

**LA FONCTION DE PRODUCTION DU CONSOMMATEUR**  
**AU CŒUR DE LA CREATION DE LA VALEUR PAR L'ENTREPRISE :**  
**LE CAS DES ACTIVITES D'ASSURANCES**

*Michel Paillet. CEROS. Université Paris Nanterre.*  
*michel-paillet@orange.fr*

**Résumé :**

---

La fonction de production du consommateur a été théorisée par Becker au début des années 1960. Cette communication montre l'intérêt de ses travaux pour comprendre la création de valeur commerciale et construire la stratégie marketing de l'entreprise. La première partie présente la fonction de production du consommateur. La deuxième partie l'utilise pour rendre compte des transformations de la création de valeur sur le siècle passé dans le secteur de l'assurance. La troisième partie suggère que cette fonction de production pourrait aider à relever les défis de la relation client à l'ère de la transformation digitale.

**Mots-clés :** Création de valeur – Fonction de production du consommateur – Relation client

---

**THE CONSUMER PRODUCTION FUNCTION**  
**AS THE MASTERPIECE OF THE FIRM VALUE CREATION**

**Abstract :**

---

The consumer production function theory was proposed by Becker at the beginning of the sixties. This communication highlights the interest of this theory to understand the value creation and to build the firm marketing strategy. The first part of this paper describes the content of this theory. In the second part, we use it to explain the evolution of value creation in the French insurance sector during the last century. In the digital revolution era, the third part suggests that the consumer production could help tomorrow transform customer relationship engineering and management.

**Key-words:**

Value creation – Consumer production function – Customer Relationship

---

## Résumé managérial

### LA FONCTION DE PRODUCTION DU CONSOMMATEUR AU CŒUR DE LA CREATION DE LA VALEUR PAR L'ENTREPRISE : LE CAS DES ACTIVITES D'ASSURANCES

La transformation digitale interroge nombre de dirigeants sur la pertinence et la pérennité de leur business model. Il semble en effet que les constituants de la création de valeur de leurs activités puissent être disruptés de manière soudaine et imprévisible. Un tel environnement incite à des réponses adaptatives et de court terme. Dans cette communication, nous souhaitons explorer et soumettre l'idée inverse : sous la déferlante et l'apparence chaotique des transformations en cours, les mécanismes fondamentaux de la création de valeur commerciale sont plus stables qu'il n'y paraît et intelligibles ; il est possible de les identifier et d'élaborer des stratégies de long terme. Dans une première partie, nous exposerons l'outil théorique, la fonction de production du consommateur, à partir duquel nous envisageons la question de la création de valeur commerciale. Dans une deuxième partie, nous illustrerons à partir d'un secteur d'activité, celui de l'assurance, que la totale transformation de la distribution de ses produits sur un siècle recouvre des mécanismes à l'œuvre fondamentalement stables. Cela nous conduira à proposer dans une troisième partie à faire de la fonction de production du consommateur un outil pour identifier les sources de création de valeur et pour construire la stratégie marketing de l'entreprise.

La reconnaissance de la fonction de production du consommateur associée aux biens et services proposés par l'entreprise nous paraît en effet être le premier pas d'une démarche authentiquement client-centrique. Autour du patron d'un même modèle, l'écoute des clients révèle une multiplicité de variantes. La sélection de celles de ces logiques auxquelles l'entreprise veut répondre prioritairement est une autre manière de concevoir la segmentation stratégique. Comme la manœuvre de l'avion de chasse pour accrocher le câble du porte-avion, créer de la valeur pour l'entreprise lui impose de se pointer à la fonction de production du consommateur. Cette nouvelle entrée nous paraît aussi particulièrement de nature à préparer et à équiper la transition qui va de la gestion de la relation client à un véritable management de l'expérience client.

La fonction de production conduit à aborder l'ingénierie des processus et des parcours clients suivant une autre perspective. Le processus à optimiser ne s'arrête plus en effet aux frontières organisationnelles de l'entreprise mais se poursuit chez le client, voire au-delà, dans des territoires souvent mal connus et hors la vue de l'entreprise. L'analyse des tâches, raisonnements, arbitrages, outils et autres ressources qui traversent les cours d'action des consommateurs est ici essentielle. Mieux que des « besoins » ou des « attentes », l'entrée dans cette analyse du travail effectuée par le consommateur nous paraît offrir plus de prises. Comme nous l'avons expérimenté dans notre travail de thèse, cette démarche paraît ouvrir la voie à la reconstruction de segmentations clients plus appropriées, à la spécification de variantes de processus adaptées à des profils types, au développement d'une instrumentation (questionnement, reconnaissance des logiques de production des clients, éléments de langages, argumentaires) permettant au conseiller une vue de son client plus large et un contenu de la prestation plus approprié.

**LA FONCTION DE PRODUCTION DU CONSOMMATEUR**  
**AU CŒUR DE LA CREATION DE VALEUR PAR L'ENTREPRISE :**  
**LE CAS DES ACTIVITES D'ASSURANCES**

## **Introduction**

La transformation digitale interroge de nombreux dirigeants sur la pertinence et la pérennité de leur business model. Il semble en effet que les constituants de la création de valeur de leurs activités puissent être disruptés de manière soudaine et imprévisible. Un tel environnement incite à des réponses adaptatives et de court terme. Dans cette communication, nous explorons et soumettons l'idée inverse : sous la déferlante et l'apparence chaotique des transformations en cours, les mécanismes fondamentaux de la création de valeur commerciale sont plus stables qu'il n'y paraît et sont intelligibles ; il est possible de les identifier et d'élaborer des stratégies de plus long terme. Dans une première partie, nous exposerons le cadre théorique à partir duquel nous envisageons la question de la création de valeur commerciale. Dans une deuxième partie, nous montrerons que la totale transformation de la distribution des produits d'assurances sur un siècle recouvre des mécanismes à l'œuvre fondamentalement stables. Cette entrée par la fonction de production nous paraît ouvrir des perspectives intéressantes sur le terrain de l'ingénierie et de l'équipement, pour les personnels au contact, de la relation client.

## **1. Notre perspective théorique sur la création de la valeur commerciale**

### **1.1 Se défaire de la conception du marché traditionnelle**

Dans la conception traditionnelle, "un marché organise la confrontation d'offres et de demandes considérées comme autonomes. Ces offres et ces demandes sont séparées les unes des autres et composent des sphères distinctes. [...] Elles sont exprimées par des agents dont l'identité est définie par le rôle qu'ils occupent (les rôles principaux étant ceux de vendeurs et d'acheteurs). La confrontation entre les blocs [d'offres et de demandes] porte sur l'ensemble des biens proposés. La question de leur élaboration, de leur conception et même de leur fabrication n'est pas envisagée en tant que telle. Ces biens constituent des *choses* (en italique dans le texte) localisables dans le temps et dans l'espace et dont l'existence est acquise" (Callon, 2013, p. 330-331). L'auteur identifie quatre limites à cette modélisation : 1/ Elle distingue les biens et les agents supposés étrangers les uns aux autres. (Callon, 2013, p. 335). 2/ Elle conduit à une compréhension erronée du véritable terrain sur lequel porte la rivalité entre les compétiteurs (Callon, 2013, p. 337-338). 3/ Elle ignore "l'importance des savoirs, savoir-faire, instruments ou dispositifs qui sont mobilisés par les agents pour opérer leur choix, peser sur celui des autres agents et participer, au moins dans certaines limites et pour certains d'entre eux, à la conception des marchés et de leurs règles de fonctionnement" (Callon, 2013, p. 342). 4/ La conception des marchés (et non plus des biens) n'est jamais abordée en tant que telle. (Callon, 2013, p. 344). Pour Callon, cette conception qu'il appelle marché-interface échoue à capter les traits distinctifs de la dynamique des marchés concrets. Elle rejette à l'extérieur la conception et la fabrication des biens, mais aussi ce que l'auteur dénomme des opérations de mise en forme des agents.

Avec Callon, nous verrons dans la transaction marchande "une action collective qui tient en un programme simple : organiser, tout au long du processus de conception et de production le *profilage conjoint* des biens et des agents (c'est nous qui soulignons) de manière à instaurer une transaction bilatérale au cours de laquelle les agents qui ont été attachés à des biens conçus pour eux et avec eux acceptent de payer pour jouir en toute quiétude de cet attachement" (Callon, 2013, p. 346).

## 1.2 Adopter la perspective de la fonction de production du consommateur

De la même manière, l'économie classique a longtemps mis en scène un consommateur extérieur à la production du bien ou du service. Il revient à Becker (1964, 1965) d'avoir théorisé la fonction de production du consommateur. Dans la formule  $U = f(B/S, P, T, C, K)$ , c'est le consommateur qui ultimement produit l'utilité finale. Il mobilise à des fins une pluralité de ressources qu'il combine dans une fonction de production. Pour l'obtention d'utilités semblables, différentes fonctions de production du consommateur sont envisageables comme le cas de la dégustation de frites dans le tableau ci-après l'illustre.

Fonction de production	Bien/Service acheté (B/S)	Prix du Bien/Service acheté (P)	Temps personnel mobilisé (T)	Compétences personnelles mobilisées (C)	Capital matériel productif nécessaire (K)
Autoproduction complète	Pommes de terre	3,5 Euros le kilo	Le temps nécessaire pour éplucher, découper, surveiller la cuisson	Savoir éplucher des P.d.T., savoir utiliser une friteuse, connaître les règles de cuisson.	Un épluche légume, une friteuse
Autoproduction partielle	Un sachet de frites surgelées de X grammes	X Euros le sachet de 500 grammes	Le temps nécessaire pour surveiller la cuisson	Savoir utiliser une friteuse, connaître les règles de cuisson.	Une friteuse
Fast food	Un cornet de frites de grandes tailles	Y Euros	Le temps du trajet pour aller au restaurant	Les tâches attendues d'un client dans un fast food	Pas de capital productif nécessaire

De ce point de vue, la création de valeur pour le consommateur exige toujours de sa part un travail, du temps, certaines compétences, possiblement d'autres natures de ressource. Il est par ailleurs raisonnable d'envisager que le consommateur privilégiera la fonction de production qui mobilise des facteurs de production dont il dispose déjà en abondance. L'aisance financière du cadre débordé obtenue au prix de la raréfaction de son temps disponible le porte à acheter plus de valeur ajoutée sur le marché que la personne au budget très contraint plus encline à des solutions d'autoproduction. C'est à partir de l'outil de la fonction de production du consommateur que nous montrerons qu'un siècle de recomposition de la distribution de l'assurance en France est sous tendu par des logiques et par des mécanismes micro-économiques relativement stables.

## **2. Une brève histoire de la création de valeur dans la distribution de l'assurance en France**

Quiconque doit souscrire un contrat d'assurance ou se faire indemniser d'un sinistre peut décrire le travail que l'obtention de ce résultat lui impose. Pour être assuré, il lui faut mobiliser et combiner des ressources : une prestation de service achetée sur le marché (matérialisée par les engagements du contrat d'assurance), passer du temps (dans la sélection du prestataire, la définition des garanties recherchées, la réunion des informations et documents nécessaires...), mobiliser des savoirs (une « culture générale » de l'assurance auto par exemple) et des compétences (de questionnement de son assureur) : il lui sera aujourd'hui utile de disposer d'un micro-ordinateur ou d'un smartphone pour consulter et comparer les offres ou adresser des questions à la société d'assurances. Dans le cas par exemple de la souscription d'un contrat habitation, le consommateur devra procéder à la qualification assurantielle de son habitation et du niveau de couverture recherchée (combien de pièces principales, y-a-t-il des dépendances, part du risque conservée dans une franchise...) ; il engagera souvent du temps et des compétences dans des opérations de recherche des meilleurs offres du marché ; il devra transmettre à un ou plusieurs assureurs les informations sur la couverture d'assurance souhaitée, étudier leur proposition, faire un choix. Si plus tard un dégât des eaux vient à détériorer les murs et plafond de son grand salon et de sa chambre, l'indemnisation ne pourra pas intervenir sans qu'il fasse des déclarations, remplisse des constats, se tiennent disponible pour une visite d'expert souvent requise etc. Dans le cas d'un sinistre à son véhicule, il devra de la même façon déclarer son sinistre, déposer son véhicule dans un garage automobile, suivre la progression de l'instruction de son dossier par internet etc... Autant d'opérations qui solliciteront de sa part des efforts, de l'attention, du temps et de la compétence.

En 2018 comme en 1918, l'accomplissement de ces fonctions est pareillement nécessaire mais les moyens pour parvenir au résultat sont en revanche très différents. La rareté / valeur relative des différents facteurs de cette fonction de production, - et donc la propension à en économiser plus ou moins l'usage - a considérablement évolué sur un siècle. La recomposition de la fonction de production chez les consommateurs a eu pour corolaire le réagencement de la fonction de distribution chez les offreurs d'assurances. Dans cette brève histoire de la création de valeur par la distribution de l'assurance en France, nous distinguerons jusqu'au début des années 2010, trois grandes époques.

### **2.1 Première époque : le temps de l'assurance de proximité**

Le paysage de la distribution de l'assurance qui se découvre au sortir de la première guerre mondiale ressemble probablement beaucoup à celui des décennies précédentes. La figure de l'assureur de proximité, l'Agent Général d'Assurances, y joue une place centrale. La « relation client » de l'époque présente quelques traits caractéristiques. D'abord et avant tout une proximité physique. Agent Général et assuré se connaissent. Ils se rencontrent chez l'assureur mais aussi au domicile du particulier par exemple pour une visite des risques (aujourd'hui exceptionnelle pour les contrats d'habitation). Au-delà de ce face à face, dans la France essentiellement rurale de cette époque, ces acteurs vivent dans des communautés où « tout le monde se connaît » et où « les choses se savent ». Mieux qu'un CRM, cette visibilité réciproque régule les comportements de l'assuré comme ceux de l'assureur. Elle dissuade l'assuré de comportements caractéristiques du risque moral et aide l'assureur à se tenir distance des mauvais risques. L'importance du bouche à oreille dans une petite communauté (le buzz de cette période), oblige l'Agent Général à veiller à la qualité de son service.

Mais de quoi cette qualité est-elle faite ? Qu'est-ce qui en fait la valeur aux yeux de l'assuré ? Un facteur de la fonction de production éclaire tout particulièrement le profil de la distribution d'assurance de l'époque : *relativement* au niveau d'éducation et au capital culturel de ce temps, l'assurance apparaît simple dans son principe, complexe dans son contenu, aléatoire dans sa promesse. Le contrat de confiance que la prime d'assurance rémunère déborde largement les garanties du contrat juridique. C'est un contrat de protection implicite bien plus large, « d'homme à homme » qui à certains égards évoque le pacte féodal : un engagement de fidélité de l'assuré en contrepartie d'un devoir d'intervention de l'Agent Général pour le défendre dans les circonstances défavorables. Ce contrat de confiance se complète d'un fort degré d'accompagnement de l'assuré ; il se traduit par l'importance des opérations matérielles (déclarations, courriers...) que l'Agent accomplit pour son compte.

## **2.2 Deuxième époque : le temps de l'assurance des mutuelles sans intermédiaires**

De la même manière que l'école de Jules Ferry condamne l'écrivain public, l'élévation général du niveau d'éducation de la population frappe d'obsolescence, très progressivement et de manière insidieuse, l'appareil distributif des sociétés traditionnelles d'assurances. Le capital culturel est le facteur décisif qui explique dans l'entre deux guerres l'émergence des mutuelles sans intermédiaires et la segmentation des marchés d'assurances. La GMF et la MAIF dans les années trente, la MACIF après-guerre ciblent les populations (fonctionnaires, instituteurs, cadres) qui disposent du capital culturel parmi les plus élevés de l'époque. Ces entreprises enrôlent les assurés dans une nouvelle fonction de production qui, pour l'assureur, se révèle beaucoup plus économique. Le modèle de distribution d'assurance de proximité classique se complète d'une alternative sans intermédiaire et à distance. Dans la souscription comme dans la gestion des sinistres, les échanges de courrier remplacent ainsi les entretiens et le face à face. Dans les années quatre-vingt, 200 points de vente suffisent à cette mutuelle où il en faut 1200 à son concurrent traditionnel pour réaliser le même chiffre d'affaires. L'économie de coûts de distribution qui s'ensuit se complète d'économies sur les charges des sinistres (plus des deux tiers du prix de ces assurances) grâce à un profil de comportements et une sinistralité plus favorable. Ainsi, la compétitivité prix explique la croissance quasi métronomique de 1 point par an de la part de marché des mutuelles sans intermédiaire entre les années soixante et les années quatre-vingt-dix.

## **2.3 Troisième époque : le temps du CRM**

C'est à la fin des années soixante-dix et dans les années quatre-vingt que les premières structures marketing apparaissent dans les sociétés d'assurances. Leur programme pendant cette période est un décalque du Mercator aux titres des chapitres duquel on aurait rajouté « dans la banque et dans l'assurance ». Les concepts et techniques sont essentiellement importés du marketing des produits de grande consommation dans lequel le contrat d'assurance tient lieu de produit comme dans d'autres secteurs le yaourt ou la lessive. C'est surtout autour de sa conception et de sa communication que s'articulent les stratégies de création de valeur par les sociétés d'assurances. Avec le recul, et au prisme de la fonction de production du consommateur, l'amputation dans cette approche de la dimension servicielle de l'assurance est patente.

Non seulement elle ignore la transformation de ressources que le client opère lui-même mais également celle que les réseaux de distribution (donc sans transformation) apportent. Si les contrats d'assurances deviennent plus lisibles, les plaquettes plus belles, le contenu ou les assemblages de garanties mieux étudiés, le marketing, face aux directions techniques et commerciales eu beaucoup de mal à se faire sa place. Seules les NTIC et les applications de CRM lui permettront à la fin d'établir son contrôle. Les lourds investissements dans ce domaine contribueront essentiellement à une rationalisation de l'action commerciale. Les nouveaux Plans d'Actions Commerciaux contribueront notamment à mieux aligner potentiel estimé du client, proposition d'une offre, coordination des leviers et allocation du temps de la force commerciale. Mais davantage que la maîtrise de la relation client, ce furent surtout les forces commerciales qui à l'issue de cette période se trouvèrent davantage sous contrôle.

### **3. La fonction de production du consommateur pour comprendre et tirer parti de la transformation digitale**

De tous temps la fonction de production dans l'assurance a donc nécessité la production conjointe de l'assureur et de l'assuré. La révolution digitale qui s'impose depuis quelques années repartage d'une nouvelle façon encore la contribution et la responsabilité sur la chaîne de valeur des deux protagonistes. Pour dire les choses schématiquement, chacun d'eux a les moyens d'intervenir sur la fonction de production de l'autre. En abaissant considérablement les coûts de leur coordination et en augmentant fortement la fluidité de leurs échanges, la révolution digitale et servicielle produit des déplacements majeurs du terrain de la création de la valeur que la fonction de production du consommateur éclaire.

#### **3.1 Pluralité et augmentation de la diversité des fonctions de production des assurés**

Reprenons la fonction de production du consommateur  $U = f(B/S, P, T, C, K)$ . Les assureurs ont longtemps défini leur métier par la (seule) fourniture de P et des services directement afférents. La transformation servicielle et digitale en cours leur impose un changement radical de perspective. C'est désormais par U que, de plus en plus, passe leur accès au marché. La question qui se pose de plus en plus à l'assureur peut se formuler en ces termes : comment m'insérer dans la fonction de production de l'assuré en vue de placer les produits et services qui me rémunèrent ? Du point de vue des stratégies de création de valeur, ce changement de posture porte des implications considérables. Il appelle en premier lieu à une compréhension de la diversité des fonctions de production et derrière elle de la diversité des logiques clients à l'œuvre. Dans l'écoute des bénéficiaires d'assurance vie réalisée sur notre terrain de thèse, nous avons ainsi pu discerner trois logiques de production du consommateur à l'œuvre. Dans la première, le client s'estime compétent et dit qu'il n'a pas de temps à perdre. Son idéal de relation avec la société d'assurances est un échange efficace de données par internet, sans face à face ni relation téléphonique. La deuxième population ne connaît rien à l'assurance et n'en veut rien comprendre. Les demandes de pièces et justificatifs demandés par l'assureur sont pour elle de pures contraintes. Seul le versement du chèque dont elles sont les bénéficiaires les intéresse. La troisième population ne connaît rien au sujet mais à la différence de la précédente veut comprendre ce qui se passe (à quoi correspondent les sommes versées, la justification des pièces demandées, le rapport avec d'autres éléments de la situation patrimoniale de l'assuré). Pour l'organisation de ce processus et son cahier des charges, chacune de ces logiques emporte des implications particulières.

### **3.2 Se ponter à la fonction de production du consommateur**

La recomposition des fonctions de production soulève des défis considérables. La scène où l'avion de chasse accroche le câble en se posant sur le pont du porte-avion donne une certaine image de ce que les assureurs doivent réussir à faire. Dans le cas précité, chacune de ces logiques génère une série d'actions et d'évaluations qui, d'un client à l'autre peuvent être sensiblement différentes. Pour le même le produit / service (le « P » de la fonction de production), la manière pour l'assureur de se ponter à la fonction de production du consommateur peut aller de la parfaite congruence à une action totalement contre-productive. Une approche de type self care peut se révéler pertinente pour l'expérience client de la population 1, tandis qu'elle est insupportable pour la population 3. Un accompagnement et une pédagogie à distance du conseiller de l'assureur sera apprécié par la population 3, dérangera la population 2, insupportera la population 1.

### **3.3 L'entrée par la fonction de production du consommateur pour identifier les sources de création de valeur et construire la stratégie marketing de l'entreprise**

Dans la définition de la stratégie marketing de l'entreprise, la médiation d'un instrument d'analyse comme la fonction de production du consommateur nous paraît pouvoir apporter quelques contributions utiles. Quel que soit le secteur, dans un environnement fait d'évolutions chaotiques et d'incertitudes, elle réfère à un sous-jacent plus stable et moins volatil. L'emprunt de cette voie peut questionner les segmentations stratégiques et opérationnelles habituelles. Dans le cas que nous avons étudié par exemple, les catégories de clients mis à jour diffèrent profondément des segmentations clients qui équipent le CRM. La fonction de production conduit à aborder l'ingénierie des processus et des parcours clients suivant une autre perspective. Le processus à optimiser ne s'arrête plus en effet aux frontières organisationnelles de l'entreprise mais se poursuit chez le client, voire au-delà, dans des territoires souvent mal connus et hors la vue de l'entreprise. L'analyse des tâches, raisonnements, arbitrages, outils et autres ressources qui traversent les cours d'action des consommateurs est ici essentielle. Mieux que des « besoins » ou des « attentes », l'entrée dans cette analyse du travail effectuée par le consommateur nous paraît offrir plus de prises. Comme nous l'avons expérimenté dans notre travail de thèse, cette démarche paraît ouvrir la voie à la reconstruction de segmentations clients plus appropriées, à la spécification de variantes de processus adaptées à des profils types, au développement d'une instrumentation (questionnement, reconnaissance des logiques de production des clients, éléments de langages, argumentaires) permettant au conseiller une vue de son client plus large et un contenu de la prestation plus approprié.

## **4. Conclusion**

Au cours des dernières années la transformation des marchés a de plus en plus obligé chercheurs et praticiens à reconnaître et à développer les logiques de co-conception, co-développement, co-production avec les clients. La perspective de la fonction de production nous rappelle que bien avant cette récente reconnaissance, cette fonction de co-production a toujours été présente.  $U = f(B/S, P, T, C, K, \text{etc.})$  : pour la création de valeur, le potentiel de cette petite formule oubliée reste encore à exploiter.



## BIBLIOGRAPHIE

Becker GS (1964) *Human capital: a theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press.

Becker GS (1965). *A Theory of the allocation of time*. The Economic Journal Vol. 75, No.299 (Sep., 1965): 493-517.

Callon M (2013). *Qu'est-ce qu'un agencement marchand ?* Dans Sociologie des agencements marchands : Textes choisis. Qu'est-ce qu'un agencement marchand ? Presses des Mines.