

# Le transfert des coûts de transaction vers le client avec la transformation digitale de l'entreprise

**Christophe ASSENS**

Professeur en sciences de gestion  
Université Paris-Saclay, UVSQ

**François GERBER**

Avocat au barreau de Paris - Docteur en  
sciences de gestion

## Résumé

Avec la digitalisation de l'économie, sous la pression des actionnaires, l'entreprise transfère une partie des coûts de transactions liées à l'incertitude des contrats et à l'asymétrie des informations vers ses clients. Les consommateurs acceptent ainsi de réaliser des tâches pour l'entreprise sans compensation financière : ils investissent dans des outils numériques pour accéder au service dématérialisé sans baisse de prix ; ils consacrent du temps d'attention et augmentent la valeur de marque de l'entreprise sans rémunération pour ce travail ; ils fournissent des données personnelles qui seront utilisées pour accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise ; ils patientent dans des files d'attente comme variable d'ajustement des frais logistiques, etc.

## Mots clés

Coût de transaction, économie digitale, pouvoir de négociation, asymétrie.

## Abstract

With the digitization of the economy, under pressure from shareholders, the company transfers part of the transaction costs linked to the uncertainty of contracts and the asymmetry of information to its customers. Consumers thus agree to carry out tasks for the company without financial compensation: they invest in digital tools to access the dematerialized service without lowering the price ; they devote attention time and increase the brand value of the company without compensation for this work ; they provide personal data that will be used to increase the company's bargaining power; they wait in queues as a variable for adjusting logistics costs, etc.

## Key Words

Transaction cost, digital economy, bargaining power, asymmetry.

## Introduction

La théorie des coûts de transaction fondée sur les travaux classiques de Coase (1937) et Williamson (1985) fournit une grille de lecture pour permettre au dirigeant d'entreprise de déterminer sa stratégie en fonction de deux alternatives : « la logique de faire » qui consiste à internaliser l'activité en supportant les coûts administratifs ; « la logique de faire faire » qui vise à externaliser l'activité sur le marché en supportant les coûts de transaction. L'auteur des Institutions de l'économie examine les conditions de la production en interne d'un bien ou d'un service par une entreprise et constate que si ce coût est considéré comme excessif, la firme procède à son externalisation, définie comme le fait de « confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisé en interne » (Barthélémy 2001 ; Barthélémy et Donada 2007). L'activité externalisée est caractérisée également par le fait qu'elle a le plus souvent fait l'objet d'investissements dans le passé en raison de la réalisation de cette production en interne. L'entreprise consacre des ressources importantes à la création et au maintien du processus de production en son sein, jusqu'au moment où elle se rend compte qu'en faisant appel au marché pour obtenir des produits d'une qualité similaire à celle qu'elle fabriquait, elle réalise un gain économique substantiel. Ce raisonnement est valable tant que les coûts de transaction pour externaliser l'activité ne sont pas trop élevés. Dans ces conditions, faire baisser les coûts de transaction devient un objectif central de l'entreprise. Il existe différentes stratégies possibles comme la mise en concurrence des sous-traitants pour diversifier les sources d'approvisionnement et augmenter le pouvoir de négociation de l'entreprise. Dans certaines situations, l'entreprise peut également envisager de transférer tout ou partie de ces coûts de transaction vers le client lui-même. Pour cela, l'entreprise demande au client qui consomme un produit ou un service, de prendre en charge une partie du processus de fabrication à la place de l'entreprise et/ou de son sous-traitant, sans diminution du prix de vente. De ce fait, le client accepte de supporter une partie des coûts de transaction pour que l'entreprise réponde à ses attentes.

Cette situation est généralisée avec la transformation digitale où la dématérialisation des circuits de distribution et la désintermédiation de l'offre provoquent l'obligation pour le client de rentrer dans la chaîne de valeur des entreprises afin de réaliser un certain nombre de tâches par lui-même, qui autrefois étaient dévolues aux services supports de l'entreprise. Par exemple, les forums de discussion remplacent les SAV (service après-vente) ; les boucles d'évaluations de client remplacent la publicité ; l'ordinateur ou le téléphone remplacent le conseiller vente ou l'assistant marketing. Dans cet article, nous souhaitons approfondir cette question du transfert des coûts de transaction de l'entreprise vers le client.

Dans une première partie nous reprendrons brièvement l'analyse de l'externalisation vue par la théorie des coûts de transaction (I) afin de bien mettre en exergue les caractéristiques de cette pratique.

Dans une seconde partie, nous présenterons la notion de « transfert des coûts de transaction » (II), définie comme le transfert par l'entreprise d'une partie de ces coûts vers un tiers, en l'occurrence le co-contractant/consommateur, le client, en assortissant cette définition d'exemples concrets.

Enfin, dans une troisième partie, nous aborderons la « ruse de la firme » (III) en analysant la manière dont l'entreprise est parvenue à maximiser son profit en soumettant volontairement le client pour qu'il accepte une situation objectivement anormale au regard des lois classiques de l'économie de marché. A ce sujet, nous détaillerons les coûts assumés par le client.

### **1. La différence entre la notion de transfert de coûts et la vision classique des externalités**

Williamson (1985) précise que les transactions se déroulent sous deux formes de gouvernance dont les plus classiques sont le marché et la firme. Le recours au marché est déterminé par le prix. Le fonctionnement de la firme repose sur la hiérarchie. L'analyse de Williamson (1985) consiste à définir puis à mesurer l'impact des coûts de transaction afin de déterminer à partir des attributs classiques des transactions (spécificités des actifs, incertitudes, fréquences), le mode qui sera le plus intéressant pour la firme. Si la tendance naturelle de la firme est de maîtriser en interne l'ensemble du processus de production, elle reste cependant soumise aux tentations du marché qui peuvent lui permettre d'apprécier des différentiels de prix de nature à l'avantager. Cette comparaison pourra dès lors l'inciter à envisager l'externalisation de l'activité, même si celle-ci génère naturellement d'autres frais, comme les coûts de transaction dont elle ne mésestime pas l'importance.

Revenons au cas classique dans lequel l'entreprise, confrontée à un différentiel important de prix sur un objet identique fabriqué en interne pouvant être acquis sur le marché, décide d'y recourir. Certes, à ce moment, elle va devoir assumer un certain nombre de coûts qui sont consécutifs :

- à la destruction de la structure de production existante ;
- et à la disparition des emplois qui y était attachée.

Puis, parallèlement, elle va devoir être exposée à deux types de coûts de transaction :

- les coûts de transaction ex ante associés à la négociation et la rédaction des contrats permettant l'approvisionnement auprès d'une firme extérieure (Williamson, 1985),
- et des coûts de transaction ex post qui correspondent classiquement aux coûts de surveillance du déroulement du contrat nouvellement signé, de la vérification de la qualité des produits acquis et de l'adaptation de sa propre chaîne de production en fonction d'un nouveau procédé qui ne fait plus appel aux productions internes. Dès lors, il peut également nécessiter, par exemple, une formation complémentaire pour les collaborateurs.

Cela étant, l'ensemble de ces coûts de transaction seront intégrés dans le prix de revient d'un produit ou d'un service. Ces coûts spécifiques sont qualifiés par Barthélémy (2001) et Chanson (2014) de coûts de transition. A ce sujet, Chanson (2014) précise qu'il convient d'ajouter « le temps passé par les employés à aider le prestataire, l'incapacité du prestataire à réagir aussi rapidement et convenablement que ne le faisait le département interne ou une résistance des employés transférés ». Nous pouvons également réintégrer dans les coûts de transition les coûts évoqués ci-dessus, relatifs à la fermeture de la ligne de production antérieure avec ces aspects sociaux, obligations de remplacement ou de transfert du personnel, conflits sociaux éventuels (Chanson, 2014). Mais la firme qui a pris cette décision doit apprécier en amont le fait que les coûts de transition sont passagers, qu'ils sont considérés comme des coûts immédiats et non pas des charges amortissables.

La firme va également prendre en compte le fait qu'à compter de cet instant, elle n'est plus dans l'obligation d'investir dans des actifs spécifiques dans le domaine d'activité externalisé, cette obligation étant reportée sur le sous-traitant. Dans ces conditions, selon la modélisation de Ghertman (2001) la stratégie d'externalisation devient intéressante pour la firme, à partir du moment où « l'économie réalisée par la sous-traitance devient supérieure au coût de transformation d'un mode à l'autre ».

### **1.1 La notion d'externalité : externalité positive ou négative ?**

Plusieurs auteurs, dans le prolongement des travaux de Williamson (1985), ont analysé la décision d'externalisation en tentant de comprendre le processus de décision et de vérifier si celui-ci était fondé sur une analyse rationnelle. Dans cette perspective, ces auteurs utilisent la théorie des coûts de transaction (Quelin 1997, Barthélémy 2000 ; Jain et Thietart, 2007). Les auteurs s'interrogent sur les déterminants qui « expliquent qu'une entreprise qui délibère sur une proposition d'externalisation choisira d'externaliser l'activité plutôt que de la maintenir en interne ».

La firme cherche le plus souvent à réduire l'impact des externalités négatives comme les activités les plus polluantes sur la planète, les plus dangereuses pour les collaborateurs, en les déléguant à des tiers. La firme cherche davantage à conserver en interne les activités dont les externalités – les effets induits – sont positifs pour son image de marque dans la société.

A ce sujet, il est intéressant de se pencher sur les recherches effectuées dans les années cinquante par l'économiste anglais James Meade. Meade (1952) développe la problématique de la double externalité potentiellement gratuite : lorsque l'apiculteur place ses ruches chez l'arboriculteur, le premier bénéficie d'un avantage constitué par une ressource proche et abondante pour ses insectes alors que le second voit la pollinisation de ses arbres être optimisée, ce qui pousse son rendement et améliore la diversité génétique des végétaux. Il s'agit du schéma parfait de la double externalité positive et à coût zéro<sup>1</sup>.

Notre réflexion sur ce que nous désignons par l'appellation « transfert des coûts de transaction », sous-entendu de l'entreprise vers un tiers en l'occurrence le co-contractant/consommateur, écarte d'emblée le postulat de Meade (1952) et plus globalement celui des externalités positives. En effet, nous considérons que le raisonnement ou l'intuition de la firme qui recourt à l'externalisation est fondée sur les mêmes éléments qui détermine une autre firme à procéder à un transfert de coûts. Il s'agit de réduire les externalités négatives liées à l'externalisation.

Ainsi, d'après notre analyse, la pratique du « transfert des coûts de transaction » est apparue discrètement il y a un quart de siècle environ, sous la pression dominante des actionnaires pour diminuer les coûts de production en faveur d'une augmentation des dividendes, au détriment de l'intérêt des collaborateurs et des enjeux pour le client. Elle s'est notamment développée depuis lors dans des domaines tels que la banque, l'assurance, la téléphonie. Mais elle concerne également la vente d'automobile et les services après-vente et de façon plus triviale, - sous d'autres prétextes que nous n'aborderons pas - l'enlèvement des déchets.

C'est à ce niveau également l'une des différences notables qui existe sur le plan théorique entre l'externalisation et le transfert de coût. L'externalisation permet à la firme de réaliser un profit supérieur à celui qui serait le sien si elle produisait en interne, mais la firme reste dans l'obligation de payer le produit ou le service qu'elle acquiert auprès d'un prestataire extérieur. En conséquence, le coût de ce produit ou de ce service entre, mais à un niveau moindre, dans le prix de revient final, du produit et/ou du service qui est proposé au client, c'est-à-dire dans le prix de vente. Alors que dans l'opération de transfert, la firme échappe au coût de production en interne, tout en conservant la possibilité de maintenir le prix de vente, donc d'augmenter son profit.

---

1 On suppose que le coût du transport des ruches est nul et que l'arboriculteur n'utilise pas de pesticide. A défaut, la démonstration de Meade serait mise à néant.

## **1.2 Les dangers de l'externalisation**

Dans le modèle classique de l'externalisation, les besoins recherchés sur le marché concernent des activités supports, des ressources humaines, des équipements en hardware et software par exemple. Pour ce faire, l'entreprise décide de confier aux sous-traitants un certain nombre de renseignements confidentiels comme des bases de données pour le traitement à l'extérieur de l'entreprise. Le décisionnaire prend en compte le fait qu'en abandonnant cette fonction et en confiant les informations confidentielles à un tiers, il prend un risque, sinon d'utilisation malveillante des données, du moins de concurrence sur tout ou partie de la fonction sous-traitée, phénomène qu'il n'est pas possible d'écarter. Plus précisément, Quelin (1997) définit l'outsourcing comme le transfert de tout ou partie de la propriété des actifs existants d'une entreprise vers un tiers et il note que l'opération se déroule en trois temps : un transfert des droits de propriété ou plus exactement un transfert de l'usage des droits de propriété, une contractualisation et un montage organisationnel. Pour reprendre l'ordre logique de l'outsourcing, nous dirons quant à nous qu'il débute par une décision stratégique de la firme (1), qu'il se poursuit par la recherche d'un co-contractant (2) et qu'il se termine par la contractualisation (3) ce qui génère naturellement ce que Williamson (1985) appelle des coûts ex ante et qu'il se termine par un montage organisationnel évidemment différent du montage antérieur<sup>2</sup>. Dans son article référent Quelin (1997) explique que : « c'est la majeure partie des systèmes et des activités liées qui est cédée dans le cadre de la contractualisation. » En fait, il ne s'agit pas à proprement parler d'une cession au sens juridique où on entend une cession d'entreprises ou une cession de branche de fonds de commerce : il s'agit bien d'une sous-traitance dans le cadre d'un rapport marchand. Le montage organisationnel est évidemment lourd pour la firme qui s'engage dans ce processus puisqu'il va générer un licenciement total ou partiel des équipes concernées par la fonction, une vente ou une destruction des outils de production qui étaient consacrés à celle-ci, qu'il s'agisse d'ailleurs d'une production de bien ou d'une production de service.

L'entreprise qui procède à cette opération souhaite se recentrer sur le cœur de ses activités stratégiques, en réalisant des économies d'échelle et en réduisant le prix de revient d'un service au regard du prix offert par le sous-traitant. Sa décision peut être inspirée par des raisons technologiques (elle estime ne pas pouvoir suivre sur une mutation technologique récente ou devoir y consacrer une ressource capitalistique excessive) ou par nécessité avec la globalisation des marchés par exemple.

Désormais, il nous est possible d'approcher de façon comparative la problématique du transfert de coûts en partant du modèle de l'outsourcing. Un certain nombre de critères sont indiscutablement comparables. Il en est ainsi de la

---

<sup>2</sup> Nous critiquons ainsi la présentation faite par Quelin dans son article de 1997.

décision stratégique prise par la firme (1), de la contractualisation (2) et du montage organisationnel différent (3) qu'impose la politique de transfert de coût. Étant précisé que dans les différents exemples que nous allons traiter, il n'existe pas de transfert des droits de propriété au sens où l'entend Quelin (1997) dans le cadre d'une analyse à notre sens critiquable. En outre, tant la contractualisation que le montage organisationnel revêtent des aspects différents. Ainsi, la contractualisation est nécessairement imparfaite puisque cette imperfection permet à la firme de réaliser le transfert de coûts. Si le contrat reste la base et l'élément indispensable de la relation entre le client et l'entreprise<sup>3</sup>, il est incomplet puisque l'un des objectifs de l'entreprise est de maintenir puis de développer l'asymétrie d'information et de profiter de la méconnaissance du client pour augmenter son avantage et maximiser son profit.

En revanche, les raisons sont, dans une certaine mesure, comparables :

- D'une part, la firme cherche à se recentrer sur ses activités stratégiques (nous prendrons l'exemple de la banque), voire à bénéficier de ce retour sur ces activités stratégiques et des économies de coût qui en résultent pour attaquer un autre segment du marché comme l'assurance. C'est ainsi que la Société Générale s'est lancée dans l'assurance (avec la marque Sogessur) et qu'une grande compagnie d'assurance comme Axa propose des prestations bancaires avec Axa Banque.
- Second élément, consubstantiel à l'opération : l'économie d'échelle et de coût déjà évoquée. Une politique de transfert de coût sur la clientèle par l'usage obligatoire de l'outil numérique permet l'économie des frais généraux (concernant le personnel et les loyers commerciaux par exemple) et réduit les investissements en immobilier commercial et en fonds de commerce.

Abordons désormais les différences qui existent entre notre exemple - l'outsourcing - et le transfert des coûts – sans identifier le domaine, en restant sur un cas général. La première différence est contractuelle. En effet, dans le cas de l'outsourcing, la firme recherche sur le marché un co-contractant ce qui signifie qu'elle recherche un accord contractuel avec un partenaire moins-disant sur les produits dont elle souhaite faire l'acquisition.

Dans le cadre du transfert, s'il existe effectivement un contrat à la base, - par exemple le contrat de banque -, la modification est subreptice, elle est imposée au client et non pas consentie par celui-ci en transparence dans un rapport égalitaire. Il s'agit en général d'un contrat d'adhésion dont le client doit accepter l'ensemble des causes, sans pouvoir négocier les éléments fondamentaux.

---

<sup>3</sup> Nous développerons l'exemple du contrat bancaire comme fil rouge dans cet article.

Seconde différence : bien entendu, l'entreprise qui pratique le transfert n'a pas besoin de rechercher le partenaire auprès desquels elle va sous-traiter une partie de son activité puisque ce partenaire c'est en fait le client, le consommateur. Elle limite donc les coûts de transaction, à la fois les coûts ex ante et les coûts ex post (Williamson, 1985).

Troisième élément : la modification de la forme organisationnelle. Celle-ci permet à la firme d'alléger ses coûts de structure et en particulier ses coûts fixes en matière de personnel et d'investissement immobilier. Non seulement elle allège ses coûts mais elle enregistre un profit direct par la vente d'une partie de l'immobilier et la cession des fonds de commerce dont elle n'a plus l'utilité.

## **2. La notion de « transfert des coûts de transaction »**

Travailler sur le transfert des coûts de transactions, lié au contrat de vente d'un bien ou d'un service, apparaît a priori frontalement contradictoire avec la théorie de Coase (1937) et Williamson (1985). Les coûts de transaction sont des éléments déterminants de la stratégie de la firme (achat sur le marché ou production en interne) et, de cette façon, ils sont inclus dans le prix de vente d'un produit ou d'un service payé par le consommateur. Les deux prix Nobel d'économie distinguent le coût ex ante (recherche du partenaire, étude de sa crédibilité, négociation et rédaction du contrat) du coût ex post, c'est-à-dire postérieur à la signature du contrat et correspondant à sa mise en œuvre et son déroulement jusqu'à sa fin (gestion, surveillance et point de rupture). En conséquence il n'est pas envisageable que ce coût soit reporté massivement sur un fournisseur dont le raisonnement est par principe similaire à celui de l'entreprise qui contracte avec lui.

Mais il reste un partenaire qui semble démuné au regard de cette problématique de transfert, surtout dans les situations de monopole et d'oligopole avec leur corollaire, le contrat d'adhésion : il s'agit du client. Pour quelle raison existe-t-il si peu de littérature sur cette problématique ? En effet, une information claire et transparente est de nature à réduire le niveau de satisfaction du client, par le biais de la prise de conscience. Or nous savons que le niveau de satisfaction entraîne un phénomène de fidélisation accrue du consommateur à l'égard de l'entreprise (Vanhamme 2002). Les études prouvent que la fidélité de la clientèle génère pour la firme une diminution des coûts de prospection donc un accroissement des profits (Reichheld et Sauer 1990). Ainsi, ces auteurs démontrent qu'une augmentation du taux de rétention de 5 % peut augmenter les résultats jusqu'à 100 %. L'entreprise ne va donc pas aborder spontanément, officiellement et en transparence la question du transfert de coût, par crainte de froisser le client. Le transfert de coût ne peut être maintenu, être à la fois gratuit pour la firme et efficace que si le consommateur ignore sa problématique ; ignorance qui accroît l'asymétrie d'information. Laquelle est nécessaire



à la firme puisqu'elle lui confère un avantage non compensable par le consommateur et lui permet l'imposition d'un prix auquel il ne consentirait pas dans une situation de transparence ; lequel prix maximise le profit.

Cette situation est envisageable chaque fois qu'une firme dispose d'un « *pricing power* », c'est-à-dire d'une capacité à augmenter les prix en réduisant les coûts<sup>4</sup>, en raison de la standardisation de l'offre sur des marchés en phase de maturité de nature oligopolistique où tous les concurrents se comportent de la même manière vis-à-vis de leurs clients. Ce n'est pas comparable dans l'industrie du luxe où l'offre « sur mesure » ne permet pas d'opérer systématiquement le transfert des coûts de transaction vers le client.

## **2.1 Le transfert des coûts facilité par la transformation digitale**

Le transfert de coût vers le client ne s'est pas produit de façon raisonnée et planifiée : il est la conséquence de l'intuition du management et de l'opportunité offerte par les évolutions technologiques de ces trente dernières années<sup>5</sup>, en particulier dans le domaine du numérique et de l'intelligence artificielle, avec l'apparition puis la généralisation de l'Internet et de ses outils : l'ordinateur personnel, le téléphone portable et la tablette. Il bénéficie du développement du commerce électronique et de la dématérialisation des actes commerciaux, le contrat étant désormais conclu par la voie numérique.

Lorsque la firme était directement en contact avec le client, pour lui permettre de connaître le produit<sup>6</sup>, de le choisir, de l'éprouver et de l'acheter, elle devait investir dans un dispositif lourd en capital immobilisé et en dépenses de fonctionnement. Dans la banque et l'assurance le réseau des agences devait être dense, à proximité du domicile des clients et des cibles potentielles. Les agents devaient être compétents, réactifs donc disponibles, expérimentés et nombreux. Ils assuraient le lien direct et personnalisé avec la clientèle dont ils connaissaient les données personnelles<sup>7</sup>. Cela générait des dépenses importantes au niveau de la formation, du salaire des agents et obligeait à gérer les carrières sur la durée, dans le cadre de conventions collectives lourdes et complexes éminemment protectrices.

---

4 C'est un phénomène comparable à la Shrinkflation lorsque les marques font payer au consommateur le même prix pour moins de produit. Bien connue des industriels de l'agroalimentaire, la « shrinkflation » consiste à diminuer la quantité d'un produit sans en changer le prix. Il s'agit d'une inflation des prix masquée par un artifice commercial, au cours duquel l'entreprise préserve ses marges au détriment du pouvoir d'achat du consommateur.

5 Début de l'Internet dans les années 1990 : en 1989, cent mille ordinateurs connectés, en 1992, un million en 1996 36 millions... en 2021, 4 milliards six cents millions.

6 Outre les démarches marketing et publicitaires.

7 Nous rappelons les consignes de certaines banques qui acceptaient de gérer gratuitement les déclarations de revenus et/ou ISF (Impôt sur la Fortune) de ses clients importants pour mieux cerner leurs patrimoines et leur proposer des nouveaux produits.

Le prix du service était donc la conséquence logique de la mise en œuvre de l'ensemble de ces facteurs. Les coûts de transaction dans la chaîne de valeur restaient totalement à la charge de l'entreprise. Ils étaient un composant naturel du prix du service, pouvant en expliquer le montant.

Nous allons maintenant présenter quelques exemples des conditions du transfert de coûts, concernant des activités basiques, auxquelles tous les consommateurs sont confrontés.

## **2.2 Le transfert de coût chez un opérateur téléphonique**

L'exemple de la société Orange nous semble intéressant à mobiliser dans le cadre du service après-vente offert aux clients professionnels. Nous attacherons simplement à l'un des phénomènes les plus significatifs : la suppression de la ligne directe de service permettant aux salariés des agences de contacter les services techniques (le back office) pour assurer le dépannage des clients spécifiques. Le client professionnel à la différence du client particulier est censé disposer d'un service renforcé, instantané, correspondant à un contrat plus onéreux : ce service lui était vanté et vendu dans les années 1990-2000. Mais dans les années 2002/2003, Orange supprime la liaison directe entre les agences, service professionnel et le back office, sans, bien entendu, délivrer cette annonce au client et sans réduire le prix du service, à due concurrence de la suppression de cet avantage spécifique.

Le client pro qui se rend en agence pour régler un problème rencontre un conseiller professionnel : il s'agit de l'interface classique dont nous retrouvons ici la trace puisque par convention, nous admettons que ce client ne disposant plus de sa ligne téléphonique, ne peut interagir depuis son propre téléphone. Mais le conseiller professionnel ne peut qu'appeler... le service-client d'Orange, à l'instar du client le plus commun. En conséquence, il est mis en attente et le service soi-disant privilégié au bénéfice du professionnel se trouve réduit au contact direct avec ce conseiller spécifique, qui est lui-même réduit au rang de client de base devant affronter les délais d'attente invraisemblable, les reports de service en service, voir les coupures de lignes etc... Pendant ce temps, le client pro reste dans l'attente de la délivrance du service qui lui est nécessaire<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Dans un exemple précis sur 72 heures nécessaire pour le rétablissement d'une ligne suite à un dysfonctionnement, le professionnel s'est déplacé à l'agence à deux reprises et a exposé à chaque fois une heure de présence outre le temps du déplacement. Bien entendu pour le professionnel dont chacune des heures – de pleine journée - doit être facturée, cette opération a un coût. Si nous prenons comme base un coût horaire de 300 €, cela signifie que la médiocrité du service d'Orange lui aura occasionné une dépense de l'ordre de 900 € pour la simple remise en fonctionnement de sa ligne.

Comment s'est produite cette dégradation organisée du service ? Orange prend dans un premier temps une décision managériale visant à retirer des agences les techniciens pouvant assurer en direct le back office au bénéfice des professionnels. Dans un second temps, la firme décide de sous dimensionner ce back office de façon générale, c'est-à-dire à destination de l'ensemble des clients, en les renvoyant, quelque-soit leur catégorie, à la problématique de la file d'attente<sup>9</sup>. Nous constatons qu'il est nécessaire d'attendre un très long délai pour obtenir une réponse lors des appels directs au service client pro en ligne... et que ce service n'existe plus en agence. Enfin, dans un troisième temps, comme l'opérateur s'est rendu compte que nombre des professionnels se rendaient en agence pour régler leur problème, « à l'ancienne », en quelque sorte, le management décide de brider le service offert à ses clients en empêchant les salariés d'agence, même spécialisés pro de s'adresser directement à un back office spécialisé.

De cette façon, en réduisant le service et la qualité de ce service, la firme transfère sur le consommateur final le coût de gestion des incidents de ligne qu'elle assumait auparavant en direct. Elle transfère le coût de service adapté aux besoins spécifiques de la clientèle, en l'occurrence la clientèle pro, sur le client lui-même. Ce transfert se traduit par le phénomène de « file d'attente », qui nous ramène au temps du client captif considéré comme un usager de service public par l'entreprise lorsqu'elle occupait une position monopolistique. Cette notion de « file d'attente » qui est devenue un principe de management a été théorisée sur le plan économique au début du siècle avant l'apparition de l'analyse des coûts de transaction. Mais qu'est-ce que la « file d'attente », sinon un pur transfert des coûts de transaction sur le client. Ford et ATT estimaient que le service client devait primer sur toute autre considération et qu'en conséquence il ne pouvait y avoir de file d'attente. Par comparaison, Orange adopte la file d'attente comme méthode pour réguler le flux du S.A.V. et réalise ainsi des économies notables au niveau des frais de personnel, et en l'occurrence d'un personnel onéreux puisqu'il s'agit d'un personnel technique qui devrait être à disposition immédiate du client à première demande.

Ainsi, concernant les services rendus aux professionnels dont le caractère est stratégique et dont le coût est particulièrement onéreux, il est totalement anormal dans la logique du contrat d'abonnement qu'en cas de dysfonctionnement du service, le coût soit reporté sur le consommateur plutôt que d'être assumé totalement par la firme.

---

<sup>9</sup> La théorie de la file d'attente est formalisée par le mathématicien danois Agner Krarup Erlang entre 1909 et 1920. Il s'agit d'optimiser les capacités de production en proposant à certains clients un service différé dans le temps, afin de minimiser les coûts de gestion. L'entreprise considère qu'un flux d'événements qu'on appellera « clients » arrive séquentiellement en réclamant le même service. Connaître le temps d'attente maximal acceptable dans cette séquence d'événements, permet de calculer la taille optimale de l'entreprise.

### **2.3 Le transfert de coût dans une entreprise automobile**

Dans le secteur de l'automobile, concernant la vente directe ou le service après-vente, la situation est aussi symptomatique d'un transfert de coût par l'utilisation de la file d'attente, dans le cadre d'une logistique à flux tendu inspirée par les constructeurs automobiles japonais à la fin du XXe siècle. L'industrie automobile refuse désormais de constituer des stocks au bénéfice des succursales pour assurer le service direct et immédiat au client. A la différence de Ford au siècle dernier, le véhicule n'est pas nécessairement fabriqué lorsque le client passe commande. Les constructeurs développent des démarches marketing censées expliquer le phénomène par la personnalisation du véhicule (couleurs différenciées, sellerie, etc.) de telle façon que le client soit assuré que c'est la spécificité de la commande qui génère l'attente. En fait, le constructeur ne constitue pas de stock, ne gère pas les flux, et ne risque donc pas de se retrouver en fin de série avec des catégories de véhicule invendues. Il diminue le risque d'entreprise en réduisant l'offre et le service au client sous le prétexte d'un excès de demande par exemple, ou de la rareté des productions en petite série, la rareté devant faire le prix.

Concernant l'après-vente, la démarche est similaire. Aucun stock tampon n'étant constitué chez le concessionnaire (pneus ou pièces détachés d'usage même d'utilisation fréquente à très fréquente), celui-ci n'a plus à le financer. Il lui reste à payer le transport de dernier instant, dont le coût est pour le moment encore, moins important que celui du stock. Et il reporte sur le consommateur le coût réel de cette nouvelle politique managériale, là encore par le biais de la file d'attente.

En effet, sur le plan économique et managérial, la file d'attente est perçue comme le moyen d'usage simple et à coûts quasiment nuls, permettant d'ajuster la production en fonction de la combinaison optimale des facteurs de production... pour la firme. Le client devient la variable d'ajustement d'une politique visant à optimiser les flux logistiques en évitant l'obsolescence des stocks. Le but principal de la firme n'est plus la satisfaction du client au regard de la réactivité demande/vente – ce qui nécessite la constitution et la gestion de stocks - mais la maximisation du profit, laquelle admet le risque de la perte – marginale - de quelques clients. Encore faut-il évidemment que le produit soit spécifique, que l'effet de marque ou de mode fonctionne à plein et que l'utilité ressentie par le client et qui motive l'achat soit relative. Le client conserve l'usage de son véhicule ancien, ce qui lui permet de supporter sa place dans la file d'attente.

Mais contrairement à ce que prétendent les entreprises, la file d'attente n'est pas neutre pour le client, c'est-à-dire que l'attente ne se produit pas à coût-zéro. En fait, le client est contraint à l'attente, et dans certaines circonstances

(il n'a plus la disposition de son véhicule ancien) elle se fait à coût réel, à savoir celui du véhicule de location ou la moindre disponibilité du second véhicule dans un ménage et le recours dans ce cas aux transports en commun. Ce qui nous permet de distinguer à ce niveau l'attente passive – sans effort ou besoin de véhicule de substitution – ou l'attente active – le client est contraint de trouver un moyen de transport de substitution qui lui produit naturellement une satisfaction inférieure à celle de la possession du véhicule commandé et le contraint à une dépense (location). Dépense qui peut être doublée par le fait que dans le même temps le client a déjà versé un acompte sur le prix, ou qu'il règle les échéances d'un prêt bancaire souscrit pour l'achat ou la location longue durée d'un véhicule dont il ne dispose pas.

Si nous admettons que l'insatisfaction est à coût zéro pour le co-contractant consommateur, il n'en est pas de même des deux autres postes de dépenses et c'est à ce niveau que nous revenons à la notion de transfert de coûts de transaction. En effet, dans le schéma initial d'Henry Ford et des constructeurs automobiles des années 1945-2000, la satisfaction immédiate du client est un critère de qualité. La firme est dispensée à supporter les coûts de transactions nécessaires pour que le contrat de vente d'un véhicule et la réponse à la demande soient instantanée, au risque de devoir financer des stocks, voire de vendre sans marge ou à perte des invendus, ce qui rogne la marge. Désormais, il n'en est plus question et les coûts que devrait assumer la firme pour assurer la disponibilité de ses produits sont bien transférées sur le client.

Cela s'explique à travers le schéma ci-dessous présentant le triangle de la performance QCD (qualité-coût-délais), l'entreprise cherche à maîtriser la qualité du service en réalisant des volumes importants, à maîtriser les délais de livraison par une logistique à flux tendus, sans augmenter les coûts, en utilisant le client comme variable d'ajustement pour éviter d'accumuler des stocks. Le client sert de variable tampon entre la firme et ses prestataires extérieures, en assumant les coûts de transactions, liés aux retards, aux dysfonctionnements ou au non-respect des contrats de fourniture par les prestataires automobiles.



Ainsi concernant la réparation automobile, la situation est plus difficile puisque cette fois-ci, le consommateur doit assurer dans certains cas le coût du remplacement du véhicule immobilisé. Pour valoriser la prestation d'une part, et présenter au consommateur une explication qui a l'apparence de la cohérence d'autre part, certaines marques ont instauré la « phase diagnostic », au terme de laquelle ils émettent un bon de réparation qui doit être validé.

Le délai peut aller de deux à cinq jours pendant lequel le véhicule est immobilisé sans utilisation et sans ouverture de la phase active de la réparation. En fonction de la crédibilité du client, les concessions commandent ou non, à l'avance, les pièces. Si la commande est instantanée, le délai total de la phase diagnostic plus réparation sera réduit. Si elle ne l'est pas, la durée sera accentuée par un certain nombre de coûts, totalement assurés par le consommateur, qu'il convient désormais de détailler pour attester de l'importance à la fois managériale et économique de la problématique de l'inversion des coûts de transactions. Étant rappelé que dans la logique « williamsonienne » pure, les coûts de transaction sont bien afférents au contrat et entièrement payés par l'entreprise.

Si nous reprenons l'exemple de la réparation, au stade du diagnostic et de l'émission du bon de réparation, les coûts de transactions supportés par la firme sont des plus réduits. Ils correspondent à l'utilisation du banc de contrôle et au salaire du personnel, outre le pourcentage de frais généraux sur l'opération. Mais pour le client, cette opération de transfert des coûts a immédiatement une conséquence économique qui n'existait pas lorsque la réparation se faisait en direct dans un bref délai. Premièrement, il doit payer le véhicule de remplacement. Second point, il doit payer également le remboursement du prêt consenti pour l'achat du véhicule en cours de réparation,

dépense objectivement à fonds perdus. Troisième point : alors qu'il n'a pas l'usage du véhicule, il doit payer l'ensemble de ses charge fixes (assurances par exemple) et, quatrième élément, subir la décote Argus de ce véhicule pendant sa durée d'immobilisation. Le cumul de ces coûts peut être considérable au regard de la modestie de la réparation : il peut atteindre le double ou le triple. La société concessionnaire n'en a que faire – surtout si elle bénéficie d'un effet de réputation et de satisfaction. Cela ne l'incite aucunement à mobiliser des moyens pour réparer dans l'immédiat, car elle craint d'exposer des charge fixes trop importantes pour des réparations d'importance financière médiocres.

#### **2.4 Le transfert de coût dans le secteur de la banque et de l'assurance**

Étudions désormais l'offre de service proposée par les sociétés de banque et d'assurance. Il est nécessaire de revenir sur la problématique des attributs des transactions à savoir spécificité des actifs, incertitude, fréquence. Les banques et assurances entendent depuis une vingtaine d'années réduire certains actifs spécifiques, éliminer l'incertitude<sup>10</sup> et mieux gérer la fréquence des contrats. La spécificité des actifs est modifiée, les actifs traditionnels (agences) étant réduits sans aucune perte en valeur. D'une part, les sites sont vendus ou les baux sont rompus, d'autre part les frais généraux afférents au remboursement du capital ou au paiement du loyer et globalement à l'entretien disparaissent, augmentant d'autant le profit final.

La spécificité des actifs restant perdue. En effet, la firme va devoir consacrer à son opération des fonds relativement conséquents pour étudier un logiciel d'interface avec les clients le plus convivial possible, afin de faire « passer » la disparition du face-à-face avec l'agent de comptoir. Nous savons que quelle que soit la puissance des ordinateurs et la convivialité des logiciels, il existera une déperdition de clientèle qui ne sera pas totalement rattrapée par le maintien d'un nombre d'agences restreint.

De même, la banque va devoir mettre en place des plateformes téléphoniques assurant la substitution de la facilité de communication avec l'agence. Mais là encore, dans ce choix, elle décide de les sous-dimensionner pour minimiser ses coûts de structure et reporter sur le client ceux du personnel d'agence... dans le cadre de la file d'attente. Auparavant, le client exposait du temps lorsqu'il se rendait au sein d'une agence bancaire pour effectuer des opérations ou interroger un conseiller sur un montage de prêt. Il était capable de déterminer l'importance de ce créneau horaire. Désormais, il va devoir subir à longueur de journée des attentes téléphoniques objectivement insupportables, outre les heures passées devant son écran d'ordinateur. À tel point qu'un certain nombre de firmes

---

<sup>10</sup> Ce qui en matière d'assurance peut apparaître comme une gageure, mais il faut faire confiance aux actuaires pour qu'ils parviennent à produire des modèles qui assurent à la fois la pénalisation du client et la marge de l'entreprise.



se sont rendues compte du niveau d'exaspération des clients et procèdent désormais à un retour au système commercial en face à face dont elles font un argument publicitaire<sup>11</sup>.

La technicité des logiciels mis en œuvre et la puissance des outils informatiques est de toute évidence notablement accentuée au regard de ce qu'elles étaient avant la décision stratégique de transfert de coût. Il faut souligner que l'on évoque ici les logiciels standards, et non les logiciels très spécifiques d'assistance aux acteurs de marché, dont nous avons vu dans le passé qu'ils pouvaient échapper au contrôle de leurs créateurs et qu'en tout état de cause, les dirigeants de ces grandes banques étaient hors de capacité de les contrôler voire de comprendre les formules de calculs et les stratégies en résultant<sup>12</sup>.

Voyons désormais les effets de ce transfert de coûts au niveau des ressources humaines – le capital humain pour reprendre la formule de Williamson (1985) – à savoir le conseiller bancaire formé et expérimenté d'autrefois. Il est en fait exclu au profit d'une compétence commune sinon médiocre d'agents, recrutés à la sortie de l'école ou de la faculté n'ayant aucune sinon peu d'expérience professionnelle et se trouvant mal rémunérés. En conséquence, la rémunération du capital humain est réduite, en raison de la substitution de la compétence avérée à la médiocrité, et à la réduction de la pyramide des âges. Non seulement le consommateur n'a plus à faire à un interlocuteur compétent, mais il est peu à peu exclu du périmètre de la banque et renvoyé à des intervenants extérieurs car la banque externalise également la ressource, c'est-à-dire la clientèle en s'en remettant aux conseillers financiers et aux apporteurs d'affaires, tels que les agences Meilleurtaux.com

La banque pouvait craindre un effet de réputation, mais la situation oligopolistique des banques françaises et l'unicité du modèle actuel réduit à néant la crainte sur l'effet de réputation. En conclusion, il apparaît que grâce à la révolution numérique et au développement d'Internet, les entreprises ont pu organiser le transfert d'une partie des coûts de transaction sur leurs clients sans contrepartie, et sans provoquer la réaction de ces co-contractants. Nous pouvons aborder de façon radicalement différente le processus de la « file d'attente » décrit par Erlang (1917), et modélisé par Kendall (1953) qui constituait en quelque sorte une solution de management utilisée par la firme pour faire face à une difficulté temporaire (rupture des approvisionnements par exemple). Désormais, la « file d'attente » qui reste un processus de management intelligent embellie par la démarche marketing devient, en particulier dans le secteur tertiaire, l'un des mécanismes du transfert des coûts de transaction.

---

<sup>11</sup> Nous prenons l'exemple des mutuelles de Poitiers qui communiquent régulièrement sur le fait qu'en téléphonant, le client est nécessairement mis en ligne avec un agent.

<sup>12</sup> Voir dans ce sens Touati concernant l'analyse de l'affaire Kerviel Société générale et Paul Jorion dans le cadre de la problématique de subprimes. En ce sens, Paul Jorion « La crise des subprimes au séisme financier planétaire ». Fayard, Paris 2008 ; L'implosion, la finance contre l'économie. Ce que révèle et annonce « la crise des subprimes ». Fayard, Paris 2008



### 3. La stratégie de la firme pour transférer les coûts

Nous avons précisé que les banques étaient parmi les premières à pratiquer le transfert des coûts de transaction sur le client, tout d'abord de façon discrète par le biais de la distribution en ligne, sous le prétexte de la facilité. Étant précisé que si en 2011 déjà 75 % des foyers français étaient équipés de matériel informatique leur permettant d'accéder à Internet, ce pourcentage était notablement plus important dans les catégories socio-professionnelles supérieures qui sont également les catégories privilégiées des banques. Le message est donc dans un premier temps passé assez facilement auprès de ces clients dont le marketing bancaire vantait dans le même temps la modernité et l'adaptation à cette nouvelle technologie.

#### 3.1 La réalité de l'impact économique

Nous avons vu que dans un second temps cela avait permis massivement aux banques de réduire leurs coûts fixes par la réduction des agences et du personnel qui y était affecté, étant souligné que ces économies massives n'étaient pas compensées pour les clients par une réduction du montant des prestations<sup>13</sup>. En 2017<sup>14</sup>, le Figaro Économie notait que le secteur bancaire avait perdu 44.000 salariés<sup>15</sup> en 20 ans. En dépit de cette lente érosion des effectifs, il restait l'un des premiers employeurs du secteur privé français. Challenge<sup>16</sup> expliquait qu'en raison des taux très bas et de la digitalisation du secteur, des emplois continuaient à être détruits et notait que si le secteur bancaire employait 383.000 personnes en 2011, 7 ans plus tard le chiffre était tombé à 362.800 salariés pour passer à 354.000 en 2020. Dans les arguments fournis pour la baisse des effectifs, figurent à la fois la baisse des taux qui ne permettraient plus aux banques de se rémunérer sur les dépôts, la digitalisation qui aurait « vider les agences » auprès des nouvelles générations de consommateurs, des soubresauts sur le marché financier et une réglementation imposante qui immobilise une partie des capitaux. Le journaliste financier précise que la rentabilité des banques est donc en réduction et que « la pression des actionnaires est terrible ».

Il est évidemment nécessaire de revoir cette appréciation en fonction de la problématique de la diversification des activités au sein du secteur bancaire. Mais en tout état de cause, cette vision n'ôte rien à notre analyse sur le transfert des coûts de transaction.

---

13 Le nombre d'agence toutes banques confondues est passée en France de 41.800 en 2010 à 38.100 en 2020 soit une fermeture de 3.500 agences avec une accentuation depuis 2015. Le phénomène est européen puisque si la France conserve 53 agences pour 100.000 habitants en 2009 contre 60 en 2009, sur le reste de l'Europe le chiffre passe de 55 en 2009 à 38 en 2019. Le phénomène est donc généralisé ce qui permet de généraliser notre réflexion.

14 Le Figaro économie du 15 juin 2017, article de Daniel Guinot.

15 Sur la base d'un salaire annuel brut chargé à 45 % de 34.800 euros (soit une moyenne de 2.000 euros brut par salarié), la masse salariale de ces 44.000 salariés sur une année représente 1.531.200.000 euros.

16 Article de Grégoire Pinson du 21 juin 2019.

En effet, le client de la banque est doté d'une rationalité limitée au sens de Simon (1991), d'une connaissance imparfaite des procédures et des conditions de tous les types de transactions bancaires, qu'il s'agisse de la plus commune (retrait d'une somme grâce à la Carte Bleue auprès d'un distributeur automatique) à la plus complexe (placement de valeur sur le marché financier). Il n'est pas capable de percevoir les avantages et les inconvénients de chaque opération et il est également victime de l'asymétrie d'information (Williamson, 1985), qui s'analyse comme une rétention d'information et une incompetence technique empêchant le client de comprendre les fondamentaux du contrat bancaire. Au contraire, la banque maîtrise parfaitement l'ensemble des techniques qui fondent l'offre de produit. Elle profite à la fois de la rationalité limitée du client et de cette asymétrie d'information qu'elle s'efforce de maintenir. De cette façon, le client reste captif dans les conditions que nous avons déjà eu l'occasion de souligner.

### **3.2 L'exemple du courtage de prêts**

L'importance des profits réalisés par les organismes bancaires permet de souligner qu'ils sont parfaitement parvenus à surmonter les crises successives. Il convient de noter que parallèlement ils se sont déchargés d'une partie de leur activité sur un secteur en évolution constante depuis les années 1995-2000 : celui du courtage bancaire pour les emprunts.

Nous nous sommes posés la question de l'opportunité pour la banque d'accepter l'émergence de ce secteur alors même qu'elle était en capacité de neutraliser cette initiative plutôt que de l'encourager. Différents éléments, - et en particulier la présence de banques par les acteurs principaux de cette nouvelle activité<sup>17</sup> - nous permet d'écrire sans crainte d'être démenti que les banques ont favorisé l'émergence de ce type d'activité dans la perspective du transfert des coûts de transaction sur la clientèle. Le tout, avec un risque de perte de la relation première et directe avec le client ; mais ce risque est limité puisque les courtiers ne sont pas compétents sur d'autres aspects du métier de banquier. La mission du courtier revêt deux aspects :

- La maîtrise du processus de recherche d'information sur le meilleur niveau de prêt, d'intérêt et de prix de l'assurance au regard de la personnalité et des données du client ;
- La gestion de la transaction, c'est-à-dire de la phase préalable à la signature du contrat de banque et, partant, la gestion du risque liée à transaction elle-même. Le banquier craint que cette phase préalable

---

<sup>17</sup> Dont Goldman Sachs, banque américaine de renommée mondiale.

ne se déroule pas avec succès, en raison de la problématique des primo-accédants par exemple, de la confusion de leur situation personnelle, de l'asymétrie d'information et de rationalité limitée.

Le courtier rassure donc le client, facilite la négociation et le montant de sa rémunération reste, pour le client, raisonnable au regard de l'avantage qu'il en retire. Les opérations de courtage en ligne ont un coût entièrement pris en charge par la banque. Mais les courtiers en agence facturent aux clients un prix correspondant à 1 % du montant du prêt financé, de même que les courtiers à distance qui globalement sont rémunérés de la même façon. On aboutit en tout état de cause à la même conclusion : il s'agit bien d'un transfert des coûts de transaction sur le client.

Il nous sera répondu que ce transfert reste minime puisqu'il est de l'ordre de deux mille euros en moyenne et que seuls les crédits importants conduisent le courtier à facturer des sommes supérieures pouvant aller jusqu'à six ou sept mille euros. Le problème ne réside pas dans l'importance de la somme : elle concrétise le transfert des coûts de transaction de la banque qui autrefois les assuraient entièrement puisque dans le cadre du service qu'elle proposait aux clients, elle comprenait son accompagnement de la meilleure solution de crédit.

Si nous poussons la réflexion à ce niveau, nous devons admettre que le secteur bancaire réalise un transfert des coûts dans la perspective d'une maximisation de son profit, en externalisant la gestion des risques. En effet, dans l'ancienne conception, le client s'adressait personnellement à plusieurs banques, et dans chaque banque un agent procédait à l'étude spécifique de la situation du client pour lui présenter une réponse. Or, le transfert de la mission de recherche du meilleur taux à un seul et unique interlocuteur, en l'occurrence le courtier, retire aux enseignes bancaires l'obligation de recevoir plusieurs milliers de clients par an et de réaliser pour chacun d'eux une étude spécifique, par nature coûteuse, sans jamais avoir la certitude de signer le contrat. Les banques exposaient à fonds perdus plusieurs millions d'euros en prospection d'une clientèle nouvelle. Avec la pratique des courtiers dont nous savons aujourd'hui qu'elle concerne 60 % des primo-accédants à la propriété, et au-delà, en moyenne 35 % des acquéreurs de biens immobiliers, les banques s'assurent en quelque sorte de ne travailler sur un dossier de prêt que de façon gagnante, puisque le courtier aura ciblé en amont du contrat l'organisme bancaire le mieux à même de répondre au souhait de son client.

En conclusion sur cet aspect, nous pouvons dire que le secteur bancaire a procédé à la modification structurelle de son organisation et de sa production de services, en transférant de fait une partie de ses coûts de transaction sur le client.

### **3.3 Perspectives et recommandations sur la stratégie de transfert de coût**

Pour quelles raisons le transfert des coûts de transaction de la firme sur le tiers, en l'occurrence le client, n'interroge-t-il pas les analystes tant sur le plan économique que sur le plan managérial ? D'un côté, le client sur lequel pèse le transfert n'a pas conscience de supporter un coût anormal<sup>18</sup>. D'un autre côté, la firme, qui habilement génère le transfert, n'entend pas dévoiler spontanément la stratégie qui consiste à faire supporter par le consommateur une partie de ses coûts. En outre, elle tend à considérer que le poids économique qui en résulte est négligeable puisqu'il s'agit du temps libre du consommateur. Ce temps ne serait pas valorisable. En tout état de cause, il n'est pas approché par la comptabilité nationale en son état actuel. Nous nous opposons à cette double pétition de principe et considérons que ce temps a de la valeur et que les entreprises en sont conscientes puisqu'elles l'exploitent dans les conditions que nous allons préciser.

Pour approfondir ce point, nous allons raisonner à partir des exemples fournis par l'analyse économique concernant l'impact de la publicité sur les ménages, par l'intermédiaire de la télévision ou d'Internet – à travers les écrans de TV, d'ordinateurs, ou de téléphone. Étant précisé que nombre des activités créées sur Internet sont-elles-même difficilement appréciables en valeur, si ce n'est au regard du temps que le consommateur consacre au visionnage de ces programmes.

#### **3.3.1 La captation des données personnelles**

Si le temps constitue le premier élément de valorisation du transfert de coûts réalisé par la firme sur le client, le second est l'appropriation sans contrepartie de données personnelles dans un cadre juridique dont la RGPD et, en France, les dispositions du code civil – tant sur la vie privée que la propriété – ne constituent pas une sécurité suffisante. En effet, sur la sollicitation de la banque, le client lui transfère un flot de données personnelles lui appartenant qui dépassent largement les nécessités du contrat visé par l'opération. Ces données permettent à la banque non seulement d'organiser les contrats en cours : ordres de mouvement de titres, achat ou vente, ordres de mouvement de fonds entre différentes comptes ou contrats, enfin montages de prêt ou plutôt finalisation des montages de prêt puisque nous avons déjà démontré que la banque transférait les coûts de gestion du prêt vers le client par l'intermédiaire des officines de courtage.<sup>19</sup>

---

18 Temps passé en ligne évalué à 4 h 38 par jour en 2019 - Les Echos, 9 février 2019, Sophie Amsili ; communication de données personnelles, achats de matériels spécifiques et rémunération de l'opérateur.

19 Ce qui d'ailleurs multiplie la diffusion des données personnelles du client. Dans l'ancien processus, seule la banque ou les banques qui travaillaient sur le projet de prêt recevait les données personnelles. Aujourd'hui, ce sont les courtiers qui les reçoivent et qui vont les transmettre aux différentes banques qui sont leurs partenaires.

La banque reçoit ce flot de données, le classe et l'archive dans des conditions à durée indéterminée – a priori, celle des contrats en cours -, l'oriente en interne vers ses agents qui en usent à des fins diverses dont elle n'annonce pas nécessairement l'existence à son client. C'est à ce moment que ces données – délivrées gratuitement par le client - deviennent des actifs informationnels au sens de Varian (2018), donc des facteurs de production<sup>20</sup>. En conséquence, c'est bien le co-contractant consommateur qui fournit gratuitement ses données personnelles désormais qualifiées de facteurs de production. Il nous sera objecté que dans l'ancienne économie, l'agent bancaire qui recevait le client prenait également note de ces données personnelles qu'il utilisait pour accorder ou rejeter le prêt. Certes : mais le papier/crayon et le carton de banque comportant la signature limitait l'exploitation de ces données. Alors que la numérisation ouvre la porte de leur mondialisation à travers le réseau bancaire, RGPD (règlement général sur la protection des données de la vie privée) ou pas. Auparavant, il n'existait qu'une interaction entre deux hommes dont l'un représentait la firme. Aujourd'hui, l'interaction se déroule entre un homme – client - et à titre premier non pas un salarié de la banque, mais généralement un ordinateur, lequel (repreons l'exemple du prêt) va éradiquer impitoyablement en fonction d'un certain nombre d'algorithmes les dossiers qui ne correspondent pas aux critères préétablis et formatés. Une fois les données insérées dans les répertoires de la banque, elles vont resservir pour établir des statistiques utiles pour l'étude du marché, la segmentation des produits financiers, la relance client, le ciblage de la publicité.

Nous retrouvons ici la notion de facteur de production. Étant précisé que ces données ont également pour objet de réduire les éléments d'incertitude qui pourraient affecter le profit de la banque. À tel point que ces données, une fois introduites dans les bases de la banque, et transformées en algorithmes<sup>21</sup>, viendront participer au mécanisme de tri informatique des dossiers de demande de prêt... dont éventuellement le nouveau dossier qui sera présenté par le même co-contractant consommateur. Ces données, non seulement réduiront l'incertitude pour la banque mais de cette façon elles participeront à l'augmentation de l'asymétrie d'information, qui sépare déjà radicalement le client de la banque et qui constitue pour celle-ci un avantage essentiel, l'asymétrie étant entendue au sens de (Williamson 1985).

Est-ce que la réglementation sur la protection des données personnelles au niveau éthique, avec la RGPD<sup>22</sup> est une manière de résoudre le problème d'asymétrie d'information/négociation entre le client et l'entreprise ? La

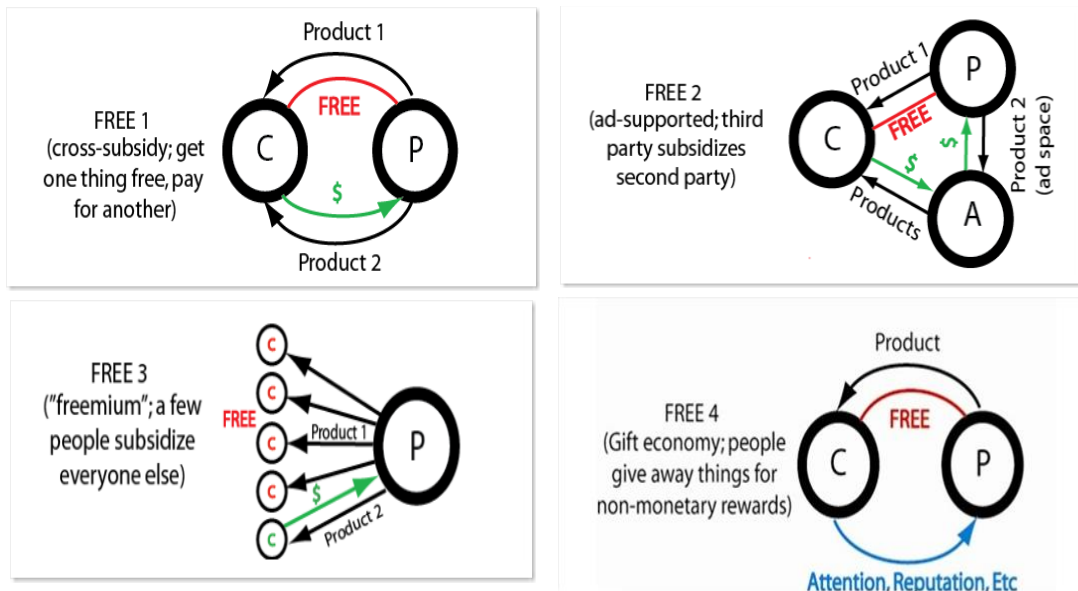
---

20 Varian (2018) considère que dans ce contexte les données personnelles sont des facteurs de production pour les firmes qui s'en saisissent, quel que soit le type d'activité.

21 Voir dans ce sens le rapport de l'ACPR – autorité de contrôle prudentiel et de résolution - Gouvernance des algorithmes d'intelligence artificielle dans le secteur financier, en date du 11 juin 2020.

22 Le RGPD (règlement général sur la protection des données) est promulgué en 2016 par le parlement européen. Parmi les dispositions, Les principes et les règles régissant la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel les concernant devraient, quelle que soit la nationalité ou la résidence de ces personnes physiques en

portée d'une loi est limitée par les conventions d'usage, à l'instar de la protection des données RGPD (règlement général sur la protection des données). A partir du moment où les utilisateurs d'Internet acceptent de céder par contrat les droits de propriété sur leur vie privée, notamment dans l'utilisation des réseaux sociaux, le principe de protection RGPD est en partie vidé de son sens. En conséquence, la réglementation ne permet pas de lutter contre les pratiques des consommateurs qui encouragent la captation d'informations par les entreprises sur Internet. C'est la contrepartie pour accéder à des services marchands « gratuits », dématérialisé et sans intermédiaire : si c'est gratuit, c'est moi le produit ! Le partage massif des données des clients sur Internet permet aux entreprises d'améliorer la segmentation, le ciblage et le positionnement de l'offre tout en développant de nouveaux modèles d'affaires fondés sur l'exposition à la publicité auprès d'annonceurs, à l'image des exemples ci-dessous :



**C** : client **P**: producteur **A** : Annonceur

Sources & images : [The Long Tail – Wireds Blogs](#)

### 3.3.2 L'achat des outils de production de l'entreprise par le client

Autrefois, seuls les moyens matériels de la banque étaient mis à contribution pour produire le service. Désormais, le consommateur est dans l'obligation d'acquérir un équipement perfectionné – ordinateur, tablette ou téléphone portable – qui constitue une part à la fois importante et incompressible du budget des ménages. Étant précisé qu'il

---

Europe, respecter leurs libertés et droits fondamentaux, en particulier leur droit à la protection des données à caractère personnel. Le présent règlement vise à contribuer à la réalisation d'un espace de liberté, de sécurité et de justice et d'une union économique, au progrès économique et social, à la consolidation et à la convergence des économies au sein du marché intérieur, ainsi qu'au bien-être des personnes physiques.

est nécessaire d'y ajouter les contrats d'abonnement auprès des diffuseurs et des hébergeurs, outre évidemment l'achat des matériels spécifiquement complémentaires<sup>23</sup>. Il existe une évidente complémentarité entre les producteurs de services qui fondent la novation de leurs processus de production sur cette nouvelle relation avec le consommateur, et les producteurs de matériels qui s'adressent au même consommateur pour lui proposer des produits de haute technologie dont la puissance est supérieure à celle dont disposaient les professionnels quarante ans auparavant<sup>24</sup>. Lesquels produits sont soumis à l'obsolescence programmée<sup>25</sup> et à des démarches marketing qui instillent la nécessité du renouvellement – tel un phénomène de mode qui se rapproche de l'habillement – alors que la technologie ne varie pas nécessairement.

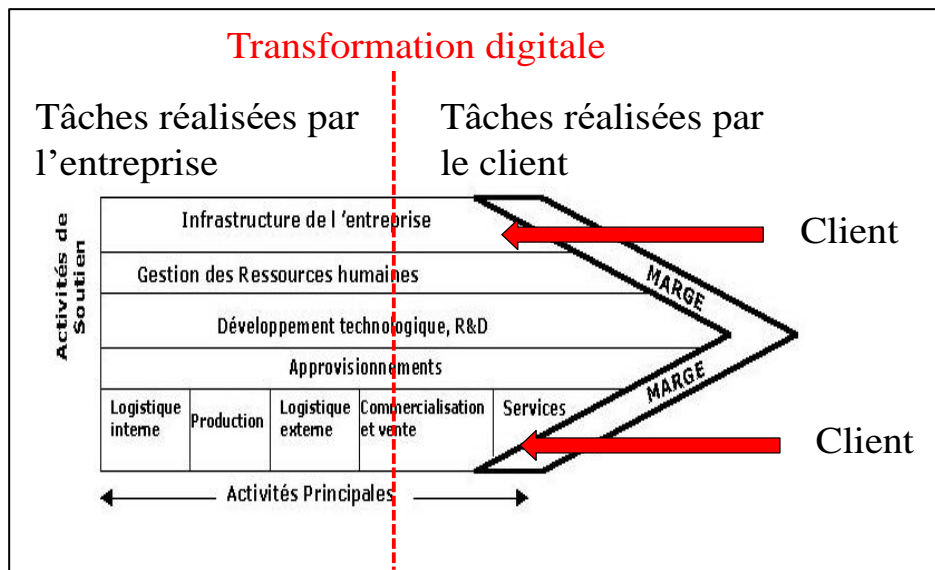
Avec les progrès techniques du digital, le client entre progressivement dans la chaîne de valeur de l'entreprise pour réaliser des tâches à la place des collaborateurs, afin d'accéder aux produits et aux services. C'est le principe du « do-it yourself » dans les produits industriels à l'image de la stratégie d'une entreprise comme IKEA avec la vente de meubles en kit à monter soi-même, appliqué à l'univers des services. Le client doit s'équiper en outils digitaux, par ses propres moyens, pour accéder aux services fournis par l'entreprise. Cela permet à l'entreprise de remplacer une partie des frais fixes et des investissements consacrés aux infrastructures par des frais de représentation sur Internet. Par comparaison le client final ne perçoit pas cette réduction des coûts et supporte la charge des investissements, sur le plan fonctionnel, et d'une partie du temps de travail, sur le plan opérationnel, à la place de l'entreprise comme l'illustre le schéma ci-dessous.

---

23 Boîtes WiFi par exemple.

24 La perception est aisée lorsque l'on compare le Motorola de base en 1992 (la firme représente 58 % du marché) et le l'Apple 13 en 2021 (la firme détient 27,3 % des parts de marché, alors que Motorola et BlackBerry ont disparu).

25 Dont nous rappelons qu'elle a été évoquée pour la première fois en 1932 par Bernard London dans son ouvrage *The New property*. Mais depuis lors, de nombreux auteurs l'ont adapté à des secteurs tels que l'automobile ou la téléphonie. En ce sens, il faut lire les travaux de Sendhil Mullainathan, professeur d'économie à Harvard.



### 3.3.3 Le temps de travail pour l'entreprise effectué par le client

Valoriser le temps du consommateur, c'est mieux approcher l'avantage obtenu par la firme dans le cadre du transfert des coûts de transaction. Pour mener notre réflexion sur cet aspect du sujet, nous nous sommes inspirés des travaux réalisés sur le temps passé par les consommateurs sur Internet et les réflexions qui abordent la notion de surplus du consommateur (Brynjolfsson et Oh, 2012).

La première opération nécessite de comptabiliser le temps passé pour obtenir le service. Il conviendra de l'additionner au temps que le client doit consacrer aux institutions dédiées qui désormais se substituent à la banque pour participer à la production du service et permettent de faire apparaître plus nettement la problématique du transfert : il s'agit en l'occurrence des courtiers en prêts bancaires.

Le temps une fois décompté, se pose la question de sa valorisation. Elle peut être fondée sur le salaire de l'intéressé. Celui-ci n'est-il pas l'appréciation claire faite par le marché, de la valeur de son temps – en l'occurrence celui qu'il consacre à l'entreprise pour produire. Dès lors, il peut être sans contestation la base de la valorisation de la durée nécessaire à la production du service vendu par la banque. L'autre méthode de calcul, naturellement plus complexe, serait fondée sur une évaluation de l'avantage économique – c'est-à-dire du profit réalisé par la firme dans le cadre de ce processus.



Ce profit peut être calculé d'une part sur la base des économies de moyens réalisées par la firme (investissement immobilier et fonds de commerce, personnel nécessaire dans le cadre de l'ancienne configuration) économie dont on déduirait les interfaces informatiques spécifiques, à l'exclusion bien entendu de celle qui préexistait à la disparition progressive des agences – et le personnel des plateformes d'appel, etc. En revanche, nous excluons de cette base de calcul l'ensemble des outils nécessaires à la mise en œuvre des processus d'intelligence artificielle, de création des algorithmes par exemple. Ces processus affairant à l'économie numérique ont été mis en œuvre par la banque pour optimiser les gains de productivité au travail, et pour mieux développer la prospection et la fidélisation client, tant en ce qui concerne son activité classique que les activités dédiées qu'elle a mis en œuvre (assurance, sécurité privée, etc.). Nous aborderons la problématique que pose la force de ce dispositif au regard de la faiblesse du client en revenant aux deux problématiques essentielles, celle de l'asymétrie d'information et de différence de pouvoir de négociation. Étant souligné en outre que notre analyse fait totalement disparaître la notion de surplus du consommateur.

#### **3.3.4 L'élimination du surplus pour le consommateur**

Nous inversons ainsi le raisonnement de (Brynjolfosnn et Oh, 2012) lorsqu'ils examinent le temps consacré par l'utilisateur au service gratuit proposé par Internet. Ces auteurs indiquent que si cet utilisateur ne paie pas en espèces, il consacre du temps au site gratuit et que ce faisant, il dégage un surplus. Il s'agirait d'un effet qualité propre à la digitalisation de l'économie. Dans son article sur cette thématique, Bourgeois (2020) rappelle que l'augmentation du surplus du consommateur est estimée annuellement aux États-Unis à 100 milliards de dollars soit 0.74% de taux de croissance du PIB supplémentaire par an entre 2007 et 2011. Bourgeois (2020) recoupe cette évaluation avec celle de (Nakamura, Samuels et Soloveichick 2017) pour conclure qu'elles sont concordantes ; la première étant cependant supérieure en valeur.

Le temps que le consommateur passe devant un écran pour acquérir un service lui est vendu. Le consommateur aurait pu le consacrer à des activités de loisir, jeux-vidéos par exemple. Ce temps libre devient un temps contraint : il a l'obligation de se mettre en ligne avec la banque pour obtenir le service. Cette durée de connexion permet à celle-ci de préparer le service demandé dans le cadre que nous avons exposé. Pour la banque, il s'agit donc d'un temps de production, l'opération étant caractérisé d'un côté par la fourniture de données informatiques par le client – outre ses ordres d'achat, de vente ou d'élaboration différée d'un produit bancaire. De l'autre, par la fourniture du service ou du produit bancaire, dans le cas déterminé du contrat, grâce à ses renseignements, c'est-à-dire aux données personnelles fournies par le client. Celui-ci expose sa situation familiale ou professionnelle, détaille son positionnement sur le moyen/long terme et ses objectifs de vie. La banque est le bénéficiaire net de cette nouvelle configuration de la production de services.

Au regard de notre analyse, elle évoque la notion de co-production que nous avons soigneusement évacuée de notre propos car nous la récusons pleinement. En effet, pour qu'il y ait co-production d'un service, encore faut-il que les deux parties soient dans un rapport conscient de co-production et en situation d'apporter chacun une contribution positive ou pour le moins équivalente. Le tout, dans la perspective de la réalisation d'un service marchand dont elle se partagerait le profit. Or, ce n'est pas le cas, bien au contraire : le co-contractant consommateur décline ses données personnelles brutes et parfois, plus simplement, il laisse les traces de son activité de disposition des fonds (la trace de ses achats et de ses ventes apparaît clairement sur le relevé de ses comptes et peut fournir une donnée brute utilisée par la banque). La banque produit, seule, le service et elle en perçoit seule le prix, le cocontractant/consommateur ne bénéficiant d'aucun avantage dans l'opération, aucun surplus. Bien au contraire : en fournissant ses données personnelles, le consommateur permet à la firme de réduire le niveau d'incertitude concernant une opération de prêt par exemple et il renforce contre son propre intérêt l'asymétrie d'information.

Pour quelles raisons mener de telles comparaisons avec les écrits de Brynjolfosnn et Oh (2012) par exemple ? Tout d'abord, il s'agit de confirmer qu'en matière de transfert des coûts de transaction, il n'y a pas de surplus de bénéfice pour le consommateur et que les deux notions sont radicalement antinomiques. Ce qui met un terme à l'éventuelle protestation des firmes. Mais cela permet également de mieux approcher méthodologiquement la valorisation du temps contraint imposé au consommateur par le transfert. La majorité des auteurs, Nakamura et al. (2017) et Bourgeois (2020) considèrent que l'on peut « mesurer la valeur d'Internet par le temps consacré à son utilisateur ». Et Bourgeois (2020) résume la problématique de la façon suivante : « il est possible de mesurer la valeur d'Internet par le temps consacré à son utilisation. Ainsi, observant que la numérisation de l'économie s'est notablement traduite par une augmentation du temps passé devant leurs ordinateurs par les internautes, [les auteurs] obtiennent, à partir de données sur le temps passé en ligne sur Internet, une estimation des gains de bien-être qui conduiraient à imputer une consommation complémentaire de 2500 à 3800 dollars pour un ménage médian. ». Il en revient à la notion de surplus du consommateur en rappelant que les auteurs déjà cités « évaluent en effet le coût d'opportunité du temps passé devant Internet et en déduisent, à partir d'une fonction d'utilité simple, le surplus du consommateur lié à l'accès à Internet, qui diffère donc d'une vision plus conventionnelle d'estimation par les coûts (abonnement Internet et matériel type ordinateur, modems etc.).

Notre idée est différente : par le transfert des coûts de transaction, la firme impose au co-contractant/consommateur de transformer son temps de loisir en temps productif en restant devant son ordinateur pour développer le contrat, plutôt que se distraire. Certes, les 4 heures 38 correspondant à la moyenne du temps passé par le français en ligne ne sont pas toutes consacrées à la production d'un service marchand. Mais ce temps spécifique n'est plus un temps libre et gratuit, mais du temps équivalent/travail, dont seule la firme perçoit la contrepartie lorsqu'elle facture le prix de vente du service. Que le co-contractant ne soit capable de qualifier ni sa prestation, ni son coût, ne change rien à l'affaire. Cela contribue simplement à conforter notre analyse selon laquelle l'asymétrie d'information entre les deux parties au contrat est si forte que l'une d'entre elles n'a même pas conscience de participer à la production d'un service marchand. Même si le consommateur en a conscience, il est prisonnier d'une forme de mimétisme social qui le pousse à copier le comportement des autres consommateurs par effet de mode (Assens 2021), et à consacrer du temps sur les applications digitales pour accéder au service de l'entreprise sans contrepartie économique, mais avec une contrepartie sociale : l'estime de soi dans le regard des autres.

Il convient à ce niveau d'évacuer l'argument facile de la « co-production » de ces services, au terme duquel les banques ripostent en indiquant qu'il s'agit précisément d'une co-production et qu'en conséquence le consommateur co-contractant n'est pas lésé. Cette approche est inexacte puisque si nous nous référons à l'ancienne pratique commerciale, il est constant que le co-contractant consommateur n'exposait aucune dépense en se rendant à l'agence (à l'exception des frais de transport), si ce n'est effectivement du temps libre. Mais non seulement il consentait à cette opération – qui lui est désormais imposée – mais en outre il ne délivrait pas – du moins pas dans de telles conditions, des données personnelles ayant vocation à être utilisées par la firme à des fins productives, tout en accroissant le niveau d'asymétrie pour mieux circonvenir le co-contractant<sup>26</sup>.

---

26 A ce niveau, le summum du processus est sans doute atteint par le phénomène des subprimes aux Etats-Unis,

## Conclusion

L'économie repose historiquement sur la croissance patrimoniale, pour laquelle il s'agit d'accumuler des ressources et des compétences afin de créer davantage de richesses. Les richesses visent ensuite à acquérir d'autres ressources et compétences pour améliorer le patrimoine de l'entreprise et renforcer son développement. Ce schéma vertueux connaît des limites, d'une part, car les matières premières sont plus rares et plus coûteuses à obtenir en raison du réchauffement climatique et, d'autre part, parce que les gains de productivité ne reposent plus uniquement sur l'amélioration des compétences individuelles : « faire plus avec moins ».

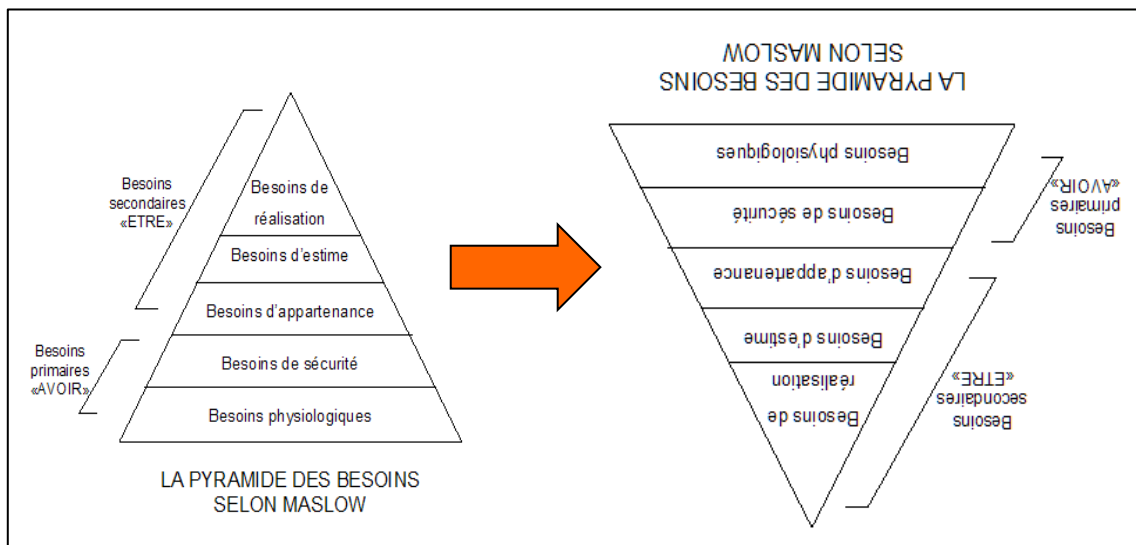
Dans ces conditions, pour continuer à développer l'économie en période de raréfaction des ressources et d'enjeu collaboratif dans les gains de productivité, il convient de porter notre attention sur une dimension sous-jacente dans les transactions : la relation humaine. Chaque fois qu'une transaction marchande est concrétisée, elle véhicule une relation sociale propice à établir un climat de confiance. La confiance sert ensuite à développer des coopérations pour accéder à de nouvelles ressources ou à des compétences collectives qui n'étaient pas imaginables dans la logique patrimoniale : « faire plus grâce aux partenaires ».

L'économie tend ainsi à se développer sur le partage et l'échange de biens plutôt que sur la propriété exclusive (Assens 2016). Le capitalisme fondé sur la mise en réseau des clients et des entreprises est encouragé par la transformation numérique. Il peut prendre une dimension territoriale dans le regroupement de partenaires de proximité au sein de d'un écosystème d'affaires à l'image de la Silicon Valley en Californie, ou une dimension non territoriale à travers les plateformes digitales pour développer l'économie collaborative.

Les Anglo-Saxons appellent ce nouveau capitalisme la *mesh-economy* (économie du maillage), une économie dématérialisée où il est possible, de mettre en contact direct le consommateur et le producteur, en éliminant les intermédiaires, afin de faire baisser le prix final ou d'améliorer le service rendu au client. Dans cet article, nous avons montré que l'économie du maillage s'accompagne toutefois d'externalités négatives sur le client, qui doit supporter une partie des coûts de transaction à la place de l'entreprise. Qu'est-ce qui justifie cette situation du point de vue de l'offre et de la demande ?

Le transfert des coûts de transaction sur le client permet aux entreprises de bénéficier d'un avantage compétitif, avantage qu'elles concrétisent en faveur des actionnaires, en bénéficiant à la fois de l'ignorance du client en matière d'économie et de la baisse du pouvoir de négociation dans une économie devenue dématérialisée et désintermédiée avec l'interface numérique. Avec la suppression des intermédiaires de distribution, le client accepte volontiers de rentrer dans la chaîne de valeur de l'entreprise pour réaliser des tâches à la place des collaborateurs.

Il est incité à adopter ce comportement pour ne pas être marginalisé dans une société où le digital incarne une forme de modernité. Le numérique, symbolisé par l'utilisation du téléphone mobile, est en effet devenu un espace de socialisation incontournable qui incite au mimétisme social en matière de communication à distance, de consommation électronique, de télétravail, contrairement à la rationalité économique pure, mais parfaitement cohérents avec le besoin de reconnaissance sociale pour valoriser l'estime de soi dans la population. Le numérique répond en effet au désir de liberté immédiate du consommateur (notamment pour les jeunes générations), même si cette liberté génère à court terme des surcoûts dans l'accès aux produits et aux services et empêche la constitution d'un patrimoine sur le long terme. L'entreprise capitalise sur ce mimétisme social, et réalise ainsi des profits considérables, sans réelle contrepartie financière pour le client. Le transfert des coûts de transaction vers le client est rendu possible, grâce au digital, par une inversion de la hiérarchie des besoins de consommation figurant dans la pyramide de Maslow (1954). Les besoins psychosociologiques jugés d'importance secondaire par Maslow (1954) au XXe siècle, sont devenus prioritaires pour le consommateur au XXIe siècle. Comme l'indique le schéma ci-dessous, le consommateur au XXIe siècle « marche sur la tête ». Il préfère d'abord satisfaire des besoins relatifs à l'estime de soi en consommant des services digitaux, avant de satisfaire des besoins primaires portant sur les aspects matériels et physiologiques de l'existence.



Comment pourrait se manifester la contrepartie de l'avantage que s'octroie la firme ? Nous envisageons deux possibilités : le paiement, la remise sur le prix du service voire la fourniture d'un service gratuit pour le client mais coûteux pour la firme. Étant précisé qu'elle ne peut justifier la gratuité de la contribution qu'elle impose au consommateur en expliquant qu'elle propose en contrepartie un avantage lui aussi gratuit – dans le cadre d'un processus gagnant-gagnant. En effet, elle n'accroît pas gratuitement le panel des services. Tout au plus, en

comparant la situation actuelle à celle qui existait dans les temps anciens, peut-elle prétendre que le consommateur a réduit les temps de déplacement et de présence qu'il exposait autrefois pour se rendre à l'agence et s'entretenir avec son conseiller. Mais ce déplacement physique avait pour contrepartie le contact direct. Désormais, le client expose toujours du temps mais il est privé du contact avec physique avec l'institution, lequel était concrétisé par les locaux, le matériel, le personnel etc.

La firme tente de contester cette approche en expliquant que la situation que nous qualifions de « transfert de coûts de transaction » n'est en fait qu'un effet objectif – et pour ainsi dire involontaire - des progrès technologiques, et en particulier du passage à l'économie numérique<sup>27</sup>. Dès lors, l'opération serait là aussi à somme nulle : les efforts de la banque, par exemple, pour s'adapter à l'économie numérique égalerait la participation spontanée du co-contractant/consommateur à l'acte de production du service. Et la banque insiste sur le fait que la nécessaire participation du client ne serait qu'un prélèvement indolore sur un temps libre donc un temps non valorisé et que ses données personnelles n'ont, pour lui – le client – aucune valeur marchande. Ces protestations sont erronées : nous avons démontré que la prestation du co-contractant/consommateur crée de la valeur – ne serait-ce que par la communication de ses données personnelles - et celles-ci ne lui sont pas payées, sauf pour les influenceurs qui servent de vitrine commerciale pour les plateformes collaboratives. La contribution du client s'intègre immédiatement dans le produit final, c'est-à-dire dans la prestation vendue par la banque à ce même co-contractant consommateur sans que celle-ci impute une réduction de prix au regard de la participation active. Quant à ses données, elles contribuent de façon essentielle à la production de services de la banque, en lui permettant de tenir des statistiques générales et particulières, d'affiner les comportements de la CSP à laquelle appartient le client, de suivre avec davantage de finesse ce client dans ses investissements et ses choix, de l'orienter au mieux de l'intérêt de la firme sur tel ou tel placement, sans que la liste soit exhaustive, bien évidemment.

Le co-contractant/consommateur est donc soumis au pouvoir de négociation de la firme qui augmente avec la dématérialisation des services et la désintermédiation de la distribution en raison de la transformation digitale. Il fournit à l'entreprise bancaire par exemple des données informationnelles qui constitue pour elle des facteurs de production pour la réalisation de nouveaux services. De cette façon, elle va lui proposer des produits d'assurance,

---

<sup>27</sup> Conçue comme l'ensemble des activités relatives aux technologies de la communication et de l'information et de la communication (TIC), à la production et à la vente de produits et services numériques. La définition institutionnelle – celle de l'Insee – est la suivante : « le secteur des TIC regroupe les entreprises qui produisent des biens et des services supportant le processus de numérisation de l'économie, c'est-à-dire la transformation des informations utilisées ou fournies en informations numériques (informatique, télécommunication électronique) ». Philippe Lemoine, Benoît Lavigne et Michel Zajac, *revue Sociétal*, N°71, 2011.

voire de sécurité privée, d'épargne retraite etc.<sup>28</sup> Au pire, ces données se retourneront contre le consommateur, en lui interdisant l'accès à certains produits financiers. Le consommateur accepte sciemment de perdre des avantages économiques et financiers pour obtenir davantage de « liberté » grâce aux services numériques, en adoptant un mode de vie plus collaboratif. A cette fin, le consommateur s'engage à partager ses données personnelles, afin de bénéficier des effets de club proposés dans les applications numériques des entreprises.

---

<sup>28</sup> Pour prendre des exemples hors du domaine de l'assurance, nous voyons qu'ERDF propose désormais l'intervention d'artisans et de déménageurs dans le cadre de campagnes de publicité nationales et en contactant directement la clientèle qu'ils ont dans le portefeuille.

### Bibliographie :

Assens C (2021), *Réseaux : les nouvelles règles du jeu*, VA Éditions.

Assens C (2016), *Réseaux sociaux : tous ego ? Libre ou otage du regard des autres*, Editions de Boeck.

Barthelemy J, Donada C (2007), l'externalisation un choix stratégique, *Revue Française de Gestion*, n°177, 97-99.

Barthelemy J (2001), The Hidden Costs of IT Outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, vol 42, N°3, 60-69.

Barthelemy, J. (2000). *L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées – Test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences*, thèse de doctorat, HEC.

Bourgeois, A. (2020). Free Services from the Digital Economy: Do We Need to Measure Their Value and How? *Economie et Statistique / Economics and Statistics*, 517-518-519, 157–172.

Brynjolfsson, E. & Oh, JooHee. (2012). The attention economy: Measuring the value of free digital services on the internet. *International Conference on Information Systems, ICIS*, 4. 3243-3261.

Chanson G (2014), Externalisation et théorie des coûts de transaction : analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ?, *Management International*, vol 18, n°2, 181-194.

Coase R. (1937). "The Nature of the Firm". *Economica*. Blackwell Publishing. 4 (16): 386–405.

Erlang A, (1917) « Solution of some Problems in the Theory of Probabilities of Significance in Automatic Telephone Exchanges », *Elektroteknikeren*, vol. 13.

Ghertman, M. (2001). « Une théorie dynamique du changement des modes de gouvernance », dans P. Joffre (sous la direction de), *La théorie des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique*, Paris : Vuibert, p. 27-40.

Jain, A. Thietart, R-A. (2007). « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue française de gestion*, 177 : 8, p. 149-162.

Kendall D.G (1953), « Stochastic Processes Occurring in the Theory of Queues and their Analysis by the Method of the Imbedded Markov Chain », *The Annals of Mathematical Statistics*, vol. 24, no 3.

Maslow, A.H., (1954), *Motivation and personality*, NY, Harper et Row.

Meade J. (1952), "External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation", *Economic Journal*, LXII, mars, 54-67.

Nakamura L.I & Samuels J. & Soloveichik R. (2017). " Measuring the "Free" Digital Economy Within the GDP and Productivity Accounts, Working Papers,17-37, Federal Reserve Bank of Philadelphia.

Quelin, B. (1997). « L'outsourcing, une approche par la théorie des coûts de transaction », *Réseaux*, 84, p. 67-92.





Assens C., Gerber F., 2023, Le transfert des coûts de transaction vers le client avec la transformation digitale de l'entreprise, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr), VA Press

Reichheld F.F, Sasser W.E (1990). «zero defections: quality comes to services», *Harvard business review*, sept.-oct. pp 301-307.

Simon H.A (1991), *Organizations and Markets*, *Journal of Economic Perspectives*, volume 5, issue 2, pages 25-44.

Varian H (2018), *Artificial Intelligence, Economics, and Industrial Organization*, working paper, National Bureau of Economic Research.

Vanhamme J (2002), La satisfaction des consommateurs spécifiques à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 17, n°2, 55-85.

Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.