

Assurances et gestion des risques Insurance and Risk Management

L'E-BANCASSURANCE : ENTRE OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES

Bertrand Venard

Volume 70, Number 4, 2003

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1092915ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1092915ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

ISSN

1705-7299 (print)

2371-4913 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Venard, B. (2003). L'E-BANCASSURANCE : ENTRE OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES. *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, 70(4), 581–605. <https://doi.org/10.7202/1092915ar>

Article abstract

One of the originalities of the French insurance market is the importance of bancassurance. In the 80s, French banks penetrated the insurance market. Their success can be seen by their current market share of 50%. After investing in bancassurance, the economic agents started to develop in electronic commerce. The word e-bancassurance could be used to describe the sectorial convergence between banks and insurance companies through the electronic market. Being only at its beginning, it is already possible to assess the various constraints and opportunities of e-bancassurance.

L'E-BANCASSURANCE : ENTRE OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES

par Bertrand Venard

RÉSUMÉ

Une originalité du marché français de l'assurance est le poids de la bancassurance. Depuis les années 80, les banques ont pénétré le marché de l'assurance. Le succès est tel que les banquiers sont maintenant les premiers assureurs en France avec plus de 50 % du marché exprimé en primes. Après avoir investi dans la stratégie de bancassurance, les acteurs du marché s'intéressent de plus en plus à la stratégie de l'e-bancassurance. Nous définirons l'e-bancassurance comme la mise en place d'un marché financier électronique, allant dans le sens de la convergence sectorielle entre les secteurs de la banque et de l'assurance. L'émergence d'un vaste marché financier électronique : l'e-bancassurance offre une dynamique supplémentaire de convergence. Mais il est nécessaire de cerner les opportunités et les contraintes auxquelles peut être confrontée l'e-bancassurance.

Mots clefs : Bancassurance, assurance, commerce électronique, management des services.

ABSTRACT

One of the originalities of the French insurance market is the importance of bancassurance. In the 80s, French banks penetrated the insurance market. Their success can be seen by their current market share of 50%. After investing in bancassurance, the economic agents started to develop in electronic commerce. The word e-bancassurance could be used to describe the sectorial convergence between banks and insurance companies through the electronic market. Being only at its beginning, it is already possible to assess the various constraints and opportunities of e-bancassurance.

Keyword: Bancassurance, electronic commerce, e-commerce, insurance, service management.

Auteur :

Bertrand Venard est professeur de management à Audencia, Nantes Ecole de Management, France.

■ INTRODUCTION

Une originalité du marché français de l'assurance est le poids de la bancassurance. Depuis les années 80, les banques ont pénétré le marché de l'assurance. Le succès est tel que les banquiers sont maintenant les premiers assureurs en France, avec plus de 50 % du marché exprimé en primes. À l'inverse, les assureurs français n'ont pas réussi, en dépit de nombreuses tentatives, à prendre des parts de marché significatives sur le marché bancaire.

Le développement de ces stratégies a suivi des chemins assez différents chez les banquiers et les assureurs français. D'un côté, les banquiers ont réussi une percée spectaculaire sur le marché de l'assurance française, grâce à une domination par les coûts. De l'autre, les assureurs ont échoué dans leur tentative de pénétration du marché bancaire, notamment, à cause d'une très faible différenciation.

Après avoir investi dans la stratégie de bancassurance, les acteurs du marché s'intéressent de plus en plus à la stratégie de l'e-bancassurance. Nous définirons l'e-bancassurance comme la mise en place d'un marché financier électronique, allant dans le sens de la convergence sectorielle entre les secteurs de la banque et de l'assurance.

Remarquons ici la difficulté d'analyse d'un phénomène pour lequel les données manquent. En effet, il est difficile de chiffrer très précisément l'activité bancassurance. Par exemple, certaines banques ont une structure fédérative qui laisse une certaine autonomie à leurs directions régionales. Ainsi, il est possible de voir une banque avoir plusieurs partenaires dans le domaine de l'assurance, même si le siège central a créé sa propre compagnie. D'autres banques peuvent résolument opter pour un multi partenariat. Par exemple, au Crédit Lyonnais, le courtier-maison Lion Assurance ne travaille pas uniquement avec les compagnies d'assurance de la banque. De même, il est très difficile de chiffrer l'activité bancaire des sociétés d'assurance françaises. Ceci provient principalement du fait que cette activité est très faible. Si la bancassurance est difficile à cerner, l'e-bancassurance l'est encore plus.

L'émergence d'un vaste marché financier électronique : l'e-bancassurance offre une dynamique supplémentaire de convergence. Mais il est nécessaire de cerner les opportunités et les contraintes auxquelles peut être confrontée l'e-bancassurance. Comme le phénomène est naissant, il s'agit d'essayer d'anticiper les évolutions potentielles des marchés financiers, tout en s'appuyant sur la situation actuelle de l'e-bancassurance en France. Nous nous sommes concentrés sur les développements dans ce domaine des vingt pre-

mières sociétés des deux secteurs en France. Notre méthodologie de recherche exploratoire est à la fois documentaire et par enquête. D'une part, des documents sur l'e-commerce, la bancassurance et les acteurs ont été consultés. D'autre part, une dizaine de professionnels du secteur de la banque et de l'assurance ont été interrogés durant l'année 2001.

L'article se décomposera en deux parties. Dans une première partie, nous présenterons les opportunités découlant du développement de l'e-bancassurance. Puis, nous analyserons les contraintes qui limitent de manière différenciée le développement de la bancassurance en ligne, les contraintes apparaîtront parfois différentes pour les banquiers et les assureurs.

■ LES OPPORTUNITÉS LIÉES À L'E-BANCASSURANCE

Depuis de nombreuses années déjà, l'évolution des technologies de l'information apparaît comme un des moteurs de la transformation des économies occidentalisées. Les secteurs de la banque et de l'assurance sont eux aussi touchés par cette dynamique. Pourtant, si l'évolution technologique, en particulier les NTIC, offre une dynamique de changement du marché de la bancassurance, les transformations potentielles ne sont pas pour autant totalement prévisibles.

En effet, la technologie n'est en rien déterministe de manière absolue du comportement réel des entreprises. Certains auteurs parlent même de mythe (Lopez, 1996) (Gadrey, 2000) pour critiquer les présentations de la nouvelle économie sous forme de « révolution » ou de « transformation radicale » (Tapscott, 1994) (Pateyron, Salmon, 1996).

Il est préférable de considérer la technologie comme offrant des opportunités aux entreprises qu'elles peuvent décider ou pas de suivre et dans tous les cas, avec certaines adaptations. Loin du discours tonitruant et parlant de révolution technologique, il faut donc se garder de prôner des normes en matière de e-bancassurance. Il est préférable de parler d'opportunités ou pistes d'évolution. En effet, chaque entreprise du secteur financier et de l'assurance a une marge de manœuvre importante face à l'essor de l'Internet. Elle peut choisir une trajectoire technologique parti-

culière (Dosi, 1984). Il ne faut pas oublier par ailleurs que les personnes chargées de la mise en place de la technologie ont une idée préconçue sur la manière dont doit être organisée l'entreprise, cette vision est certainement beaucoup moins neutre que la technologie elle-même (Alsène, 1990).

□ **Évolution de la concurrence**

On assiste déjà à la multiplication des fournisseurs potentiels de bancassurance qui lient différents types de service.

Les entrants naturels sur le marché de l'e-bancassurance sont les banquiers et les assureurs, qu'ils soient français ou étrangers. On assiste à un double phénomène de convergence sectorielle entre la banque et l'assurance et de convergence géographique avec la pénétration de bancassureurs étrangers, notamment européens.

La croissance de l'offre est rapide. Ainsi, le développement en France des services bancaires et financiers sur Internet est très rapide : 86 banques avaient un site en 1999 et plus de 130 en 2000 (Banque de France, 2000 : 7). De même dans l'assurance, on assiste à une montée en puissance de l'assurance en ligne, même si le marché français est en retard sur d'autres marchés, notamment le marché britannique (Venard, 2001).

Le paysage concurrentiel va être modifié par l'arrivée sur le marché d'entrants latéraux. On peut citer, par exemple, les fournisseurs d'accès, les entreprises de grande distribution, les sociétés de télécommunication, les fournisseurs de logiciel. Les entrants latéraux les plus naturels seront ceux qui ont des marques connues et ont su capter la confiance de leurs clients. Ils pourront ainsi utiliser leur marque pour des produits de bancassurance. « L'arrivée de nombreuses sociétés, dont la bancassurance n'est pas le cœur de métier, va entraîner un brouillage du paysage net-bancaire pour les consommateurs », selon un expert.

Le résultat est actuellement une segmentation de l'offre entre différents acteurs économiques spécifiques :

- des sites des bancassureurs ;
- des portails de produits financiers et d'assurance, avec le plus souvent une gamme complète de produits ;
- des sites de comparaison des offres ;

- des sites de courtiers en ligne. Leur rôle sera de composer des offres pour leurs clients. Ceci existe pour tous les produits d'assurance et pour le courtage boursier ;
- de sites d'agents, qui se limiteront à proposer les produits de leur compagnie (s'ils ont une exclusivité de production) et certains produits bancaires ;
- des portails événementiels. Il s'agit de portails qui attirent des clients pour une offre différente de celle de la bancassurance. Les événements concernés peuvent être associés à la vente de produits de bancassurance (par exemple, un site pour préparer son mariage peut proposer une assurance pour la maison et une assurance Vie) ;
- des sites d'échanges ou de vente de risques. Il peut s'agir de sites Internet pour les professionnels de la bancassurance pour réaliser des transactions entre eux.

Cette segmentation ne doit pas laisser penser que les différents acteurs sont totalement séparés. Des collaborations fortes peuvent exister. Par exemple, le Crédit Agricole vient de s'associer à TF1 (portail événementiel) pour créer un portail généraliste grand public.

☐ **Des transformations Amont / Aval**

Une transformation amont majeure sera de faire évoluer la relation entre acteurs de la bancassurance.

Une première tendance peut aller dans le sens de la désintermédiation de la bancassurance. La baisse du nombre des agences aussi bien bancaires que d'assurance est assez prévisible, d'autant plus que la tendance existe déjà. Par exemple, les agents généraux ont vu leur part de marché diminuer, passant en assurance Vie de 17 % à 8 % entre 1991 et 2000 et en assurance dommages de 46 % à 35 % dans la même période (cf. Tableaux 1 et 2). Les deux produits dommages les plus susceptibles d'être vendus par Internet, l'automobile et l'habitation, représentent à eux seuls 75 % du CA des agents. Le nombre des agents diminue donc très régulièrement (Lambert, 1996). Certaines compagnies appuient résolument leur stratégie dans l'e-bancassurance, sur leurs agents, ceux-ci restant le point de contact privilégié avec le marché, comme chez AXA ou Groupama. Un bancassureur remarque ainsi : « *Internet ne doit pas faire oublier l'essentiel : les hommes dans les agences. Les nouveaux outils ne doivent pas être des outils d'exclusion du personnel des agences, mais de fidélisation de la clientèle* ».

Ces restructurations vont perturber les réseaux commerciaux. Ainsi, un professionnel de l'Internet dans une grande banque souligne : « *Avec le développement des nouveaux outils, nous devons faire un travail important de sensibilisation et d'information du personnel des agences. Les hommes peuvent avoir l'impression d'être dépossédés de leurs fonctions* ». De son côté, un assureur remarque : « *C'est un sujet de discussion très sensible avec le réseau. Les agents généraux voient d'un mauvais œil la concurrence d'Internet, sauf les plus jeunes* ». On doit signaler le problème qui peut résulter d'une stratégie hybride, ceci entraînant des coûts de mise en place de réseaux techniques, sans gain de productivité. En effet, certains opérateurs pourraient être tentés d'utiliser l'e-bancassurance sans modifier leur structure interne. Par exemple, un assureur traditionnel pourrait continuer de donner des commissions à ses agents si un client situé dans la zone de chalandise de l'agent, souscrit directement un contrat par le biais d'Internet auprès de la compagnie.

Une deuxième tendance peut consister dans une évolution des relations entre bancassureurs et distributeurs. Ainsi, des échanges de documents numérisés, des échanges de courriers électroniques, des vidéoconférences vont transformer en partie les relations entre le siège des sociétés et le personnel dans les agences. Les agences peuvent aussi utiliser les NTIC pour échanger plus d'information avec leurs clients. De leur côté, les courtiers peuvent mieux jouer leur rôle d'analyse des différentes offres pour leurs clients, en utilisant Internet.

Une modification aval sera de donner plus de place aux actions des clients dans leurs relations avec leur bancassureur. L'importance du client dans la production de service, servuction, a été soulignée (Eiglier, Langeard, 1991).

D'un côté, les clients seront plus actifs pour comparer les prix. Certains auteurs ont parlé de marketing amont (up-stream marketing). Les clients peuvent être en contact direct avec une multitude d'e-bancassureurs, sans passer par leurs agences. Cette nouvelle forme de collaboration entre prestataires et clients a été appelée « prosommation » (Henault, 1996 : 4). En effet, le rapport de force entre eux va être modifié. Trois phénomènes concomitants peuvent contribuer à ce renversement.

D'une part, l'e-bancassurance va entraîner une relative standardisation de l'offre des bancassureurs, au moins pour faciliter la vente et la compréhension de leurs produits par le biais d'Internet. Un bon exemple de simplification est le Compte MultiServices de

TABEAU 1
RÉPARTITION DE LA DISTRIBUTION DES CONTRATS VIE
ET DES BONS DE CAPITALISATION (EN %) SUR LE MARCHÉ
FRANÇAIS

Mode de distribution	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Guichets	39	42	46	51	54	56,1	58,8	61	59	60	61
Agents	18	17	17	15	14	11,9	11,2	10,4	10	10	8
Courtiers	11	8	7	7	7	6,9	6,6	6,9	8	9	9
Salariés	28	27	25	22	21	18,9	17,4	15,9	17	17	16
Vente directe, par corres- pondance	4	6	5	5	4	6,2	6	5,8	6	5	6

(Source : FFSA) (Guichets : Guichets d'établissements financiers, de la Poste et du Trésor)

TABEAU 2
RÉPARTITION DE LA DISTRIBUTION DES CONTRATS
DOMMAGES (EN %) SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS

Mode de distribution	1991	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Guichets	1	4,8	5,2	5,9	7	8	8
Agents	46	40,2	38,9	36,8	36	35	35
Courtiers	18	20,1	19	19,2	18	17	17
Salariés	4	4,1	4	3,3	3	3	3
Sociétés sans intermédiaires	28	28,5	30,8	31,9	33	34	34
Vente directe, par correspondance	3	2,3	2,1	2,9	3	3	3

(Source : FFSA) (Guichets : Guichets d'établissements financiers, de la Poste et du Trésor)

la Banque AGF qui propose : un compte bancaire, un compte livret, un crédit permanent à la consommation, un compte titres, une carte de crédit et des assurances perte et vol. Une certaine simplification de la gamme est aussi un moyen de mieux faire comprendre son offre par la clientèle. Ainsi, la BNP offre uniquement les produits de base en assurance dommages et de personnes : Auto / Moto, Habitation, Santé sur son site Internet.

D'autre part, l'analyse de l'offre peut être rapide et presque automatique. Des moteurs de recherche (smart agents) peuvent aller chercher les meilleures offres à un moment donné. Enfin, le coût de changement devient très faible, en utilisant la souscription en ligne.

D'un autre côté, le client sera plus actif et plus autonome dans la gestion de ses produits de bancassurance. En ligne, le client peut changer son adresse, ses détails personnels, suivre ses dossiers de sinistres, faire une demande de prêt, demander un virement sur un compte donné, interroger la position de son compte, ...

☐ **Une tendance au sur mesure de masse**

Un paradoxe est d'assister à la mise en place d'une double proposition de la part des e-bancassureurs avec d'une part des offres standardisées et d'autre part des offres sur mesure. Concrètement, il peut s'agir d'un produit, en apparence simple, d'assurance automobile. Un exemple est le contrat en ligne de la BNP, qui permet au client de choisir toutes ses garanties, ses franchises et ses options. En effet, le couplage entre les réseaux et les outils de traitement de données va permettre la mise en place d'une relation plus individualisée entre les bancassureurs et leurs clients. Certains auteurs ont ainsi parlé de sur mesure de masse (ce que Pine nomme la « Mass customization », 1993) pour décrire la vente de grands volumes de produits tout en offrant à chaque client des produits spécifiques adaptés à son cas particulier. L'objectif est d'arriver à un marketing interactif, individualisé (marketing one to one). Il y a ici un paradoxe car cette approche individualisée va de pair avec une déshumanisation de la relation. Un bancassureur déclare ainsi : « *Un effet pervers d'Internet est la baisse des contacts physiques avec le client qui permettaient la personnalisation de la relation* ».

☐ **Cette approche de la clientèle se fait selon quatre principes :**

- l'identification fine des clients pour pouvoir segmenter les clients et leurs attentes ;
- la différenciation d'un client donné en fonction de ses besoins particuliers et la rentabilité de sa relation avec le bancassureur ;
- l'interaction avec le client, source d'apprentissage sur le client. Chaque contact est perçu comme une opportunité de mieux le connaître ;
- la commercialisation de produit « sur mesure ». Grâce à une meilleure connaissance du client, il est possible de lui proposer une offre spécifique, totalement adaptée à son besoin du moment (Lehu, 1996).

Dans ce domaine, les banquiers bénéficient d'avantages importants par rapport aux assureurs. Les banquiers ont élaboré des bases de données de leurs clients à partir des années 80, alors que les assureurs ne sont passés d'une gestion des contrats à la gestion de comptes clients qu'au milieu des années 90 (avant cela, une compagnie d'assurance donnée avait des difficultés à connaître la gamme des contrats souscrits par un client particulier). Les banques possèdent des informations nominatives très riches sur leurs clients, touchant à leurs revenus et à leur patrimoine. L'exemple le plus significatif est celui de la Caisse d'Épargne qui a un fichier de 30 millions de ménages (mais dont « seulement » 10 millions sont actifs). En plus de cette avance, les banquiers ont la possibilité de mieux connaître leurs clients grâce à des relations électroniques fréquentes. Une étude de Datamonitor estime le pourcentage de clients des banques connectés à 20 % en France (contre 44 % en Suède, 34 % en Allemagne et 16 % en Grande-Bretagne) (étude citée par www.nua.ie). La connaissance des clients est en effet facilitée par l'analyse des renseignements contenus dans les bases de données et les « cookies » (Aimetti, 1997). La fréquence des contacts entre un client et son banquier est bien supérieure à celle qui existe avec son assureur (surtout pour l'interrogation de la position de son compte courant). La banque en ligne du Crédit Lyonnais propose par exemple un « espace de personnalisation », pour reprendre les termes de la banque, où le client peut choisir les types d'informations et donc les produits qu'il souhaite. L'idée est qu'il crée lui-même son bouquet de modules d'information qui lui seront envoyés par le net. L'offre sur le site comprend une offre globale de bancassurance. De son côté, la BNP est totalement explicite dans son slogan « *Quand on vous connaît mieux, on peut vous offrir l'assurance idéale* ». Mais comme le souligne un professionnel, « la mise en place d'une relation 'one to one' semble facile théoriquement. Pratiquement, on ne sait pas exactement comment faire ».

Le résultat de cette offre individualisée est d'augmenter le niveau de service pour les clients. Parmi les nouvelles prestations des e-bancassureurs, on peut mettre en évidence : l'accès au site 24h / 24 h, un accroissement de l'information disponible, un accès sans problème de localisation du client, des réponses, en principe, plus rapides, un meilleur suivi des dossiers par le client directement sur le site du bancassureur. Ainsi, la Banque AGF propose à ses clients « un réseau de 10 000 interlocuteurs, un service clients par téléphone ouvert du lundi au samedi, un point unique de contact postal, un site Internet et un service Minitel ». Un assureur souligne le changement apporté par l'e-bancassurance : « *Nous sommes une*

société importante, mais nous avons des clients assez typés. Grâce à Internet, nous allons pouvoir nous affranchir des contraintes de localisation et augmenter, notamment, notre clientèle urbaine ».

☐ Une recherche de diminution des coûts

Deux phénomènes liés sont à mettre en évidence : la pression sur les prix et la recherche d'une diminution des coûts.

D'une part, la croissance de l'e-bancassurance va impliquer une augmentation de la pression concurrentielle, suite à l'apparition de nouveaux concurrents, et une plus grande transparence du marché. Par suite, on peut imaginer une pression sur le prix des prestations. Les e-bancassureurs ne resteront pas inactifs vis-à-vis de cette tendance. Certaines sociétés vont mettre en place des stratégies de communication de leurs tarifs leur permettant de décourager les clients recherchant uniquement des prix peu élevés (Shapiro, Varian, 1999 : 79-80). On assiste par exemple au refus de certains bancassureurs de voir leurs prix donnés sur des portails. Les dirigeants de la filiale Internet des AGF, OKassurance, soulignent ainsi : « *On veut éviter que le prix devienne l'unique critère de choix des contrats* » (Les Échos, 3 janvier 2001). On pourrait s'orienter vers une différenciation des prix pour des prestations quasi identiques, mais avec des canaux de distribution différents. On trouve une telle politique de prix différenciés dans le transport aérien (Shapiro, Varian, 1999). Un banquier pose ainsi le problème : « *Nous avons une transformation culturelle à opérer : celle de proposer des produits dont les tarifs vont varier en fonction du canal* ».

Par ailleurs, cette pression sur les prix s'accompagnera d'une recherche de diminution des coûts des opérateurs. Certains experts pensent que la réduction des coûts pourrait se situer entre 10 % et 40 % (Swiss Re, 2000 : 24) (Badoc et al., 2000 : 14). Plusieurs éléments doivent être soulignés.

Premièrement, les coûts de structure seront très différents entre les acteurs déjà présents et les nouveaux entrants. En effet, les assureurs et les banquiers ont mis en place des réseaux de distribution sur une très longue période à des coûts considérables. Pendant longtemps, les produits se vendaient presque exclusivement par le biais de réseaux physiques. Le Minitel n'a jamais eu le succès escompté pour la captation de clientèle des bancassureurs, mais fut surtout un service supplémentaire. La mise en place d'un réseau de distribution constituait une barrière importante à l'entrée sur le marché de la bancassurance. La constitution d'un marché électronique va permettre à

des nouveaux entrants de pénétrer le marché à un coût moindre. On va aussi assister à un ajustement progressif entre les banquiers et les assureurs, consécutivement aux différences de coûts que nous avons constatées précédemment.

Deuxièmement, il y aura dans tous les cas des coûts spécifiques à la distribution électronique, de mise en place de systèmes informatiques et de publicité de l'activité (pour construire une image et une certaine notoriété). Il faut souligner que la relative petite taille de certains e-bancassureurs va engendrer pour eux un coût d'emprunt sur le marché plus important. La filiale Internet des AGF, OKassurance, aurait investi 45 millions d'Euros (dépenses publicitaires incluses) (Les Échos, 3 janvier 2001). Un acteur du secteur remarque : « *L'absence de réseaux physiques diminue considérablement les coûts d'exploitation, ce qui pourrait permettre d'offrir des prix et des rémunérations de produits attractifs* ».

Troisièmement, la recherche d'une diminution de coût va se faire en partie sur des stratégies de niches correspondant aux clients les plus rentables. Dans l'assurance, ceci est possible en mettant en place des politiques spécifiques :

- recherche des bons risques par segmentation (niches techniques comme les bons conducteurs) ;
- utilisation intensive des fichiers internes sur les clients (vente croisée aux bons clients) ;
- développement de systèmes de commercialisation « légers » ;
- réalisation d'actions de fidélisation des clients ;
- mise en place de procédures de gestion allégées (produits simples, paiement des primes par prélèvement automatique, centralisation de la gestion des sinistres,...).

Quatrièmement, la diminution des coûts passe par une réorganisation des activités existantes de bancassurance.

☐ Une e-réorganisation ?

Il est encore trop tôt pour être capable de déterminer les tendances organisationnelles consécutives à l'émergence de l'e-bancassurance. Peut-on parler d'e-réorganisation consécutive à ce phénomène ?

De manière générale, on peut s'attendre à la transformation de la chaîne de valeur (Aubert, 1997) de la bancassurance. L'utilisation intensive des TIC dans le marché de la bancassurance va permettre

aux opérateurs d'externaliser certaines activités, de mettre en place des réseaux d'entreprises et de transformer certaines activités.

Une première transformation va concerner le recours plus intense à l'externalisation de certaines activités grâce à des liens électroniques.

D'une part, une certaine externalisation va se faire sur le client. L'e-bancassurance implique davantage le client dans la gestion de ses produits de bancassurance. Les clients vont effectuer de plus en plus d'opérations pour leur bancassureur.

D'autre part, les bancassureurs vont externaliser sur leurs fournisseurs, certaines activités non stratégiques (cf. Tableau 3). Un exemple est celui de la compagnie d'assurance hollandaise Ineas (www.ineas.fr) qui a débuté ses activités en 1997 aux Pays-Bas, en Belgique, en Allemagne et en France. La société concentre son activité sur la stratégie, la conception des produits et la souscription en externalisant le reste. Ainsi, la société Birs-Isb, gestionnaire des sinistres, a investi dans l'extranet d'Ineas afin de pouvoir régler les sinistres plus rapidement. L'offre se limite pour l'instant à l'assurance (Swiss Re, 2000 : 19). De son côté, la société AGF décrit sur son site Internet ses besoins à ses fournisseurs potentiels et prévoit de mettre ses appels d'offres en ligne. Il en résultera de plus en plus la création, par les bancassureurs, de réseaux d'entreprises échangeant électroniquement des informations, des services et des produits.

Une deuxième modification va être la mise en place de réseaux d'entreprises, associant des bancassureurs. En effet, une conséquence du développement de l'e-commerce est la multiplication des alliances interentreprises (Shapiro, Varian, 1999) (cf. Tableau 4). Une ancienne alliance réussie est celle de la CNP Assurances avec la Poste, les Caisses d'Epargne et le Trésor Public. Un autre exemple est celui du partenariat entre AXA et le Cetelem qui ont signé un accord à la fin de l'année 2000, afin de développer une offre de crédit à la consommation. AXA Crédit s'appuiera sur le savoir-faire et l'expertise du Cetelem afin de développer ses activités en France. La même compagnie a aussi lancé un produit AXA Formule Auto Sans Souci qui comprend pour 1400 francs par mois, la livraison d'une automobile neuve, le financement du véhicule, l'entretien, un contrat d'assurance tous risques avec assistance. Un élément de cette offre a été la mise en place d'un partenariat avec des concessionnaires d'Ile-de-France de Renault, Citroën, et Fiat. Après un partenariat dans l'assurance avec la MAAF, la Banque Populaire a opté pour une nouvelle collaboration avec la COFACE et GEMPLUS, dans le but de proposer, depuis juin

TABLEAU 3
DES EFFETS POTENTIELS DE L'E-COMMERCE SUR L'ORGANISATION DES BANCASSUREURS

	Des effets de l'e-bancassurance	Des fournisseurs potentiels
Développement de produits	Plus d'information disponibles Standardisation des produits Nouveaux produits adaptés à Internet Augmentation de l'action des clients Externalisation	Actuaire Autre bancassureur Banque Assureur Courtier
Marketing	Disparition de certains intermédiaires Apparition de nouveaux distributeurs Concurrence du commerce électronique Augmentation de l'action des clients Externalisation	Autre bancassureur Banque Assureur Courtier Portail Plateforme de vente téléphonique
Administration	Standardisation des tâches Automatisation Collecticiel Augmentation de l'action des clients Externalisation	Autre bancassureur Banque Assureur Courtier Sociétés spécialisées dans le support en technologie de l'information,...
Gestion des actifs	Amélioration du flux d'information Gestion en temps réel Externalisation	Autre bancassureur Banque Assureur Gestionnaire d'actifs Fonds de pension
Gestion des sinistres et des défaillances	Standardisation des tâches Automatisation Collecticiel Augmentation de l'action des clients Externalisation	Autre bancassureur Banque Assureur Courtier Plateforme de gestion de produits Société de recouvrement de créances,...

2000, un système de sécurisation des transactions électroniques commerciales. L'accord entre Natexis et Cap Gemini France porte sur la construction de structures de services financiers sur Internet pour les nouveaux entrants sur le marché. Il s'agit donc d'un accord d'un bancassureur pour offrir ses services à des concurrents potentiels.

TABEAU 4
EXEMPLES D'ALLIANCES RÉCENTES, ASSOCIANT DES
BANCASSUREURS EN FRANCE

AXA / Cetelem	Développement de l'activité de crédit à la consommation
AXA / concessionnaires automobiles de Renault, Citroën, Fiat	Vente d'automobiles avec assurance et crédit
MACIF / Crédit Immobilier de France	Développement des ventes de crédit immobilier
Crédit Agricole / TFI	Création d'un portail grand public
Banque Populaire / MAAF	Développement de l'offre de produits d'assurances
CARDIF / CORDIAL	Offre de contrats d'assurance Vie en ligne
AGF / Crédit Lyonnais	Développement d'une offre d'assurance destinée au PME / PMI
Banque Populaire / COFACE / GEMPLUS	Proposition d'un système de sécurisation des transactions électroniques commerciales
Natexis / Cap Gemini Consulting France	Construction de structures de services financiers sur Internet
Crédit Lyonnais / American Express / Air France / Accor	Lancement d'une carte de paiement Corporate co-marquée
Source : Auteur	

Une troisième modification majeure va concerner l'organisation du travail des bancassureurs car les effets d'Internet ne vont pas se limiter à la restructuration de la distribution des produits. C'est aussi une opportunité pour repenser l'organisation des bancassureurs. L'idée générale est d'unifier tous les flux d'information internes et externes pour réduire les coûts et augmenter la rapidité du traitement des opérations de collecte de l'information et d'analyse. Les bancassureurs ne sont en rien devant une obligation organisationnelle, mais le changement technologique offre une opportunité de changement. La mise en place d'une structure adaptée pour les bancassureurs peut passer par la conception du travail selon le principe du collecticiel (groupware). Ce concept réunit des éléments comme le partage de l'information, la messagerie électronique et le « work flow ». L'idée est d'automatiser et de programmer des flux de documentation et d'information entre différentes équipes. Une fois formalisés les processus et les procédures de gestion, l'outil informatique peut faciliter les flux d'information nécessaires. Un partage des ressources permet de répartir le travail en temps réel. Le système se double en plus d'outils de contrôle dans l'exécution des tâches (Badoc, Lavayssière, Copin, 2000 : 49-50). Par exemple, les sociétés AXA et AGF ont lancé des projets importants dans ce sens.

Deux conséquences majeures peuvent survenir : un phénomène de concentration du secteur et une pression sur l'emploi.

Sans que l'e-bancassurance soit la seule raison de ces restructurations, on peut imaginer qu'il s'agit d'une force importante pour expliquer la dynamique du marché. On peut déjà constater des restructurations des firmes, des acquisitions, des disparitions de certaines, principalement dans le secteur de l'assurance traditionnelle. On peut citer le rachat du GAN par Groupama, de l'UAP par AXA, du CIC par le Crédit Mutuel, de la Banque Hervet par le CCF, des AGF par Allianz,... Mais il n'est pas certain que la concentration touche uniquement les acteurs traditionnels de la bancassurance. On peut imaginer l'émergence de puissants portails, qui auront un pouvoir important dans la chaîne de valeur, car ils détendront « les clefs » de la relation avec les clients.

Une autre conséquence sera certainement une pression sur l'emploi dans le secteur. En effet, comme le remarque un professionnel : « 80 % des opérations traitées actuellement dans les agences peuvent être réalisées par Internet avec, d'une part, le client qui entre les informations et, d'autre part, la machine qui fait le traitement de manière automatique ». Il en découle un problème

à terme d'occupation des réseaux physiques. Certaines sociétés ont déjà mis en place des plans de licenciement. Ainsi, en 1999, quand la compagnie d'assurance britannique Prudential a décidé de réduire sa force de travail de 4 000 personnes, soit 1/5 des employés en Grande-Bretagne, la raison évoquée par son PDG, Sir Peter Davis, fut que l'augmentation des ventes par Internet et par téléphone allait impliquer une force de vente plus faible (Hawkins, 18 juin 1999). De même, Allstate, le deuxième assureur américain, a décidé de supprimer 4 000 emplois pour dégager 600 millions de dollars d'économies. Cette somme « économisée » devait être utilisée pour investir dans les nouveaux modes de distribution (Senges, G., 1999). Son président a ainsi déclaré : « *Nous allons combiner le pouvoir de notre force de distribution avec le potentiel offert par le système de vente directe et le commerce électronique* ». En France, certaines inquiétudes apparaissent sur l'avenir de l'assurance, en particulier avec une situation financière moyenne et notamment un faible niveau de rentabilité (Lambert, 1998).

■ DES CONTRAINTES À L'AVÈNEMENT DE L'E-BANCASSURANCE

L'évolution technologique est donc un facteur offrant des opportunités pour le développement de l'e-bancassurance. Mais des facteurs peuvent venir contraindre les transformations souhaitées. Ainsi, on peut citer les contraintes techniques ou les freins provenant des réseaux physiques de distribution.

□ Des limites techniques d'accès

Les limites techniques à l'essor de l'e-bancassurance sont au moins de trois ordres : la faiblesse relative du nombre de personnes connectées, les difficultés d'accès et les problèmes de sécurité des transactions. Ces limites sont similaires pour les banques et les compagnies d'assurance et ne constituent pas un facteur discriminant pour leur développement respectif.

Le nombre de français connectés à Internet augmente régulièrement passant de 150 000 connectés en 1996, 400 000 en 1997, à plus de 5 millions aujourd'hui (cf. Tableau 5). Même si la progression du nombre de connectés est rapide, on est encore loin des premières estimations. Comme le remarquaient Kalogeropoulos et Laramée (1995 :

29), avec 15 % d'augmentation du trafic sur Internet par mois en 1995, certains analystes prévoyaient que la planète entière serait connectée en 2001. Il est clair que la force d'un média résulte de sa diffusion (un seul PC connecté n'aurait aucun intérêt). La croissance de la diffusion de l'accès est un facteur favorable pour l'e-bancassurance.

Par ailleurs, il faut remarquer les difficultés toujours existantes dans la connection (le phénomène du World Wild Waiting). Ceci a

TABEAU 5

IMPORTANCE DE LA DIFFUSION À INTERNET EN FRANCE

	Abonnements individuels AFA (payants ou actifs à 40 jours/ particuliers et professionnels)	Heures de connexions (Réseau Téléphonique Commuté)
mars 2002	7 725 000	80 895 000
décembre 2001	6 986 500	73 640 000
septembre 2001	6 318 000	69 072 000
juin 2001	6 177 000	67 558 000
mars 2001	5 968 000	71 393 000
décembre 2000	5 263 000	54 600 000
septembre 2000	4 590 000	40 007 000
juillet 2000	4 147 000	32 000 000
avril 2000	4 105 000	34 811 800
janvier 2000	3 030 000	25 265 000
octobre 1999	1 925 000	17 025 000
juillet 1999	1 642 000	14 050 000
avril 1999	1 500 000	12 930 000
janvier 1999	1 280 000	11 200 000
octobre 1998	960 000	8 000 000
juillet 1998	802 000	6 140 000
avril 1998	697 000	5 200 000
janvier 1998	540 000	4 000 000
septembre 1997	400 000	3 000 000
septembre 1996	150 000	600 000

Source : site Internet de l'AFA - Association des Fournisseurs d'Accès et de Services Internet.
<http://www.afa-france.com/html/chiffres/index.htm>

moins d'importance à mesure que des progrès sont réalisés avec des lignes à haut débit. Un effort est aussi réalisé concernant une plus grande mobilité des accès (par le WAP, Wireless Application Protocol). Par exemple, le CCF a fait évoluer son service de banque en ligne sous le WAP à la fin de l'année 2000. La tendance est à l'amélioration des possibilités techniques, avec notamment l'apparition progressive d'un unimédia, convergence pour ne pas dire fusion entre le téléphone, la télévision et l'ordinateur (Yoffie, 1996). Remarquons que les nouvelles technologies peuvent impliquer une réduction du coût d'accès (Venkatraman, Zoheer, 1995 : 189 in Allen, Scott Morton). Le coût d'accès est un élément clef du succès d'Internet, comme dans le passé du Minitel (Cats-Baril, Jelassi, 1994).

Sans vouloir être exhaustif, on peut dénombrer certains risques techniques de l'e-bancassurance (on peut conseiller, à ce sujet, la lecture du dernier rapport de la Banque de France, 2000).

Pour l'utilisateur, les menaces portent sur la perte d'intégrité des flux d'information, l'atteinte à la vie privée ou l'usurpation d'identité. Il en résulte un frein important à l'utilisation de l'e-bancassurance dans l'esprit des consommateurs. Des besoins en sécurité devront être couverts dans le domaine de l'authentification, la confidentialité, l'intégrité et la non-répudiation.

Pour l'e-bancassureur, des menaces pèsent sur la non-disponibilité des services et la maîtrise des risques d'intrusion. Des défaillances des systèmes de sécurités technologiques peuvent entraîner des problèmes de fonctionnement des systèmes informatiques, des problèmes de temps d'accès à l'information, de perte d'information, d'intrusion. La destruction de fichiers pour des contrats complètement dématérialisés est possible, en l'absence de système de secours suffisant (back-up). On peut aussi mettre en évidence le risque de détournement des sites (web spoofing), substitution d'un site officiel par un autre dans une optique de fraude.

☐ **Freins des réseaux de distribution**

Les acteurs économiques semblent pour la plus grande majorité adopter une stratégie multicanaux de distribution. Il en résulte la nécessité de faire coexister différents canaux de distribution qui sont parfois en concurrence. Certains canaux existants peuvent s'opposer au développement de l'e-bancassurance. La situation en la matière est très différente dans la banque et dans l'assurance. Les réseaux bancaires sont uniquement des

réseaux captifs de salariés. Ceux-ci acceptent a priori les changements consécutifs à l'émergence d'un vaste marché électronique. Cette acceptation trouve au moins une limite dans la possibilité pour les banques de décider des licenciements, suite à ce changement technologique. Par contre, les principales compagnies françaises d'assurance comme AXA ou le Gan ont des réseaux de distribution principalement composés d'agents généraux d'assurance. Ces agents disposent d'une exclusivité territoriale dans leur traité de nomination. Cette exclusivité résulte d'un statut d'ordre public. Les agents sont donc susceptibles de se retrouver en concurrence avec leur propre compagnie sur leur territoire pour des produits identiques à des prix inférieurs. Comme l'e-bancassurance peut supprimer une partie de leur raison d'être, les agents s'y opposent souvent.

☐ **Des vecteurs de développement exogène**

Une contrainte pour le développement de l'e-bancassurance provient de la capacité et de la volonté de la demande d'accepter ce nouveau mode de distribution. Pour Breton, la technologie est opérationnelle, mais la difficulté est la capacité d'assimilation des clients (1994, 14). Deux niveaux de familiarisation peuvent être identifiés (Lacroix, 1997 : 45).

La socialisation de base correspond à l'accès à un certain niveau d'information sur l'e-bancassurance. Il s'agit de connaître cette possibilité, sans avoir pour autant véritablement une expérience de relation de ce type. Une enquête récente indique que trois internautes sur cinq n'utilisent pas encore de services financiers en ligne (Banque de France, 2000 : 9).

La socialisation approfondie est atteinte quand un acteur social a une expérience régulière de l'e-bancassurance, notamment dans un contexte professionnel. Le niveau supérieur de familiarisation est celui où l'acteur peut adapter les outils à ses besoins. Le passage par des actions concrètes d'utilisation assure une certaine crédibilité à l'outil. L'expérience antérieure du Minitel en France devrait permettre d'accélérer cette familiarisation. Comme le remarque un bancassureur : « *Le Minitel a été un premier outil de familiarisation télématique et informatique* ». Un autre professionnel souligne : « *Le Minitel, utilisé par 15 % de notre clientèle, nous a permis d'apporter la banque au domicile de nos clients* ».

Les réticences des clients vis-à-vis de transactions de bancassurance en ligne sont les mêmes que pour les autres produits ou

services. Le problème principal est le manque de confiance dans la sécurité des réseaux dans le cas de transfert de données personnelles et de flux monétaires. Les prestataires d'e-bancassurance, réputés pour une autre activité, ont un capital de confiance permettant de contrecarrer cette difficulté.

☐ **Un risque systémique ?**

Le développement d'un vaste marché électronique de la bancassurance peut faire émerger un risque systémique. En effet, dans le passé les rapprochements entre les deux types d'acteurs étaient limités et parfois interdits. L'idée des législateurs était d'éviter une crise de l'ensemble des institutions financières, suite à une crise majeure. On a ainsi vu des banques et des assureurs disparaître au début du siècle dans les pays industrialisés (Richard, 1956). Le phénomène de l'e-bancassurance va augmenter ce risque, d'autant plus que les législations ont changé et que les rapprochements sont maintenant autorisés. Ainsi, les deux Chambres du Congrès américain ont adopté une loi le 4 novembre 1999 abolissant le Glass-Steagall Act qui interdisait la fusion des activités financières (par exemple banque /assurance).

Un deuxième risque technique est que l'infidélité des clients va peut-être devenir grandissante. Une meilleure information et un coût de changement diminué vont peut-être inciter les clients à changer d'e-bancassureur. L'e-bancassurance porte en elle-même un facteur de succès et d'échec avec la relative facilité de transaction qui la caractérise.

Une conséquence de ce phénomène constitue un troisième risque sectoriel : celui de la guerre des prix et de pertes financières importantes. En effet, une réponse à l'infidélité des clients sera peut-être pour les bancassureurs de baisser leurs prix afin de garder leurs clients. Mais ils sont confrontés à une inversion de leur cycle de production pour certains produits (Valin, 1983). Par exemple, les bancassureurs vendent leurs produits d'assurance dommages sans en connaître le coût. Il faut attendre un certain temps que des sinistres se déclarent pour connaître le prix de revient d'un client donné (le temps du contrat et de l'indemnisation des sinistres, qui peut prendre plusieurs années si on exerce une garantie responsabilité civile). En cas de concurrence vive, les bancassureurs risquent de tarifier leurs produits au-dessous du prix de revient et par la suite d'accumuler des pertes techniques.

Ce phénomène peut être accentué par le fait que les utilisateurs de la bancassurance en ligne vont être mieux informés. Ils risquent de remettre en cause le fonctionnement de la mutualité propre à l'assurance. En effet dans le domaine de l'assurance, une asymétrie d'information existe entre les compagnies et les clients. Un client donné ne connaît pas son risque réel de subir un sinistre et, par la suite, ne connaît pas la prime qu'il devrait payer. À cause de cela, les bons risques (qui n'ont jamais ou peu de sinistres) payent pour les mauvais risques. Si les bons risques prennent mieux conscience du marché de l'assurance, ils risquent de demander une baisse des prix et par la suite de remettre en cause le principe de solidarité entre les assurés.

☐ **Des freins légaux à l'e-bancassurance**

L'émergence d'un marché électronique de la bancassurance est limitée par des contraintes légales. La non-territorialité des réseaux d'information pose la difficulté de savoir quelle est la loi applicable en cas de litige. De même, il devient difficile de savoir qui est l'interlocuteur derrière un site web. Pourtant, il est essentiel de bien identifier son interlocuteur dans toute transaction commerciale.

Des limites résident encore dans la nécessité de recourir à des documents-papiers même si la reconnaissance des documents électroniques existe maintenant dans le cadre légal français. La loi du 13 mars 2000, portant sur l'adoption du droit de la preuve aux technologies de l'information et relative à la signature électronique, a fait évoluer le code civil sur trois éléments majeurs : la dématérialisation de la notion de preuve, l'absence de discrimination entre type de support écrit et électronique et la possibilité de dresser des actes authentiques sur support électronique.

☐ **Les limites propres à l'offre**

Le type de produits à vendre en ligne n'est pas neutre pour le développement de l'e-bancassurance. Il est intéressant de rappeler que les volumes de ventes sur Internet les plus importants sur le marché grand public sont principalement : les voyages, les livres, les CDs, les logiciels, le matériel informatique, les jouets, les cadeaux et les transactions boursières. Quels sont les points communs entre ces produits ? D'une part, ils sont relativement standardisés dans l'esprit des consommateurs. Si le produit de bancassurance est standard, il peut facilement être présenté sur Internet. D'autre part, ils sont « pré-vendus » dans la mesure où les

consommateurs les ont achetés et de ce fait les connaissent déjà. Enfin, les transactions peuvent être réalisées sur Internet très vite.

Le potentiel de vente de l'e-bancassurance est, à court terme, élevé pour des produits répondant à ces critères, i.e. l'assurance automobile, l'assurance habitation, les crédits à la consommation, les prêts immobiliers, les produits simples d'épargne, ... Un professionnel remarque ainsi « un produit qui est connu est vendu. Il faut d'abord vendre des produits simples sur Internet ».

À l'inverse, les produits plus techniques sont moins susceptibles, pour l'instant, d'être commercialisés sur la toile. Il s'agit de cas où le client a besoin de conseils, d'une évaluation de son risque, de l'élaboration d'un produit complexe d'épargne en fonction de sa situation fiscale, ... Un banquier souligne ainsi « jusqu'à présent, nous n'avons pas réussi à vendre des produits financiers complexes en ligne ».

Il faut souligner que les contraintes de l'offre ne dépendent pas uniquement de l'offre directe. En effet, comme nous le verrons par la suite, l'e-bancassurance risque d'augmenter la tendance des bancassureurs à recourir à l'externalisation. Par la suite, la constitution d'une offre par un e-bancassureur va nécessiter la gestion de relations plus ou moins maîtrisables avec des prestataires extérieurs. Plus les relations avec ces prestataires seront peu standardisées, moins l'offre pourra être constituée de manière complète à l'avance. Ainsi, le règlement d'un sinistre peut impliquer des flux importants d'information non standardisée (constat, factures,...) et de nombreuses décisions (Swiss Re, 2000). Des personnes (un expert ou un garagiste) peuvent être impliquées sans être en relation contractuelle avec le bancassureur. Ceci rend la gestion des relations par Internet avec eux plus difficile.

■ CONCLUSION

Bouleversement, révolution, transformation radicale, tels sont quelques qualificatifs utilisés par certains auteurs à propos de l'émergence de la nouvelle économie. La bancassurance va être elle aussi touchée par ce phénomène, même s'il semble préférable de parler simplement de facteurs de changement ayant une influence sur le secteur de la finance et de l'assurance. Ce serait une erreur de penser que les tendances décrites sont inéluctables.

Notre postulat est celui d'un déterminisme doux de la technologie sur les organisations. Dans le cas de l'e-bancassurance, l'évolution de la technologie va avoir - et a déjà - une influence sur la dynamique concurrentielle et organisationnelle du secteur. Mais aucune tendance n'est inéluctable. Les organisations et les hommes qui les composent ont le loisir de choisir la trajectoire technologique adaptée à leur contexte propre. Ce contexte est constitué d'opportunités et de contraintes. Au rang des limites au développement de l'e-bancassurance, on peut citer : les limites techniques, la résistance des réseaux physiques, les risques sectoriels, les freins légaux, les limites de l'offre.

Le passage de l'intention à l'invention peut s'expliquer par l'appropriation par le corps social de la découverte technique (Alter, 2000). Au-delà de la familiarisation par les clients et les professionnels de la bancassurance de la transaction par le biais de l'outil Internet, se pose la nécessité de redéfinir la relation même de la bancassurance. Parmi les traits saillants de cette nouvelle relation, on doit remarquer la désintermédiation physique et l'importance donnée aux clients dans la construction de l'échange (aussi bien dans ces spécifications en termes de produits qu'au niveau de la localisation de l'échange, du moment de l'échange et de son prix, ...). Les choix des e-bancassureurs vont alors se faire sous une double contrainte :

- difficulté de faire croître l'activité à cause de la force de pression concurrentielle ;
- nécessité de rechercher des gains de productivité.

Plusieurs pistes se dessinent pour « l'e-réorganisation » des bancassureurs : augmentation de l'externalisation, mise en place de réseaux d'alliances, nouvelle organisation du travail profitant des NTIC.

Mais comme dans toutes nouvelles activités économiques, on ne peut en cerner totalement les contours au moment de son émergence. Des risques inattendus vont obligatoirement survenir. Un exemple peut être l'utilisation par des fraudeurs de l'e-bancassurance pour le blanchissement de l'argent provenant de trafics variés. En effet, le blanchissement peut être facilité par la nature dématérialisée de la relation qui s'établit via Internet et qui rend difficile la vérification de l'identité du client. Aussi préoccupant, le risque systémique de défaillance du système financier est envisageable. Des règles prudentielles sont en fait nécessaires pour permettre de laisser des acteurs opérer sur le marché de l'e-bancassurance. Il se pose donc un besoin important de contrôle de l'accès à la profession d'e-bancassureur.

Les tendances décrites précédemment ne sont pas propres au secteur de l'e-bancassurance. En effet, le développement de l'e-commerce ne se limite pas à la bancassurance, mais touche également d'autres secteurs économiques. Par exemple, le Crédit agricole, le BNP Paribas, la Société Générale et le Cap Gemini ont lancé l'année dernière, en partenariat avec Commerce One, une place de marché électronique pour les achats interentreprises qui permettra aux entreprises de développer leurs échanges sur Internet. Celle-ci couvre les étapes de la transaction commerciale entre les acheteurs et les fournisseurs : de la commande au paiement, en passant par la mise en ligne de catalogues et leur consultation, la gestion du processus d'approbation des commandes, la livraison, la facturation. Cet exemple montre qu'une dynamique de changement est en marche et échappe en partie aux acteurs traditionnels. À eux de ne pas être seulement des spectateurs passifs.

□ **Références**

- Aimetti, J.P., 1997, « L'Internet et la vente », France : Paris, Éd. Organisation.
- Allen, T. et Morton, M.S., 1994, « Information Technology and the Corporation of the 1990s », USA, Oxford University Press.
- Alsène, E., 1990, « Les impacts de la technologie sur l'organisation », France : Paris, *Sociologie du Travail*, N°3, 321-335.
- Alter, N., 2000, « L'innovation ordinaire », France : Paris, PUF, collection sociologie.
- Aubert, B., 1997, « Les technologies de l'information et l'organisation », Canada : Montréal, G. Morin, 255 p.
- Badoc, M., Lavaysière, B. et Copin, E., 2000, « @.Marketing de la Banque et de l'Assurance », France : Paris, Organisation.
- Banque de France, 2000, « Internet, quelles conséquences prudentielles ? », France : Paris, Livre Blanc publié par la Banque de France et la Commission Bancaire, décembre.
- Breton T., 1994, « Les téléservices en France », France : Paris, *La Documentation Française*, collection des Rapports Officiels.
- Cats-Baril, W.L. et Jelassi, T., 1994, « The French Videotext System Minitel: a Successful Implementation of a National Information Technology Infrastructure », USA: *MIS Quarterly*, March, 1-20.
- Daniel, J.P., 1992, « La Bancassurance : fin de la première étape ou dernière étape avant la fin », France : Paris, éd. du Verneuil.
- Dosi, G., 1984, « Technical Change and Industrial Transformation », Grande-Bretagne : Londres, Mac Millan.
- Eiglier, P. et Langeard, E., 1991, « Servuction », France : Paris, McGraw-Hill.
- Esquirou, M., 1999, « Culture, information, éducation d'abord pour 5,7 millions d'internautes en France », France : Paris, *Les Échos*, 1/12, p.24.

- FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurances), France : Paris, Rapport Annuel, différentes années.
- Gadrey, J., 2000, « Nouvelle économie nouveau mythe ? », France : Paris, Flammarion.
- Hawkins, P., 1999, « Prudential to Cut 4000 Jobs », Grande-Bretagne : Londres, The Times, Business News, 18 juin.
- Hénault, G.M., Large, D.W., Laurent, P. et Paquet, G., 1996, « L'auroroute de l'information et le Marketing international », France : *Revue Française du Marketing*, N°156, 13-22.
- Kalogeropoulos, L. et Laramée, A., 1995, « Multimédia et autoroutes de l'information », France : Paris, Nathan, 159 p.
- Lacroix, J.G., 1997, « Autoroutes de l'information et transition vers un mode de régulation discuté-programmé », France : Presses Universitaires du Mirail, *Revue Sciences de la Société*, N°4, 39-54.
- Lambert, A., 1998, « Assurons l'avenir de l'assurance », France : Paris, Rapport d'information au Sénat, Commission des Finances, tome II.
- Lambert, D.C., 1996, « Économie des assurances », France : Paris, Ed. Armand Colin.
- Lehu, J.M., 1996, « Marketing interactif », France : Paris, éd. Organisation.
- Lopez, B., 1996, « La société de l'information : promesse de futur ou slogan néo-libéral », France : Paris, *Médiaspouvoirs*, N°43-44, 103-113.
- Pateyron, E.A. et Salmon, R., 1996, « Les nouvelles technologies de l'information et de l'entreprise », France : Paris, Economica.
- Pine, B.J., 1993, « Mass Customization : the New Frontier in Business Competition », USA: Boston, Harvard Business Press.
- Richard, P. J., 1956, « Histoire des Institutions d'Assurance en France », France : Paris, ed. Argus.
- Senges, G., 1999, « Allstate va réduire ses effectifs pour investir dans Internet et les centres d'appels », France : Paris, *Les Echos*, 15 novembre, 35.
- Shapiro, C. et Varian, H.R., 1999, « Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy », USA: Boston, Harvard Business Press.
- Swiss Re, 2000 , « The Impact of E-Business on the Insurance Industry: Pressure to Adapt Chance to Reinvent », Suisse de Réassurances, *Sigma*, N°5, 35p.
- Tapscott, D., 1994, « L'entreprise de la 2^{ème} ère : la révolution des technologies de l'information », France : Paris, Dunod.
- Thèry, G., 1994, « Les autoroutes de l'information », France : Paris, La Documentation Française.
- Valin G., 1983, « Gestion des entreprises d'assurance », France : Paris, Dunod.
- Venard, B., 2001, « La trajectoire technologique de l'e-commerce : le cas de l'assurance entre invention technique et innovation de marché », Belgique, Gestion 2000.
- Yoffie, D. B., 1996, « Competiting in the Age of Digital Convergence », USA: Harvard, Business Press.