du client. Le collaborateur va ainsi percevoir son travail comme plus intéressant, sa qualité de vie au travail plus évidente et tout ce sens retrouvé va également impacter sa vie personnelle.

En outre, la qualité des outils digitaux utilisés par le professionnel va rendre le professionnel plus performant, notamment par rapport aux particuliers qui ne disposent pas de telles technologies, et dès lors, la création de sens au métier sera intimement liée à la qualité des dits outils. A ce titre, la digitalisation apparait aujourd'hui comme un indicateur du professionnalisme, du sérieux et de la compétence du professionnel aux yeux des clients.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

La digitalisation apporte plus de sens au métier de professionnel de l'immobilier
« Moi, j'ai toujours pensé que les outils digitaux apportaient plus de rigueur dans les pratiques professionnelles. » (HP)
« Oui, oui, je trouve effectivement, ça donne, Ça apporte une certaine expertise, une certaine on va dire, c'est la bonne expertise face à la réglementation qui devient de plus en plus complexe. Je crois que la digitalisation a notamment toute sa place et permet de monter en compétence. » (JLJ)
« Ce n'est pas qu'elle ne donne pas plus de sens, c'est que la digitalisation facilite, mais elle appauvrit la démarche métier… Parce que, en quelque sorte, la digitalisation, c'est aussi « la pratique pour les nuls », ça donne, je dirais un semblant de technicité et de compétences Qui

n'est pas forcément justifié, parce que la machine, elle devient à ce moment-là, plus intelligente que l'homme. » (LC)
« Pour moi, la digitalisation, ça nous permet de nous montrer nous-même, c'est extraordinaire, de montrer notre personnalité. Et je vous assure que en montrant tout ça, les clients qui vont faire appel aux professionnels, Ça va correspondre aux mêmes valeurs, À la même personnalité, aux besoins, c'est extraordinaire Moi je me retrouve dans mes clients, » (AL)
« En fait, je dirais, c'est comment on l'utilise, à quelles fins ? C'est-à-dire que ça peut donner du sens parce que ça peut réhumaniser les relation « (EC)
« Aujourd'hui pour que leur métier ait du sens, ils ne peuvent pas se dispenser de la dématérialisation. » (NE)
« Concernant le fait que la digitalisation donne ou non plus de sens au métier, oui peut-être le côté professionnel reste, la solennité est toujours là. » (BG)
« En tout cas dans les actions qu'on mène, il faut que cela ait du sens. Pour répondre et continuer ce que je disais juste avant, oui, et nous, ça marche bien comme ça et je pense que c'est vraiment l'humain qui ressort. (AB)
« Il faut donner du sens aux innovations digitales en faisant en sorte qu'elles partent des besoins qu'a la profession pour satisfaire ses clients » (CL)
« La digitalisation, si je suis optimiste, elle tire vers le haut. » (CJ)
« Oui, parce que je pense qu'on comprend mieux la digitalisation comme « être au service de », au service du client, au service de l'entreprise, au service du salarié. Et donc du coup ça change beaucoup le rapport au monde du travail et donc ça donne forcément plus de sens au salarié qui va y trouver un intérêt... parce qu'il va gagner en efficacité, il va monter en compétence, il va gagner en temps. » (DD)
« On automatise un maximum de tâches et on prend davantage de temps pour dialoguer, se rencontrer, aller sur les immeubles avec les clients. Moi je le vois, je le vois vraiment de ce point de vue-là. » (EC)
« ...en revanche, quand je vois l'évolution du travail, de la valeur travail. Je me dis que peut-être que c'est aussi automatiser un maximum de tâches pour faire moins d'heures sup et avoir plus de loisir et voir sa famille » (EC)

« Elle le renforce, elle le renforce et je te disais tout à l'heure que le numérique est le meilleur allié du professionnel de l'immobilier. Pourquoi ? Parce que le particulier ne peut pas s'organiser à son profit personnel des outils et des services informatiques du niveau de ce que peut obtenir, mettre à disposition le professionnel. » (FM)
« Oui, un agent immobilier, plus il est digitalisé, plus il est efficace Dans son métier, plus il est rapide dans l'exécution des tâches et du coup, il peut se consacrer à se former, se consacrer à chercher l'information dont je parlais tout à l'heure. Oui, clairement oui, » (MC)
« Concernant la création de sens avec la digitalisation, le sensemaking : c'est le reflet que les gens ont de l'extérieur quand ils ne me connaissent pas. Il faut être aussi performant que la promesse qu'on fait au client. Si on est performant sur les outils digitaux et si on est plus professionnel dans la façon d'aborder les clients alors la relation sera bénéfique aux 2 parties. » (KD)
« Alors elle le modernise. Alors voilà, donner plus de sens en tout cas ? Voilà. En tout cas, elle le modernise. ... je dirais qu'en fait elle apporte la modernité et de la réassurance. Voilà elle apporte de la réassurance pour les clients ». (JDL)
« Ah oui, oui, je suis, j'en suis persuadé, parce que Je pense que la digitalisation en soit aujourd'hui, elle établit le sérieux, c'est à dire que ça vous pose déjà, vous rentrez dans une catégorie de considération par votre client. Là, tout ce qui est interface, tout ce qui est digital va poser le professionnel. Donc il est j'ai envie de dire indispensable…Après, ce qui va le sublimer le Digital, c'est l'homme. » (LDK)
« En résumé c'est la qualité du logiciel de digitalisation utilisé qui donnera ou non plus de sens au métier. C'est un problème quantitatif versus un problème qualitatif. » (TC)

1.2 Certains professionnels sont plus nuancés

Plusieurs de nos interviewés ont exprimé des réponses plus nuancées sur la création de sens au métier à travers la digitalisation. En fait leurs propos relativisent le gain de sens et aborde surtout le fait que les nouvelles technologies vont crédibiliser les actes et le discours du professionnel vis-à-vis de son client. D'autres soulignent que l'utilisation des outils digitaux va permettre une réelle amélioration de l'accompagnement client, le collaborateur étant déchargé de tâches chronophages et de peu d'intérêt. Encore faut-il que les outils digitaux à disposition soient idoines et correspondent parfaitement aux attentes, sachant qu'ici encore, il nous a été affirmé que les usages vont être à l'origine des innovations.

Les plus nuancés avancent que la digitalisation va faciliter surtout les pratiques : rapidité, précision, rigueur, mais également permettre une appréhension plus rapide du métier pour les nouveaux professionnels. D'autres sont carrément négatifs et estiment qu'on est assez loin de la bonne utilisation des nouvelles technologies pour pouvoir en tirer un gain de sens au métier et relèvent surtout que la digitalisation provoque un surplus de sollicitation des clients vis-à-vis des collaborateurs, dans la logique déjà évoquée du « *Any time, Any where, Any device* »

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Certains professionnels sont plus nuancés
« Non, je ne pense pas qu'elle donne plus de sens. Je pense qu'elle complète notre métier et qu'elle vient renforcer un discours qui est parfois juste raconter. Raconter, mais pas toujours bien interpréter l'idée, c'est que le digital vienne renforcer tout ce qu'on aura pu dire aux clients par rapport aux actions qui sont menées grâce au digital. Donc elles sont complémentaires en fait, voilà. » (RC)
« Toutes les innovations ne sont pas bonnes à prendre…Parce qu'il faut en mesurer les impacts, en mesurer l'intérêt de l'entreprise. Et surtout qu'elle va être demain, à quoi va répondre cette innovation au regard de l'évolution du métier. Parce qu'en réalité, on s'aperçoit que la marche vers l'innovation vient des usages ».MM
« Il ne faut pas embrasser n'importe quelle innovation…J'aurais même tendance à dire, il ne faut jamais être trop en avance ou trop en retard. Il faut aller au bon moment sur les innovations. » (MM)
« Donner du sens, non, pas forcément, parce que ça augmente le côté un peu impersonnel » (KR)
« Pour moi de ce métier-là, les métiers, les métiers de nos adhérents ont toujours eu un sens. Est-ce que ça en donne plus ? Non, » (NE)
« Non, franchement, non. Aucunement. Elle donne des outils, elle donne de la rapidité d'exécution, mais elle ne donne pas plus de sens. »(SB)

« Non, la digitalisation n'est pas quelque chose qui donne du sens… La digitalisation pourrait donner du sens si on était dans son utilisation, à anticiper, à gérer, à prévoir et à résoudre en amont la constatation par le client. Mais ce n'est pas du tout ma perception de la situation actuelle. » (LT)
Elle donne plus de précisions et de crédit au métier, mais pas justement, pas de sens. Le sens du métier, c'est ce qu'on en fait. C'est l'expertise, c'est la connaissance, c'est l'approche, c'est la relation. CL
« Alors on n'a pas plus de sens, mais elle peut donner une meilleure compréhension. C'est à dire que par exemple, quelqu'un qui rentre dans le métier, qui rentre dans une entreprise, qui démarre ce métier. Les outils permettent quand même d'avoir une vision entière du métier assez rapidement. » (JS)
« Concernant le fait que la digitalisation donne plus de sens au métier, la réponse n'est pas si simple. Il peut y avoir une perte de sens comme il peut ne pas y en avoir. Par exemple les outils se concentrant sur les tâches chronophages, l'humain le collaborateur peut se concentrer sur les dossiers complexes et ainsi peut approfondir la relation avec le client » (TC)
« Plus de sens à son métier pour le collaborateur ? Non, je pense que ça n'a rien apporté de plus. Si ce n'est, je te dis le fait d'être peut-être sollicité. » (LT)

1.3 Plus de sens au métier par la RSE…

Certains professionnels ont mobilisé la RSE dans leur réponse. En effet, pour eux, la digitalisation des entreprises immobilières s'intègre dans une démarche RSE, et donc, la création de sens au métier va se retrouver encore plus évidente dans cette logique. Que ce soit au niveau d'une meilleure considération des clients, d'un meilleur traitement de la relation avec les collaborateurs par la mise en place de télétravail ou de l'utilisation circulaire de certains outils tels les ordinateurs, ces professionnels considèrent que leur stratégie de digitalisation s'intègre en tout point dans leur engagement RSE.

Ainsi la digitalisation est perçue comme porteuse de valeurs fortes, comme la prise en compte de la qualité de vie des collaborateurs au travail, facteur important d'une politique RSE. Ainsi il en est de la mise en place du télétravail qui permet aux équipes d'éviter de longs

déplacements pour se rendre au travail et ainsi mieux profiter de sa journée avec moins de fatigue liée aux transports. Cette recherche de qualité de vie est primordiale pour de nombreuses personnes, et la faciliter ne peut que donner plus de sens aux relations employeurs-employés, avec une véritable prise en compte des attentes des salariés.

De même, la mise à disposition d'outils digitaux pour les clients permet une meilleure prise en considération des attentes des dits-clients, notamment dans leur volonté de réduire leur trace carbone par exemple. Sur ce point, les outils peuvent éviter également des déplacements inutiles aux clients, par exemple pour la constitution des dossiers de location en ligne évitant un déplacement à l'agence. Il en va de même pour les visites virtuelles ou des dispositifs de signature électronique. Tout ceci est aussi constitutif de création de sens avec ces clients, de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux.

Nombreuses sont les entreprises immobilières à mettre en valeur ces prises en compte du souci de développement durable, et certains vont jusqu'à en faire un argument de vente.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Plus de sens au métier par la RSE…
« Je te parlais de RSE, la responsabilité sociétale environnementale. Toutes les thématiques, Elles sont traitées. Comment je m'engage, je te parle de Green Lock responsabilité sociale, je traite mieux mes clients, je prends en compte la discrimination, je prends en compte mon collaborateur, je lui amène du confort dans un métier qui peut être dur, pas compris. « (JDC)
« Ça, c'est la digitalisation qui peut m'engager dans ces sujets-là. » (JDC)
« Le côté positif de la digitalisation, c'est le télétravail, ça c'est sûr. Le télétravail est très apprécié. Alors là, c'est l'ensemble des collaborateurs qui nous le disent hein. Bien évidemment, tout le gain dans tous les transports des temps. Bien il le transforme en temps de travail. Et c'est une qualité de vie, c'est un des éléments qualité de vie En plus, c'est très RSE parce que tu ne prends pas les transports, tu ne prends pas la voiture » (LT)
Alors je pense qu'actuellement on est à la croisée des chemins. Notamment avec les jeunes. La digitalisation doit permettre la mise en place de la RSE. La responsabilité

sociétale des entreprises, ça, moi je pense que c'est important. C'est lourd à mettre en place. Moi ça fait un an que j'y réfléchis. C'est un investissement financier important parce qu'en fait souvent moi j'ai découvert en en quand je me suis intéressé, c'est que je fais de la RSE sans le savoir. (LM)

Les réseaux de franchise également

Enfin, cette recherche de création de sens à travers la digitalisation se retrouve également chez certains réseaux de franchise qui rencontrent parfois des difficultés à justifier du sens à donner à l'introduction d'une innovation digitale dans leur relation avec leurs franchisés…

Ainsi, certains réseaux de franchise constatent que pour l'instant, une proportion minoritaire de leurs franchisés voient dans les nouvelles technologies digitales un élément porteur de sens dans leur activité, les autres se contentant de « consommer » les outils dans une logique plus utilitariste. Il est souligné toutefois que les franchises essaient de trouver la bonne façon de faire en sorte que leurs franchisés comprennent toute la portée des dispositifs technologique proposés, notamment dans la démonstration d'une promesse de meilleure qualité de la prestation de service aux clients.

De même, les franchiseurs essaient de mettre en valeur le gain de qualité de vie au travail des collaborateurs, source d'enrichissement de la vie personnelle. Dès lors, ils essaient de démontrer que les nouveaux outils digitaux sont susceptibles d'apporter plus de sens à leur relation mutuelle et plus de sens dans le métier des franchisés, avec finalement une amélioration de la relation client à travers une perception plus qualitative et porteuse de plus de confiance.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

La réflexion d'un réseau de franchise
« ... Quand on apporte un outil, on va essayer de voir comment les gens peuvent s'acquérir l'outil, le sens qu'ils donnent à cet outil dans leur propre approche du métier, leur vie personnelle, leur vie professionnelle. » (GC)
« Mais on a en face de nous, en gros, encore 20% d'ambassadeurs à qui on peut encore donner du sens et donner une stratégie d'entreprise, une vision, mais ça touche que 20% des gens, on a dans le réseau 80% des gens qui sont consommateurs » (GC)

1.4 La digitalisation confère plus de légitimité au professionnel de l'immobilier

Relativement au point du gain de légitimité pour le professionnel grâce à la digitalisation, les avis sont assez convergents, à l'instar des réponses précédentes sur la création de sens au métier. Les deux sujets étant assez proches d'ailleurs.

Oui, très majoritairement, la réponse est oui. La digitalisation va conférer au professionnel la capacité de magnifier sa prestation de services au bénéfice de ses clients. Il y a ceux qui se sont dotés des nouvelles technologies et les autres. Et ceci est particulièrement perceptible pour un métier sur-réglementé qui exige de la part du professionnel une parfaite connaissance de tout son environnement légal.

La digitalisation apporte sur ce point particulier une réelle sécurisation de la relation client. Elle apporte de la confiance dans les échanges entre professionnel et client, en donnant plus de légitimité aux actions dudit-professionnel. Plus généralement, la digitalisation permet au professionnel une meilleure identification parmi ses confrères et donc une différenciation plus marquée.

A ce titre cette différenciation est véritablement un atout, notamment face aux particuliers qui effectuent seuls leur opération de vente immobilière, ou gèrent sans l'aide d'un administrateur de biens leur patrimoine, sans pouvoir disposer de tous ces outils de digitalisation.

Ici, les professionnels, grâce aux outils digitaux, proposent une prestation de meilleure qualité dont ils sont seuls à disposer car le particulier n'a pas accès, la plupart du temps à leurs outils. A eux de le mettre en avant pour justifier de l'intérêt de leur faire confiance pour la gestion locative En effet, certains de nos répondants pointent le fait que l'utilisation des outils digitaux reste un facteur d'attractivité pour les futurs clients car ceux au fond sont demandeurs et en attente de tels outils.

Pour ce qui concerne l'activité de transaction, l'augmentation des parts de marché depuis quelques années en est une preuve absolue, ce qui n'est pas le cas pour les activités de gestion dont les parts de marché des professionnels restent quasi stables depuis des années, nonobstant l'apparition de certaines nouvelles technologies (cf. Chapitre 1, 2.5). Sur ce point, nous pouvons ajouter, comme nous l'avons déjà précédemment évoqué, que ces métiers de gestion ne sont pas autant digitalisés que ceux de la transaction, ce qui explique peut-être la différence de perception. A tout le moins il apparait que le degré de digitalisation des métiers

immobiliers ne semble pas être directement un facteur de mauvaise perception de la part des clients.

Parmi les réponses les plus nuancées sur ce sujet du gain de légitimité, les avis convergent vers des améliorations du traitement de l'information disponible et la capacité pour le professionnel à offrir une expérience client plus rapide et donc plus efficace face à l'exigence d'immédiateté désormais au centre des préoccupations des clients. On peut dès lors supposer que l'on va tendre ici néanmoins vers plus de création de sens dans la relation.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

La digitalisation confère plus de légitimité au professionnel de l'immobilier
« Forcément, Oui, ça donne parfaitement, ça donne parfaitement la légitimité. Après il faut l'utiliser. » (EA)
« Oui, parce que ça renforce la prestation, ça donne plus de qualité, c'est un outil et l'outil est merveilleux quand on sait bien s'en servir. » (LC)
« La digitalisation est-ce qu'elle donne de la légitimité aux professionnels ? En tout cas, je n'ai pas l'impression aujourd'hui qu'elle lui en a fait perdre… bien au contraire, puisque si on analyse par exemple le segment de la transaction, les parts de marché se sont considérablement accrues. » (JMT)
« Néanmoins, je n'ai pas l'impression par exemple, qu'en gestion locative, ces outils nous aient permis d'accroître nos parts de marché de façon significative et donc notre légitimité naturelle pour un bailleur de pouvoir gérer son bien. » (JMT)
« Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que je pense que notre profession n'est pas aujourd'hui jugée sur son retard dans l'appropriation technologique. » (JMT)
« Donc, pour moi, Oui, la digitalisation apporte une confiance, si c'est bien fait, apporte une confiance supplémentaire, une légitimation de l'entreprise au regard de son client » (MM)
« Oui, quelque part. Quand j'utilise une signature électronique, au moins tu vas pouvoir plus facilement démonter une accusation de faux en écriture, de fausse

signature, puisque tu auras dans ton dossier de preuve de signature électronique une preuve a priori intangible. » (NE)
« Oui, encore une fois, je pense que la digitalisation s'inscrit dans une démarche de qualité, donc de crédibilité par rapport à l'utilisation d'outils qui sont utilisés uniquement par les professionnels parce qu'il y a des accès qui sont quand même très spécifiques avec des connaissances à la fois techniques, digitales ou numériques qui appartiennent aux professionnels. » (RC)
« Moi je dis qu'aujourd'hui la digitalisation, ça nous permet de nous différencier » (AL)
« J'espère… On va vraiment faire monter en compétences les gens... en tous cas ça a forcément amélioré la performance de l'individu et donc il va pouvoir se consacrer à son client peut-être de façon plus facile. Voilà, je pense que ça va changer les relations en tout cas de travail, mais ça a changé les relations avec son client. » (DD)
« Oui, puisque si tu mets en place les moyens digitaux qui correspondent aux attentes des clients, tu vas forcément capter de la demande et de l'offre. » (FM)
« Pour aller plus loin, il faut quand même dire que c'est quand même un grand péril pour tous les professionnels qui ne s'organisent pas. Parce qu'eux, ils vont se trouver dans le camp du particulier, c'est à dire dans celui du monde d'avant. » (FM)
« Oui, parce que dans le secteur, les lois évoluent en permanence, la législation évolue en permanence. Ça fait que l'agent est de plus en plus légitime parce que c'est de plus en plus complexe de vendre un bien immobilier, Il y a beaucoup de choses à faire » (MC)
« Alors oui, le particulier peut trouver d'informations sur internet. En cherchant et cetera. Mais ça ne remplace pas l'expertise d'un professionnel et encore moins d'un professionnel outillé avec la digitalisation. Donc oui la digitalisation apporte de la légitimité à l'agent immobilier. » (MC)

« Là je ne pense pas. Parce que l'information qu'on détenait, est aujourd'hui très facile à récupérer. Alors après ils ne comprennent rien de l'information, mais l'information ils la trouvent. » (EH)
« Oui, c'est ça, c'est bien. Alors ça peut lui apporter un gain de productivité, pour certaines applications qui normalement devraient leur apporter un petit peu de la productivité. » ((JDL)
« Non, aux professionnels, elle leur donne un gain de publicité, mais pas de légitimité. On leur donne de l'image en plus de la rapidité d'information, donc elle leur permet de progresser sur leur image, mais pas sur la qualité intrinsèque de leur service » (SB)

1.5 Synthèse

A travers l'étude de ce code « Sens au métier », nous pouvons considérer qu'effectivement, la digitalisation va permettre une meilleure création de sens au métier des professionnels de l'immobilier.

A ce titre, les nouvelles technologies sont souvent perçues comme des vecteurs d'une relation client plus transparente, sécurisée et renforcée par leur capacité à faciliter le travail des collaborateurs et à le rendre moins stressant en les déchargeant des tâches les plus chronophages et à faible valeur ajoutée.

Un collaborateur apaisé, valorisé et conforté dans son métier sera toujours plus pertinent face à son client. Dès lors la prestation de service va se dérouler dans des conditions optimisées pour un meilleur accompagnement du client.

Il convient également de souligner que la création de sens se retrouve ici dans la relation que va entretenir le collaborateur avec sa propre vie professionnelle : débarrasser de missions souvent stressantes évoquées plus haut, il va vivre son métier de façon plus sereine et pouvoir pleinement se consacrer à ses clients.

A ce niveau, on ne soulignera jamais assez l'apport du télétravail dans l'amélioration de la question de la qualité de vie au travail, en précisant qu'un des apports majeurs de la digitalisation dans les entreprises a été sa capacité à favoriser le travail à distance.

Cette création de sens au métier s'accompagne souvent d'un gain de légitimité, les deux facteurs apparaissant comme très liés. La légitimité est considérée plus spécifiquement à travers le gain de professionnalisme issu de l'utilisation des nouvelles technologies digitales. A ce titre, n'oublions jamais le carcan réglementaire qui encadre les professions immobilières en France. Sur ce point, l'exercice de ces métiers sans l'appui des outils digitaux apparait désormais comme périlleux.

Ce facteur de différenciation apparait comme essentiel dans le regard des clients. L'évolution des leurs attentes, et parallèlement de leurs usages sont des facteurs, rappelons-le, intimement liés à la diffusion des innovations digitales.

SECTION 2 : SENS AVEC LES CLIENTS ET LES COLLABORATEURS

Dans un premier temps, nous pouvons observer le nuage des 50 mots les plus fréquents issu de cette codification :



Figure 28 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Sens avec les clients/avec les collaborateurs »)

L'observation attentive de l'occurrence des mots prononcés, dont on retrouve le nuage de mots ci-dessus, nous indique que les termes « collaborateurs » et « clients » sont les plus fréquents avec respectivement 26 et 24 citations, ce qui apparait comme logique. Les mots « donné » (qui inclut également les mots données) et « entreprise » reviennent respectivement 13 et 12 fois. Le client et le collaborateur ont une relation directe avec une

entreprise, de même, le collaborateur est censé apporter des réponses à ses clients. Le mot « outils » est prononcé 9 fois, de même que « temps ».

A ce titre, les outils digitaux sont mobilisés par le client en relation avec les collaborateurs, et ceci le plus souvent dans un objectif de gain de temps. Enfin parmi les occurrences les plus importantes, notons « beaucoup », « faire » et relation », pour 7 citations chacun. En effet, les échanges entre outils, clients et collaborateurs sont nombreux dans la relation client, et le but est de faire ou faire faire.

Il nous faut souligner qu'une partie des interviewés a abordé ce sujet dans le code précédent, à savoir « création de sens au métier », cependant à travers ce code spécifiquement orienté client et collaborateur, nous avons cherché à approfondir la réflexion et à essayer de trouver des éléments de réponses complémentaires susceptibles d'enrichir notre analyse. Nous devons noter conséquemment que le nombre de réponses obtenues ici est inférieur à celui obtenu avec le précédent code.

Très majoritairement, les répondants affirment qu'à l'instar du code « création de sens au métier », la digitalisation est effectivement créatrice de plus de sens avec les clients et également avec les collaborateurs. A ce titre, nous avons obtenu précisément 14 réponses positives sur ce questionnement précis. Nous analyserons successivement les deux séries de réponses.

2.1 Création de sens avec les clients

La création de sens avec les clients à travers la digitalisation est reconnue par une grande majorité de nos interviewés. L'un d'entre eux rappelle que tous les process da l'entreprise doivent faire sens, que ce soit vis-à-vis du client, comme vis-à-vis du collaborateur. A ce propos, cette création de sens est gage de qualité et d'efficacité dans la relation client pour laquelle le collaborateur est très largement impliqué puisque nous sommes dans une industrie de service, donc de co-construction de la prestation, comme nous l'avons déjà rappelé à maintes occasions. Le service proposé ainsi au client grâce aux innovations digitales est mieux perçu, car souvent plus construit et mieux finalisé.

Soulignons d'ores et déjà que beaucoup de nos répondants ont insisté sur l'importance de la relation humaine dans la création de sens. Ici, la mise à disposition d'outils digitaux au bénéfice du client va conforter la pertinence et l'efficacité des actions du collaborateurs au service du client et ainsi créer plus de confiance dans la relation.

Le facteur mobilité des outils a été également rappelé par nos répondants, avec les applications digitales accessibles sur les *smartphones*, le collaborateur est toujours « à porter de mains » du client, ce dernier ayant la capacité de le mobiliser ad nutum et n'importe où. Nous retrouvons ici notre récurrent « *Any time, Any where, Any device* » qui est un des mantras de la digitalisation. Cette possibilité d'être toujours en mesure de solliciter le professionnel de l'immobilier est perçue comme un élément de fidélisation du client. En effet, cet attachement de tous les instants est renforcé car le lien semble ne jamais devoir être rompu à travers et grâce aux outils digitaux.

Le fil de la relation est toujours présent et le client sait qu'il peut joindre le professionnel à tout moment, ce qui pour lui est déterminant dans la qualité de la relation et la confiance. Rappelons à nouveau que le parcours immobilier peut être anxiogène, et le client a besoin du professionnel pour se rassurer. Le professionnel se tient « aux côtés » du client, quoiqu'il arrive, on peut compter sur lui.

A ce titre, le professionnel apparait comme le marqueur d'une relation construite et sécurisante, car plus continue, sans période de vacance trop longue et donc plus pérenne.

La digitalisation va également apporter du sens dans la relation client par le fait qu'elle permet de respecter au mieux toute la règlementation, en sécurisant tous les process en communiquant les informations les plus précises et en proposant ainsi une transparence avérée pour le client. De fait, la digitalisation va donc créer plus de confiance dans les rapports entre professionnel et consommateur.

En fait, il apparait que la digitalisation pourrait finalement, dans le secteur immobilier, être un support, voire un vecteur de la création de sens avec les clients.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Création de sens avec les clients
« De toute façon dans tous les process d'entreprise, il faut qu'il y ait un sens ». (MM)
« Quel que soit le process que tu mets en place, si tu ne lui donnes pas un sens, qu'il soit compréhensible par tes collaborateurs et par tes clients. Si ton process n'est pas bon. S'il n'y a pas un sens qui est compris et en plus qui est valorisant à la fois pour les collaborateurs et à la fois pour les clients, tu perds en qualité et en efficacité. » (MM)

« Je dirai que oui et non, cela dépend du client. oui, oui, à mon avis… Si on peut lui éviter des déplacements …mais le tout c'est d'essayer de gagner du temps, on se répète, mais c'est toujours aller vers le gain de temps. C'est ce que le client recherche aussi. Donc c'est du gagnant- gagnant évidemment » (JLJ)
« Ah, c'est complémentaire. Pas suffisant soit pour moi. Je reviens à mon propos tout à l'heure. L'importance que j'attache à l'humain, à la relation, au ressenti. » (NE)
« Oui, je pense que oui encore une fois là on va démontrer, on va expliquer davantage ce qu'on fait et l'idée de se justifier grâce à l'innovation grâce à de l'équipement pour moi. Ça fait preuve d'un service beaucoup plus élaboré, beaucoup plus abouti en tout cas. » (RC)
« Mais ils le font d'eux- mêmes… Quand il y une confiance qui s'instaure. Je n'ai pas besoin d'expliquer. Enfin j'explique Évidemment le déroulement, mais C'est le climat qui fait que ça coule de source. » (AB)
« Oui, parce que du coup, on redevient comme étant un élément incontournable quand il se pose une question sur le mandat qu'il vous a confié » (DD)
« Et on peut répondre plus efficacement. Donc le client, c'est plus important pour la relation dans la durée, c'est plus important comme c'est plus rapide, et cetera, c'est plus facile, c'est aussi important dans le cadre d'une crise ou de quelque chose d'urgent qui se passe. » (DD)
« La confiance pour moi, elle repose sur la transparence et sur la justice. C'est à dire que c'est ce que je t'ai dit tout à l'heure, c'est un mot que j'emploie aussi beaucoup. En tout cas peut être pas la justice mais le respect de la réglementation… Donc pour moi, le numérique est un est un moyen d'assurer au client ces 2 éléments-là, donc de renforcer la confiance. » (FM)
« Oui, en fait, c'est qu'avec les outils, le client nous a toujours avec lui. Et ça, c'est comme son téléphone portable quoi. Voilà, on est dans son portable, donc on est avec lui. JS
. L'avantage avec la digitalisation, c'est qu'on ne coupe la relation avec le client. On est là tout le temps avec lui. Ça c'est, je pense que c'est un des points forts qui permet de de fidéliser le client. » (JS)
« Ils ne s'en rendent pas forcément compte tout de suite. Mais il s'en rend compte lors d'une relation à 6 mois ou un an. » (LM)

« Oui, parce que la digitalisation apporte un tas d'outils. Par exemple au début du processus de vente, la digitalisation, elle permet à l'agent immobilier de créer un dossier d'estimation du bien ultra qualitatif, avec des informations ultra précises sur le l'environnement du bien et donc sur la valorisation du bien. Pour moi, ça donne, ça, ça donne du sens. L'agent immobilier est plus professionnel et il va permettre aux particuliers de se reposer sur lui. Cela crée de la confiance. » (MC)
« Et tout de suite après, tu crées un climat de confiance avec ton interlocuteur en fait. Parce qu'en fait, il voit qu'il t'a demandé quelque chose et tu lui as répondu de manière sensée. » (WS)
« La digitalisation n'est qu'un support au regard d'un processus d'entreprise visant, soit à acquérir de la valeur ajoutée, soit acquérir de la notoriété, soit acquérir de la qualité. » (MM)

2.2 Création de sens avec les collaborateurs

S'agissant de la création de sens avec les collaborateurs, la digitalisation apparait également ici comme facilitatrice. A ce titre, cette création de sens est très centrée sur la qualité de vie au travail du collaborateur, plus que sur d'autres critères. Rappelons que le bien-être au travail est un facteur incontournable désormais, et est très lié à la politique RSE que peut mettre en place toute entreprise

Ainsi, la capacité pour une entreprise, à fournir des outils digitaux pertinents et performant apparait comme un facteur déterminant dans le choix d'intégration pour le collaborateur. Nous retrouvons ici une tendance déjà observée précédemment (Chapitre 4 section 2, 2.1), où nous avons déjà souligné que le degré de digitalisation d'une entreprise est un facteur d'attractivité dans le secteur immobilier. Il en va de même de la capacité de l'entreprise à proposer le travail à distance.

Ainsi, il en est de la mise en place du télétravail à travers la digitalisation, comme déjà mentionné plus haut (Chapitre 4, section 1). Le télétravail est perçu comme un facteur déterminant aujourd'hui de la qualité de vie et du bien -être au travail. Il apparait également comme un élément parfois déterminant dans le choix d'un employeur par un collaborateur.

Nos répondants ont également rappelé tout le bénéfice que peuvent tirer des outils digitaux les collaborateurs, et ceci au service d'une meilleure expérience client. Ainsi, les outils digitaux apparaissent comme des éléments facilitant les échanges et la communication entre

clients et professionnels, et ceci à travers des process plus rigoureux au service d'une meilleure transparence. Dès lors, la digitalisation va faciliter la consolidation de la relation entre le client et le professionnel, d'où une valorisation de ladite relation et au final une plus grande création de sens.

Quelques nuances sont malgré tout apportées à notre réflexion, s'agissant de l'exigence de formations réellement efficaces afin de permettre aux collaborateurs de mieux utiliser tout le potentiel des outils digitaux mis à sa disposition. Cette exigence de formation a d'ailleurs été préalablement évoquée dans notre analyse. L'introduction des outils digitaux dans les entreprises immobilières nécessite la mise en place de sessions de formation afin que les collaborateurs puissent tirer tout le bénéfice de leurs fonctionnalités. De même, il convient de relever que, notamment pour les métiers de l'administration de biens, la digitalisation a tendance à compartimenter les différentes missions et à diminuer les interactions entre les différents services de l'entreprise.

Une réflexion d'un de nos répondant est révélatrice d'une tendance qui doit s'affirmer : la digitalisation doit permettre de créer encore plus de relations entre le client et le collaborateur, en allant plus loin, la création de sens nous semble devoir être encore plus facilitée entre le client et le collaborateur, ce qui, finalement, enchanterait encore plus le parcours client.

Enfin, il apparait que la digitalisation va peut-être replacer le collaborateur au centre de la relation client dans l'immobilier, ce qui confirmerait l'approche « *Human centric* » chère à Pfeffer (2010) ou le tandem « bien-être des salariés / satisfaction des clients » proposé par Eiglier (2010)

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Création de sens avec les collaborateurs
« D'accord, et pareil avec le collaborateur...Je pense qu'il y a des collaborateurs qui vont d'ailleurs chercher demain une entreprise qui va répondre justement à ce genre de besoin de leur part et qui vont avoir mis à disposition des collaborateurs pour mieux réussir ce genre de solution » (RC)
« On cherche souvent des collaborateurs, mais il ne faut pas oublier que ce sont souvent les collaborateurs aussi qui cherchent une entreprise en ce qu'ils attendent vraiment de l'entreprise. » (RC)

« Oui, parce que ça va peser aussi sur le bien-être dans le cadre de l'activité du collaborateur, il y a la possibilité du télétravail aussi. Et puis quand même, on va traiter de façon à optimiser nos données, ça va améliorer la relation client/collaborateur, enfin client/entreprise » (DD)
« Ça permet aussi aux gens de communiquer peut-être plus facilement. Alors attention hein, il ne s'agit pas de faire une réponse à tout, tout le temps, chaque fois qu'une question est posée, mais la communication en temps réel me semble meilleure. Et du coup, ça va être un avantage ». DD
« Après dans la digitalisation, il y a quand même des effets pervers, enfin pervers, c'est pas le terme, mais dangereux…Il y a des menaces, voilà, on a tout ce qui est les piratages. Qui n'a pas eu des problèmes à cause de la digitalisation ? » (DD)
« Les formations proposées sont parfois incomplètes, C'est souvent aux collaborateurs de chercher toutes les fonctionnalités du nouvel outil. Souvent les nouveaux outils sont plus restreints car ils limitent le champ d'activités des collaborateurs : en effet les informations sont de plus en plus sectorisées par service et il y a moins de transversalité. » (TC)
« Oui, dans le sens, ils voient l'investissement de l'entreprise. Et non, parce que, en cette période, il y a un critère qu'on ne maîtrise pas. C'est tous les avantages liés à la rémunération. » (LM)
« Oui, parce qu'elles sont listées, elles sont checkées dans un process qui est très clair. Tu ne fais pas un avis de valeur si tu n'as pas tous Les documents… Et puis lui il a ce chaînage où qu'il soit, il est capable de répondre à ses clients » (WS)
« Cela m'a aidé à former. La digitalisation m'a aidé à former les collaborateurs. Parce que tout est dessiné, checké, tu es dans un chemin. Parce qu'avec la digitalisation, tu fais ce que tu veux. » (WS)
« Pour moi, la digitalisation normalement elle devrait consolider les liens entre le collaborateur et le client. » (JDL)
Ça veut dire que normalement aujourd'hui, vers là où nous devrions aller, c'est que les gérants d'entreprise, grâce à la digitalisation, vont pouvoir mettre plus en avant normalement leurs collaborateurs parce qu'il ne faut pas qu'ils oublient une chose, c'est que c'est une question d'homme et que ce collaborateur ce n'est pas parce qu'on communique sur lui qu'il va forcément partir de l'entreprise. Donc c'est ça, c'est à dire qu'en fait aujourd'hui, il faut travailler sur le collaborateur et non pas sur l'agence. C'est indéniable. (JDL)

2.3 Synthèse

L'étude du code « sens avec les clients/les collaborateurs » nous a permis de conforter les résultats obtenus à l'analyse du précédent code : « sens au métier ». Nos résultats tendent à démontrer que client et collaborateur sont au centre du système de la relation client.

La digitalisation, par sa capacité à conforter et sécuriser les échanges entre client et collaborateur au sein de l'expérience client apparait comme créatrice de plus de sens dans la relation

Ainsi, les technologies digitales vont établir la possibilité d'une communication de tous les instants entre le client et le professionnel, ce qui va apporter plus de confiance au client pour un parcours qui reste souvent anxiogène.

Cette possibilité d'être en relation 24/24 avec le professionnel est rassurante pour un client parfois inquiet. Le client sait que le professionnel est mobilisable très facilement et très rapidement. Attention toutefois à ce que le collaborateur ne soit pas perpétuellement sollicité, ceci est du devoir du manager.

Sur ce point de la mobilité des outils, il convient de mettre en parallèle la mobilité du collaborateur par la mise en place du télétravail qui lui permet de toujours effectuer ces tâches, sans forcément être « in situ » dans son agence.

Ce télétravail, surtout s'il est porté à la connaissance du client peut être porteur de valeurs liée au développement durable, à travers une politique RSE revendiquée par l'entreprise. N'oublions pas qu'à travers des outils de visites virtuelles, le client peut également de son côté « télé consommer » sans se déplacer au sein de l'agence.

Client et professionnels se retrouvent ensemble pour construire ainsi un parcours client plus raisonné, plus éthique et respectueux de l'environnement.

Ces valeurs sont aujourd'hui très présentes chez les clients, notamment chez les plus jeunes. Dès lors, le travail du professionnel s'en trouve plus valorisé et porteur de plus de sens.

Tout professionnel de l'immobilier, s'il souhaite affirmer son professionnalisme vis-à-vis de son marché se voit aujourd'hui dans l'obligation de se doter des dernières innovations digitales au service de ses missions.

Il en va désormais de sa crédibilité et de l'affirmation de sa responsabilité de professionnel compétent, sensible aux considérations environnementales et soucieux de sa légitimité. Ainsi, il va affirmer sa légitimité de professionnel en proposant à ses clients les technologies

les plus récentes au service d'une relation plus transparente grâce à des process plus sécurisés. Son travail n'en sera que plus valorisé aux yeux des clients et plus valorisant à ses propres yeux.

La création de sens se fait par les interactions facilitées entre client et collaborateur au bénéfice d'un meilleur service.

A ce titre, il apparait que certains affirment qu'il faut revaloriser le collaborateur dans ses missions en reconnaissant que la digitalisation aide à la délivrance optimale du service auprès du client.

Au final, la digitalisation des métiers de l'immobilier fait apparaitre que la création de sens avec les clients et les collaborateurs est intimement liée et qu'elle repose tout à la fois sur la confiance créée, la transparence dans des échanges plus responsables, une meilleure communication mutuelle, et une valorisation des métiers par des pratiques plus durables, plus éthiques et exprimant le souci d'une politique RSE.,

SECTION 3 : L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Dans un premier temps, nous pouvons observer le nuage des 50 mots les plus fréquents issu de cette codification :



Figure 29 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Intelligence artificielle »)

L'étude de la fréquence des termes les plus prononcés pour ce code « Intelligence artificielle » nous montre que les termes « intelligence » et « artificielle » apparaissent en 1ere place avec respectivement 40 et 35 citations, sachant que le terme « IA » est prononcé 11 fois. Le terme « parce » de fait suivi le plus souvent de « que » (nous avons retenu les mots de plus de 5 caractères dans un souci de clarté), exprime ici le souci d'explications données par nos répondants sur notre questionnement. Les mots « données (24 citations) et « immobilier » (19 citations) viennent ensuite.

Nos répondants ont souvent parlé de données dans leurs prises de parole, ce qui apparait comme tout à fait cohérent avec la thématique étudiée, l'IA fonctionnant avant tout à partir de bases de données.

Puis les termes « annonces » (15 fois) et « clients » (14 fois), et « rédiger » (11 fois) sont mentionnés, beaucoup de nos interviewés affirmant que l'IA est surtout aujourd'hui une aide à la rédaction d'annonces pour les acteurs de l'immobilier qui l'utilisent. Pour le terme « client », il s'agit d'éclairer le fait que l'IA va interagir dans la relation entre le client et le professionnel.

Enfin, nous pouvons souligner que le terme « humain » est prononcé 8 fois, certains de nos répondants insistant sur le fait que l'IA, à l'instar de la digitalisation, ne doit pas se substituer à l'humain, mais doit être un facilitateur de la relation client et de la réalisation des tâches dédiées aux professionnel dans l'exercice de son métier.

Enfin, il convient de noter que le mot « réseau » apparait 8 fois, l'IA apparaissant comme un des éléments constitutifs plus largement de la digitalisation, et dès lors, impacte les différentes relations entre les acteurs et les réseaux d'actants ainsi constitués.

3.1 Un constat : l'IA arrive dans l'immobilier

Le constat général est que l'intelligence artificielle est désormais présente dans le secteur de l'immobilier, et ceci comme un élément de l'évolution technologique des outils digitaux déjà présents. Il convient de rappeler que certains outils digitaux mobilisent déjà pour partie l'IA sans forcément le mettre en avant, il en est ainsi des technologies de traitement de dossiers clients ou d'estimation de biens par exemple.

L'IA est considérée comme une des dernières innovations perceptibles dans le milieu et tous nos répondants en conviennent. D'aucun y voit l'expression d'une nouvelle révolution qui va impacter le secteur de l'immobilier comme l'a déjà fait précédemment l'apparition

d'internet. D'autres soulignent surtout que si l'IA est bien là, il n'est pas possible à date d'en imaginer toutes les conséquences possibles pour les métiers de l'immobilier.

A ce stade, la notion de remplacement de l'action humaine ne semble pas être celle qui retient le plus d'attention, l'idée est de bien comprendre ses implications, d'essayer d'en contrôler les effets et de mesurer en quoi elle va pouvoir apporter un support aux professionnels dans leurs missions.

Il semble que nos répondants aient le souci de se dire que l'IA ne viendra pas se substituer à l'action humaine, mais conduira à l'aider.

En l'état actuel du développement de l'IA dans l'immobilier, il reste difficile de prédire toutes les conséquences possibles.

Notons que pour l'ensemble de nos répondants, il n'y a pas d'animosité ou de peur vis-à-vis de l'IA, l'intérêt et la mesure des possibilités d'utilisation semblent plus les voies recherchées.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Un constat : l'IA arrive dans l'immobilier
« Aujourd'hui, il faut regarder, on sait que sur beaucoup d'innovations, il y d'abord un effet, on s'emballe. *Ensuite, il y a une déception forte, on s'aperçoit que ça ne marche pas et puis après ça repart et ça devient important et intéressant au bout de 5 ans. » (HP)*
« Elle a sa place d'après moi. Ça me plaît bien » (JLJ)
« Je pense, qu'on le veuille ou non, de toute façon, elle est déjà là et puis qu'elle va s'installer, donc il vaut mieux encore une fois, mieux l'appréhender pour pouvoir la contrôler, mais en tout cas il est vrai qu'on va faire avec. » (RC)
« Pour moi, l'intelligence artificielle aujourd'hui, c'est comme l'internet quand il est apparu il y a 30 ans, ça va tout révolutionner mais absolument tout. » (AL)
« Dans l'immobilier, l'intelligence artificielle, elle arrive hein ? Elle arrive. Elle y est même… » (WS)
« Tout ce que j'espère c'est qu'elle pourrait venir en addition et non pas en superposition de quelque chose. » (JDL)
« …Et pour l'immobilier, voilà pour l'immobilier en tout cas, je vois beaucoup de choses qui pourraient se faire par l'IA, qui sont uniquement des tâches qui ne viendront pas remplacer l'humain. » (JDL)

3.2 L'IA : déjà un outil d'aide à la rédaction

Il apparait à tous nos répondants qu'aujourd'hui l'IA est avant tout une aide à la rédaction, et notamment à la rédaction d'annonces immobilières. Certains intègrent également la rédaction de comptes rendus de réunion, ce qui peut être utile en copropriété par exemple, quand d'autres soulignent que l'IA peut également être utile pour répondre aux mails de plus en plus envahissants comme nous avons pu déjà le souligner.

Le fait que l'IA soit déjà perçue comme un support intéressant et pertinent à la rédaction des annonces immobilières est communément reconnu par nos interviewés, ce qui peut apparaitre comme normal au premier abord.

Cependant, compte tenu de l'importance que revêt la qualité de présentation des annonces, ce n'est pas si évident : l'annonce est l'élément essentiel, avec le reportage photos, de la présentation des biens aux clients.

Et ceci est d'autant plus avéré avec l'apparition des portails immobiliers qui ont permis de développer le champ des possibles pour la rédaction des annonces, contrairement à ce qui se passait du temps des annonces dans la presse papier, avant l'arrivée d'internet.

Confier à un outil digital pourvu d'IA la rédaction de ses annonces n'allait pas de soi. Cela peut tendre à démontrer que les professionnels ont reconnu assez rapidement toute la pertinence de l'IA pour la rédaction, certains y voyant avant tout une tâche parfois compliquée et demandant de cocher beaucoup de critères liés aux contraintes de publications via les portails : mots clés, référencement, etc...

D'aucuns remarquent que l'IA a une qualité rédactionnelle souvent négligée aujourd'hui par certains collaborateurs, sans mentionner les soucis d'orthographe. C'est donc sur ces deux points une garantie, à tout le moins, de textes qualitatifs sur la forme, le fond dépendant uniquement de la qualité des informations préalablement fournies à l'IA pour rédiger le texte voulu.

Il est d'ailleurs souligné que nombre de logiciels métiers intègrent déjà cette fonctionnalité, ce qui n'a pas provoqué de tollé chez les professionnels.

Concernant l'assistance à la rédaction des mails, certains y voient, un outil qui va réaliser des tâches parmi les plus chronophages dans les métiers de l'immobilier.

Rappelons que nous avons déjà mentionné le fait que la digitalisation est génératrice de nombreux mails, et le fait que l'IA puisse aider à répondre à ce phénomène est perçu comme

une bonne chose pour nos répondants. Enfin, l'aide à la rédaction des compte rendus de réunion est également mentionné, considérant que la digitalisation, notamment par la facilitation du télétravail a également généré une forte augmentation des réunions en ligne, pour lesquelles, la rédaction du compte rendu est souvent importante.

Dès lors, pour le professionnel, l'IA apparait comme facilitatrice des tâches soient les plus chronophages voire ingrates (réponses aux mails par exemple), soient celle exigeant attention et rigueur (rédaction des annonces).

Dès lors on peut retrouver ici une création de sens pour le collaborateur dans son travail, par la capacité de l'IA à lui permettre une meilleure qualité de vie au travail. Au-delà de son bénéfice propre, ce temps libéré face aux missions les moins gratifiantes peut également faciliter un meilleur relationnel avec les clients.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

L'IA : Déjà un outil d'aide à la rédaction
« J'en avais un peu marre d'ailleurs de rédiger tous mes projets de résolution d'A. G, …toutes celles qui concernent les travaux, j'aurais eu de l'intelligence artificielle, ça m'aurait bien rendu service. C'étaient celles qui me barbaient le plus. » (JLJ)
« Alors j'ai déjà un peu regardé parce que nous avec le logiciel métier, ils nous proposent de déjà rédiger l'annonce. Donc il y a du gain de temps. Je disais tout l'heure on quand on parle du contenu, voilà, c'est parfait. » ((AB)
« Moi je préfère que l'intelligence artificielle rédige les annonces plutôt qu'un gamin qui fait une faut à tous les mots » (CL)
« Les premières situations qu'on voit sur les acteurs de l'immobilier, c'est plus une aide à la rédaction des annonces. Donc là ça. Faire gagner du temps, je pense, pour rédiger une annonce, une annonce attractive. » (CJ)
« Elle est même d'après moi, hein, puisqu'il y en a qui s'en servent pour rédiger leurs annonces. « (WS)
« Grâce à l'IA, si ça permettait de répondre à des mails. Si ça permettait de redistribuer, de répondre sur certains courriels avec pas ou peu d'enjeu, oui. » (EC)
« Oui, l'intelligence artificielle va être intéressante. Pour des tâches rébarbatives de réponse à certains mails « (LM)

« C'est par exemple grâce à l'IA, c'est pour toutes les réunions, les Visio, de conseillers syndicaux et cetera, qui peuvent permettre de faire des contres rendus instantanés pendant notre réunion. Ça, c'est vrai que ça peut être un sujet assez intéressant. » (EC)
« Ça va nous aider à optimiser beaucoup sur des contenus… à faire du contenu et le personnaliser. » (AL)
« Beaucoup sont partis là-dessus. Pour l'instant, on se rend compte que ça peut faire des textes un peu sympas, mais sans le fond. Ça fait de la forme, mais pas du fond, ça c'est le problème » (SB)
« Il te pond un texte. Mais tu ne remplaceras jamais l'intelligence humaine quoi. Et la sensibilité…Parce que bon, tu es juriste, chaque mot a un sens. Chaque virgule a un sens. Alors un contrat ? Chaque virgule a un sens, ça dépend où elle est placée. » (PP)

3.3 L'IA dans la relation client

Au même titre que les outils digitaux, l'IA apparait comme présente dans la relation client, ce qui semble logique. En effet, n'oublions pas que l'IA, avant tout, va être utilisée comme un des éléments de la technologie constitutive des outils digitaux au service de l'immobilier. Ces outils impactant déjà fortement l'expérience client (cf. section 3, 3 .2 et section 4, 4.2), il est peu surprenant que nos répondants avancent que l'IA va également interagir dans la relation client.

Cependant, beaucoup des interviewés alerte sur le fait que l'IA ne peut pas se substituer à l'humain au cours de l'expérience client.

A ce titre, ils soulèvent le fait que l'immobilier comporte une part d'irrationnel lié à l'émotion qu'une technologie ne peut pas remplacer. Toutes les actions liées à la phase de la découverte des besoins clients doit laisser une grande place aux interactions directes entre le prestataire (i.e. le collaborateur) et son client.

Beaucoup insistent sur l'importance d'une relation toujours incarnée car, à ce jour l'IA n'est pas capable de sentiments et encore moins d'émotions. On retrouve ici des observations déjà effectuées préalablement dans notre analyse (section 3, 3.2), l'outil digital, avec ou sans IA, ne peut pas servir de paravent aux collaborateurs pour échapper aux interactions directes avec leurs clients. Il reste une aide, un support voire un facilitateur.

Certains de nos répondants abordent également le fait que l'IA peut, par certaines de ses fonctionnalités, proposer un côté prédictif dans l'approche des besoins du client. En effet, par sa capacité à analyser et à traiter une masse considérable de données rapidement, l'IA a la capacité, dès lors de décrypter des tendances nouvelles chez les clients.

Ainsi, certains y voient une aptitude à anticiper les besoins. Ce côté prédictif est corroboré par la façon dont l'offre est proposée désormais.

Nous savons que l'offre immobilière est à portée de clic par l'intermédiaire des portails d'annonces et des sites internet des professionnels et des groupes.

A ce titre, tous les professionnels reconnaissent la difficulté à trouver le bien qui correspond précisément à la demande du client, car l'offre est pléthorique, ventilée sur de nombreux sites et compliquée à analyser rapidement pour n'importe quel collaborateur.

La masse de données disponibles fait que toute recherche est chronophage, difficile et souvent fastidieuse. D'aucuns avancent que l'IA va certainement être un vecteur de facilitation du rapprochement de l'offre et de la demande, ce qui donnera encore plus d'atouts aux professionnels dans leur démarche client.

De même, nos répondants relèvent que l'utilisation de l'IA, au-delà d'une analyse fine des marchés visés, devrait permettre à terme d'être un élément améliorant grandement la prospection et la recherche de mandat, notamment par sa capacité à scruter attentivement toutes les bases de données existantes relatives au secteur et à en extraire les bonnes informations, ce qui aujourd'hui est quasiment impossible à l'échelle d'un collaborateur.

Ainsi, le défi de la donnée, au cœur des métiers de l'immobilier, comme nous l'avons déjà souligné, pourrait, peut-être, trouver un début de solutions grâce à l'introduction de l'IA dans les technologies dédiées au secteur.

Cette capacité d'analyse semble être un des plus grands champs des possibles dans l'évolution des métiers de l'immobilier dans sa fonction essentielle : rapprocher l'offre de la demande.

A ce niveau, certains de nos répondants retrouvent ici une création de sens dans les innovations digitales, par la possibilité, pour ces dernières à enrichir l'expérience client par sa faculté à rapprocher l'offre et la demande.

Ces fonctionnalités de l'IA apparaissent comme un élément constitutif de sens pour les métiers de l'immobilier, notamment par la capacité de l'IA à rendre plus transparente l'offre.

De même, par sa rapidité à répondre aux sollicitations, l'IA est un facteur de meilleure qualité de la prestation délivrée au client, renforçant ainsi la crédibilité du professionnel, et par conséquent la confiance dans la relation.

On retrouve bien ici, des éléments créateurs de plus de sens dans les interactions client/professionnel.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

L'IA dans la relation client
« L'intelligence artificielle, c'est très bien, mais là encore, c'est à utiliser avec modération parce que…Ce n'est pas l'I.A. qui va expliquer L'émotion et le passé de votre client… il n'y a que vous dans votre découverte client qui peut le deviner. L'I A ne pourra pas le savoir. » (KR)
« L'I.A., c'est bien, ça te fait gagner du temps sur les bases de données, c'est indéniable, mais à un moment donné, l'I.A. ne fait pas tout. C'est à dire qu'il ne faut pas oublier ton métier, c'est lever ton cul de ta chaise, aller dehors, taper aux portes et serrer Des mains et ça lui elle ne le fait pas » (KR)
« Qu'est-ce que ça va provoquer chez le client et finalement notre rôle dans tout ça ? Est-ce qu'il sera réduit ou est-ce qu'il sera augmenté ? Est-ce que l'I.A. va permettre au client d'avoir un parcours tellement simplifié que du coup il aura plus besoin de nos actions ? » (RC)
« A un moment donné, ça ne remplacera pas, ça ne peut pas pour l'instant remplacer l'expertise humaine par rapport à la qualité de la relation qu'on a. Les gens et nous, on a ce facteur de confiance, qui est sur la solidité de la relation qu'on crée avec quelqu'un, compte tenu de l'importance de ce que les gens achètent. Je pense qu'on sera beaucoup plus épargné que les autres professions comptent tenu de tout ça. » (CL)
« Si on est sûr qu'elle est à 100% sûre, ça va être un outil génial pour encore aller plus vite, pour encore être meilleur et encore mieux répondre » (FM)
« Pour faire une étude de marché, elle est meilleure que moi, Sauf qu'elle n'a pas les chiffres et elle ne connaît les budgets de tous les mecs en face » (EH)
« Voilà l'I.A. elle va nous servir dans le commerce pour savoir où prospecter, pour approcher la prospection » (LDK)
« L'intelligence artificielle, moi je pense qu'elle a du sens dans l'avenir pour rapprocher l'offre de la demande » (FM)

« Demain, l'intelligence artificielle te permettra d'anticiper tes besoins en te disant, c'est de la prédiction là, en venant vers toi avant que tu cherches, pour te dire tiens, là, il y a un logement qui se libère à Tel endroit. Et qui pourrait peut-être correspondre à tes besoins » (FM)
« Mais il faut qu'on y trouve des utilités et qu'on la mette au service de l'expertise. » (CL)

3.4 Synthèse

L'étude du code « Intelligence artificielle » nous a semblé pertinent parce qu'aujourd'hui, on assiste à l'arrivée progressive de cette technologie dans les outils digitaux mis à la disposition des professionnels de l'immobilier. Le fait est que les impacts de l'IA apparaissent au tout début et que le chemin des possibles est long et très vaste. Nos répondants affirment tous que l'IA est bien là et que désormais il va falloir la prendre en compte dans l'évolution des outils digitaux de la profession.

Toutes les fonctionnalités possibles sont encore loin d'être explorées. L'IA est considérée à date, comme une technologie permettant la rédaction d'annonces d'une façon très qualitative et répondant au mieux aux contraintes des nombreux supports à disposition des professionnels. Sa capacité de rédaction est un atout pour la réponse à certains mails qui envahissent quotidiennement les collaborateurs, tout comme l'aptitude à rédiger des comptes-rendus.

Cependant, beaucoup voient le réel potentiel de l'IA pour le secteur de l'immobilier dans sa faculté à traiter la masse considérable de données à portée des professionnels et ainsi, proposer des capacités prédictives sur telle ou telle question.

Le plus grand champ d'exploration étant le rapprochement de l'offre et de la demande, de même que l'anticipation de l'évolution des besoins des clients.

Ainsi, l'IA participe également à la création de sens pour les métiers de l'immobilier, en étant au plus près des préoccupations actuelles ou futures des clients.

Dès lors, cette meilleure capacité de traitement des données, notamment dans un souci de mieux rapprocher l'offre de la demande rendant ainsi le marché plus transparent, constitue un élément créateur de sens dans la relation client.

De même, l'IA permet aux collaborateurs de se libérer des missions les plus chronophages, au bénéfice d'une meilleur qualité de vie au travail. Autre élément constitutif de la création de sens dans le métier. De même, l'aide à la rédaction des annonces contribue à une

performance supérieure du travail réalisé et donc une plus grande légitimité pour le collaborateur, facteur de confiance pour le client. On retrouve ici un des éléments de création de sens entre le client et le professionnel.

Tout reste à imaginer ici, et il est certain pour l'ensemble de nos répondants que l'IA trouvera sa place au sein des outils digitaux de l'immobilier.

SECTION 4 : FACTEURS CLES DE SUCCES D'UNE DIGITALISATION REUSSIE

Dans un premier temps, nous pouvons observer le nuage des 50 mots les plus fréquents issu de cette codification :



Figure 30 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Facteurs clés de succès d'une digitalisation réussie »)

L'analyse de la fréquence de mots pour le code « Facteurs clés de succès d'une digitalisation réussie » fait apparaitre les termes « digitalisation » et « client » parmi les plus cités avec respectivement 49 et 46 citations. Si on ajoute le terme « digital » (19 citations), « digitalisation » et « digital » sont les mots les plus prononcés, ce qui semble logique, eu égard à la thématique étudiée.

L'occurrence importante du mot « client » semble démontrer que nos répondants l'associent étroitement aux facteurs clés de succès de la digitalisation. Cette proximité des deux termes est dans la ligne des tendances déjà évoquées préalablement dans notre recherche, à savoir que la digitalisation est au service de la relation client et de sa réussite sur le « marché » considéré (15 citations).

Puis, les termes « faire » et outil (respectivement 41 et 32 citations) illustrent bien le fait que la digitalisation se déploie à travers des outils qui vont permettre de réaliser un certain

nombre de tâches, et notamment en traitant des données (mot qui apparait 27 fois). Le terme métier avec 21 citations conforte le fait que cette digitalisation est au service du métier. Les termes « collaborateurs », « humain » et équipe » (respectivement 19, 14 et 9 citations), replacent l'incarnation au centre de la réussite de la digitalisation dans l'immobilier (cité 15 fois).

L'outils ne peut se suffire à lui seul, ainsi que nous l'avons déjà constaté. Ensuite, les mots « systèmes » et « process » (respectivement 18 et 10 citations) nous précisent que tous ces outils doivent s'intégrer dans les systèmes d'entreprise et leur process.

Enfin, il nous faut souligner que les termes « formation » et « compétence » avec chacun 14 citations, illustrent le fait, aux dires de nos répondants, que toute démarche de digitalisation implique la mise en place de formations idoines visant à permettre aux collaborateurs de bien s'approprier les outils considérés.

4.1 L'adhésion des collaborateurs

Une digitalisation réussie est une digitalisation où les outils digitaux doivent être utilisés, et pour cela il faut l'adhésion des collaborateurs qui sont les premiers utilisateurs des technologies.

Plusieurs de nos répondants mettent en avant le fait qu'avant tout, la digitalisation doit se faire en parfaite collaboration avec les équipes en se souciant de les associer au plus près à la démarche. C'est une condition souvent répétée de la réussite. La mise en valeur des apports de tous ces outils digitaux peut se faire à deux niveaux : d'une part l'amélioration des conditions de travail par la suppression des tâches chronophages et peu intéressantes, et d'autre part la capacité à mieux accompagner les clients au bénéfice d'une réussite supérieure, donc plus rémunératrice pour les équipes.

Certains relèvent que moins il y a d'implication des collaborateurs dans le process de digitalisation, plus il est difficile d'identifier un quelconque facteur clé de succès à ce niveau. Ce qui confirme bien les propos qui insistent sur la nécessaire implication des collaborateurs pour espérer une digitalisation aboutie et réussie.

Certains avancent que la digitalisation est un élément constitutif de la fidélisation des collaborateurs, qui, pour les plus jeunes ne peuvent pas imaginer leur travail sans ces outils.

Nos répondants insistent sur le fait que la digitalisation doit avant tout répondre à des besoins de l'entreprise et qu'une réflexion collective préalable est nécessaire afin de choisir les bons

outils pour le meilleur service. A ce stade, certains de nos interviewés sont persuadés que le collaborateur est un facteur clé de succès essentiel à la réussite d'une démarche de digitalisation.

Ils perçoivent le facteur humain comme étant prioritaire et avancent que la sollicitation préalable des collaborateurs est primordiale : l'explication, la participation et la persuasion valent mieux que l'injonction. A ce stade, nombreux mentionnent le rôle majeur des responsables d'entreprise dans tout ce process. C'est au chef d'entreprise de savoir convaincre et motiver ses équipes pour les « embarquer » dans la direction d'une digitalisation, comprise, reconnue et acceptée par tous.

En effet, au final, au-delà des outils, les hommes et les femmes restent essentiels dans le bon déploiement de toute digitalisation, car les outils digitaux, comme nous l'avons déjà relevé ne se substituent pas aux relations humaines, ils vont la faciliter.

Au final, nous pouvons constater que mobiliser les collaborateurs en les associant dès le départ à la démarche de digitalisation, est essentiel à la réussite, mais surtout un élément fédérateur des collaborateurs à l'entreprise. Ces éléments nous semblent générateur de plus de sens dans l'engagement des collaborateurs au bénéfice de l'entreprise et de ses clients.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

L'adhésion des collaborateurs
« Il faut démontrer aux gens, aux équipes, que ça va leur permettre de mieux travailler, de faire un travail plus qualitatif, de mieux gagner leur vie, et cetera. C'est, c'est ça Le point clé. » (HP)
« C'est une digitalisation déjà premièrement pertinente… d'autre part, qui est utilisée… donc utilisée de manière rapide, à bon escient…Ce n'est pas le tout d'avoir de la digitalisation, il faut l'utiliser. » (EA)
« En fait c'est d'associer le maximum de monde, les clients, les collaborateurs enfin la société ou autour du produit qui va être proposé. C'est facile à dire, mais ce n'est peut-être pas facile à mettre en œuvre. Cela prend du temps. » (JLJ)
« L'humain doit rester le principal facteur de succès » (LC)

« La digitalisation, si elle doit être réussie, c'est qu'elle doit être choisie en fonction des besoins de l'entreprise. C'est à dire qu'on ne va pas prendre n'importe quel outil digital s'il ne nous amène pas quelque chose de réel en termes de plus-value pour qu'elle soit réussie, il faut qu'elle soit donc choisie et qu'elle soit utilisée. Mais c'est qu'on soit capable de démontrer l'apport justement du digital au quotidien. » (RC)
« Et puis il faut impliquer les collaborateurs » (DD)
« Concernant les facteurs clés de succès de la digitalisation réussie : non il n'y en a pas réellement de mon point de vue. Il n'y a pas beaucoup d'implication des salariés dans le processus de digitalisation donc il est difficile d'identifier les facteurs clés de succès » (TC)
« Fidéliser ses collaborateurs. » (GC)
« C'est d'emmener avec soi ses collaborateurs. » (JS)
« L'amélioration des conditions de travail. » (LM)
« L'adhésion de toutes les parties. Parce que les jeunes, c'est clair ils sont nés avec le digital. Ils ne sauraient pas faire sans. C'est même un facteur de recrutement pour les jeunes. » (MC)
« Le facteur clé de succès de la digitalisation c'est le collaborateur. A ce titre il ne faut pas imposer, il faut persuader. Il faut passer de la contrainte de la douleur au plaisir. Le patron doit être talentueux pour que les choses soit faite. L'humain c'est l'ingrédient qui va faire la réussite de la digitalisation. En résumé, Plus il y a de digitalisation moins il y a d'échanges mais ils sont plus importants. » (PB)
« Une digitalisation réussie est une digitalisation qui est appropriée par toute l'équipe : du manager aux salariés. Et qui satisfait l'équipe, les clients, qui fait gagner en rentabilité du temps, qui permet d'avoir une appétence à l'outil et évoluer vers de nouveaux outils. » (WS)
« Enfin moi déjà, ce serait une digitalisation au plus près du terrain. » (LT)

« Mais il n'y a pas que la digitalisation en fait c'est très bien mais il y a aussi derrière, il y a la connaissance, il y a le savoir-faire, il y a le savoir-être, il y a tout quoi. Il y a des hommes derrière, des femmes en l'occurrence. » (AB)
« Travailler en humains, travailler en amont, avant de sortir le système quoi, c'est vraiment de travailler en amont et de le tester. Et aussi faire participer les acteurs pour qui ça va être mis en place. » (PP)

4.2 La formation

Beaucoup de nos interlocuteurs nous précisent que la formation apparait comme un élément déterminant de la réussite de la mise en place d'une démarche de digitalisation. Tous insistent sur le fait qu'il ne sert a à rien de mettre à disposition des nouveaux outils digitaux si la démarche n'est pas accompagnée de sessions de formations ad hoc.

A ce stade, certains insistent sur la délivrance de vraies formations, et non pas seulement des séquences explicatives de prise en mains des outils. Dans un métier où déjà les connaissances juridiques, techniques financières et fiscales sont pléthoriques, il convient de s'assurer que les collaborateurs sont véritablement formés à l'utilisation des technologies digitales qu'on leur met à disposition pour exercer leurs missions.

La formation va également servir de moment d'explication du « pourquoi » des outils et de toutes leurs finalités, il ne s'agit pas uniquement de comprendre le fonctionnement des outils digitaux, il s'agit également de saisir tout le champ des possibles pour optimiser leur impact sur les tâches du collaborateur.

A ce titre, il convient de préciser que la formation doit être préalable à l'utilisation, mais aussi être organisée au fil de l'eau pour accompagner les collaborateurs dans l'évolution des fonctionnalités des outils.

L'accent mis sur la dimension formation est unanimement considéré comme un facteur de la réussite d'une démarche de digitalisation, en rappelant que la formation continue est obligatoire dans les métiers dits « Loi Hoguet », et par conséquent, les séquences de formation dédiées aux outils digitaux sont prises en compte dans le décompte des heures obligatoires au titre de la Loi AUR (cf. Partie 1). La digitalisation sans la formation, ce n'est pas envisageable.

Le souci de la formation des utilisateurs aux outils digitaux apparait également ici comme un des facteurs essentiels à la création de sens dans le métier.

Comment, pour un professionnel, imaginer pouvoir être crédible et légitime dans son discours et dans ses actes s'il, n'est pas en mesure de maitriser parfaitement toutes les fonctionnalités des outils mis à sa disposition au bénéfice de ces clients ? C'est un élément déterminant de la construction de la confiance dans la relation.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

La formation
« C'est la formation. C'est la formation, parce que si tu prends un abonnement à une innovation vachement intéressante et si tu ne formes pas tes équipes pour qu'ils utilisent, leur montrer à quoi ça leur sert, et cetera. Ça ne sert à rien. Ça ne sert absolument à rien du tout. » (HP)
« Alors je pense que, c'est un peu plus facile, mais …La première chose, c'est *Il faut que les gens soient bien formés. » (KR)*
« Il faut aussi être à jour se former constamment… être formé constamment. » (AL)
« Et puis évidemment la formation, parce que si vous ne formez pas aux outils et s'ils ne savent pas l'étendue de ce qu'ils peuvent faire avec, ça ne sert à rien. Et là, c'est ultra important parce que on peut être dans des quiproquos derrière, ça peut être terrible S'il n'y a pas de formation. » (LDK)
« Concernant les facteurs clés de succès : il faut bien connaître le produit, il faut avoir une bonne formation. » (KD)
« Donc la digitalisation réussie, il y a à la fois alors de la construction et de la formation » (LDK)

4.3 L'adaptation des process

Un autre facteur clé de succès d'une digitalisation réussie ressort des réponses de nos répondants : la nécessaire adaptation des process. En effet, la question essentielle à se poser préalablement à une démarche de digitalisation est simple : doit-on repenser les process et

l'organisation avant la mise en place des outils ou, à l'inverse, les outils doivent-ils être de facto plaqués sur l'organisation existante ? Les réponses sont assez concordantes, nombreux sont ceux qui pensent qu'avant toute démarche de digitalisation, il convient d'examiner l'organisation en place et de considérer les évolutions possibles et/ou nécessaires.

Le process de digitalisation d'une entreprise, immobilière en l'occurrence, ne doit pas résulter du hasard telle la découverte d'un outils séduisant proposé par un *start-up* « à la mode ». Il convient de construire une réflexion préalable sur l'évolution souhaitée des process.

L'innovation ne doit pas être le résultat d'une décision prise trop rapidement, sans étude, sans concertation et sans détermination d'objectifs à atteindre. Toute introduction d'innovation technologique entraine des conséquences sur l'organisation et les équipes, ce ne doit pas être un phénomène de mode, mais la réponse à un réel besoin de l'entreprise, dûment identifié, concerté, mesuré et validé.

A ce stade, beaucoup de nos interlocuteurs ont avancé qu'il est également indispensable de pouvoir mesurer le retour de l'apport de la digitalisation : une digitalisation non mesurée ou non mesurable est souvent vouée à l'échec. Ceci est important au regard des investissements induits souvent conséquents et aux conséquences organisationnelles de l'introduction de nouveaux outils dans les process.

En fait, nombreux de nos répondants insistent sur la phase de préparation et de réflexion avant toute démarche d'innovation digitale, elle doit se construire au plus près des acteurs et des métiers considérés pour tendre au succès.

Ici encore, on retrouve le poids des humains dans la digitalisation, ces derniers en tant qu'utilisateurs finaux, doivent avant tout, être à l'origine de son élaboration et en définir les critères de sa mise en place.

A ce titre, il nous est rappelé un point essentiel et souvent non vérifié avant toute démarche de mise en place d'outils digitaux : celui-ci doit pouvoir s'intégrer sans problème aux outils déjà existants.

On touche ici au problème majeur de la connectivité des solutions digitales entre elles, point souvent négligé. Il est bon de rappeler que l'interopérabilité des outils entre eux est rare, et la plupart du temps n'est possible qu'au prix de développement longs et coûteux, sauf à choisir une solution technologique émanant de l'éditeur auprès de qui l'entreprise s'est équipée auparavant.

Enfin, nous pouvons poser que le souci constant d'adaptation des process aux outils digitaux, générant ainsi efficience, transparence et confiance dans les modes opératoires entre client et professionnel est conséquemment créateur de sens pour le métier.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

L'adaptation des process
… Il y a 2 approches : Est-ce que je plaque ma digitalisation sur mon organisation actuelle ? Ou est-ce que l'analyse de la digitalisation implique une réorganisation en profondeur de l'entreprise ? » (JMT)
« Simplification. La difficulté, c'est qu'on peut tout faire. Mais le fait de tout faire, finalement on fait tout mal, donc c'est de la simplification, sera le vecteur de succès de l'adaptation de nos entreprises, à la fois au nouveau mode de de consommation qui engage forcément un nouveau mode et des nouveaux process. JDC
« C'est assez facile d'avoir la compétence métier, de recruter la compétence métier, c'est beaucoup plus difficile d'allier compétences métier et compétences système et donc l'enjeu de la digitalisation aussi de nos entreprises, c'est la simplification de l'accès à ces outils et de leur utilisation et le contrôle de leur utilisation au regard des process internes de l'entreprise. » (JMT)
« Si on met en place un processus de digitalisation et on n'est pas en capacité d'en mesurer les impacts, cela peut être une réussite parce que ça peut être le fruit du hasard, mais comme ça peut être un échec, c'est très vite un échec si on n'a pas la capacité de maîtriser le processus de bout en bout. » (MM)
« Il faut déjà que ça soit ordonné, que ça soit pensé en amont. Il ne faut pas se dire, tiens, il y a telle Start-up, telle solution, et on innove. C'est tout une organisation, si ce n'est pas construit, je ne vois pas comment ça va fonctionner, vous voyez ce que je veux dire ? » (DD)
« Moi, je pense que pour réussir, pour bien savoir, il faut d'abord avoir un objectif, il ne faut pas que ce soit l'outil qui soit séduisant. » (JS)

« Alors pour moi, une digitalisation réussie, ça repose sur des bâtisseurs qui soient des opérationnels. Des créateurs, des concepteurs, qui soient très en prise avec l'opérationnel et le métier pour lequel ils vont s'engager. » (LDK)
« La simplicité et le bon remplissage des données pour pouvoir échanger les données. Voilà, parce que si vous n'avez pas les données, ça ne marche pas la digitalisation. Et un bon, un bon positionnement internet. » (SB)
« L'autre point clé, c'est que quand l'innovation est une brique ou qui est une pièce du puzzle, il faut vraiment être sûr que ça s'intègre. » (HP)
« Donc les facteurs de réussite c'est quand c'est bien pensé au départ sur le papier me semble-t-il. Voilà il ne faut pas se précipiter sur telle et telle nouveauté, voir comment ça s'intègre dans votre organisation, dans vos équipements. C'est peut-être ça. » (DD)

4.4 Le souci de l'expérience client

Comme nous l'avons relevé dans l'étude des occurrences de mots de ce code, le client, et plus largement l'expérience client, apparait aux yeux de nos interlocuteurs comme un élément constitutif majeur de la réussite d'une démarche de digitalisation.

Le client est présenté ainsi comme l'alpha et l'oméga de la relation en immobilier.

A ce titre, nos répondants rappellent que l'immobilier est un métier de service, et le service sous-entend une coproduction entre le prestataire et le client. Les outils digitaux sont considérés ici comme un facteur de sécurisation de la relation, comme nous avons déjà pu le notifier préalablement (cf. Chapitre 4, Section1, Section 2).

De même, ces nouvelles technologies digitales doivent permettre de faciliter le travail des collaborateurs et les aider dans un meilleur relationnel avec les clients.

Les outils doivent être au service d'une meilleur fluidité des interactions des différents acteurs. La présence des outils digitaux ne doit pas diminuer le rôle des collaborateurs, bien au contraire. Pour nos répondants, ces derniers vont devoir déployer toutes leurs compétences, aux côtés des fonctionnalités des outils digitaux mis en place.

L'outil ne se substitue pas à l'humain, comme nous l'avons déjà mentionné, il va faciliter et enrichir les prestations des collaborateurs. La qualité des relations directes entre le client et le collaborateur reste au centre de l'expérience client, le collaborateur ne peut pas se cacher derrière les outils, il doit, au contraire, démontrer sa parfaite connaissance des dossiers et des règles du métier.

L'importance de l'écoute des demandes et aspirations des clients est soulignée par beaucoup de nos répondants.

Le collaborateur doit garder à l'esprit que tout doit être mis en œuvre pour satisfaire ses aspirations, et à ce titre, il convient de mobiliser tout son professionnalisme et ses compétences. Le métier ne s'efface pas devant les outils digitaux, au contraire, il conforte l'expérience client par un réel souci d'accompagnement, au-delà de ce que peut procurer les interactions avec les technologies à disposition.

Le client est toujours en quête de transparence et de sécurisation dans son parcours, et le professionnel, notamment le collaborateur en est le garant et le vecteur.

La quête de satisfaction client va passer par des chemins divers, la plupart du temps phygitaux, c'est-à-dire mêlant présence physique et interaction avec des outils digitaux. Il est du ressort des collaborateurs de veiller à l'intérêt prioritaire des clients, et pas seulement aux intérêts de l'entreprise.

La relation doit demeurer gagnant/gagnant. C'est ainsi que la création de sens entre les deux parties pourra s'effectuer. Transparence, confiance et compétence en sont les clefs de voûte.

Si on veille à la qualité de la relation client, la digitalisation apparait effectivement comme réussie, encore une fois, les outils ne feront pas tout, tous seuls.

La présence de l'humain derrière la technologie est essentielle et seule garante du succès du parcours client. Encore une fois, nous pouvons observer que plus on mobilise des outils digitaux, plus il est nécessaire de mobiliser la présence concrète et physique du collaborateur auprès du client.

C'est aussi à ce prix que la confiance sera construite au bénéfice de la réussite. On retrouve ici, la notion de « communauté de confiance autour des outils digitaux » que nous avons déjà évoqué préalablement (Chapitre 2, section 2, 2.7).

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

L'expérience client
« Tout commence et tout fini par le client » parce que sans le client il n'y a rien qui commence et sans client, il n'y a rien ? » EA
« Le point de départ, c'est que tout outil, quel qu'il soit, il soit fait avant tout pour le consommateur … c'est à dire qu'il faut bien comprendre qu'on est au service du client et il ne faut pas être autocentré. » (EA)
« Tout outil qui peut t'aider en fait, à sécuriser la relation avec tes clients et avec les administrations. » (NE)
« Le seul truc, c'est que le digital ne doit pas être perçu comme une substitution aux actions humaines. Voilà, c'est que c'est un complément et que ça permettra de toute façon aux collaborateurs de mieux performer, ce qui n'enlèvera absolument pas leurs compétences personnelles sur ce qu'ils peuvent amener au client, c'est à dire un lien, un véritable lien relationnel, émotionnel fort, surtout dans les métiers de l'immobilier. Mais un outil supplémentaire pour contrôler. » (RC)
« Déjà, il faut être un bon pédagogue, il faut être à l'écoute pour savoir répondre, donc à l'écoute pour savoir répondre à toutes les interrogations de nos clients. Donc, l'écoute, la transparence et le professionnalisme, la technique de notre métier, c'est très important » (AL)
« En fait, ne pas oublier que parce qu'on fait du digital, derrière, en fait, il faut apporter toujours un service client de qualité. Il faut être disponible et il faut faire son métier. » (AB)
« L'important, c'est que la digitalisation soit au service d'une productivité et d'un apport en valeur pour le client. Qu'elle soit un moyen, mais qu'elle ne donne ni le sens, ni la finalité. » (CL)
« Il faut vraiment revoir la relation client, l'expérience client. » (DD)
« Ne pas oublier le vrai métier. Et que le métier, c'est un conseiller immobilier, un gestionnaire, un être humain. Et garder une relation humaine avec ses clients et pas passer dans une relation entièrement numérisée ? » (EH)

« C'est mon client qui me nourrit. C'est-à-dire que du moment que la digitalisation, la solution peut répondre à un besoin, une attente exprimée par mon client, moi je la considère bonne, elle va dans le bon sens. Alors je continue. » (PB)
« Toujours rechercher l'expérience client, coller aux aspirations clients. La clé, elle est là. Le client au centre du process. Oui, parce que beaucoup trop de projets se trouvent au niveau de l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de l'entreprise, le client s'en moque. » (FM)
« Moi, c'est le client qui dit parfait, ça correspond à mon attente et c'est fiable. Il y a la fiabilité. » (GC)
« L'amélioration de la relation avec la clientèle. » (LM)
« Une digitalisation qui va vous aider dans votre Relation humaine. » (JDL)
« Tout est transactionnel et il faut passer à l'émotionnel…Voilà, il faut passer à l'émotionnel. Et c'est pour ça qu'on dit ce n'est pas la Proptech mais c'est la Humantech. C'est de développer des applications qui vont aider l'homme, qui vont aider en fait le négociateur immobilier ou l'agent immobilier à déclencher les émotions chez leurs clients. » (JDL)
« C'est une digitalisation, je répète mon propos, qui est mesurée. Mesurée au sens de dire un ROI, des KPI, de pourquoi je la fais et qu'est-ce que je mesure ? Qu'est-ce que je veux mesurer d'abord, qu'est-ce que je mesure ?... il n'y a pas que se dire que je vais faire gagner 10 mn à mon assistante parce que j'ai automatisé tel truc, c'est : est-ce que le consommateur y gagne quelque chose ? » (CJ)
« Il faut être à la pointe de ce qu'attendent les gens. » (KD)
« Parce que le métier d'immobilier, c'est le mandat. Le mandat, c'est basé sur la confiance. ...Donc ce côté humain, il a est basé sur la confiance, et la digitalisation c'est un moyen mais ce n'est rien de plus qu'un moyen. » (EA)

4.5 Et le chef d'entreprise ?

Quelques-uns de nos interviewés nous ont évoqué plus longuement que leur rôle peut avoir une incidence dans la réussite d'un process de digitalisation. Ainsi, au-delà des équipes, le responsable peut également être un acteur de la réussite, et pas seulement car il aura pris la

décision d'utiliser tel ou tel outil digital, mais aussi, parce que lui aussi, peut en tirer un bénéfice dans son rôle de manager.

Le manager est bien sûr le décideur, mais au-delà de la satisfaction d'un objectif atteint, il peut également ressentir du plaisir à exercer ses missions pleinement par la mobilisation des nouvelles technologies.

Le bonheur du chef d'entreprise ainsi, est également perçu comme un facteur de réussite de la digitalisation. En effet, en étant déchargé de tâches chronophages dans le management des équipes, il aura dès lors plus de disponibilité pour lui aussi, se consacrer plus sereinement à ses clients et au développement de son entreprise, donnant ainsi plus de sens à son engagement d'entrepreneur.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Et le chef d'entreprise ?
« Si en plus, la digitalisation me fait gagner du temps, elle m'allège des tâches chronophages, qui ont très peu de valeur ajoutée, et qui me permet de me consacrer davantage à mes équipes, à mes clients. Ben voilà, ça coche les cases de la réussite » (. PB)
« Donc c'est pour ça je dis les résultats malgré tout, on va ramener ça au chiffre d'affaires. Et alors peut être le bonheur du chef d'entreprise, ça serait pas mal le bonheur du chef d'entreprise, parce que de temps en temps, ça lui ferait du bien aussi. » (LM)

4.6 Synthèse

L'étude du code « Facteurs clés de succès d'une digitalisation réussie » nous a démontré toute l'importance, dans le secteur de l'immobilier, que les clients et les collaborateurs occupent dans le succès d'un processus de digitalisation.

Au-delà de la qualité des outils mobilisés, c'est bien encore le facteur humain, incarné par les deux principaux acteurs d'un service, en l'occurrence le prestataire (le collaborateur ou le manager) et le client.

Concernant les outils, ils devront répondre à une nécessaire adaptation des process préalable indispensable à toute démarche de digitalisation.

A travers notre identification des facteurs clefs de succès d'une digitalisation réussie transparait les éléments constitutifs de la création de sens dans la relation entre professionnel et client. Ainsi, en est-il de toute l'attention portée par les chefs d'entreprise à veiller à l'adhésion de leurs collaborateurs dès l'origine de la démarche de digitalisation.

Un des outils prioritaires de cette quête de sens à travers la meilleure utilisation possible des outils digitaux est la formation, indispensable préalable à la maitrise des dits outils.

De même, l'optimisation de l'intégration des nouveaux outils digitaux dans les process de l'entreprise est un gage d'efficience et de qualité dans le service rendu au client, donc un facteur supplémentaire de création de sens dans la relation par une compétence des systèmes affirmée.

Enfin, il apparait que le souci permanent de la meilleure expérience client, en veillant à tout instant à la compétence, la transparence, la confiance et la légitimité dans tous les échanges est constitutif également de plus de création de sens entre le professionnel et le client.

Plus avant, l'expérience client se doit de demeurer au centre des préoccupations des professionnels, collaborateurs ou managers, car c'est à travers elle que pourra se mesurer l'impact de l'utilisation des nouvelles technologies sur le développement de l'entreprise, que ce soit au niveau de la création de valeur et/ou de la satisfaction client.

La création de sens se construit à deux, notamment dans le service. Ainsi, il convient de rester à la fois « *Customer centric* » et « *Human centric* ».

Enfin, le rôle du chef d'entreprise demeure essentiel dans la construction d'une relation porteuse de sens et de valeur, ce dernier étant le garant de tout l'édifice conduisant à la réalisation de la prestation de service.

SECTION 5 : APPORTS CONCEPTUELS ET APPORTS MANAGERIAUX

Pour l'étude de notre quatrième piste de recherche intitulée « Comment donner du sens aux innovations digitales ? », nous nous intéressons plus particulièrement à la création de sens à travers l'utilisation des innovations digitales dans les organisations.

5.1 Apports conceptuels

Nous avons pu étudier la façon dont les innovations numériques peuvent donner du sens aux métiers de l'immobilier, à leur capacité à créer du sens avec les clients et les collaborateurs, tout en mobilisant une approche des premiers impacts de l'intelligence artificielle sur les

outils digitaux. Nous avons également essayé de lister les facteurs clés de succès d'une digitalisation réussie.

Ainsi, nous pouvons percevoir la traduction des innovations digitales dans le secteur de l'immobilier comme un processus de création de sens, notamment par une mise en cohérence progressive des points de vue et des rôles des actants.

Ainsi, nous avons pu poser que la décision de mise en place des innovations technologiques ne peut valablement se prendre qu'avec l'intéressement des collaborateurs et l'attention portée à leur adhésion. De même, concernant les actants non humains, c'est-à-dire les outils digitaux, ceux-ci se doivent d'être implémenté dans un souci de la meilleure cohérence avec les process de l'organisation afin d'en obtenir les meilleurs résultats. Ceci ne pouvant se réaliser qu'au prix de l'apprentissage des fonctionnalités des dits outils à travers une politique de formation organisée, assumée et continuelle envers les collaborateurs.

Enfin, le rôle du client est primordial dans la diffusion des outils digitaux, car c'est lui qui adhèrera ou non face aux sollicitations ainsi créées par leur mise à disposition. Si toutes les conditions sont respectées, le client va progressivement comprendre tout l'intérêt à porter à l'appropriation des outils digitaux dans leur parcours. Par ailleurs, plus le collaborateur sera formé et concerné, plus il aura tendance à mobiliser les outils digitaux dans son quotidien au bénéfice de ses clients.

La création de sens à travers la traduction des innovations digitales est dons un phénomène progressif, construit et organisé autour de l'optimisation de la relation client par la mobilisation graduelle des actants humains avec les actants non humains. Quand tous les actants de la traduction sont dans une posture d'acceptation et d'intéressement, la traduction peut s'effectuer.

A ce titre, nous nous situons toujours dans les phases d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés.

Tout d'abord, s'agissant de la diffusion des innovations et à leur développement, c'est-à-dire notre phase d'intéressement au sens de l'ANT, notre analyse nous démontre qu'il est nécessaire de réaliser une adaptation des process et, plus particulièrement des systèmes d'informations dans l'entreprise avant toute implémentation d'outils digital dans l'organisation. Dès lors, il s'avère essentiel de mobiliser les principaux acteurs que sont les collaborateurs.

En effet, notre recherche nous montre que c'est par une forte implication des collaborateurs que la digitalisation à les meilleures chances de réussir. Ces derniers sont au cœur de l'organisation et sont, pour un secteur de service, au cœur de la création de la prestation à l'égard des clients.

S'agissant de la phase d'enrôlement, il nous apparait essentiel que les collaborateurs doivent accepter de participer à ce moment où par l'étude attentive de l'organisation et de leur implication personnelle, ils vont pouvoir influencer et orienter la façon dont les outils vont pouvoir interagir, à l'interne, mais aussi à l'externe, et ici spécifiquement à l'égard des clients.

Ainsi, c'est par l'expérience client, plus ou moins sublimée par les outils que l'on trouve les premiers indicateurs d'une relation améliorée entre les acteurs : actants humains tels les collaborateurs et les clients, et actants non humains tels les outils digitaux.

Dans la phase de mobilisation des alliés au sens de l'ANT, nous retrouvons le fait que les clients restent parmi les acteurs principaux, car c'est par leur capacité à accepter et à s'approprier la digitalisation qu'ils vont faire la réussite de l'échange et initier la création de sens pour toutes les interactions entre les actants.

En effet, c'est par un souci de toujours être à l'observation de toutes les multiples relations entre le client, le collaborateur et les outils digitaux durant l'expérience client que le succès se produira.

Nous pouvons souligner qu'il n'y a pas de différence notable de perception entre l'ensemble de nos répondants pour cette piste de recherche. Chacun s'accorde sur le fait que les actants humains (clients et collaborateurs) et les actants non humains (les outils digitaux) sont parmi les acteurs principaux de la création de sens au gré de leurs multiples interactions. Les Primum Movens, ici les chefs d'entreprise ou les managers, restent également très présents dans toutes les interactions, surtout par leur capacité à contrôler et à mesurer les retours d'expérience, en plaçant au centre de leur attention la perception des clients.

Enfin, notons que l'on peut à ce stade, essayer de dessiner le « micro-réseau » vertueux de la digitalisation dans l'immobilier : les actants humains (collaborateurs et clients) et les actants non humains (les outils digitaux), en y associant les Primum Movens (chefs d'entreprise et/ou manager). Ce sont les multiples interactions entre ces acteurs qui vont permettre la traduction des innovations digitales au plus près du terrain.

5.2 Apports managériaux

L'étude de notre quatrième piste de recherche « Comment donner du sens aux innovations digitales » nous a permis de mettre en valeur le fait que clients et collaborateurs sont au centre de la création de sens pour ce qui est des métiers de l'immobilier. Nous allons présenter ci-après quelques leçons managériales issues de nos analyses.

1) Des outils digitaux porteurs de professionnalisme et de légitimité

L'analyse de notre quatrième piste de recherche nous éclaire sur les apports de la digitalisation pour les professionnels de l'immobilier. A ce titre, ils sont créateurs de confiance vis-à-vis du professionnel en permettant une facilitation des échanges et en apportant un réel support en complément.

S'équiper en outils digitaux et pour le client un signe de professionnalisme et désormais il semble que les consommateurs se tournent prioritairement vers les acteurs du métier qui peuvent mobiliser l'ensembles des nouvelles technologies existantes. Dès lors, le professionnel de l'immobilier va acquérir une nouvelle légitimité auprès de ses clients et va ainsi valoriser son image et sa crédibilité.

Il devient difficile pour le client d'imaginer aujourd'hui interagir avec une entreprise immobilière non pourvue des outils digitaux indispensables (sites d'agence, portail d'annonces, visite virtuelle, outils d'état des lieux, signature électronique, etc.) synonymes de transparence dans les échanges et de sécurisation du parcours. C'est un facteur de différenciation avéré aujourd'hui.

Il faut mentionner que l'IA est désormais souvent utilisée dans certains outils digitaux (rédaction d'annonces, estimation en ligne, etc.). Ce n'est que le début d'une ère nouvelle où l'IA va permettre d'explorer de nouvelles pistes pour les métiers de l'immobilier, notamment par ses fonctionnalités prédictives qui vont bientôt permettre de mieux rapprocher l'offre et la demande, ou mieux mesurer les besoins en logements sur chaque territoire.

Il convient dès lors pour le professionnel de l'immobilier de réaliser une veille technologique et concurrentielle continue, comme nous l'avons déjà souligné dans les apports managériaux de notre troisième piste de recherche (Section 3, 3.5).

Finalement, la qualité d'une bonne expérience client repose désormais sur la capacité du professionnel à proposer les bons outils digitaux à ses clients.

2) Le client au centre de toutes les attentions

Dès lors, il faut souligner, une nouvelle fois, que le client doit se trouver au centre de toutes les attentions du professionnel de l'immobilier. La création de sens avec le client ne peut se faire qu'au prix d'un suivi et du contrôle de toutes les interactions que le client va avoir avec le professionnel. L'essentiel n'est pas dans les objectifs ou les projets de l'entreprise, l'essentiel ce sont les projets des clients.

La digitalisation va permettre un meilleur service pour les clients, notamment par le fait que les outils digitaux sont aujourd'hui mobiles, et ainsi vont pouvoir répondre à l'exigence d'immédiateté des consommateurs : « *Any time, Any Where, Any device* ».

De plus, dans un métier très réglementé, la digitalisation va être un vecteur de fiabilisation des échanges avec le professionnel, voire de respect « automatique » de toutes les contraintes liées à l'échange.

Nous rappelons une fois de plus, que pour l'immobilier, qui est un secteur de services, le client est coacteur de la construction dudit service avec le collaborateur. L'expérience client sera créatrice de sens en n'occultant pas cet élément essentiel, que l'on peut résumer comme l'attention de tous les instants aux attentes du client, et la capacité d'y répondre.

3) La nécessaire mobilisation des collaborateurs

Il nous faut rappeler que le service est une co-construction entre le prestataire (le collaborateur) et le client. Dès lors, le collaborateur doit se sentir comme un véritable acteur et pour ceci, il est nécessaire de l'associer à la démarche de digitalisation le plus en amont possible. L'implication du collaborateur au plus tôt est un facteur clé de succès reconnu par les acteurs du secteur.

Au-delà, la digitalisation, a l'immense avantage de libérer le collaborateur des tâches les plus chronophages, souvent les moins intéressantes et porteuse de peu de valeur ajoutée. Dès lors, ledit collaborateur va pouvoir utiliser ce temps libéré à un meilleur accompagnement du client dans son parcours au bénéfice de meilleurs échanges.

De plus, ce temps libre, gagné grâce aux outils digitaux, peut également être bénéfique pour la qualité de vie personnelle du collaborateur. Que ce soit par un moindre stress au travail, ou la possibilité également de pouvoir profiter de l'opportunité du télétravail, élément désormais essentiel pour tout salarié.

Le choix de la digitalisation représente ainsi un facteur d'attractivité des nouveaux collaborateurs, beaucoup considérant aujourd'hui que le métier ne peut s'exercer qu'à l'aide de ces nouvelles technologies numériques.

Le collaborateur, surtout dans les métiers comme la transaction et le syndic, est à la recherche d'une qualité de vie personnelle. La digitalisation en est désormais un des éléments constitutifs. Et c'est ainsi qu'il donne du sens à son métier au bénéfice de ses clients.

4) La formation encore plus indispensable

L'introduction d'outils digitaux dans l'organisation de l'entreprise ne peut se réaliser sans concevoir une réelle politique de formation continue des acteurs.

La spécificité de ces nouvelles technologies impose pour les collaborateurs, un apprentissage poussé de leurs fonctionnalités, bien au-delà d'une prise en main découverte via des « tutoriels » virtuels.

On retrouve ici l'exigence de formation, déjà élevée pour les métiers immobiliers par la réglementation afférente.

La digitalisation est également un vecteur de sécurisation des missions des acteurs, par sa capacité à mobiliser, maitriser et appliquer de façon idoine toutes les contraintes juridiques liées aux différents métiers.

Le professionnel de l'immobilier est pour le client un tiers de confiance reconnu. A ce titre la capacité du collaborateur à utiliser les outils digitaux en est un des éléments constitutifs.

De fait, toute introduction d'outils digitaux dans une entreprise immobilière impose la mise en place de sessions de formation sérieuses et récurrentes, car les fonctionnalités des outils évoluent sans cesse.

L'affichage de cette politique formation peut également être un facteur d'attractivité pour les nouveaux clients.

En synthèse, comme nous l'a précisé un de nos interlocuteurs, il faut créer une communauté de confiance autour des outils digitaux : collaborateurs, clients, outils et chef d'entreprise immobilière.

CHAPITRE 5 : DES CLIENTS PRAGMATIQUES, UTILITARISTES ET EXIGEANTS

Nous présentons ici l'analyse des résultats issus des entretiens que nous avons pu conduire auprès de clients que nous avons présenté dans la Partie 1, Chapitre 4, section 2.

Nous présentons ci-après la carte d'identité de nos répondants :

	Sexe	**Âge**	**Profession**	**Région**	**Parcours immobilier**
Patricia	F	63	Avocat	Yonne	Achat « pied à terre » à Paris
Marie-France	F	65	Retraitée	Marne	Deux ventes (bien en location et résidence principale) et un achat de résidence principale
Jeremy	M	25	Étudiant	Haute-Saône	Achat maison pour location
Paul	M	23	Paysagiste	Yonne	Achat résidence principale

Notre choix s'est porté sur des profils volontairement différents, tout en gardant le souci de la parité.

Ainsi, pour nos interviewés masculins, nous avons retenu un jeune investisseur entrant sur le marché du travail et qui a acheté un bien pour le rénover et le placer en location (logique de propriétaire-bailleur). Notre deuxième interviewé est un jeune actif célibataire qui recherche sa résidence principale.

Pour ce qui concerne nos parties prenantes féminines, nous avons choisi une personne exerçant une profession libérale en région, avec des revenus confortables et qui recherchait un pied à terre parisien.

Enfin, nous avons également sélectionné une femme mariée qui vient de faire valoir ses droits à la retraite et qui a procédé à la vente de ses biens (maison principale et appartement en investissement locatif) pour aller s'installer dans une région plus ensoleillée, en achetant une

maison individuelle de caractère. Par souci de transparence, c'est elle qui a « conduit » les négociations relatives à ses mutations de propriétés.

Enfin, afin d'avoir une vision plus périphérique, nous avons pu avoir la chance d'interviewer M Sylvain Grataloup, président de l'Union nationale des propriétaires indépendants (UNPI), plus grande organisation professionnelle représentative des propriétaires fonciers, regroupant plus de 35 000 adhérents répartis au sein de 80 chambres locales sur tout le territoire.

Ses adhérents sont majoritairement des investisseurs fonciers qui, pour la plupart sont retraités. Soulignons, que depuis quelques années, l'UNPI fédère de jeunes propriétaires investisseurs. L'UNPI possède une revue « 35 millions de propriétaires » qui revendique plus de 50 000 abonnés pour un lectorat moyen de 150 000 personnes.

Les adhérents de l'UNPI, par leur statut de propriétaires investisseurs, sont en relation prioritairement avec des administrateurs de biens et des syndics de copropriété, sachant qu'ils peuvent également faire appel à des agences de transaction pour leurs achats de biens.

Dans un souci de clarté, nous avons décidé de traiter les réponses de l'UNPI séparément de nos autres interviewés-clients, ceci nous permettant de faire une triangulation des réponses obtenues.

Nous avons principalement abordé deux grands questionnements :

- Les interactions avec les professionnels, qui correspondent à la troisième piste de recherche de notre grille de questionnement pour les « professionnels »
- La création de sens, qui correspond à notre quatrième piste de recherche de la même grille

Nous vous avons présenté, pour rappel la grille de questionnement spécifique que nous avons utilisée pour les interviews des clients dans la Partie 1, Chapitre 4, section 2.

Il convient de souligner que les clients interrogés ont, dans leur ensemble, été beaucoup moins prolixes que les professionnels. Leurs réponses étaient souvent plus directes, plus courtes, avec, de notre point de vue une approche très pragmatique, voire utilitariste. Néanmoins, malgré un panel limité par le nombre, nous avons pu dégager certaines tendances convergentes assez rapidement au fil de l'eau des sujets abordés.

Sans véritablement parler de « saturation », nous observons une grande cohérence d'ensemble et des axes d'orientations marqués et assez partagés par nos répondants.

SECTION 1 : LES INTERACTIONS AVEC LES PROFESSIONNELS

Nous avons procédé, comme pour nos répondants professionnels, à plusieurs lectures flottantes, puis à une lecture attentive de nos transcriptions afin de déterminer les grands axes de réponses obtenues. A l'issue de cette prise de connaissance des données, nous avons procédé à un encodage par thématisation (Saldana,2013) nous permettant de classer et catégoriser des éléments de réponses de nos interviewés. Ainsi, nous avons pu déterminer les codes suivants :

Code « Démarrage du parcours immobilier »

Code « Sensibilité aux avis clients »

Code « Usage des outils digitaux et parcours immobilier »

Code « Outils digitaux indispensables dans le parcours client »

Nous allons présenter ci-après les résultats de notre analyse à travers les codes précités.

1.1 Démarrage du parcours immobilier

Nous présentons ci-après le nuage des 50 mots les plus fréquents prononcés pour le code « démarrage du parcours immobilier » :



Figure 31 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Démarrage du parcours immobilier »)

En premier lieu, il convient de souligner qu'aucun de nos répondants n'a évoqué une recherche auprès des particuliers vendeurs dans son démarrage de parcours client, il convient de le souligner.

Cependant, pour être transparent, il nous faut mentionner qu'un de nos répondants a finalement trouvé son bien au hasard d'une visite en consultant une annonce laissée dans le hall de l'immeuble…

L'observation des mots les plus prononcés n'apporte pas de commentaires particuliers, sauf à souligner que les termes « agences », « professionnel » et « agent » (56, 39 et 18 citations), « immobilier » (49 citations), « outils » et « visites » (respectivement 48 et 47 citations), « maison » et « appartement » (respectivement 45 et 33 citations), digitaux et digitalisation (respectivement 30 et 27 fois) apparaissent parmi les plus cités.

On peut également retenir les termes « annonces » (20 citations), « virtuelle » (18 fois), « accompagnement » et « confiance » (17 fois chacun).

Nos répondants nous ont ainsi rappelé le contexte d'une recherche immobilière : on est en quête d'une maison ou d'un appartement, on pense prioritairement agence immobilière et professionnel, on mobilise des outils, souvent digitaux, on imagine des visites virtuelles ou non, et on recherche une relation de confiance avec un besoin d'accompagnement.

Nous avons pu remarquer plus précisément que les parcours clients démarrent pour tous nos répondants par la consultation des sites d'annonces, qu'ils soient des portails immobiliers tels LeBoncoin ou Bien'ici, ou des sites d'agences.

Nous devons noter que pour deux de nos répondants, le parcours a en parallèle été amorcé auprès de professionnels de l'immobilier parmi leurs connaissances.

A ce titre, l'interviewée qui a effectué deux ventes et un achat récemment, nous a confié que pour la vente de ses deux biens, elle a fait confiance à des professionnels qu'elle connaissait.

En revanche, pour sa recherche de nouvelle résidence principale, ayant quitté sa région d'origine, et ne connaissant personne dans sa future destination, elle est passée par les sites d'annonces.

Pour plus de précision, la requête de recherche textuelle via Nvivo nous a donné 29 citations pour le terme « site d'annonces », ce qui vient confirmer notre première lecture.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Démarrage du parcours immobilier
« Par les sites d'annonces hein. Les sites d'annonces en ligne. C'est d'ailleurs comme ça que j'ai trouvé mon bien » (Jeremy)
« J'ai dit à David que je recherche une maison. Je lui ai dit tout ce que je cherchais, mes critères. David c'est un professionnel qui travaille dans une agence Square Habitat » (Paul)
« J'ai regardé LeBoncoin et ça ne m'inspire pas vraiment confiance…j'ai regardé toutes les agences qu'il y avait à Sens, j'ai regardé les sites des agences. » (Paul)
« En fait j'ai consulté un petit peu comme c'est la mode maintenant, des sites sur Internet. Donc j'ai parcouru … genre LeBoncoin et autres, Bien ici, enfin tout. Tu vois quand tu pianotes. Quand tu cherches les sites les plus connus…Après, j'ai contacté des agences. Pour notamment effectuer des visites. » (Patricia)
« Le parcours de vente si tu veux, je l'ai fait par relationnel… j'ai travaillé donc avec les agents avec lesquels je pensais avoir le plus soit d'affinité, soit de professionnalisme par rapport à ce que j'avais vécu avec eux le temps de mes formations. » (Marie-France)
« Quand on a recherché la maison ici, on a été sur Lebon coin tous les jours, on a regardé les annonces… on a fait plusieurs sites. On a été aussi sur Bien ici ». (Marie-France)

Synthèse :

Nous pouvons faire le constat, que, sans beaucoup de surprise, les résultats de notre analyse sur le démarrage du parcours immobilier ne fait que confirmer les tendances des consommateurs français, rappelés par Larceneux et Parents (2023), soit : 80 % des parcours démarrent sur Internet, dont 72 % sur des sites ou des portails d'annonces tels SeLoger ou LeBoncoin.

Cependant, nous devons noter que la connaissance préalable d'un ou plusieurs professionnels encourage les clients à faire appel à ces mêmes connaissances. De même, au-delà de la recherche immobilière, la quête de confiance et de professionnalisme habite les clients dès le démarrage de leur parcours.

A ce titre, l'un de nos répondants nous a avancé sa méfiance à l'égard d'un portail immobilier bien connu. Notons néanmoins, la spontanéité de nos répondants à solliciter en premier lieu les professionnels, le recours au particulier étant, pour notre recherche, le résultat du hasard et d'une opportunité. Soulignons toutefois, que cette opportunité a été engendrée par une visite d'un bien grâce à un professionnel.

Plus globalement, ces résultats restent conformes aux retours de nos professionnels interviewés et à nos constats de terrain.

De même, ses résultats, même si notre échantillon est limité, doivent nous rappeler que les professionnels tendent à rester, pour beaucoup de clients, des interlocuteurs privilégiés quand il s'agit de démarrer un parcours immobilier.

1.2 L'importance des Avis clients

Nous présentons ci-après le nuage des 50 mots les plus fréquents pour le code « avis clients »



Figure 32 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Avis clients »)

Nos répondants reconnaissent que les avis clients sont un élément déterminant dans leur parcours clients. Même si pour certains, il ne s'agit pas d'un indicateur essentiel. Ainsi, à la suite d'une recherche de fréquence textuelle via Nvivo, le terme « avis client » apparait près de 27 fois dans les échanges.

L'étude de notre nuage de mots nous indique que le terme « bien » revient 65 fois, de même que « oui » (58 fois). Les mots « agences », « outils » et « immobilier » reviennent respectivement 48 fois pour les deux premiers et 45 fois pour la dernière cité.

Nous pouvons aussi remarquer la fréquence des termes « visite » (43 fois) et « professionnel » (35 fois), « digitalisation » et « clients » apparaissent 26 fois.

Tous ces termes recouvrent l'univers du parcours immobilier et ne sont pas surprenants dans leur fréquence de citation. Ils confirment l'intérêt porté aux agences immobilières et à leurs acteurs, de même que la présence d'outils digitaux à disposition des clients.

Plus globalement, nos répondants ont tous reconnus l'importance des avis clients à leurs yeux, d'aucuns s'y déclarant « sensibles » (six citations).

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Importance des avis clients
« Oui, assez sensible aux avis clients, je suis souvent sur internet en train de regarder les avis et commentaires avant de faire mes démarches, que ce soit pour l'immobilier ou pour le reste. » (Jeremy)
« Cela étant, j'utilise beaucoup les avis vérifiés parce que je sais qu'il y a beaucoup d'avis qui ne sont pas vérifiés. » (Jeremy)
« Ils n'en ont pas tous, mais il y a certaines agences ce que je ne connaissais pas, je regardais quand même les avis clients. » (Paul)
« C'est un plus quand même pour rassurer les personnes qui viennent acheter. » (Paul)
« Oui bof tu sais, ce n'est pas trop mon truc. Oui j'ai dû forcément regarder sur 2, 3 … Oui je n'ai pas franchement été déçu par un manque de professionnalisme. » (Patricia)
« Oui, alors, sachant qu'effectivement, tu as toujours des gens qui sont un petit peu ronchon et un petit peu négatif tu sais… Oui c'est assez tendance. » (Marie- France)

Synthèse :

L'ensemble de nos répondants considèrent les avis clients comme un élément d'identification du sérieux et du professionnalisme de l'agence immobilière considérée.

La recherche des avis se fait préalablement à la prise de contact avec le professionnel, même pour certains plus sceptiques…Un de nos répondants a souligné le caractère intéressant des avis vérifiés, gage de plus de certitude quant aux jugements de valeur exprimés. De même, il semble que les avis clients rassurent en cas de méconnaissance préalable de l'agence. Un de nos répondant nous a confirmé qu'il consultait les avis clients pour beaucoup de ces parcours d'achat, pas seulement pour l'immobilier.

Plus généralement, nous pouvons avancer que les avis clients apparaissent comme un élément important de la relation avec le professionnel de l'immobilier, en montrant explicitement la qualité du travail réalisé à travers le retour des clients.

Lesdits avis clients représentent dès lors un élément d'identification du sérieux de l'agence considérée et se révèle être un élément déterminant de choix du client.

Nous retrouvons ici la position de beaucoup de nos professionnels interrogés précédemment qui considèrent toute l'importance à porter aux avis clients, qui sont désormais de véritables indicateurs de compétence et de valeur.

1.3 Usage des outils digitaux et parcours immobilier

Nous vous présentons ci-après le nuage des 50 mots les plus fréquents pour le code « usage des outils digitaux et parcours immobilier »



Figure 33 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Outils digitaux et parcours immobiliers »)

Dans ce code « usage des outils digitaux et parcours immobilier », nous avons interrogé le fait de savoir si le degré de digitalisation de l'agence était déterminant dans le parcours immobilier. De même, nous avons également chercher à comprendre comment les clients vivaient l'usage des outils digitaux dans leur parcours.

L'étude du nuage des 50 mots les plus fréquents correspond globalement à ce que nous avons pu observer pour les autres codes étudiés dans cette partie « clients ». Ainsi, les termes pertinents les plus prononcés sont : agence (61 fois), outils (58 fois), visites (54 fois), immobilier (45 fois), professionnel (41 fois), digitaux et digitalisation (respectivement 34 et 33 fois), virtuelles (22 fois), annonces (19 fois).

En revanche nous pouvons souligner l'apparition récurrente de deux termes qui sont confiance et accompagnement (respectivement 16 et 14 fois). En effet, il faut noter, à la lecture des transcriptions de nos répondants, que l'usage des outils digitaux dans le parcours est très lié à la notion de confiance et d'accompagnement.

En effet, nos interviewés font remarquer que la présence d'outils digitaux dans le parcours client ne saurait dispenser les agences d'accompagnement physique lors des échanges, ceci dans une quête de confiance dans la relation ainsi créée. La notion d'écoute est soulignée comme étant importante dans les échanges entre le professionnel et ses clients.

Certains de nos répondants avancent que le professionnel pourrait avoir tendance à se réfugier derrière les outils quand d'autres énoncent que lesdits outils peuvent parfois répondre plus rapidement à des questionnements précis.

A ce titre, il est constaté que la présence d'outils à disposition pourrait tendre à ce que les attentes des clients envers les professionnels soient moindre, notamment pour les plus jeunes générations. De même, le degré de digitalisation peut aussi être un facteur de visibilité pour l'agence.

Notons que les outils de visites virtuelles sont souvent cités dans les échanges et sont considérés comme de véritables aides à la facilitation du parcours client.

Soulignons également que d'aucuns avancent que c'est le bien qui est au centre de la recherche, pas le degré de digitalisation de l'agence. En effet, la mise à disposition d'outils digitaux par le professionnel n'est pas le premier critère de choix d'une agence pour démarrer un parcours immobilier.

Ce qui importe aux clients, c'est la capacité de l'agence à proposer le bien correspondants aux critères de ses recherches. Cependant, certains soulignent que le bon degré de digitalisation d'une agence peut lui permettre de se distinguer vis-à-vis de la concurrence. Ainsi, il est souligné que la visibilité du professionnel se trouve améliorée par la digitalisation.

En effet, la présence sur internet, via une présence sur les portails à travers des annonces pertinentes, et un site d'agence ad hoc permet une présence optimisée lors des requêtes sur les différents moteurs de recherche.

Enfin, un de nos répondants fait remarquer que la réactivité du professionnel reste un facteur important, au-delà de la capacité à proposer des outils digitaux. Il se doit de rester à l'écoute tout au long de la relation et peut-être encore plus s'il est doté d'outils digitaux facilitant la relation client.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Outils digitaux et parcours immobiliers
« Du coup non ils ne sont pas déterminants. » (Jeremy)
« Les gens, ce qu'ils recherchent, c'est le bien. Ce n'est pas au départ, ce n'est pas la qualité de l'agent. Après si l'Agence a des outils c'est bon » (Jeremy)
« En fait je pense que l'utilisation des outils fait que le les clients ont de moins en moins besoin des agences. Parce que je pense qu'ils sont tellement informés maintenant avec la digitalisation qu'au final ils en attendent beaucoup moins des agences. » (Jeremy)
« Je dirais que l'outil digital passe presque avant le professionnel…Parce que l'outil digital on va dire, qu'il donne la réponse directement, alors qu'avec le professionnel il peut y avoir un laps de temps entre notre question et la réponse alors que le Wikidata nous donne directement la réponse ». (Jeremy)
« Je pense qu'une agence ce n'est pas parce qu'elle a beaucoup d'outils de digitalisation et qu'on ne l'a pas forcément directement en ligne, enfin par téléphone ou par contact physique que je vais penser qu'elle est incompétente. » (Jeremy)

« Moi justement je pense qu'on développe des outils, c'est pour faciliter le travail des agences et des professionnels de l'immobilier. » (Jeremy)
« Je pense que les professionnels, il faut qu'ils mettent les outils en place maintenant et pas attendre pour éviter d'avoir on va dire, une grosse différence avec la concurrence. » *(Jeremy)*
« Non, c'était l'offre enfin c'était le bien… J'ai regardé certaines visites virtuelles qu'ils proposaient… ouais j'en ai fait quelques-unes mais j'ai quand même visité les maisons en vrai. Ce n'est pas du tout pareil. » (Paul)
« C'est important pour pouvoir justement faire des visites virtuelles… cela fait gagner du temps. » (Paul)
« Alors moi, moi, je suis un peu réfractaire à tout ce qui est dématérialisation. » (Patricia)
« Voilà une vidéo pour se faire une idée, pour se dire bon c'est dans ce que je recherche donc je vais voir. Et ça permet effectivement d'emblée d'exclure un bien qui ne convient pas quand même ». (Patricia)
« Oui parce que tu as la visibilité… Et la réactivité, je pense que c'est important à l'heure actuelle et l'écoute, l'écoute de ton client je pense que c'est important, ouais…, c'est ça visibilité, OK et la réactivité. (Marie-France)
Tu veux voir un peu ce que les gens vendent. Tu veux voir comment ils se mettent en évidence, en valeur. Et puis …la façon dont ils présentent le bien, c'est aussi une façon d'être professionnel. (Marie-France)

Synthèse :

Ce qu'il convient de retenir de l'analyse de ce code « Outils digitaux et parcours immobilier », c'est qu'en tout premier lieu, ce n'est pas le degré de digitalisation d'une agence qui va faire qu'on va démarrer son parcours immobilier par son entremise, mais sa capacité à présenter le bien qui correspond au mieux aux critères de recherche du client. Ceci

est notamment constaté pour l'achat immobilier. Au contraire, nous avons pu observer dans l'étude du code « démarrage du parcours immobilier », que dans le cadre d'une vente, la notoriété et la connaissance préalable du professionnel pouvait être déterminants dans le choix du client. Dès lors on peut avancer que la présence d'outils digitaux est un critère nécessaire mais pas suffisant.

Ainsi, la présence d'outils digitaux peut être un facteur de visibilité pour le professionnel. Cependant, il doit rester dans une logique d'écoute et d'accompagnement du client, et ne pas avoir tendance à se réfugier derrière les outils pour éviter les difficultés. De même, la visite virtuelle apparait comme un facteur positif dans la panoplie des services proposés aux clients, même pour les plus réfractaires à la digitalisation.

En fait, le degré de digitalisation de l'agence peut apparaitre comme un facteur visant à rassurer le client. Ainsi, le client perçoit le professionnel comme plus compétent et au fait des nouvelles pratiques du secteur. Cependant, la création de confiance va passer par la qualité des échanges entre le collaborateur d'agence et le client, et ceci par la mise en place d'un véritable suivi lors du parcours immobilier.

1.4 Outils digitaux indispensables dans le parcours client

Nous vous présentons ci-après le nuage des 50 mots les plus fréquents pour le code « 0utils digitaux indispensables dans le parcours client »



Figure 34 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Outils digitaux indispensables dans le parcours client »)

L'observation de la fréquence des 50 mots les plus prononcés pour notre code « Outils digitaux indispensables dans le parcours client » n'appelle pas de remarque particulière, sauf à confirmer que les termes les plus cités concernent l'univers du parcours immobilier : biens, agence, visite, immobilier, maison, appartement, professionnels, digitaux, digitalisation, outils, site, annonces, virtuelle, etc.

Après une lecture attentive des réponses obtenues, il nous ait apparu intéressant de faire une requête de recherche textuelle via Nvivo pour les outils digitaux qui étaient visiblement les plus cités. Nous vous en présentons les résultats ci-après :

Requête de recherche textuelle :

Site d'agence :	43 citations
Site d'annonces :	29 citations
Site internet :	24 citations
Visite virtuelle :	23 citations
Signature électronique :	8 fois

Ces résultats ne sont pas surprenants en soi, car les outils mis en avant par nos répondants sont parmi les plus demandés aux dires des professionnels (cf. Chapitre 3, section 2). Nous pouvons souligner l'importance prédominante des sites internet et des portails d'annonces, qui désormais sont les premiers vecteurs de l'accès à l'offre pour les clients.

Pour ce qui concerne les outils de visite virtuelle, les clients reconnaissent qu'ils permettent des gains de temps notables dans la recherche, en évitant de visiter des biens qui ne correspondent pas aux critères exigés.

Enfin, les outils de signature électronique sont perçus comme pertinents dans le parcours, en évitant les déplacements notamment quand les parties prenantes au projet sont éloignées les unes des autres.

Il est également rappelé qu'ils peuvent permettre une lecture préalable des actes, en évitant le stress de la solennité d'un rendez- vous dans une étude notariale.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Outils digitaux indispensables dans le parcours client
« Les outils indispensables ? Et Ben je dirais tout ce qui est site pour mettre en ligne les annonces, ça je trouve ça très intéressant. (Jeremy)
« La signature en ligne. Je trouve que c'est hyper intéressant, ça permet de faciliter. Je trouve que c'est beaucoup mieux et ça permet d'avoir du temps pour lire les documents, ce qu'on ne sait pas forcément quand on est en agence ». (Jeremy)
« ...Et la visite virtuelle je pense que ça peut être bien mais après pour se rendre compte des espaces je ne sais pas si c'est forcément efficace. Oui, c'est vrai que ça évite de se déplacer inutilement. » (Jeremy)
« Je pense les outils indispensables, c'est un outil de communication qui retrace l'ensemble des communications. » (Jeremy)
« Le site de l'agence ... Et puis la visite virtuelle, mais s'il n'y en a pas, ça ne me dérange pas. » (Paul)
« Alors effectivement d'avoir des annonces accessibles sur le net qui soient bien ciblées pour éviter de perdre son temps dans sur les surfaces…Ensuite une vidéo pour se rendre compte du produit. » (Patricia)
« Oui, effectivement oui, la signature électronique ça me paraît évident parce que je t'ai dit quand on est à distance, c'est quand même pratique… les Extranet, avec la copro et cetera. Et puis la visite virtuelle, c'est vachement bien hein, j'aime bien aussi. » (Marie France)

1.5 Synthèse

Les clients interrogés sont pragmatiques dans leur approche des outils indispensables dans leurs parcours immobilier. En tout premier lieu, leur plébiscite pour les sites d'annonces, les sites d'agences et les portails immobilier démontre bien que ce qui importe pour eux, lors

des premiers moments de leur parcours immobilier, c'est l'accès à l'offre, pour pouvoir identifier le ou les biens susceptibles de leur convenir.

Tout ceci confirme bien le soin que les professionnels doivent porter à la recherche de mandats et surtout à la mise en valeur de ces mandants sur les différents supports d'annonces à leur disposition. Quand on recherche un bien immobilier, quel qu'il soit, on recherche déjà un bien, ensuite, on s'intéresse à qui le propose à la vente ou à la location.

La reconnaissance des visites virtuelles comme un outil prioritaire dans le parcours immobilier est également un signal fort : les clients veulent optimiser au mieux leur parcours et ne pas/ne plus, perdre du temps pour des biens qui ne correspondent pas à leur recherche. Même les plus réticents aux outils digitaux reconnaissent leur intérêt et leur utilité.

Enfin, proposer la signature électronique semble devenir une possibilité incontournable, à côté bien sûr de la signature traditionnelle in situ, en agence pour les avant-contrats ou en étude notariale pour les actes authentiques (voire les avant-contrats).

Nous pouvons souligner qu'un de nos répondants a exprimé également l'importance des extranets de copropriété pour ce qui concerne cette activité.

SECTION 2 : LA CREATION DE SENS

Nous questionnons ici la question de la création de sens entre professionnel et client.

Aussi, après avoir procéder à la lecture attentive de nos résultats, nous avons procédé, comme pour nos autres analyses, à un encodage par thématisation, afin de classer nos données. Les éléments saillants résultant de notre analyse nous ont permis de déterminer les codes à retenir pour notre analyse de données.

Nous avons donc procédé ici à un codage thématique de nos transcriptions d'entretien à l'aide des codes suivants :

Code « Outils digitaux et relations avec les professionnels »

Code « Digitalisation et création de confiance et /ou de légitimité »

Code « Digitalisation créatrice de sens »

Nous allons présenter ci-après les résultats de notre analyse à travers les codes précités.

2.1 Outils digitaux et relations avec les professionnels

Nous vous présentons ci-après le nuage des 50 mots les plus fréquents pour le code « Outils digitaux et relations avec les professionnels »



Figure 35 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Outils digitaux et relations avec les professionnels »)

Dans ce code « Outils digitaux et relations avec les professionnels », nous avons interrogé la question de savoir si la digitalisation changeait les relations des clients avec les professionnels de l'immobilier.

Pour ce qui concerne l'étude de la fréquence des mots les plus cités par nos répondants pour ce code, nous trouvons, à nouveau, les termes courants relatifs à l'univers immobilier : « outils » (57 citations), « agence » (49 citations), « visite » et « immobilier » (respectivement 47 et 46 citations), « digitaux » et « digitalisation » (respectivement 38 et 28 citations), « professionnels » (37 citations), « clients » (26 citations).

En revanche nous voyons apparaitre des mots comme « temps », avec 27 citations, « personne » (25 citations), « contact » (19 citations), « recherche » (19 citations), « confiance » et « accompagnement » (respectivement 16 et 14 citations).

A ce titre nos répondants ont ainsi mis en avant l'importance des relations directes entre client et professionnels, au-delà des outils digitaux.

De même, nos répondants ont avancé le fait que la digitalisation pouvait accélérer le parcours client en facilitant des gains de temps, notamment dans la phase de recherche de biens.

Ainsi, les visites virtuelles, à nouveau, semblent être plébiscitées comme permettant d'éviter des visites inutiles.

Nous retrouvons également la quête de confiance (plus largement traité dans le cadre de notre deuxième code) et le point mis sur l'accompagnement fait par le professionnel.

Certains évoquent à nouveau la problématique des outils digitaux servant de « refuge » ou de rempart aux professionnels face aux clients.

Notons que ces arguments reviennent de façon récurrente dans cette partie dédiée aux clients.

Ce qui apparait, c'est que les avis sont partagés, et que les réponses ne portent pas forcément sur le même degré de hiérarchisation.

En effet, la connaissance préalable du professionnel minore naturellement le degré de changement possible de relations entre les parties.

Cependant, d'autres avancent le fait que l'outil digital, par sa présence, peut se substituer à une relation directe, et donc diminuer les échanges en face à face.

Un de nos répondants y voit une volonté manifeste de permettre aux professionnels de se « dissimuler » derrière des outils qui peuvent interagir à leur place, plutôt que de s'exposer en direct.

Certains de nos répondants reconnaissent également que la possibilité d'entrer en relation directement via des outils de visioconférence est un avantage notable dans la construction de la relation.

Plus globalement, les réponses tendent à exprimer le fait que la digitalisation permet une facilitation des échanges et des recherches, permettant ainsi un gain de temps dans le parcours en évitant, notamment les visites inutiles.

Une de nos interviewée, pourtant assez en retrait sur la pratique des outils digitaux, parle même « d'outil magique » pour la digitalisation, lequel « outil magique » paraissant comme un incontournable « essentiel » dans un parcours immobilier.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

« Outils digitaux et relations avec les professionnels »
« Non, pas du tout…Connaissant le négociateur à l'extérieur de son travail. » *(Paul)*
« Je pense que oui… Je pense que ça évite les conflits d'avoir des outils digitaux parce que du coup ça permet quand même de se réfugier derrière. De toute façon, c'est, Je pense que c'est ce qui fait que les entreprises utilisent aussi les outils digitaux. » *(Jeremy)*
« Je ne pense pas non …Quand tu as les signatures de compromis en ligne je trouve que c'est bah ça change dans la mesure où tu n'as pas besoin d'être là tout le temps quoi, ça te donne une disponibilité… Je trouve ça quand même assez pratique. » (Marie-France)
« C'est quand même assez confortable d'avoir le professionnel que tu mandates et qui est disponible par Vidéo. » (Marie-France)
« Non je pense que. Euh. Je pense que l'intérêt c'est que... En ayant ces éléments-là sur les sites des agences ça permet de sélectionner par rapport aux produits qu'on recherche et ensuite on contacte l'agence. Ça évite de perdre du temps. Enfin moi c'est comme ça que je le conçois. » (Patricia)
« En fait, ce qui est le plus important c'est qu'au-delà de l'outil digital… c'est que l'outil digital serve une offre de biens qui puisse correspondre à ce que tu recherches toi » (Patricia)
« Ce qui me semble essentiel pour encore une fois pour moi, c'est qu'ils aient dans justement leur outil magique, des secteurs donc effectivement, arrondissement, superficie, prix, ça donne tout de suite, ça permet tout de suite de cibler le parc immobilier qui peut intéresser et ensuite de chercher sans perdre son temps à faire des visites qui sont enfin qui sont inutiles (Patricia)

Synthèse :

Pour ce qui est de savoir si la digitalisation a fait évoluer ou a changé les relations entre les clients et les professionnels, nos résultats semblent démontrer que la réponse n'est pas

totalement affirmée. En effet, ce qui est souligné, c'est la capacité des outils digitaux à faciliter les échanges et à permettre une recherche plus aisée. Ainsi, la publication de l'offre sur les sites d'annonces et la possibilité d'effectuer des visites virtuelles sont considérées comme des facteurs d'amélioration de la relation.

Il est relevé également que les outils digitaux peuvent contribuer à créer une meilleure disponibilité du professionnel, par la possibilité, par exemple, d'organiser des vidéoconférences avec ses clients.

En résumé, les outils digitaux apparaissent comme des facilitateurs de l'accompagnement client, sans se substituer à la relation interpersonnelle.

2.2 Digitalisation et création de confiance et /ou de légitimité

Nous vous présentons ci-après le nuage des 50 mots les plus fréquents pour le code « Digitalisation et création de confiance et ou légitimité »



Figure 36 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Digitalisation et création de confiance et /ou de légitimité »)

Dans ce code « Digitalisation et création de confiance et ou légitimité », nous avons voulu examiner comment la digitalisation pouvait être créatrice de confiance entre le client et le professionnel. Plus avant, mesurer si la digitalisation peut conférer plus de légitimité au professionnel vis-à-vis de ses clients.

L'examen attentif de la fréquence des mots relatif à ce code « Digitalisation et création de confiance et ou légitimité » ne nous fait pas ressortir des tendances bien différentes que celui de notre précédent code visant à regarder si la digitalisation faisait évoluer les relations entre les professionnels et leurs clients.

Plus précisément, il nous faut remarquer que le terme « confiance » apparait ici 22 fois (16 fois dans le code précédent), de même, que « accompagnement » (16 fois vs 14 fois). De même, les mots « humain » (16 fois) et relations (15 fois).

A ce titre, il apparait que la confiance ne saurait se limiter à la seule présence d'outils digitaux dans la panoplie des services proposés par le professionnel ? Nos répondants estiment, pour la plupart, que la confiance se gagne dans la relation interpersonnelle, et non via des outils digitaux.

Seules les nouvelles générations seraient dans la vision d'une création de confiance via les outils digitaux, et non uniquement via les relations de face à face. La notion d'accompagnement est également mise en avant, et ceci pour l'essentiel à travers l'humain qui semble devoir rester au centre des relations entre le professionnel et son client.

Plus globalement, il apparait que la digitalisation va, ici, encore, tendre à faciliter la relation client et rendre le professionnel plus « visible » aux yeux des clients. Il nous faut noter que la question du gain de légitimité a été peu évoquée par nos répondants, ce terme n'ayant été prononcé que deux fois dans les échanges.

Ceci tend à démontrer que les outils digitaux sont des aides à la recherche dans le parcours immobilier, et sont avant tout considérés comme des éléments techniques facilitateurs.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Digitalisation et création de confiance et /ou de légitimité
« Pour moi un peu plus, là on regarde déjà l'état du site et tout ça, s'il est bien fait, bien organisé c'est déjà c'est un avantage. Oui après que les annonces soient bien écrites c'est encore mieux ...Le fait qu'il ait ses outils, ça va me rassurer. » (Paul)
La digitalisation va faciliter la relation avec le professionnel, pour moi oui…Après s'il n'y avait pas le digital, de mon côté, cela ne me dérangerait pas beaucoup. » (Paul)
Oui le digital cela facilite la relation, ça facilite les choses, ça va plus vite. » (Paul)
« Pour moi, oui…Mais je pense que pour certaines personnes, pour les générations, peut-être un peu plus vieilles, je pense que non. Parce que je sais que la jeunesse fait assez confiance à tout ce qui est informatique. » (Jeremy)

« Non, je ne crois pas moi. Pour moi, rien de remplacera l'humain de toute façon. C'est un accompagnement mais c'est un bonus pour nous… ça ne remplacera pas l'humain, le contact l'humain. » (Marie-France)
« Dans un premier temps c'est ça facilite les contacts. Dans un 2e temps, rien ne remplace l'humain. » (Marie-France)
« Non. Non, c'est un problème de visibilité. Mais confiance non, parce qu'après la confiance, c'est en tête à tête quand il y a un rendez-vous pour répondre clairement aux questions. » (Patricia)
« Alors non, pas une question de confiance. La confiance, c'est au contact. Quand on quand on parle du produit avant… Ça facilite, parce que ça permet de trier, d'éliminer. » (Patricia)
« D'accord, donc l'intérêt pour moi d'un agent immobilier, c'est effectivement d'avoir un site qui présente les produits de manière claire et qui permet justement de dire voilà, là il y a des produits qui m'intéressent, là rien ne m'intéresse. Allez hop, au suivant. » (Patricia)
« En conclusion, sur la digitalisation, le souci, la rapidité, l'accès, et cetera, je suis d'accord, mais moi les documents importants faut que ce soit doublé papier quoi. » (Patricia)

Synthèse :

Ici encore, les avis sont partagés. L'étude de ce code « Digitalisation et création de confiance et ou légitimité » laisse apparaitre le fait que la digitalisation est plutôt perçue comme une aide technologique dans le parcours client facilitant les relations avec le professionnel. Ainsi, elle tend plus à permettre une expérience plus fluide, plus rapide et moins chronophage, qu'à créer plus de confiance avec le professionnel.

L'outil digital reste cantonné à ses fonctions technologiques et techniques et n'est pas un vecteur de création de confiance. Il facilite l'accès à l'offre, accélère la recherche évite les déplacement inutiles (visites virtuelles) et permet d'identifier au mieux les biens correspondant aux critères.

De fait, la confiance se retrouve pour la plupart de nos interviewés dans la relation de face à face qui reste essentielle à leurs yeux. L'humain reste au centre de la relation dans un métier où l'accompagnement se doit d'être au centre du parcours client

2.3 Digitalisation créatrice de sens

Nous vous présentons ci-après le nuage des 50 mots les plus fréquents pour le code « Digitalisation et création de sens »



Figure 37 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Digitalisation créatrice de sens »)

Ce code a pour objectif d'essayer de mesurer si la digitalisation peut être créatrice de sens entre les professionnels de l'immobilier et leurs clients. La lecture attentive des réponses obtenues auprès de nos répondants laisse apparaitre que la réponse à ce questionnement est partagée, la création de sens étant souvent liée à la notion de confiance, de compétence et de professionnalisme.

Les occurrences des termes les plus prononcés nous situent, une fois encore dans le biotope de notre étude : « agence » (56 citations), « immobilier » (52 citations), « outils » (51 citations), visites (42 citations). De même, le mot professionnel est prononcé 37 fois, et les termes digitaux et digitalisation 30 fois chacun. Les termes « clients (29 fois), « rapport » (24 fois), et accompagnement (22 fois) nous confirment que le parcours immobilier se situe dans une logique de rapports entre les parties et que la notion d'accompagnement reste au centre des préoccupations des clients.

Ainsi, le mot « confiance » apparait 19 fois dans nos réponses, confirmant les résultats des précédents codes de cette section, à savoir que les clients, apparemment, placent la confiance au cœur de la relation avec le professionnel de l'immobilier.

Il semble que la création de sens passe avant tout par l'établissement de relations de confiance entre le client et le professionnel. Et cette confiance va être portée par des rapports humains. A ce titre, une requête de recherche textuelle réalisée via Nvivo laisse apparaitre les termes « relations humaines » cinq fois et le mot « humain » neuf fois.

L'humain reste donc au centre des préoccupations des clients dans leur parcours immobilier.

Plus avant, la requête de recherche textuelle sur l'expression « création de sens » donne 17 occurrences. Le professionnalisme des acteurs du secteur est également mis en avant comme un élément susceptible d'apporter la confiance, et par voie de conséquence donner du sens aux relations.

A ce titre, plusieurs de nos répondants lient le professionnalisme à leur capacité à se doter d'outils digitaux qui vont eux-mêmes créer la confiance et donner plus de sens aux échanges entre professionnel et client.

La qualité des outils digitaux mis à disposition fait partie de la construction de la qualité de la relation et sont des marqueurs du professionnalisme des agents immobiliers.

Enfin, un de nos répondants va jusqu'à suggérer que les clients soient eux-mêmes formés aux outils digitaux, afin de mieux les appréhender et à dédramatiser leur usage, notamment pour les clients les plus âgés.

A ce titre, cela pourrait faire un complément important à l'accompagnement des clients : accompagnement physique par le professionnel et accompagnement de « sensibilisation » avec un apprentissage de l'usage des outils.

Nous vous présentons ci-après les verbatims illustratifs de notre analyse :

Digitalisation créatrice de sens
« Ben ça motive un peu quand même, oui donc ça peut créer du sens quand même, oui ça crée du sens, c'est plus rassurant, ça c'est plus rassurant quand même. » (Paul)

« Pour moi, une agence qui aurait un « pauvre » site, peu d'annonces, pas de visite virtuelle, Déjà je serai méfiant, j'irais le voir, le voir je ne sais pas. » (Paul)
« Bah je dirais oui. Par rapport à la confiance, par rapport à au degré de maturité professionnel de l'Agence…Je pense surtout par rapport à la confiance, ouais. » (Jeremy)
« Je sais qu'il y a un problème de confiance entre les personnes qui travaillent dans l'immobilier et puis les particuliers. » (Jeremy)+
« La création de sens va peut-être aussi passer par la mise en avant d'un professionnalisme, éventuellement par la mise à disposition d'outils par rapport aux clients » (Jeremy)
« Je pense vraiment que la digitalisation c'est l'avenir après ? » Jeremy)
« Mais je pense que, c'est ça accompagner les clients pour lui expliquer vraiment comment ça fonctionne… Quitte à mettre des petites formations en ligne, des petites vidéos, des choses qui font que qui permettent d'expliquer aux clients comment ça fonctionne. » (Jeremy)
« Bah je serais mitigée tu vois là-dessus…Ouais, je serai mitigée parce qu'encore une fois, moi je pense que le relationnel humain est important. Mais ça a du sens …Et effectivement l'accompagnement à distance est aussi indispensable à l'heure actuelle. » (Marie-France)
« La Plateformisation 100% ne marche pas. » (Marie-France)
« Alors moi, enfin le la digitalisation, ça n'a un intérêt que dans le domaine particulier de faire un tri préalable… En regardant voilà, là ce sont des produits qui m'intéressent, ça, ça ne m'intéresse pas ça, ça m'intéresse. Et ensuite on contacte l'agent en question. Donc c'est je dirais que c'est une étape préliminaire. Ça permet l'étape préliminaire pour trier les produits après. » (Patricia)
« La compétence, la compétence de l'agent immobilier ? Bah c'est effectivement au contact quand on discute concrètement du projet ». (Patricia)

Synthèse :

L'analyse de nos résultats sur la création de sens grâce à la digitalisation laisse apparaitre un lien fort entre confiance et création de sens. La mise à disposition d'outils digitaux est vécue prioritairement par les clients comme un élément facilitateur de la relation avec le professionnel. La confiance va également s'appuyer sur un professionnalisme qui sera mesuré à l'aune de la qualité des outils proposés.

Cependant, les clients vont être très vigilants sur le point de l'accompagnement humain pendant tout leur parcours client. La digitalisation ne peut se suffire à elle-même à leurs yeux, et les relations interpersonnelles sont souhaitées tout au long du process.

La création de sens apparait liée au professionnalisme des acteurs, à la confiance qu'ils créent dans la relation et à la qualité de l'accompagnement humain qu'ils vont mettre en place pendant le parcours.

Il semble que le parcours immobilier soit enrichi par les outils digitaux, mais que la relation humaine reste essentielle pour les clients. La plateformisation à 100 % du parcours n'est pas d'actualité pour ce qui concerne nos répondants.

SECTION 3 : LE POINT DE VUE DE L'UNPI

Comme nous l'avons précisé plus haut, nous avons eu l'opportunité de pouvoir interroger le président de l'UNPI, ce qui nous a permis d'avoir un éclairage sur la position des quelques 35000 adhérents de cette organisation, la plus importante concernant les propriétaires fonciers en France.

Pour interviewer notre interlocuteur, nous avons utilisé la même grille que pour les autres clients interrogés.

Pour ce qui est de l'analyse des propos que nous avons pu recueillir, nous avons décidé, compte tenu de leur nature, de ne pas mobiliser Nvivo, mais de procéder à une analyse thématique directe à partir des deux questionnements retenus : la relation avec les professionnels et la création de sens dans la relation. En effet, les réponses obtenues sont relativement brèves et précises et ne nécessite pas la mobilisation du logiciel pour leur analyse.

Tout d'abord, il apparait que le choix d'un professionnel de l'immobilier n'est pas du tout lié à sa capacité à proposer des outils digitaux à ces clients, mais est avant tout une question de

confiance. « *…ce n'est pas un argument pour pouvoir faire le choix de tel ou tel professionnel, certainement pas.* »

Cette confiance est la plupart du temps « vérifiée » par le bouche à oreille et les recommandations personnelles, parfois par la consultation des avis clients, *« peut-être qu'éventuellement ou au moment où il s'agit de présenter une candidature de syndic ils auront préalablement regardé quelques avis mais ce sont plutôt les avis oraux, le bouche à oreille, qu'un accès direct aux avis Google que l'on peut connaître. »*

Il nous faut rappeler, ainsi que souligné à maintes reprises dans les propos recueillis, que la population des adhérents de l'UNPI est assez âgée et composée de beaucoup de retraités dont certains sont quelque peu réticents à l'usage des outils digitaux.

Ceci explique leur retenue naturelle à utiliser les outils à disposition. « *Si les sites sont bien faits et les logiciels pros sont bien faits ils arrivent à s'en sortir mais la mise en route est difficile*. »

Cependant, quand ils n'ont que cette possibilité pour obtenir les informations de la part de leur mandataire, administrateur de biens ou syndic de copropriété, ils franchissent le pas et s'en accommodent au fil du temps. Ainsi, les adhérents de l'UNPI ont une tendance à privilégier le présentiel et le papier dans la relation.

L'usage des outils digitaux arrivent en second, et quand ils y sont contraints, « *…bien sûr souvent ils n'ont pas bien le choix hein, parce que c'est des espaces qui sont créés et que tout est numérisé, … et quand ils s'y plongent parce qu'ils n'ont pas le choix et qu'ils découvrent les vertus de la digitalisation à ce moment-là ça fonctionne très bien ».*

Force est de reconnaitre que l'outil digital le plus pratiqué reste le mail, « *Oui ils peuvent utiliser des outils comme le mail pour échanger … Ça, c'est certain que le mail est très utilisé. »*

Pour ce qui concerne l'évolution des relations entre mandants et professionnels, il peut y avoir un changement, mais « *pas plus dans l'immobilier que de manière générale ».*

Il apparait dès lors que la digitalisation appauvrit les relations et que les prises décisions soient « *beaucoup moins riches, et beaucoup moins denses et moins réfléchies dès l'instant où on est à distance* ».

La création de confiance entre le client et le professionnel n'est pas perçue comme facilitée par la digitalisation, de même que la création de sens, qui pour notre répondant y est très liée.

Pour lui, la relation est explicitement déterminée et organisée par le mandat donné au syndic ou à l'administrateur de biens, « *La digitalisation ne va rien apporter en tant que tel, si ce n'est une facilité d'accès et d'échange. Mais la confiance elle est ou elle n'est pas, et si elle n'y est pas, la digitalisation ne permettra pas de redonner confiance* ».

Enfin, l'UNPI se considère comme un tiers de confiance indépendant qui peut aussi bien conseiller le professionnel dans la relation avec l'adhérent que ce même adhérent dans les difficultés qu'il peut rencontrer avec des professionnels, *« On est dans une relation très proche, de proximité avec les adhérents donc inévitablement, la dimension de médiation ou de conciliation est très présente dans ce type de d'échanges.* »

Notre répondant estime que ses adhérents, pour une grande majorité assez âgée, ont un fort besoin de retour à une proximité et un réel échange avec les professionnels car « *le lien pour eux est essentiel… L'immobilier est une affaire de cœur quand même, ce n'est pas qu'une affaire de sous. ».*

On retrouve ici cette demande de « réincarnation » de la relation entre le professionnel et le client que nous avons maintes fois relevée précédemment.

Enfin, notre interviewé a souligné à plusieurs reprises une réelle fracture générationnelle qui peut expliquer la réticence de beaucoup de ses adhérents à s'approprier spontanément les outils digitaux à disposition. Cependant, le rajeunissement « naturel » de ses adhérents devrait à terme faire évoluer les perceptions de la digitalisation et favoriser son meilleur développement.

SECTION 4 : CONCLUSION SUR LE POINT DE VUE DES CLIENTS

L'analyse des réponses de notre panel de clients nous fournit un éclairage intéressant par sa clarté, en focalisant sur certains axes majeurs évoqués dans l'analyse de nos répondants professionnels. Il nous faut relever que les positions du représentant de l'UNPI ont, sur certains points une grande proximité avec les perceptions des autres membres de notre panel d'interviewés, notamment dans la recherche de confiance ou de proximité avec les professionnels. C'est la richesse des échanges qui sera le vecteur de la création de confiance, et conséquemment de la création de sens.

De même, les outils digitaux, quand ils sont proposés, finissent par être utilisés, même par les plus réticents, surtout quand ils sont le seul moyen d'accéder à l'information.

A ce titre, les clients plébiscitent les portails d'annonces et les sites internet pour leur recherche de biens. Ils trouvent une grande utilité aux outils de visites virtuels et dans une moindre mesure à la signature électronique. Tous ces outils étant considérés comme facilitateur du parcours immobilier, notamment par leur capacité à gagner en rapidité. Il en va de même pour les extranets de gestion locative ou de copropriété, qui, une fois maitrisés, apparaissent comme très vertueux et très utiles pour le suivi de la gestion de son bien.

Enfin, ils attachent tous une grande importance à l'accompagnement par les professionnels tout au long de leur parcours, nonobstant la mise à disposition d'outils digitaux. Selon eux, l'humain doit rester au centre de la relation client et le professionnel ne doit pas se cacher derrière les outils digitaux.

Cette position est partagée par le représentant de l'UNPI, qui considère que la relation humaine est essentielle dans l'immobilier, d'où la réticence de nombre de ses adhérents à aller spontanément vers les outils digitaux mis à disposition.

On peut donc constater qu'il n'y a pas de divergences fondamentales sur les approches de ces deux publics. Il convient surtout de relever que la perception de la digitalisation est beaucoup plus pragmatique, voire utilitariste pour les clients, qui, sans surprise, se concentrent sur l'offre, à l'aide des portails d'annonces et autres sites d'agence, sur la pré-sélection des biens via les visites virtuelles, et un usage reconnu de la signature électronique.

Soulignons néanmoins que les clients les plus âgés éprouvent quelques difficultés à mobiliser spontanément les outils digitaux mis à disposition, mais une fois habitués, leur utilisation ne pose pas de problème fondamental.

Sur nos constats auprès de nos répondants, nous devons souligner qu'ils sont en grande cohérence avec les résultats d'une enquête conduite par l'IFOP pour Optimhome (vague 10, mai 2023, auprès d'un échantillon de 1502 personnes représentatif de la population française) qui mettait en avant les faits suivants :

- *Concernant les moyens d'accès privilégiés pour la recherche immobilière :*
  71 % par contact direct avec des professionnels
  69 % pour les sites d'annonces (SeLoger, LeBoncoin, etc.)
  69 % par les contacts avec l'entourage
  39 % par des applications par Smartphone ou tablette
  31 % par les réseaux sociaux tels Facebook

Concernant les services jugés les plus intéressants dans le cadre de l'achat d'un bien immobilier :

33 % pour la possibilité d'accès à une visite virtuelle en 3D

23 % pour la possibilité de visiter le bien immobilier via une conversation vidéo en direct avec le conseiller immobilier

8 % pour la possibilité de signer le contrat via internet (c.a.d. signature électronique)

Par ailleurs, nous devons relever l'importance que les clients attachent à bénéficier d'un accompagnement direct par les professionnels tout au long de leur parcours, et ceci que ce soit pour un parcours d'achat ou la gestion de son bien (locatif ou syndic). A ce propos la comparaison de nos résultats avec deux études récentes conduites respectivement par Galian-SMA BTP -ViaVoice (juillet 2025) et LeBoncoin Immo (octobre 2025) démontre ici encore une grande cohérence dans les perceptions :

Ainsi, dans l'Etude SMA BTP -ViaVoice (juillet 2025), il est relevé que les copropriétaires sont très orientés dans leurs attentes vers plus de relation avec les syndics de copropriété : D'une part la multiplication des moyens d'échange, de même que leur diversité est plébiscitée par les copropriétaires (extranet, visioconférence, etc.), mais d'autre part ces mêmes copropriétaires ne sont pas prêts à troquer leur chargé de copropriété contre un assistant virtuel. Sur ce point 84% des interrogés n'utilisent pas l'assistant virtuel et ne souhaitent pas l'utiliser.

Cyril Messika, administrateur de Galian-SMABTP avance à ce titre (*Le Journal de l'agence*, 17 juillet 2025) : « *La relation humaine reste la clef d'une bonne relation syndic-copropriétaires et ces derniers en ont pleinement conscience, même si une plus grande fluidité dans les relations est attendue*. ». Sur ce point spécifique, l'étude précise que 72 % des copropriétaires interrogés souhaitent pouvoir échanger avec le syndic à d'autres moments que les assemblées générales.

De son côté, l'étude LeBoncoin Immo (octobre 2025, auprès d'un échantillon de 1685 utilisateurs de 18 ans et plus, membres du panel « La Bonne Communauté » de LeBoncoin) est orientée vers les relations entre agents immobiliers et clients lors du parcours d'achat ou de vente et confirme ce que nous avons relevé de notre côté : lorsqu'ils sont sollicités, les agents immobiliers sont appréciés pour leur disponibilité (47%), leur connaissance fine du marché (46%) et leur capacité d'accompagnement juridique et réglementaire (26%).

Plus globalement, pour 67 % des interrogés, l'agent immobilier est perçu avant tout comme un facilitateur de mise en relation entre acheteur et vendeur. Si nous nous plaçons dans un point de vue conceptuel, nous pouvons souligner que les interactions multiples entre les clients, les professionnels, le plus souvent à l'aide des nouvelles technologies, constituent bien un réseau, voire des réseaux, au sens de l'ANT.

Ces réseaux vont être constitutifs de la traduction des innovations digitales dans la mise en place du parcours immobilier. Ce sont ces interactions itératives, qui peuvent à certains moments provoquer l'appropriation des outils mis à disposition, comme nous avons pu le constater par exemple, dans les réponses du représentant de l'UNPI.

Nous pouvons souligner ici, que l'UNPI, tout comme les organisations professionnelles du secteur se place comme tiers de confiance entre ses adhérents et les professionnels, afin de faciliter les interactions entre ses deux parties.

Dès lors, concernant le point de vue des clients, relativement à la traduction des innovations digitales dans l'immobilier, notre analyse nous montre que l'exigence d'incarnation dans la relation est éminemment souhaitée, qu'elle seule va permettre d'établir un vrai lien de confiance mutuelle et de légitimité pour le professionnel, synonymes à terme de création de sens pour les métiers de l'immobilier.

CONCLUSION GENERALE

Notre recherche a tenté de répondre à la question « Comment les innovations digitales sont-elles traduites dans les organisations, et plus spécifiquement dans les entreprises de l'immobilier ».

Comme nous avons pu le mentionner, il nous est apparu intéressant d'étudier cette problématique, sachant que le secteur de l'immobilier est notre terrain de travail depuis plus de vingt ans, et selon Klein et Rowe (2008), le doctorant « professionnellement qualifié » possède un type de savoir différent, susceptible de lui conférer certains avantages par rapport aux autres étudiants et ainsi pourrait produire des recherches sous des formes compréhensibles pour leur communautés professionnelles.

Nos objectifs étaient de comprendre comment un secteur perçu comme peu sensible aux innovations en général, et aux nouvelles technologies en particulier a pu en quelques années, faire sa révolution digitale à tous les niveaux, depuis l'agence de quartier indépendante

jusqu'au groupes structurés. Notre position d'acteur de terrain nous a conforté dans cette démarche, car de facto, nous avons été témoin, voire co-acteur de cette transformation qui s'est déroulée directement sous nos yeux. C'est ainsi que doté des lunettes du chercheur, nous avons effectué ce travail.

S'agissant de la traduction des innovations, il est apparu, en accord avec notre direction de thèse, que la sociologie de la traduction, autrement appelée Théorie de l'Acteur -Réseau (Akrich, 1998, 2006 ; Akrich & al., 2006 ; Callon 1986, 1989 ; Latour,1988) serait le cadre théorique le plus pertinent pour notre recherche.

Concernant notre méthodologie, nous avons retenu la Recherche-intervention (David, 2000, 2012 ; Hatchuel, 1986, 1994 ; Plane, 2000 ; Savall & Zardet, 2004) et avons procédé par une approche qualitative.

Dans cette conclusion générale, nous allons successivement présenter le bilan de nos principaux résultats, puis les limites de notre recherche et les perspectives possibles.

- **Bilan des principaux enseignements**

En termes de synthèse générale sur la traduction des innovations digitales dans le secteur immobilier, nous pouvons avancer nos principaux enseignements :

1) Les réseaux et les groupes sont à l'origine de la digitalisation, dans une moindre mesure les entreprises de la *Proptech*. Il faut rappeler l'élément majeur de l'accélération de la digitalisation, c'est-à-dire la crise liée au Covid 19, notamment l'interdiction de déplacement et le confinement.
2) La digitalisation exige une adaptation des process organisationnels au sein des entreprises, et impose l'affirmation du rôle désormais essentiel que jouent les collaborateurs dans la relation client, avec l'exigence de veiller à leur parfaite formation aux outils. De plus, le développement de la digitalisation provoque une demande plus forte d'incarnation de la relation.
3) L'expérience client est transformée, facilitée et magnifiée par la digitalisation, le client s'appropriant les nouveaux usages et exigeant de les voir s'appliquer au secteur de l'immobilier : c'est désormais la technologie qui dicte les usages.
4) De nouveaux modèles ont émergé avec la digitalisation, tels les réseaux de mandataires s'appuyant sur des plateformes ou les agences 100 % digitales, mais à chaque fois les outils

digitaux exigent la présence de l'incarnation du professionnel : il ne faut pas se réfugier derrière les outils.

5) De plus, tous ces constats doivent, toute chose étant égale par ailleurs, favoriser le fait que les métiers de l'immobilier soient plus porteurs de sens, à la fois pour les clients, mais aussi pour les collaborateurs et les dirigeants des entreprises immobilières.

6) Pour ce qui est des constats issus de notre panel de clients, ils ne sont pas sensiblement différents de ceux issus de nos professionnels. Ainsi, nous pouvons avancer, ici encore, que l'utilisation des portails d'annonces est plébiscitée, de même que le recours aux avis client, et aux visites virtuelles. De plus les clients attachent une grande importance à un accompagnement personnalisé durant leurs parcours, et considèrent que le professionnalisme de l'agence ne se traduit pas uniquement dans sa mobilisation d'outils digitaux, mais aussi dans les compétences de ses collaborateurs.

Nous présentons ci-après nos principaux enseignements à l'aide d'un tableau synthétique :

Tableau synthétique de nos principaux enseignements :

Origine, contexte et évolution de la digitalisation	**Impacts de la digitalisation sur les organisations**
• L'impact majeur de la crise du Covid 19 et des confinements • Le rôle tout aussi important des réseaux et des groupes • L'Internet : l'outil accélérateur de l'innovation digitale • Des modèles d'affaires finalement peu transformés • L'émergence de nouveaux modèles (réseaux de mandataires, agences virtuelles, etc.) • Ne pas se réfugier derrière les outils pour le professionnel • Le secteur de la transaction « à saturation » de digitalisation • Les secteurs de la gestion encore peu digitalisés • Une réglementation « frein » à la digitalisation	• La digitalisation source d'évolution des organisations et des pratiques métiers • Des priorités répondant aux besoins des entreprises et des clients • La digitalisation créatrice de nouveaux emplois • Des collaborateurs au cœur de la diffusion de la digitalisation • Une obligation absolue de formation des collaborateurs • La digitalisation facteur d'une meilleure qualité de vie au travail • La digitalisation facteur d'accroissement de la productivité des collaborateurs • Une offre de services plus complète pour les clients • La digitalisation créatrice d'une communauté de confiance pour les clients

• Mais une réglementation évolutive et source d'innovation • Une règlementation toujours source de sécurisation et de transparence • Des organisations professionnelles facilitantes de la digitalisation…mais les réseaux aussi.	• La digitalisation source de rentabilité plus que de chiffre d'affaires • Mais une digitalisation exigeant de lourds investissements

Les interactions clients :	**La création de sens grâce à la digitalisation :**
• La digitalisation source de transformation des interactions clients • Une relation client facilitée par la digitalisation • Mais une exigence renforcée d'accompagnement client • Une nécessaire obligation de veille concurrentielle permanente, surtout vis-à-vis des groupes • Une obligation de veille également sur les outils et sur le comportement des clients • Les outils digitaux au service de la relation client • Le client en quête perpétuelle d'informations • L'humain : rester derrière l'outil sans se faire remplacer • La technologie qui désormais dicte les usages • Une appropriation des nouveaux usages lente et progressive, surtout pour les professionnels • Une nécessité pour le professionnel : ne pas rester seul face à la digitalisation	• La digitalisation : plus de sens au métier • Réhumanisation du métier par l'exigence de professionnalisme • La marche vers l'innovation initiée par les usages • Une démarche RSE facilitée par la digitalisation • Un surcroît de légitimité au professionnel • Plus de sens dans la relation client • Les collaborateurs « replacés » au centre de la relation client • L'irruption de l'Intelligence artificielle dans le métier • Les outils digitaux et la relation client bonifiés par l'IA • Une nécessaire adhésion des collaborateurs • Une nécessaire adaptation des process organisationnels • L'expérience client sublimée par la digitalisation

Le point de vue des clients
• Les portails d'annonces et les sites d'agence plébiscités pour démarrer les parcours immobiliers • Un recours important aux professionnels • L'importance des avis clients • Une demande de visites virtuelles • La signature électronique comme facilitation du parcours • L'exigence d'un meilleur accompagnement de la part des professionnels • Les outils digitaux complémentaires des échanges en face à face • La digitalisation génératrice de gain de temps dans la relation • La création de confiance par la relation interpersonnelle avec le professionnel • La création de sens liée au professionnalisme et à la compétence des acteurs

- **Modèle de traduction des innovations digitales dans les entreprises du secteur immobilier**

Notre recherche a pour but de produire des connaissances actionnables et enseignables (Girod-Séville & Perret 1999 ; Le Moigne, 1995), ce que nous avons tenté de faire tout au long de nos travaux.

Ainsi, nous avons pu contribuer à la rédaction de six chapitres d'ouvrage sur des thématiques liées à notre recherche et mobilisés pour partie dans notre thèse.

A ce stade de nos travaux, il nous parait opportun d'illustrer la synthèse de notre recherche. Aussi, nous avons élaboré une représentation graphique de la traduction des innovations digitales dans le secteur de l'immobilier.

Ce modèle de traduction des innovations digitales dans les entreprises du secteur immobilier s'inspire du concept de carte cognitive (Tolman, 1948).

Plus spécifiquement, nous retiendrons l'approche de Cossette et Audet (1994, p. 15) qui définissent la carte cognitive comme « *une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur [ou le consultant] se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet [ou un groupe de sujets] à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier* »

Le tableau ci-après illustre le modèle de la traduction des innovations digitales dans l'immobilier, tel que nous l'avons perçu au fil de nos travaux :

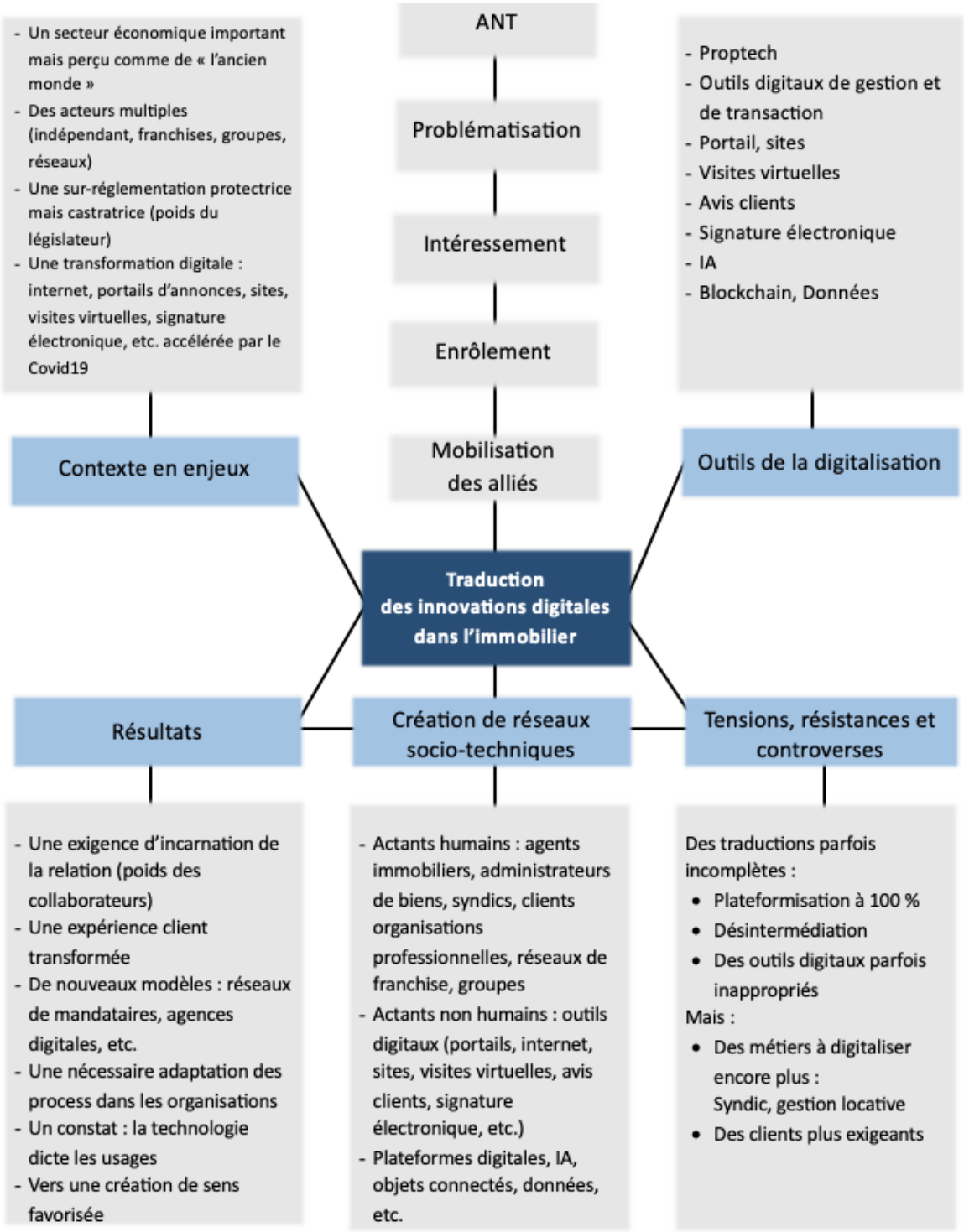


Figure 38 : Modèle de traduction des innovations digitales dans l'immobilier

Notre modèle a pour objectif de décrire la traduction de la digitalisation dans le secteur de l'immobilier en prenant comme cadre de référence la théorie de l'Acteur-Réseau. Ainsi, nous présentons cette traduction comme se situant dans un contexte aux enjeux multiples (poids

économique du secteur, acteurs aux caractéristiques très variées, secteur hyper réglementé) qui est impacté par la transformation digitale.

Cette transformation va se réaliser à l'initiative des plus puissants acteurs (groupes et réseaux) par la mobilisation d'outils digitaux divers, la plupart orientés vers l'expérience client. La traduction va se caractériser par la création de réseaux sociotechniques nombreux au sein desquels actants humains et non humains vont interagir.

Il en résulte une suite de conséquences tel un besoin d'incarnation de la relation client, cette dernière étant profondément modifiée. De nouveaux modèles d'affaires vont apparaitre (tels les réseaux de mandataires indépendants), dans un secteur ou la technologie semble désormais dicter les usages.

Tout ceci dans la perspective d'une quête de création de sens nouvelle entre les acteurs.

Enfin, cette traduction n'est pas exempte de controverses tel l'échec de la plateformisation à 100% ou la désintermédiation des activités liées à la transaction, comme l'a également démontrée Lefebvre (2015).

De même, nombreuses sont les innovations qui échouent à trouver leur utilité dans la relation client, les dits clients étant de plus en plus exigeants dans leur parcours. Soulignons enfin que les métiers de l'administration de biens (gestion locative et syndic de copropriété) sont encore aujourd'hui relativement démunis en termes d'innovations digitales pertinentes.

Tel est le cadre dans lequel les entreprises du secteur immobilier s'inscrivent selon nos travaux.

- ## Les limites de notre recherche

La première des limites de notre recherche est que notre travail s'est essentiellement concentré sur les métiers de l'immobilier au sens de la Loi Hoguet. En effet l'étendue du champ des métiers de l'immobilier nous a contraint à limiter notre terrain. En effet comme le soulignent Krief et Zardet (2013, p. 214) :« *Les difficultés les plus pratiques concernent la durée et l'amplitude des démarches* ».

Aussi, il nous est apparu impossible pour des raisons de volumétrie et de temps nécessaires de considérer l'ensemble des parties prenantes que nous avons pu définir, et nous avons décidé de nous limiter au champ précité, à savoir les métiers relevant de la Loi Hoguet. Plus spécifiquement, nous avons dû constater que les métiers de la transaction étaient beaucoup plus sujet à la digitalisation que ceux liés à l'administration de biens.

La deuxième des limites de notre recherche consiste dans notre engagement sur notre terrain par notre fonction au sein de la FNAIM.

Ce positionnement nous a offert un accès privilégié au terrain et à ses acteurs, que nous avons pu rencontrer régulièrement. Toutefois, notre statut a-t-il pu influencer la qualité des échanges, notamment lors de nos interviews ?

C'est un problème récurrent pour la recherche intervention, ou le chercheur est à la fois dans et en dehors du terrain.

De notre point de vue, le recul que nous avons régulièrement pris sur nos travaux, ainsi que l'attention portée à maintenir une distance par rapport à notre propre expérience, nous ont permis d'éviter des comportements inappropriés et de préserver l'indépendance des acteurs rencontrés vis-à-vis du chercheur.

Ainsi que l'avancent Krief et Zardet (2013, p. 215) : « Pour être pertinente la recherche-intervention doit s'appuyer sur des acteurs compétents -professionnels ou experts- ayant une capacité réflexive élevée » A ce titre, les nombreux rappels de nos directeurs de thèse sur cette prise de distance ont été pour nous des voyants de vigilance de tous les instants.

Nous pouvons indiquer une troisième limite à nos travaux, c'est celle résultant de notre méthodologie, la recherche intervention, avec sa dimension inductive.

En effet, il est toujours difficile de généraliser à partir de l'observations de faits. Comme nous l'avons mentionné dans la Partie 1 chapitre 4, section 1, nous avons été dans une logique de recherche de rationalité contextualisée dans un secteur donné, selon le principe de rationalité accrue énoncé par Hatchuel (1994).

Ce principe est en cohérence avec la logique de Moisdon (2010, p.217) qui pose que : « les *conclusions sont fondées sur* l'intime *convection du chercheur, qui se retrouve dans l'arène pour éprouver lui-même les champs de force qui traversent l'organisation* ». Nous pourrions évoquer également les limites de notre cadre théorique, même si selon nous, il nous est apparu particulièrement pertinent pour étudier notre problématique.

- **Perspectives**

Une première perspective nous apparait être de réaliser une étude longitudinale sur les possibilités de digitalisation des métiers de l'administration de biens qui, selon nous, pourraient s'avérer pertinents. En effet, notre recherche nous a permis de constater le retard de ses métiers dans la digitalisation, comme l'a souligné Torrollion dans son article « *Le*

syndic de copropriété, ce concierge de luxe qui n'a pas fait sa révolution digitale » (*Le Journal de l'agence*, 21/10/2024).

Une deuxième perspective est, s'agissant de la relation entre digitalisation et création de sens dans les métiers de l'immobilier, d'étudier les conséquences de la mobilisation progressive des entreprises du secteur immobilier aux questions de RSE. De fait, les innovations digitales mobilisent le plus souvent des comportements proches voire directement liés à la RSE.

- **En guise de conclusion**

La traduction des innovations digitales est un phénomène quotidien des professions immobilières depuis plus de vingt ans. Contrairement à bien des prédictions peu encourageantes, les métiers de l'immobilier ont su s'approprier les innovations digitales pour la plus grande satisfaction de leurs clients, et même si le chemin a été parfois contraint par les évènements (Le Covid 19), le mouvement continue au gré des évolutions des outils et des orientations devancières des groupes et des réseaux.

Comme l'a formulé l'un de nos interlocuteurs, la technologie va-elle désormais façonner le métier ou bien, revient-il au métier de s'appuyer sur la technologie pour accompagner ses évolutions ?

Ce qui est certain, c'est que la digitalisation de l'immobilier, contrairement à beaucoup de présages, a remis durablement l'humain au cœur du métier, pour le plus grand bien de tous les collaborateurs et de leurs clients. L'immobilier est resté un métier d'émotions que la digitalisation peut, selon nous, magnifier durablement.

BIBLIOGRAPHIE

Akrich, M. (2006a). La description des objets techniques. In M. Akrich, M. Callon & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (pp. 159–178). Presses de l'École des Mines.

Akrich, M. (2006b). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. In M. Akrich, M. Callon & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (pp. 253–265). Presses de l'École des Mines.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction*. Presses des Mines.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). À quoi tient le succès des innovations ? 1. L'art de l'intéressement ; 2. Le choix des porte-paroles. *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*.

Alcouffe, S., Berland, N., & Levant, Y. (2008). Actor networks and the diffusion of management accounting innovations: A comparative study. *Management Accounting Research, 19*(1), 1–17.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 14–46). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014

Alexandre, F., & Minsky, M. (2016). *L'intelligence artificielle débraillée*. HAL. https://hal.science/hal-01402261

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y. F. (2007). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Seuil.

Ambroise, L., & Prim-Allaz, I. (2015). Gestion de la relation client et performance des PME. *Décisions Marketing, 77*(1), 13–29. https://doi.org/10.7193/DM.077.13.30

Andries, P., & Debackere, K. (2007). Adaptation and performance in new businesses: Understanding the moderating effects of independence and industry. *Small Business Economics, 29*(1–2), 81–99.

Alter, N. (Ed.). (2002). *Les logiques de l'innovation : Approche pluridisciplinaire*. La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.alter.2002.01

Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire* (2e éd.). Quadrige/PUF.

Arnold, M. A. (1992). The principal–agent relationship in real estate brokerage services. *Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association, 20*(1), 89–106.

Attour, A., & Burger-Helmchen, T. (2014). Écosystèmes et modèles d'affaires : Introduction. *Revue d'économie industrielle, 146*, 11–25.

Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). *Du changement à la transformation : Stratégie et pilotage de transformation*. Dunod.

Babinet, G. (2020). Blockchain. In *Refondre les politiques publiques avec le numérique : Administration territoriale, État, citoyens* (pp. 91–96). Dunod.

Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning, 46*(6), 419–426.

Baen, J. S., & Guttery, R. (1997). The coming downsizing of real estate: The implication of technology. *Journal of Real Estate Portfolio Management, 3*, 1–18.

Barlatier, P. (2016). Management de l'innovation et nouvelle ère numérique : Enjeux et perspectives. *Revue française de gestion, 254*, 55–63.

Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing, 18*(1), 41–60.

Barth, I. (2017). *Le management commercial*. Dunod.

Baudoin, E., & Tahssain-Gay, L. (2013). Déploiement du e-learning dans le cadre de la formation en entreprise : Quel rôle de l'environnement social dans l'engagement des salariés ? *Recherches en Sciences de Gestion, 97*(4), 109–126.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 261–296). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0261

Belghiti, S., & Badot, O. (2016). Le phygital, nouveau mode de co-création entre enseignes et consommateurs. In *Actes du 33e Congrès international de l'Association Française du Marketing*. AFM.

Bellaaj, M. (2014). Gestion de la relation client et internet : Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME. *Revue française de gestion, 238*(1), 119–137. https://doi.org/10.3166/RFG.238.119-137

Belvaux, B., & Notebaert, J. (2018). *Crosscanal et omnicanal*. Dunod.

Bernard, S. (2012). *Travail et automatisation des services : La fin des caissières ?* Octarès.

Bienaymé, A. (2016). La nature de la firme à l'ère du numérique. *Revue française de gestion, 258*, 45–58.

Billé, J., & Soparnot, R. (2006). La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale. *La Revue des sciences de gestion, 217*(1), 101–110. https://doi.org/10.3917/rsg.217.0101

Boboc, A., & Metzger, J.-L. (2019). La formation continue à l'épreuve de sa numérisation. *Céreq, 145*, 101–118.

Boeglin-Henky, M. (2025). Le travail de l'activation : Les négociations dans la « mise au travail » des chômeurs depuis la dématérialisation. *Réseaux, 249–250*(1), 277–307. https://doi.org/10.3917/res.249.0277

Boutinet, J.-P., & Raveleau, B. (2011). Questionnement autour du projet entrepreneurial. *Revue de l'entrepreneuriat, 10*(2), 15–28.

Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *La co-opétition : Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*. Village Mondial.

Briers, M., & Chua, W. F. (2001). The role of actornetworks and boundary objects in management accounting change: A field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society, 26*(3), 237–269.

Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation* (Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université de Grenoble).

Burger-Helmchen, T., Hussler, C., & Cohendet, P. (2006). *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. EMS Management & Société.

Burgelman, R. A., Kosnik, T. J., & Van den Poel, M. (1988). Toward an innovative capabilities audit framework. In R. A. Burgelman & M. A. Maidique (Eds.), *Strategic management of technology and innovation* (pp. 30–43). Irwin.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique, 36*, 169–208.

Callon, M. (1988). *La science et ses réseaux : Genèse et circulation des faits scientifiques*. La Découverte.

Callon, M. (1992). Variété et irréversibilité dans les réseaux de conception et d'adoption des techniques. In D. Foray & C. Freeman (Eds.), *La technologie et la richesse des nations* (pp. 275–324). Economica.

Callon, M. (1994). L'innovation technologique et ses mythes. *Gérer et comprendre, 34*, 5–17.

Callon, M., & Latour, B. (1991). *La science telle qu'elle se fait : Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. La Découverte.

Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (Re)establishing the missing linkages. *Management Decision, 49*(8), 1327–1342.

Chabanet, D., Cloarec, M.-A., Petani, F.-J., Richard, D., & Zaoui, I. (2021). L'appropriation intelligente de la transformation digitale : Un processus collectif peu formalisé. *Management & Avenir, 122*(2), 171–192. https://doi.org/10.3917/mav.122.0171

Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2014). *Cas d'innovations en entreprise, organisation et stratégie*. EMS.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovations: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529–555.

Cho, S., Mathiassen, L., & Nilsson, A. (2008). Contextual dynamics during health information systems implementation: An event-based actor-network approach. *European Journal of Information Systems, 17*(6), 614–630.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press

Chua, W. F. (1995). Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: A story of the representation of three public hospitals. *Accounting, Organizations and Society, 20*(2–3), 111–145.

Collins, D. (1998). *Organizational change: Sociological perspectives*. Routledge.

Collins, H. (2010). Human not instruments. *Spontaneous Generations: A Journal for the History and Philosophy of Science, 4*(1), 138–147.

Coron, C., Franquinet, A., & Noël, F. (2019). *Digital et RH : Les 4 défis stratégiques : Disruption, marchandisation, collaboration, robotisation*. Vuibert.

Coron, C. (2022). Le digital, un objet-frontière : Un accompagnement difficile ? *@GRH, 43*(2), 13–34. https://doi.org/10.3917/grh.043.0013

Coron, C., & Gilbert, P. (2022). Le changement technologique en organisation : Revue de la littérature francophone et proposition d'un cadre intégrateur. *Management & Avenir, 129*(3), 131–153. https://doi.org/10.3917/mav.129.0131

Cossette, P., & Audet, M. (1994). Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? In P. Cossette (Ed.), *Cartes cognitives et organisations* (pp. 13–33). Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA.

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*.

Crié, D., & Willart, S. (2016). Le marketing et les mégadonnées. *Statistique et Société, 4*(3), 13–18.

Crowston, K., & Wigand, R. T. (1999). Real estate war in cyberspace: An emerging electronic market? *International Journal of Electronic Markets, 9*(1–2), 1–8.

Dabholkar, P. A., & Overby, J. W. (2005). Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations: An investigation of real estate agent service. *International Journal of Service Industry Management, 16*(1), 10–27.

David, A. (2000). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 193–213). Vuibert.

David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (3e éd., pp. 241–264). Presses des Mines.

Daucé, B., & Goudey, A. (2017). *Le magasin du futur : Le phygital au service du smart shop. Marketing sensoriel et expérientiel du point de vente*. Dunod.

Delabre, C. (2019). Le digital in store. In *La boîte à outils du e-commerce* (pp. 134–137). Dunod. https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-du-e-commerce--9782100795734-page-134

Delort, P. (2018). *Le Big Data*. Presses Universitaires de France.

Demeure, C., & Berteloot, S. (2015). La gestion de la relation client (CRM). In *Marketing* (pp. 355–378). Dunod. https://shs.cairn.info/marketing--9782100563579-page-355

Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2019). Le business model en management stratégique. In S. Liarte (Ed.), *Les grands courants en management stratégique* (pp. 249–280). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0249

Devreton, B., & Rocher, S. (2010). Lost in translation : Étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 83–100.

Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy, 38*(10), 1559–1570.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 297–331). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0297

Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. La Découverte.

Durieux, F. (2001). *Management de l'innovation : Une approche évolutionniste*. Vuibert.

Dutot, V., Melka-Van Brussel, A., & Sire, A. (2023). L'impact de la digitalisation sur le business model et la relation client des commerces de proximité en France. *Question(s) de management, 44*(3), 139–149. https://doi.org/10.3917/qdm.224.0139

Edelman, D. (2010). Branding in the digital age: You're spending your money in all the wrong places. *Harvard Business Review, 88*(12), 62–69.

Eid, R., & El-Gohary, H. (2013). The impact of e-marketing use on small business enterprises' marketing success. *Service Industries Journal, 33*(1), 31–50.

Ernst & Young. (2017). *L'innovation digitale dans l'immobilier : Étude pour la CPNEFP de l'immobilier*. EY.

Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and new value creation: The dynamic of the entrepreneurial process*. Cambridge University Press.

Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E., & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal, 33*(6), 734–750.

Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning, 51*(1), 32–39.

Freyssinet-Dominjon, J. (1997). *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Montchrestien.

Gardes, N. (2019). Digitalisation du secteur de l'immobilier : La proposition de valeur phygitale au cœur de la performance. *La Revue des sciences de gestion, 299–300*, 133–146.

Gardes, N. (2023). Opportunité et défi de l'intelligence artificielle pour l'expérience client. In S. Chatry & F. Rasolofo-Distler (Eds.), *L'immobilier face aux défis du numérique : Aspects juridiques et managériaux*. Mare & Martin.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson Education.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Prentice-Hall.

Gephart, R. P., Jr. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal [Editorial]. *Academy of Management Journal, 47*(4), 454–462.

Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk 1975–2000. *Sociological Forum, 20*, 523–559.

Gibler, K., & Nelson, S. (2003). Consumer behavior applications to real estate education. *Journal of Real Estate Practice and Education, 6*(1), 64–78.

Grall, B. (2016). Les progiciels CRM : Entre connaissance client et contrôle – Des changements de pratiques variés et inattendus. *Comptabilité-Contrôle-Audit, 22*(3), 81–109. https://doi.org/10.3917/cca.223.0081

Grawitz, M. (2000). *Méthodes des sciences sociales* (10e éd.). Dalloz.

Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review, 39*, 78.

Harrisson, D., & Laberge, M. (2002). Innovation, identities and resistance: The social construction of an innovation network. *Journal of Management Studies, 39*(4), 497–521.

Heitz-Spahn, S., & Siadou-Martin, B. (2024). Rôle et impacts des NAVA dans la gestion de la relation client. In F. Rasolofo-Distler (Ed.), *Numérique et parcours client dans l'immobilier* (pp. 57–89). Dunod.

Ivanov, I., & Rejeb, H. (2017). Des dispositifs mobiles à la réalité virtuelle : Le projet immersif Immo3D au service du réseau d'agences immobilières MLS. *Communication & Organisation, 52*(2), 165–180. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5743

Johnson, L., Dotson, M. J., & Dunlap, B. J. (1988). Service quality determinants and effectiveness in the real estate brokerage industry. *Journal of Real Estate Research, 3*(2), 21–36.

Jones, C. T., & Dugdale, D. (2002). The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity. *Accounting, Organizations and Society, 27*(1–2), 121–163.

Julien, A., & Gautier, A. (2018). *Marketing de la banque et de l'assurance : Le digital au cœur de la relation client*. Dunod.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 103–112.

Klein, H., & Rowe, F. (2008). Marshaling the professional experience of doctoral students: A contribution to the practical relevance debate. *MIS Quarterly, 32*(4), 675–686.

Koul, S., & Eydgahi, A. (2017). A systematic review of technology adoption frameworks and their applications. *Journal of Technology Management & Innovation, 12*(4), 106–112.

Lamine, W., Fayolle, A., & Chebbi, H. (2014). Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial ? *Management International, 19*(1), 158–176.

Lamri, J. (2018). La compétence : Une notion ambiguë et complexe. In J. Lamri, M. Barabel & O. Meier (Eds.), *Les compétences du XXIe siècle : Comment faire la différence ? Créativité, communication, esprit critique, coopération* (pp. 61–82). Dunod. https://shs.cairn.info/les-competences-du-21e-siecle--9782100781454-page-61

Larceneux, F. (2012). *Quelle place pour l'intermédiation immobilière aujourd'hui ? Premiers résultats d'une enquête sur la cyber-intermédiation immobilière à l'heure d'Internet* (Cahier de recherche DRM). Université Paris-Dauphine.

Larceneux, F., & Lefebvre, T. (2014). La perspective des coûts de transaction perçus : Une explication de l'intermédiation immobilière. *Revue d'économie régionale et urbaine, 3*, 499–520.

Larceneux, F. (2014). La disparition de l'agent immobilier : Utopies et réalités de l'intermédiation. In *Dauphine recherches en management. L'état des entreprises* (pp. 17–30). La Découverte.

Larceneux, F., Lefebvre, T., & Simon, A. (2015). What added value do estate agents offer compared to FSBO transactions? Explanation for a perceived advantages model. *Journal of Housing Economics, 29*, 72–82.

Lassoued, T., & Hofaidhllaoui, M. (2013). Les déterminants de l'acceptation de l'e-learning : Étude empirique au sein de La Poste. *Management & Avenir, 60*(2), 139–156.

Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press.

Latour, B. (1988). The prince for machines as well as for machinations. In B. Elliott (Ed.), *Technology and social change*. Edinburgh University Press.

Latour, B. (1992). *Ces réseaux que la raison ignore*. L'Harmattan.

Latour, B. (1997). *Nous n'avons jamais été modernes : Essai d'anthropologie symétrique* (nouv. éd. 2006). La Découverte.

Lavayssière, B. (2015). Les modèles économiques bouleversés par le digital. *Revue d'économie financière, 4*(4), 57–66.

Le Coq, J.-F. (2019). La signature électronique dans le nouveau droit des contrats, du régime général et de la preuve des obligations. *Revue justice actualités, 1*(1), 68–79. https://doi.org/10.3917/rja.021.0068

Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review, 123*, 96–109.

Lederlin, F. (2024). Travail dématérialisé : Ce qui est à l'œuvre. *Études, 432*(11), 45–54. https://doi.org/10.3917/etu.4320.0046

Lewin, K. (1942). Field theory of learning. *Yearbook of the National Society for the Study of Education, 41*(2), 15–242.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.

Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.

Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems, 24*(3), 149–157.

Loilier, T., & Tellier, A. (2001). *Nouvelle économie, net-organisations*. EMS Éditions.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review, 80*(5), 86–92.

Manuel d'Oslo. (2005). *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* (3e éd.). OCDE.

McDaniel, J. R., & Louargand, M. A. (1994). Real estate brokerage service quality: An examination. *Journal of Real Estate Research, 9*(3), 339–351.

Mallardé, V., & Pénard, T. (2016). Airbnb, BlaBlaCar, Le Bon Coin… À qui bénéficient les plateformes de consommation collaborative ? *Économie & Prévision, 215*(1), 1–28. https://doi.org/10.3917/ecop.215.0001

Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 420–441). Oxford University Press.

Mattei, P.-A., & Villata, S. (2022). Introduction à l'intelligence artificielle et aux modèles génératifs. In B. Martin & S. Riva (Eds.), *Informatique mathématique : Une photographie en 2022*. CNRS Éditions. https://hal.science/hal-03849387

Medioni, S., & Benmoyal-Bouzaglo, S. (2018). *Marketing digital*. Dunod.

Metais-Wiersch, E., & Autissier, D. (2018). *La transformation digitale des entreprises : Les bonnes pratiques*. Eyrolles.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organization: New concepts for new forms. *California Management Review, 28*(3), 62–73.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review, 34*(4), 53–72.

Miles, R. E., Miles, G., Snow, C. C., Blomqvist, K., & Rocha, H. (2009). The I-form organization. *California Management Review, 51*(4), 61–76.

Miles, R. E., Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., Miles, G., & Lettl, C. (2010). Designing organizations to meet 21st-century opportunities and challenges. *Organizational Dynamics, 39*(2), 93–103.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. McGraw-Hill. (Trad. fr. : *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004.)

Moisdon, J.-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention : L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, 213–226. https://doi.org/10.3917/rfas.101.0213

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58*(3), 20–38.

Morin, E. (2016). *Sur la crise*. Flammarion.

Muhanna, W., & Wolf, J. (2002). The impact of e-commerce on the real estate industry: Baen and Guttery revisited. *Journal of Real Estate Portfolio Management, 8*(2), 141–152.

Muniesa, F. (2005). Contenir le marché : La transition de la criée à la cotation électronique à la Bourse de Paris. *Sociologie du Travail, 47*(4), 485–501.

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management in a digital world. *MIS Quarterly, 41*(1), 223–238.

Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance. *Management Decision, 48*(6), 907–939.

Neyland, D. (2007). Achieving transparency: The visible, invisible and divisible in academic accountability networks. *Organization, 14*(4), 499–516.

North, K., Aramburu, N., & Lorenzo, O. J. (2019). Promoting digitally enabled growth in SMEs: A framework proposal. *Journal of Enterprise Information Management, 33*(1), 238–262.

Orlikowski, W. J. (1992a). Learning from notes: Organizational issues in groupware implementation. In *Proceedings of the 1992 ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work* (pp. 362–369). ACM.

Orlikowski, W. J. (1992b). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science, 3*(3), 398–427.

Orlikowski, W. J. (1995). *Action and artifact: The structuring of technologies-in-use* (Working Paper No. 3867-95). MIT Sloan School of Management.

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science, 11*(4), 404–428.

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies, 28*, 1435–1448.

Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2012, August 3–7). *Performing knowledge: The constitutive role of materiality in rating and ranking practices*. Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, MA, United States.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Designing business model and similar strategic objects: The contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems, 14*, 237–244.

Paché, G. (2023). Digital in-store : La revanche des magasins physiques. *Management & Datascience, 7*(1). https://doi.org/10.36863/mds.a.22259

Parent, H., & Larceneux, F. (2018). *Marketing de l'immobilier* (3e éd.). Dunod.

Parent, H., & Larceneux, F. (2023). *Marketing de l'immobilier* (4e éd.). Dunod.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing, 69*(1), 167–176.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies, 24*(6), 649–670.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science, 3*(1), 267–292.

Plane, J.-M. (2000). *Méthodes de recherches-interventions en management*. L'Harmattan.

Point, S., & Baudet, C. (2022). Pour une justification du choix d'adoption, de l'intention d'usage et de l'utilisation du logiciel Nvivo. *Management International, 26*(numéro spécial), 279–294.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review, 79*(3), 63–79.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review, 92*(11), 64–88.

Pratt, M. G. (2008). Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals. *Organizational research methods*, *11*(3), 481-509.

Preston, A. M., Cooper, D. J., & Coombs, R. W. (1992). Fabricating budgets: A study of the production of management budgeting in the National Health Service. *Accounting, Organizations and Society, 17*(6), 561–593.

Quéré, L. (1989). Les boîtes noires de B. Latour ou le lien social dans la machine. *Réseaux, 4*(36), 97–115.

Rasolofo-Distler, F., & Zawadzki, C. (2013). Épistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie, 16*(4), 1–17.

Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities: A strategic alignment perspective. *Industrial Management & Data Systems, 108*(5), 577–595.

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research, 41*(3), 293–305.

RICS ISURV. (2018). *Proptech: Attitudes to adoption, positivity or pessimism?*

Robbins, S. P. (1987). *Organization theory* (2nd ed.). Prentice Hall.

Rocher, S. (2008). De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : Une approche interactionniste. *Comptabilité–Contrôle–Audit, 14*(1), 49–67.

Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations*. The Free Press.

Rorty, R. (1995). *L'espoir au lieu du savoir, introduction au pragmatism*e. Albin Michel.

Sahut, J.-M., & Lantz, S. (2011). Quel business model et performance pour les banques par Internet ? *Management & Avenir*, 42, 232–246.

Sarker, S., Sarker, S., & Sidorova, A. (2006). Understanding business process change failure: An actor-network perspective. *Journal of Management Information Systems, 23*(1), 51–86.

Savall, H., & Zardet, V. (1995). La dimension cognitive de la recherche intervention : La production par interactivité cognitive. *Revue Internationale de Systémique*, 157–189.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Economica.

Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial : Repenser l'action des entrepreneurs*. Presses de l'Université du Québec.

Schmitt, C. (2019). *Aide-mémoire : Entrepreneuriat*. Dunod.

Serres, M. (2012). *Petite Poucette*. Éditions Le Pommier.

Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology*. Prentice Hall.

Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill.

Siadou-Martin, B. (2018). Digitalisation et gestion de la relation client : Quelles voies de progrès pour les acteurs de l'immobilier ? Dans F. Rasolofo-Distler (Éd.), *Manager l'immobilier dans la complexité* (pp. 39–56). Presses universitaires de Nancy – Éditions universitaires de Lorraine.

Sittler, P. (2017). *Digitalization in real estate* (ERES 2017_128). European Real Estate Society.

Soparnot, R., & Stevens, E. (2007). *Management de l'innovation*. Dunod.

Soparnot, R. (2009). *Management des entreprises : Stratégie, structure, organisation*. Dunod.

Steinbach, M., Sieweke, J., & Süß, S. (2019). The diffusion of e-participation in public administrations: A systematic literature review. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 29*(2), 61–95.

Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing, 19*(2), 287–296.

Straker, K., Wrigley, C., & Rosemann, M. (2015). Typologies and touchpoints: Designing multichannel digital strategies. *Journal of Research in Interactive Marketing, 9*(2), 110–128.

Taylor, F. W. (1957). *La direction scientifique des entreprises* (Trad. fr.). Dunod. (Ouvrage original publié en 1912)

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*(2–3), 172–194.

Tell, J., Hoveskog, M., Ulvenblad, P., Ulvenblad, P. O., Barth, H., & Ståhl, J. (2016). Business model innovation in the agri-food sector: A literature review. *British Food Journal, 118*(6), 1462–1476.

Thiétart, R.-A. (Dir.). (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01

Tiago, O., & Martins, M. F. (2011). Literature review of information technology adoption models at firm level. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation, 14*(1), 110–121.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets, 8*(2), 3–8.

Trainor, K. J., Rapp, A., Beitelspacher, L. S., & Schillewaert, N. (2011). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-marketing capability. *Industrial Marketing Management, 40*, 162–174.

Tucillo, A. (1997). Technology and the housing markets. *Business Economics, 32*(3), 17–20.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review, 20*(3), 510–540.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science, 32*(5), 590–607.

Van de Ven, A. H. (1999). *The innovation journey*. Oxford University Press.

Van de Ven, A. H. (1995). Innovation. Dans N. Nicholson (Éd.), *Dictionary of organizational behavior* (pp. 233–237). Basil Blackwell.

Van de Ven, A. H., Venkataraman, S., Polley, D., & Garud, R. (2000). Process of new business creation in different organizational settings. Dans A. H. Van de Ven, M. S. Poole & H. L. Angle (Éds.), *Research on the management of innovation* (pp. 663–697). Oxford University Press.

Vanheems, R. (2018). *Savoir conseiller et vendre à l'ère post-digitale : Vendeurs et commerciaux, des métiers à réinventer*. EMS Éditions.

Vanheems, R. (2010). Quand le client multicanal invite à réinventer le marketing du point de vente. *XVe Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon.

Vanheems, R. (2012). Multicanalisation des enseignes : Comment Internet transforme les comportements en magasin. *Revue française de gestion, 38*(227), 13–29.

Vayre, J.-S. (2021). Intelligence artificielle : Entre science et marché. Quelques éléments sociohistoriques pour mieux comprendre une étrange expérimentation scientifique (1956–1990). *Annales des Mines – Gérer & Comprendre, 145*(3), 55–69.

https://doi.org/10.3917/geco1.145.0055

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144.

Vorms, B. (2016). *La révolution numérique et le marché du logement : Nouveaux usages, nouveaux acteurs, nouveaux enjeux*. Rapport France Stratégie, Ministère du Logement et Ministère de l'Économie et des Finances.

Walsh, I. (2015). Comment transformer une expérience pratique en théorie ? Auto-ethnographie et théorie enracinée. Dans C. B. S. Institute (Éd.), *La création de connaissance par les managers* (p. 467). EMS Éditions, coll. « Business Science Institute ».

Walsh, I., & Renaud, A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit : Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de système d'information. *Management & Avenir, 39*, 283–302.

Watson, T. (1997). *In search of management*. Thompson International.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.

Zannad, H. (2009). L'individu et l'organisation projet : Quelles difficultés pour quelles réponses ? *Revue française de gestion, 196*(6), 49–66. https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-6-page-49

Zeckhauser, S., & Silverman, R. (1983). Rediscovering your company's real estate. *Harvard Business Review, 61*(1), 111–117.

Articles publiés

Cheminant, T., Rasolofo-Distler, F., & Husson, J. (2021). Continuité pédagogique, innovation en formation et e-learning : Le cas de l'École Supérieure de l'Immobilier. *Projectics / Proyéctica / Projectique, 29*, 75–86. https://doi.org/10.3917/proj.029.0075

Cheminant, T., Rasolofo-Distler, F., & Husson, J. (2022). La digitalisation, accélérateur des possibles en formation et recherche : Le cas de la Chaire EREM. *Projectics / Proyéctica / Projectique, 33*, 9–20. https://doi.org/10.3917/proj.033.0009

Chapitres d'ouvrages

Cheminant, T. (2018). Les métiers de l'immobilier, de 1945 à nos jours : Récit d'une évolution. Dans F. Rasolofo-Distler (Éd.), *Manager l'immobilier dans la complexité* (pp. 39–56). Presses universitaires de Nancy – Éditions universitaires de Lorraine.

Cheminant, T. (2021). Éléments de contexte sur les métiers de l'immobilier. Dans F. Rasolofo-Distler (Éd.), *Management et innovation dans l'immobilier* (pp. 9–17). Dunod.

Cheminant, T. (2021). La digitalisation des métiers de l'immobilier. Dans F. Rasolofo-Distler (Éd.), *Management et innovation dans l'immobilier* (pp. 19–58). Dunod.

Cheminant, T. (2022). Choisir son modèle d'agence : Indépendante, franchisée ou digitale ? Dans F. Rasolofo-Distler (Éd.), *Entreprendre dans l'immobilier* (pp. 31–62). Dunod.

Cheminant, T. (2023). Pratique de l'immobilier et innovations digitales : Retours d'expérience. Dans S. Chatry & F. Rasolofo-Distler (Éds.), *L'immobilier face aux défis du numérique : Aspects juridiques et managériaux* (pp. 179–198). Mare & Martin.

Cheminant, T. (2024). Expérience client et agence immobilière digitale. Dans F. Rasolofo-Distler (Éd.), *Numérique et parcours client dans l'immobilier* (pp. 91–135). Dunod.

Thèses

Bonneval, L. (2008). *Les agents immobiliers, place et rôle des intermédiaires sur le marché du logement dans l'agglomération lyonnaise (1990–2006)* [Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon II].

Divoux, J.-P. (2016). *La fonction de l'agent immobilier dans la vente d'un immeuble achevé* [Thèse de doctorat, Université de Lorraine].

Lefebvre, T. (2015). *Une nouvelle ère pour l'intermédiation en immobilier résidentiel : Fondements, digitalisation et limites* [Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine – Paris IX]. NNT 2015PA090043.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach* [Thèse de doctorat, Université de Lausanne].

Rejeb, H. (2014). *Technologies de l'information et de la communication et mutation du métier d'agent immobilier* [Thèse de doctorat, Université de Nice].

Sites internet

Nestenn. (2021). *Olivier Amonzo : L'intelligence artificielle est un outil au service de l'humain*.
https://nestenn.com/blog-immobilier/article/olivier-amonzo-l-intelligence-artificielle-est-un-outil-au-service-de-l-humain-id-336

FNAIM. (s. d.). https://www.fnaim.fr

FNAIM Hub. (s. d.). https://hub.fnaim.fr

FNAIM. (s. d.). *Les 13 métiers de l'immobilier*.

https://www.fnaim.fr/espace-adhesion/3662-les-13-metiers-de-l-immobilier.htm

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : L'écosystème de l'immobilier en 2004 (d'après Henry, 2021) ..... p. 21

Figure 2 : L'écosystème de l'immobilier en 2024 ..... p. 22

Figure 3 : Part de marché des différents acteurs de la transaction en 2020 (d'après Fnaim, 2021) ..... p. 52

Figure 4 : Digitalisation et systèmes d'information (Livre blanc, Club DO, 2015). ..... p. 64

Figure 5 : le modèle RCOV selon Lecocq et al. (2006) :..... p. 88

Figure 6 : Business model Canvas (selon Osterwalder et Pigneur, 2010) p.90

Figure 7 : Le modèle de l'innovation ouverte selon Chesbrough p.121

Figure 8 : Nuage des 20 mots les plus utilisés dans la définition de la digitalisation p.173

Figure 9 : Arbre de proximité sur la définition de la digitalisation..... p.175

Figure 10 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les directeurs d'agence..... p.177

Figure 11 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les collaborateurs p.178

Figure 12 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les directeurs de réseau de franchise..... p.180

Figure 13 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les sachants, experts et formateurs..... p.182

Figure 14 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les présidents et Past présidents d'organisations professionnelles p.183

Figure 15 : Nuage des 20 mots les plus utilisés par les directeurs d'entreprises de la Proptech p.185

Figure 16 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code : création) p.191

Figure 17 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « modèle d'affaires » p.196

Figure 18 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « impact de la règlementation »)..... p.204

Figure 19 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « objectifs et priorités »)..... p.215

Figure 20 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « impact sur les organisations et les collaborateurs »)..... p.221

Figure 21 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « chiffre d'affaires et rentabilité ») p.239

Figure 22 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « évolution des pratiques métiers ») p.245

Figure 23 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « benchmark concurrentiel ») p.260

Figure 24 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Relation clients ») ..... p. 265

Figure 25 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « évolution des usages/évolution des attentes ») ..... p. 281

Figure 26 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « organisations professionnelles facilitantes ») ..... p. 290

Figure 27 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Sens au métier ») ..... p. 308

Figure 28 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Sens avec les clients/avec les collaborateurs ») ..... p. 321

Figure 29 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Intelligence artificielle ») ..... p. 329

Figure 30 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Facteurs clés de succès d'une digitalisation réussie ») ..... p. 338

Figure 31 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Démarrage du parcours immobilier ») ..... p. 359

Figure 32 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Avis clients ») ..... p. 362

Figure 33 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Outils digitaux et parcours immobiliers ») ..... p. 364

Figure 34 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Outils digitaux indispensables dans le parcours client ») ..... p. 368

Figure 35 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Outils digitaux et relations avec les professionnels ») ..... p. 372

Figure 36 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Digitalisation et création de confiance et /ou de légitimité ») ..... p. 375

Figure 37 : Nuage des 50 mots les plus utilisés par les répondants (code « Digitalisation créatrice de sens ») ..... p. 378

Figure 38 : Modèle de traduction des innovations digitales dans l'immobilier ..... p. 391

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Typologie des innovations ..... p. 114

Tableau n° 2 : Tableau de positionnement des acteurs

de l'écosystème immobilier selon l'ANT ..... p. 133

Tableau n° 3 : Comparatifs des questionnements posés à l'issue

de la revue de littérature et de la mobilisation de l'ANT .. p.136

Tableau n° 4 :

Modèle d'appréhension des innovations digitales ..... p. 138 & p. 164

Tableau n° 5 : Matrice des liens Acteurs/ANT..... p.163

Tableau n° 6 : Grille d'aide aux entretiens ..... p. 168

Tableau n° 7 : Grille d'aide aux entretiens « spécifique Clients » p.169

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 7

PARTIE 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE, CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE 13

CHAPITRE 1 : LEÇONS D'EXPERIENCE DES PREMIERS TERRAINS : DES CONSTATS QUI INTERPELLENT… 13

SECTION 1 : LES CARACTERISTIQUES DU SECTEUR DE L'IMMOBILIER 14

1.1 Un cadre juridique contraint face a la digitalisation 14

1.2 Des metiers varies mais resolument tournes vers l'experience client 15

1.3 Un secteur a l'impact economique incontournable 18

1.4 Un ecosysteme complexe fait d'acteurs nombreux et varies 20

1.5 Conclusion partielle : un secteur perenne et resilient, gage de solidite dans un biotope economique et juridique incertain 23

SECTION 2 : RETOURS EN ARRIERE SUR UN TERRAIN EN CONSTANTE EVOLUTION DEPUIS 20 ANS 24

2.1 L'emergence d'internet et ses consequences sur le secteur immobilier 25

2.2 Le developpement des reseaux et des nouveaux modeles d'affaires 26

2.3 La suite logique : *Proptech* et plateformisation 30

2.4 Les premiers outils digitaux au service de l'experience client 32

2.4.1 Les visites virtuelles 35

2.4.2 La signature électronique 37

2.4.3 Location, gestion locative et digitalisation 40

2.4.4 Syndic de copropriété et digitalisation 41

2.4.5 L'intelligence artificielle au service de l'immobilier 44

2.4.6 Premiers éléments de questionnement 46

2.5 La legitimite du professionnel de l'immobilier face a la transformation de ses metiers 48

2.6 Conclusion partielle : nouveaux modeles, nouveaux outils et nouvelles pratiques 52

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE SUR LES CONCEPTS CLEFS INHERENTS A LA PROBLEMATIQUE 56

SECTION 1 : DIGITALISATION, RELATION CLIENTS ET MODELE D'AFFAIRES 57

1.1 La Digitalisation 58

1.1.1 Approche d'une définition 58

1.1.2 Digitalisation ou Numérisation ? 63

1.1.3 L'intelligence artificielle 65

1.2 Relation client et modele d'affaires 68

1.2.1 Nouvelles technologies et désintermédiation 69

1.2.2 La notion d'achat immobilier 71

1.2.3 Expérience client et digitalisation 75

1.2.4 De la digitalisation à la Phygitalisation 82

1.2.5 Le modèle d'affaires 85
1.2.6 Modèle d'affaires et nouvelle ère numérique : 91
1.2.7 Transformation digitale et immobilier 92

SECTION 2 : ORGANISATIONS, RESEAUX ET NOUVELLES TECHNOLOGIES 95
2.1 Design organisationnel : la typologie de Miles et Snow 95
2.2 Organisation et reseau 99
2.3 Design organisationnel et modele d'affaires 101
2.4 Organisation et technologie 103

CHAPITRE 3 : L'ANT COMME CADRE D'ANALYSE DES INNOVATIONS DIGITALES 106
SECTION 1 : CONCEPT D'INNOVATION ET D'INNOVATION DIGITALE 107
1.1 Une definition de l'innovation 108
1.2 L'innovation ouverte selon Chesbrough 118
1.3 Une nouvelle innovation : l'innovation d'opinion 121

SECTION 2 : LES APPORTS DE LA THEORIE DE L'ACTEUR-RESEAU (ACTOR NETWORK THEORY, SOIT ANT) 124
2.1 Definition 124
2.2 Les deux principes de l'ANT 126
2.3 Les acteurs de l'ANT 127
2.4 Le role des acteurs dans l'innovation a travers leurs interventions 129
2.5 Le processus de traduction 130
2.6 Cartographie des acteurs de l'ANT appliquee au secteur de l'immobilier 131
2.7 Nos questions de recherche 133

CHAPITRE 4 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE 138
SECTION 1 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET RECHERCHE INTERVENTION 139
1.1 Definition de l'epistemologie 139
1.2 Les trois paradigmes epistemologiques en sciences de gestion et du management 141
1.3 Notre positionnement epistemologique : le constructivisme 143
1.4 Criteres de scientificite 146
1.6 De l'intervenant « apprenti-chercheur » au « chercheur-intervenant » 154

SECTION 2 : ÉCHANTILLONNAGE, COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES 155
2.1 Champ et perimetre des acteurs 156
2.2 Carte d'identite des acteurs 160
2.3 Matrice des liens Acteurs/ ANT 163
2.4 Collecte et analyse des donnees 163
2.4.1 Construction de l'outil de collecte 164
2.4.2 Méthode d'analyse des données 169

PARTIE 2 : RESULTATS DE LA RECHERCHE ET PERSPECTIVES 171
CHAPITRE 1 : DES INNOVATIONS DIGITALES AUX ORIGINES MULTIPLES 172
SECTION 1 : DEFINITION DU TERME « DIGITALISATION » PAR LES ACTEURS 172
1.1 Analyse generale sur l'ensemble des acteurs 173
1.2 Analyse par categorie d'acteurs 175
1.3 Synthese et proposition de definition 185
SECTION 2 : CREATION DES INNOVATIONS DIGITALES DANS L'IMMOBILIER 186
2.1 Datation et premiers signes 187
2.2 Des retours varies et coherents 188
2.2.1 Retour des acteurs de la Proptech 188
2.2.2 Retour de l'ensemble des répondants 190
2.3 Synthese 195
SECTION 3 : MODELE D'AFFAIRES ET DIGITALISATION 196
3.1 Une unanimite imparfaite 197
3.2 Vers des limites pour les nouveaux modeles 199
3.3 Synthese : des disparites entre les trois metiers Hoguet 201
SECTION 4 : IMPACT DE LA REGLEMENTATION 203
4.1 La reglementation frein a la digitalisation : 205
4.2 La reglementation facilitatrice pour la digitalisation : 207
4.3 Synthese : des enjeux vitaux ? 209
SECTION 5 : APPORTS CONCEPTUELS ET APPORTS MANAGERIAUX 211
5.1 Apports conceptuels : 212
5.2 Apports manageriaux : 213
CHAPITRE 2 : LA DIGITALISATION COMME DETERMINANT DE L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS, DES PRATIQUES METIERS ET DU ROLE DES PROFESSIONNELS. 214
SECTION 1 : OBJECTIFS ET PRIORITES 215
1.1 Des priorites parfois orientees « metiers » : 217
1.2 Des priorites specifiquement orientees « outils » : 219
1.3 Synthese : 219
SECTION 2 : IMPACT SUR LES ORGANISATIONS ET LES COLLABORATEURS 220
2.1 Digitalisation et productivite des collaborateurs 223
2.2 Digitalisation et qualite de vie au travail 224
2.3 Collaborateurs et demarche de digitalisation 226
2.4 Digitalisation : facteur d'attractivite pour les collaborateurs 228
2.5 Digitalisation, collaborateurs et relation clients 229
2.6 Digitalisation, process et organisation 232
2.7 Digitalisation et securisation 234
2.8 Synthese 236

SECTION 3 : DIGITALISATION, CHIFFRE D'AFFAIRES ET RENTABILITE 239
3.1 DES AVIS PARTAGES 240
3.2 UN INVESTISSEMENT A MOBILISER ET A UTILISER POUR L'AMORTIR 242
3.3 SYNTHESE 244
SECTION 4 : ÉVOLUTION DES PRATIQUES METIERS 245
4.1 DES EVOLUTIONS AVEREES DES PRATIQUES METIERS 245
4.2 VERS PLUS DE SERVICES POUR LES CLIENTS 247
4.3 DES EVOLUTIONS PARFOIS DIFFERENTES SELON LES METIERS 249
4.4 SYNTHESE 253
SECTION 5 : APPORTS CONCEPTUELS ET APPORTS MANAGERIAUX 253
5.1 APPORTS CONCEPTUELS 253
5.2 APPORTS MANAGERIAUX 256
CHAPITRE 3 : LA DIGITALISATION SOURCE DE TRANSFORMATION DE LA RELATION CLIENT 259
SECTION 1 : VEILLE CONCURRENTIELLE 260
SECTION 2 : RELATION CLIENT 265
2.1 RELATION CLIENT FACILITEE PAR LA DIGITALISATION 266
2.2 AU-DELA DES GENERATIONS, L'HUMAIN RESTE DERRIERE L'OUTIL 270
2.3 LES OUTILS DIGITAUX DE LA RELATION CLIENTS 273
2.4 CLIENTS A L'ORIGINE DE LA DEMARCHE DIGITALE DE L'ENTREPRISE : DES AVIS PARTAGES 275
2.5 SYNTHESE 281
SECTION 3 : ÉVOLUTION DES USAGES VS ÉVOLUTION DES ATTENTES 281
3.1 LE POIDS DE LA TECHNOLOGIE 282
3.2 DES EVOLUTIONS PLUS LENTES QUE PREVUES, SURTOUT POUR LES PROFESSIONNELS 286
3.3 L'EMERGENCE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE 288
3.4 SYNTHESE 289
SECTION 4 : ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES FACILITANTES 290
4.1 LE POINT DE VUE DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES : 291
4.2 LE POINT DE VUE DES RESEAUX DE FRANCHISE 294
4.3 LE POINT DE VUE DES AUTRES REPONDANTS 295
4.4 LES AUTRES ACTEURS FACILITANTS 297
4.4.1 Les réseaux de franchise 297
4.4.2 D'autres acteurs facilitants : Le RENT et L'AMEPI 299
4.5 SYNTHESE 300
SECTION 5 : APPORTS CONCEPTUELS ET APPORTS MANAGERIAUX 301
5.1 APPORTS CONCEPTUELS 301
5.2 APPORTS MANAGERIAUX 303

CHAPITRE 4 : LA DIGITALISATION COMME FACTEUR DE CREATION DE SENS POUR LES METIERS DE L'IMMOBILIER 307
SECTION 1 : LE SENS AU METIER 308
1.1 La digitalisation apporte plus de sens au metier 309
1.2 Certains professionnels sont plus nuances 312
1.3 Plus de sens au metier par la RSE... 314
1.5 Synthese 320
SECTION 2 : SENS AVEC LES CLIENTS ET LES COLLABORATEURS 321
2.1 Creation de sens avec les clients 322
2.2 Creation de sens avec les collaborateurs 325
SECTION 3 : L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE 329
3.1 Un constat : l'IA arrive dans l'immobilier 330
3.2 L'IA : deja un outil d'aide a la redaction 332
3.3 L'IA dans la relation client 334
3.4 Synthese 337
SECTION 4 : FACTEURS CLES DE SUCCES D'UNE DIGITALISATION REUSSIE 338
4.1 L'adhesion des collaborateurs 339
4.2 La formation 342
4.3 L'adaptation des process 343
4.4 Le souci de l'experience client 346
4.5 Et le chef d'entreprise ? 349
4.6 Synthese 350
SECTION 5 : APPORTS CONCEPTUELS ET APPORTS MANAGERIAUX 351
5.1 Apports conceptuels 351
5.2 Apports managériaux 354
CHAPITRE 5 : DES CLIENTS PRAGMATIQUES, UTILITARISTES ET EXIGEANTS 357
SECTION 1 : LES INTERACTIONS AVEC LES PROFESSIONNELS 359
1.1 Demarrage du parcours immobilier 359
1.2 L'importance des Avis clients 362
1.3 Usage des outils digitaux et parcours immobilier 364
1.4 Outils digitaux indispensables dans le parcours client 368
SECTION 2 : LA CREATION DE SENS 371
2.1 Outils digitaux et relations avec les professionnels 372
2.2 Digitalisation et creation de confiance et /ou de legitimite 375
2.3 Digitalisation creatrice de sens 378
SECTION 3 : LE POINT DE VUE DE L'UNPI 381
SECTION 4 : CONCLUSION SUR LE POINT DE VUE DES CLIENTS 383
CONCLUSION GENERALE 386

ANNEXES

Annexe 1 : Textes qui réglementent les professions immobilières depuis 1965

(Source : Cheminant T. (2018). « Les métiers de l'immobilier, de 1945 à nos jours, récit d'une évolution ». Dans Rasolofo-Distler, *Manager l'immobilier dans la complexité*, (pp. 39-56) PUN – Editions Universitaires de Lorraine.)

• La Loi n° 65-557 du 10 juillet 1965 fixe le statut de la copropriété des immeubles bâtis.

• La Loi n° 70-9 du 2 janvier 1970 (dite Loi Hoguet) et son décret n° 72-678 du 20 juillet 1972.

• La Loi Spinetta (janvier 1978) rend obligatoire l'assurance dommages-ouvrage.

• La Loi Scrivener (5 juillet 1979) relative à la protection du consommateur contre les dangers du crédit (instauration des délais de réflexion)

• La Loi Quillot (juin 1982) redéfinit largement les relations entre les propriétaires bailleurs et les locataires.

• La Loi Méhaignerie (décembre 1986) relative à l'investissement locatif.

• La Loi Malandain-Mermaz (juillet 1989) introduit la notion de « droit au logement » et surtout devient dès lors le texte de référence des rapports locatifs, les modifiant profondément en mettant notamment fin à la liberté contractuelle. 1989 est également l'année de création de l'impôt de solidarité sur la fortune, l'ISF.

• La Loi Besson (mai 1990) garantit le droit au logement.

• La Loi Delebarre (juillet 1991) inscrit la politique de la ville comme priorité des pouvoirs publics et introduit l'obligation de construction de logements sociaux au nom de la mixité sociale.

• La Loi de 1994 facilite l'achat des logements HLM par les locataires.

• La Loi Périssol (1995) crée les désormais fameux prêts à taux zéro.

• La Loi Raffarin (1996) modifie durablement les règles relatives aux constructions de surfaces commerciales.

• La Loi Carrez (1996) concerne les lots de copropriétés.

• La Loi d'orientation du 29 juillet 1998 sur la lutte contre les exclusions renforce le droit au logement.

• La réforme des droits de mutation par le texte du 1er janvier 1999.

• La Loi de finance pour l'an 2000 modifie le régime de taxation des immeubles d'habitation sur celui des immeubles professionnels.

• La Loi SRU (solidarité et renouvellement urbain) du 13 décembre 2000.

• La Loi urbanisme et habitat du 2 juillet 2003 assouplit la Loi SRU, et institue aussi le dispositif de défiscalisation Robien.

• La Loi Borloo du 1er aout 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine.

• La Loi ENL (2006) vise à développer le volet logement du plan de cohérence sociale du 18 janvier 2005 et institue le dispositif dit « Borloo ancien ».

• La Loi du 13 juillet 2006 crée le dispositif « Borloo neuf

La Loi DALO du 5 mars 2007 sur la notion de droit au logement opposable.

• La Loi TEPA du 21 août 2007 permet la déduction des intérêts d'emprunts pour les acquéreurs. • La Loi Scellier (2008) fait évoluer le dispositif Robien.

• La Loi du 8 juin 2008 ramenant le dépôt de garantie du locataire à 1 mois.

• La Loi Molle du 25 mars 2009 (mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion).
• La Loi du 12 juillet 2010 porte l'engagement national pour l'environnement.

• La Loi Hamon du 17 mars 2014 modifie les rapports entre professionnels de l'immobilier et consommateur.

• La Loi ALUR (mars 2014) impose des modifications drastiques dans les relations bailleur/locataire, et bouleverse l'exercice des professions réglementées, ses décrets d'application mettent près de deux années à sortir, et ce texte reste jusqu'à aujourd'hui l'un des plus gros monstres législatifs pour l'immobilier,

• La Loi Pinel (juin 2014) modifie le régime des baux commerciaux.

• Le dispositif d'incitation fiscale à l'achat locatif : le Pinel (2015).

• L'année 2016, rythmée par l'élection présidentielle, est l'année de la sortie du décret relatif à la formation professionnelle obligatoire issu de la Loi ALUR, puis la sortie de l'arrêté sur l'affichage des prix dans l'immobilier (1eravril 2017) et le décret modifiant la composition du Conseil national de la transaction et de la gestion immobilière.

• La Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018, dite Loi ELAN (évolution du logement, de l'aménagement et du numérique) portant sur les copropriétés.

• l'ordonnance 2019-1101 du 30 octobre 2019, entrée en vigueur le 1er juin 2020, portant également sur les copropriétés.

• La Loi Energie Climat (Loi n°2019-1147 du 8 novembre 2019) va poser les grands principes juridiques de la lutte contre le réchauffement climatique en visant l'atteinte de « *la neutralité carbone à l'horizon 2050 en diminuant les émissions de gaz à effet de serre par un facteur supérieur à six… »* (Légifrance, 2019). Cette loi impose par ailleurs de réduire de 40% la consommation d'énergie fossile à l'horizon 2030. Ce texte préfigure de facto la Loi Climat et Résilience.

• La Loi Climat et Résilience (Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021) :

Annexe 2 : Liste des Transcriptions des entretiens réalisés

Cette annexe complémentaire reprend les transcriptions des entretiens et fait l'objet d'un document séparé (Dossier ZIP des annexes complémentaires)

Annexe 2.1 : entretien Éric Allouche

Annexe 2.2 : entretien Hervé Parent

Annexe 2.3 : entretien Jérôme de Champsavin

Annexe 2.4 : entretien Jean-Marc Torrollion

Annexe 2.5 : entretien Jeremy Henry

Annexe 2.6 : entretien Jean-Luc Jouan

Annexe 2.7 : entretien Karine Ricordel

Annexe 2.8 : entretien Loïc Cantin

Annexe 2.9 : entretien Mohamed Mahi

Annexe 2.10 : entretien Nathalie Ezerzer

Annexe 2.11 : entretien Romain Cartier

Annexe 2.12 : entretien Adina Lungu

Annexe 2.13 : entretien Anne Boucaud

Annexe 2.14 : entretien Bruno Guiton

Annexe 2.15 : entretien Cédric Lavaud

Annexe 2.16 : entretien Cyril Janin

Annexe 2.17 : entretien Danièle Dubrac

Annexe 2.18 : entretien Éric Hanot

Annexe 2.19 : entretien Erwan Collin

Annexe 2.20 : entretien François Moerlen

Annexe 2.21 : entretien Gilles Charron

Annexe 2.22 : entretien Julien Savelli

Annexe 2.23 : entretien Karine Dupas

Annexe 2.24 : entretien Line de Kilmaine

Annexe 2.25 : entretien Luc Millet

Annexe 2.26 : entretien Luc Touchet

Annexe 2.27 : entretien Michael Carton

Annexe 2.28 : entretien Marie-France Choppard

Annexe 2.29 : entretien Philippe Pons

Annexe 2.30 : entretien Pascal Bourgeois

Annexe 2.31 : entretien Patricia Nogaret

Annexe 2.32 : entretien Paul Dupré

Annexe 2.33 : entretien Sébastien Brisé

Annexe 2.34 : entretien Sylvain Grataloup

Annexe 2.35 : entretien Thibault Cheminant

Annexe 2.36 : entretien William Siksik

Annexe 2.37 : entretien Jean-David Lepineux