

Transformation numérique incrémentale des méta-organisations : le cas du secteur des Assurances au Maroc

Incremental Digital Transformation of Meta-Organizations: The Case of the Insurance Sector in Morocco

HDIDOU Khalid

Docteur en Docteur en Business et administration

Université cote d'Azur

Groupe de recherche en management

Date de soumission : 08/06/2025

Date d'acceptation : 25/07/2025

Pour citer cet article :

HDIDOU K. (2025) «Transformation numérique incrémentale des méta-organisations : le cas du secteur des Assurances au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 738 - 762

Résumé :

La transformation numérique des méta-organisations, comme l'illustre le cas du secteur des assurances au Maroc, est un processus aux multiples facettes qui exige une approche incrémentale. En adoptant une stratégie progressive, les organisations peuvent mieux gérer les défis liés à la résistance au changement, à l'intégration des nouvelles technologies et à l'adaptation des compétences des employés. Notre étude révèle que le problème fondamental de la transformation numérique dans la méta-organisation des assurances au Maroc est passé d'un problème lié à la technologie à un problème d'approches managériales. Le succès de la transformation numérique incrémentale repose en grande partie sur la compréhension des besoins et des préférences des clients dans chaque modèle de service et sur l'adaptation des solutions numériques en conséquence.

Compte tenu du cadre spécifique de cette méta-organisation, une transformation globale sans une prise en compte attentive de toutes les parties prenantes pourrait entraîner des résultats insatisfaisants pour celles qui ne sont pas pleinement intégrées dans le processus. Les faibles niveaux de littératie numérique au sein de la population générale représentent un défi important pour les compagnies d'assurance et leurs intermédiaires qui cherchent à étendre leur portée en ligne et à offrir des services personnalisés. Une transformation non optimisée dans le temps et dans l'espace pourrait avoir un impact négatif sur la performance du secteur et entraîner des réticences parmi les parties prenantes concernées. Par conséquent, la réussite de la transformation du secteur dépend d'une étude approfondie de ses problèmes globaux, en tenant compte des différents niveaux de préparation des différentes parties prenantes."

Mots clés : Transformation ; Digitalisation ; Assurance ; Incrémentation ; Méta-organisation.

Abstract

The digital transformation of meta-organizations, as illustrated by the Moroccan insurance sector, is a multifaceted process demanding an incremental approach. By adopting a progressive strategy, organizations can navigate challenges related to resistance to change, technology integration, and employee skill adaptation more effectively. Our study reveals that the core issue in the digital transformation of Moroccan insurance meta-organizations has shifted from a technology-related problem to one of managerial approaches. The success of incremental digital transformation relies heavily on understanding customer needs and preferences in each service model and tailoring digital solutions accordingly.

Given the unique framework of this meta-organization, a comprehensive transformation without careful consideration of all stakeholders may lead to unsatisfactory outcomes for those not fully integrated into the process. As the document states, low levels of digital literacy among the general population pose a significant challenge for insurance companies aiming to expand their online reach and offer personalized services. An unoptimized transformation in both time and scope could negatively impact the sector's performance and trigger reluctance among affected stakeholders.

Keywords : Transformation ; Digitalization ; Insurance ; Incrementation ; Metaorganization.

Introduction :

L'impératif de la transformation numérique est devenu un thème central de la stratégie organisationnelle contemporaine, en particulier pour les méta-organisations opérant dans des secteurs dynamiques et concurrentiels tels que l'industrie de l'assurance au Maroc. Les méta-organisations, caractérisées comme des entités formelles comprenant des organisations ayant des objectifs communs, évoluent dans un paysage complexe façonné par divers intérêts des membres et la nécessité d'une action coordonnée (Laviolette et al., 2022).

Le paysage en évolution de l'économie moderne se caractérise par la prééminence croissante de la transformation numérique, obligeant les organisations de divers secteurs à s'adapter et à intégrer les technologies numériques dans leurs activités de base (Bassim, 2021). Les méta-organisations, définies comme des collectifs d'organisations ayant un objectif commun, sont confrontées à des défis et des opportunités uniques dans la navigation de cette transition numérique (Cappiello, 2020). Cette recherche s'efforce d'explorer l'optimisation de la transformation numérique au sein des méta-organisations d'assurance Marocaines, en se concentrant spécifiquement sur une approche incrémentale qui permet une intégration mesurée et stratégique des solutions numériques. Cette approche reconnaît les complexités des structures organisationnelles établies et les perturbations potentielles associées à un changement radical, privilégiant une mise en œuvre progressive qui minimise les risques et maximise l'adaptabilité. L'étude examine les défis et les opportunités spécifiques rencontrés par les compagnies d'assurance marocaines dans leurs parcours de transformation numérique, en tenant compte du contexte réglementaire, économique et social unique du pays. La lenteur de l'adoption de la technologie par les entreprises Marocaines souligne la nécessité de cette recherche, car la numérisation est un moteur essentiel du développement des entreprises et de la productivité.

1-La revue de la littérature :

La transformation numérique ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies ; elle représente un changement fondamental dans la façon dont les organisations fonctionnent, interagissent avec les parties prenantes et créent de la valeur (Eckert & Osterrieder, 2020). Dans le contexte des méta-organisations, la transformation numérique nécessite un effort coordonné entre plusieurs entités, chacune ayant ses propres systèmes existants, sa culture organisationnelle et ses priorités stratégiques. La transformation incrémentale, contrairement à une refonte perturbatrice, permet aux organisations d'intégrer progressivement les capacités

numériques, favorisant ainsi une culture d'amélioration continue et d'adaptation. Cette approche est particulièrement pertinente pour les industries établies comme l'assurance, où les systèmes existants et les contraintes réglementaires peuvent entraver une innovation rapide.

Le secteur marocain de l'assurance, caractérisé par un mélange d'acteurs locaux et internationaux, présente une étude de cas intéressante pour comprendre la dynamique de la transformation numérique dans un contexte méta-organisationnel. Les entreprises marocaines évoluent dans l'utilisation d'outils numériques nouvellement intégrés, en ce qui concerne l'innovation (Bassim, 2021). Une approche incrémentale permet aux compagnies d'assurance d'évaluer soigneusement l'impact de chaque initiative numérique, d'affiner leurs stratégies en fonction des résultats concrets et de développer leurs capacités internes au fil du temps. Le manque généralisé de confiance, d'agilité et d'urgence au sein du secteur sont des inhibiteurs de l'innovation numérique (Molloy & Ronnie, 2021). Ceci n'est pas facilité par l'illettrisme numérique et le déficit de compétences.

Cet examen de la littérature s'appuie sur plusieurs théories clés pour comprendre la transformation numérique des méta-organisations au sein du secteur marocain de l'assurance. La théorie de l'asymétrie de l'information met en évidence les déséquilibres informationnels entre les parties prenantes (assureurs, clients, régulateurs), ce qui peut influencer l'adoption et l'utilisation des technologies numériques (Bergh et al., 2018; Lalonde & Adler, 2015). La théorie des parties prenantes met l'accent sur l'analyse de la façon dont les différentes parties prenantes perçoivent et adoptent les outils technologiques, en tenant compte de leur niveau de culture numérique (Souini & Chakor, 2019) et de leurs besoins spécifiques (Mitchell et al., 2020). En outre, il est essentiel de tenir compte de la gestion des émotions des clients (Belle-Hallsworth & Gordon, 2019; Boehner et al., 2007) en réponse à ces nouvelles technologies, car les réactions émotionnelles peuvent influencer l'adoption et l'acceptation des services numériques offerts par les assureurs. Le document de l'éditeur souligne qu'un manque de confiance, d'agilité et de culture numérique sont des freins à l'innovation numérique dans le secteur marocain de l'assurance.

1-1 Transformation Numérique dans les Méta-Organisations d'Assurance Marocaines :

Une méta-organisation est une organisation composée d'autres organisations plutôt que d'individus (Meta-Organization, 2024). Ahrne et Brunsson ont introduit ce concept dans le domaine des études de gestion (Berkowitz & Dumez, 2016; Meta-Organization, 2024). Les

méta-organisations sont des organisations dont les membres sont d'autres organisations (Berkowitz et al., 2022). Elles sont de plus en plus importantes dans le monde contemporain (Berkowitz & Dumez, 2016). La transformation numérique des méta-organisations d'assurance au Maroc nécessite une compréhension globale du paysage technologique existant, des cadres réglementaires et des dynamiques concurrentielles. Plusieurs facteurs influencent le succès des initiatives de transformation numérique au sein de ces organisations, notamment l'engagement de la direction, l'implication des employés et la disponibilité de talents qualifiés.

Dans la recherche, la littérature sur la transformation numérique est multiforme et fragmentée. Elle est définie comme "un processus qui vise à améliorer une organisation en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à des combinaisons de technologies de l'information, d'informatique, de communication et de connectivité" (Vial, 2019, p. 3) (Contreras et al., 2024; Trenerry et al., 2021). Ainsi, les contours de la transformation numérique font référence à plusieurs réalités, car elle redéfinit les modèles économiques (A. Cozzolino et al., 2018 ; M. Pagani et C. Pardo, 2017), les pratiques de travail, et même les produits et/ou services offerts aux clients (P. Verhoef et al., 2021 ; B. Tronvoll et al., 2020). Tout en offrant des opportunités, cette transformation numérique au sein des entreprises affecte toutes les fonctions telles que les systèmes d'information, le marketing, le management stratégique, l'innovation, le management des opérations, et questionne de plus en plus la GRH car elle modifie l'organisation du travail, les structures et les systèmes de management (E. Berkery et al., 2017 ; J-M. Peretti, 2020) (Zhang & Chen, 2023).

1-2 La coopération technologique et le partage de la technologie stratégique :

La coopération est avant tout une révolution cognitive dans laquelle la coopération et la compétition peuvent se produire simultanément entre des acteurs, qui deviennent des partenaires-adversaires (Brandenburger, Nalebuff, 1996 ; Gnyawali et al., 2016). Cette simultanéité de la compétition et de la coopération est le fondement même de la notion de coopération. Elle est à la base d'un avantage concurrentiel (Quintana-García, Benavides-Velasco, 2004 ; Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, 2009). En effet, la combinaison des capacités et des ressources de concurrents directs génère plus de valeur qu'une entreprise seule ou qu'une entreprise avec d'autres partenaires non-concurrents (Bouncken, Friedrich, 2012 ; Gnyawali, Park, 2011). Le développement d'une nouvelle technologie est un processus coûteux, incertain et long. De plus, la nouvelle technologie développée peut être rapidement remplacée par une autre technologie encore plus performante avant même que les investissements ne soient

rentabilisés. Face à ces défis, partager et combiner ses technologies entre concurrents est une solution pour gagner en rapidité de mise sur le marché, réduire le coût de développement ainsi que le risque de développement (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Partager ses technologies maximise les chances de succès du développement d'une nouvelle technologie. En utilisant une approche par les ressources, les recherches antérieures vont même plus loin et soutiennent que le partage doit impliquer des ressources stratégiques pour profiter de la valeur créée par la présence simultanée de coopération et de compétition (Gnyawali, Charleton, 2017)

Néanmoins, si ce partage de technologie permet à une entreprise de capturer de la valeur et même de développer un avantage concurrentiel, ne pas partager ses technologies est aussi une stratégie pertinente. En effet, le partage de technologie dans une stratégie de coopération technologique peut simultanément nuire à l'avantage concurrentiel actuel ou futur de l'entreprise. Bouncken et Kraus (2013) parlent des deux côtés d'une même pièce

1-3 Optimisation de la transformation numérique par l'incrémentation :

L'incrémentation en tant que stratégie de transformation numérique implique une approche progressive. Elle permet aux méta-organisations de gérer les complexités associées aux changements technologiques à grande échelle tout en minimisant les perturbations et en maximisant le retour sur investissement (Barišić et al., 2021). L'incrémentation permet aux méta-organisations d'adapter leurs stratégies numériques en fonction des retours d'information continus, favorisant ainsi une culture d'expérimentation et d'apprentissage (Vial, 2019). As the editor document mentions, by focusing on specific areas for improvement and implementing digital solutions in a phased manner, companies can minimize disruption, manage risk, and demonstrate tangible results (Jouny-Rivier & Poutier, 2020).

Le secteur de l'assurance au Maroc est en pleine transformation numérique, sous l'impulsion de facteurs tels que l'augmentation des attentes des clients, la concurrence croissante et l'émergence de nouvelles technologies. Cependant, le rythme et l'étendue de l'adoption du numérique varient considérablement d'une compagnie d'assurance à l'autre, reflétant leur taille, leurs ressources et leurs orientations stratégiques (ATTAR & ZAHI, n.d.). De nombreuses entreprises considèrent la transformation numérique comme un simple ajout de matériel informatique, tandis que d'autres la limitent à l'utilisation des médias sociaux (Souini & Chakor, 2019). En outre, la transformation numérique dans le secteur marocain de l'assurance est influencée par l'environnement réglementaire spécifique, qui impose certaines exigences et

contraintes en matière de confidentialité des données, de sécurité et de protection des consommateurs. De plus, les niveaux relativement bas de littératie numérique au sein de la population générale constituent un défi pour les compagnies d'assurance qui cherchent à étendre leur portée en ligne et à offrir des services numériques.

L'approche progressive de la transformation numérique offre plusieurs avantages aux méta-organisations d'assurance marocaines. En se concentrant sur des domaines spécifiques à améliorer et en mettant en œuvre des solutions numériques de manière progressive, les entreprises peuvent minimiser les perturbations, gérer les risques et démontrer des résultats tangibles. Par exemple, un fournisseur d'assurance pourrait stratégiquement initier son évolution numérique en ciblant le système de traitement des réclamations, en cherchant à introduire l'automatisation pour les tâches répétitives et en améliorant les canaux de communication avec sa clientèle (Eckert & Osterrieder, 2020). Cette stratégie ciblée permet à l'organisation d'évaluer les résultats, d'affiner sa méthodologie et d'élargir progressivement la portée de la numérisation pour englober d'autres domaines cruciaux, tels que l'émission de polices et la gestion de la relation client.

Tableau N °1 : Le concept théorique

Les Thèmes	Les sous thèmes
La digitalisation	L'Innovation La Coopétition Le Management de la connaissance
La transformation	Typologie- Séquencement -Optimisation

Source : élaboré par nos soins

2- Le contexte :

Les méta-organisations représentent une forme organisationnelle unique nécessitant une approche distincte pour la transformation numérique.

La complexité du secteur sur son aspect structurel nous amène à le qualifier de Méta organisation définie selon (Ahrne et Brunsson, 2008) comme est une forme organisée (Bor, 2014) « dont les membres sont eux-mêmes des organisations » (Leys et Joffre, 2014, p. 122) , l'ensemble des éléments formant les secteur des assurances au Maroc , à part le client particulier , sont des organisations “gouvernementale” tel le régulateur ACAPS” ou sociétés à

but lucratives agissant seules ou en association ,”Les compagnies d’assurances, les intermédiaires , les prestataires” avec une absence de règles formelles et de système hiérarchique de pilotage, forme souple d’appartenance (Malcourant et al., 2015).

Tableau N ° 2 :Méta-Organisation de l'Assurance au Maroc : Niveaux Structurels

Niveau	Niveau	Description	Parties Prenantes -Rôle
1	ACAPS	Gouvernement, secteur des assurances	Supervision réglementaire, contrôle financier,
2	FMA(Fédération Marocaine des assurances)	25 Entreprises	Orientations Strategiques,Formation Information.
3	Les Intermédiaires	Courtiers :au nombre de 474 Agents : au nombre de 1482	Prospection,Souscription, Gestion des sinistres, Conseil
4	Les clients	Types particuliers et entreprises	Souscription physique , faible affinité au digitale.
5	Les prestataires	Garagistes,Cliniques Experts,Avocats	Dispatchés sur plusieurs villes , Proximité .

Source : élaboré par nos soins

Le secteur des assurances beigne dans un espace de forte concurrence, traduite par une faible Coopétitions et de Co innovation des niveaux structurels majeurs (Niveau 2,3,et 5), une forte concurrence et un business model basé sur l’imitation et non sur la différenciation (Hdidou 2024),La domination par les coûts favorise les Mutuelles par rapport aux compagnies à capital nationale ou multi nationale.

Les alliances rejoignent le cadre théorique de celles-ci, ce qui freine la transformation globale et préconise une transformation progressive séquentielle.

Plusieurs types d’alliances se sont effectués de façon induite ou émergentes entre les compagnies d’assurances durant les 2 dernières décennies , les niveaux 3 et 5 présentent une réticence accrues justifiée par une stagnation des niveaux de connaissances et un manque de moyens humains et matériels pour effectuer une transformation optimale(Hdidou , 2024).

Dans le secteur marocain des assurances, le client est au centre, il est le principal moteur du type de transformation numérique adopté à travers toutes les structures organisationnelles. Les

clients marocains présentent des caractéristiques uniques, façonnées par la culture, le niveau d'instruction, la connaissance des assurances et l'adoption de la technologie. (Hdidou,2024).

Les statistiques technologiques présentent certaines contradictions (Kemp, 2025). Malgré les défis économiques, le Maroc compte 51,36 millions de connexions mobiles, ce qui représente 131,5 % de la population totale. Ce taux est encore plus élevé si l'on exclut les groupes d'âge de moins de 13 ans, qui représentent environ 22,6 % de la population (Kemp, 2025). En janvier 2024, le Maroc comptait 21,20 millions d'utilisateurs de médias sociaux (Kemp, 2024).

Ces données s'alignent sur les résultats d'enquêtes exploratoires, indiquant que 88,84 % des clients possèdent des smartphones et que 93,76 % utilisent les réseaux sociaux.

Un élément clé à prendre en compte est la préférence des clients marocains pour une interaction directe avec leurs fournisseurs d'assurance, même dans des contextes numériques. Les données suggèrent que 73,39 % préfèrent un contact direct avec leur agence, 22,98 % acceptent une approche mixte, et seul un faible pourcentage a tendance à gérer ses besoins en assurance directement via des plateformes en ligne (Hdidou, 2024).

3- La Méthodologie :

Ce qui va distinguer fondamentalement notre position par rapport aux différents positionnements , et qui fait notre spécificité, c'est la démarche inverse, en partant d'une position d'intériorité pour aller vers l'extérieur, l'environnement, la conceptualisation.

Nous visons ainsi la production de certaines connaissances dont la forme concrète est spécifique en tant qu'elles dépendent du contexte, des acteurs et de l'interface à l'entreprise cadre de l'étude empirique (principe de contingence) mais dont la conceptualisation va permettre de dégager des régularités, des invariants à la fois stables et souples (caractère générique). Selon ce principe, les approches contextuelles contiennent des traces de régularités qui servent à bâtir des théories de type constructivistes sur les organisations ,le secteur étudié dont nous faisons partie , a passé plusieurs étapes dans son développement , ses crises, ses transformations que nous avons relevé dans cette recherche dans son volet qualitatif par les écarts de développement et de perception entre les parties prenantes et dans le volet quantitatif par la recherche de variables de réticence et de freinage changements.

Nous avons opté pour une recherche qualitative intégrant l'ensemble des parties prenantes de la méta-organisation :

3-1 Les méthodes qualitatives :

3-1-1 L'auto-ethnographie :

En auto-ethnographie, la personne du chercheur est reconnue comme un élément marquant du processus de recherche, processus qui considère les dimensions culturelles et sociohistoriques comme des composantes essentielles d'une vie. Comme l'affirme Denzin (1997), l'auto-ethnographie permet l'étude du monde social à partir de la perspective de l'individu en interaction. Notre expérience dans le domaine de plus de 15ans nous a permis de dresser un état des lieux et les perspectives des transformations du secteur.

3-1-2 Les entretiens et interviews

Le choix de la recherche qualitative dans notre cas est dans un but de comprendre les enjeux de la méta organisation, mesurer sa complexité et recenser les alternatives aux problématiques perçues par les différents acteurs des parties prenantes.

Nous avons approché les acteurs des différents niveaux de la méta-organisation, par le traitement de 45 entretiens et interviews : le 1^{er} Niveau de l'ACAPS à travers la transcription de 26 des entretiens accordés à la presse à différentes occasions et manifestations par leurs DG depuis 2016 ,pour le second Niveau de la FMA nous avons approché les acteurs soit en tant qu'associations soit en tant qu'acteurs isolés(DG,DGA) par des entretiens 13, pour le 3^{ème} niveau des Intermédiaires nous avons approché les acteurs par entretien pour l'association FNACAM et par des intégrations aux focus groupes mixtes (4 focus groupes mixtes), les garagistes et experts sont touchés par des entretiens semi directifs au nombre de 6.

3-1-3 Les focus groupes :

Nous avons constitué des focus groupes formés par des Intermédiaires d'assurances, de différents niveaux d'organisation, de production et de maitrise et de localisation ; et des clients de différents niveaux.(4 Focus groupes en mode physique au niveau du cabinet ALKARIASSUR).

3-1-4 L'observation

L'observation s'est portée sur l'identification réelle de l'état d'avancement de la digitalisation sur ses aspects :

- Taux de numérisation au niveau des locaux des parties prenantes et à l'intérieur de leurs services (4 compagnies ,8 cabinets d'intermédiaires)

- L'usage des guichets automatiques par les clients. (Guichet automatique MAMDA Rabat).
- Consultation des ERP et logiciels de productions au niveau des cabinets d'intermédiation.

Le tableau 5 résume notre approche méthodique visant à intégrer l'ensemble des parties prenantes :

Tableau N ° 3 : Approche Méthodique de recueil de données

Reference	Type de recherche	Population ciblée	Créneaux utilisés
1	Qualitative Auto ethnographie	L'auteur	Rédaction basée sur l'expérience, conférences animées, recherches antérieures
2	Qualitative	Les responsables ACAPS	Interviews médias
3	Qualitative	Les acteurs de la FMA (En tant qu'association"	Interviews médias
4	Qualitative	Les acteurs de la FMA (Entreprise)	Interviews médias Et entretiens directs
5	Qualitative	Les acteurs des intermédiaires FNACAM)	Entretien direct
8	Qualitative	Garages conventionnées, Experts et consultants	Entretiens directs
9	Qualitative	Acteurs mixtes	Focus groupe
10	Qualitative	Infrastructures et locaux	Observation , traitement vidéo et images, visites inopinées

Source : élaboré par nos soins

Les Hypothèses de la recherche :

Nous allons vérifier par le biais de la recherche qualitative et par l'observation que :

H1 L'optimisation de la transformation digitale est tributaire du mode de transformation dans un cadre organisationnel complexe « Méta organisation »

H2 : La transformation par incrémentation optimise la transformation digitale dans un social-culturel-ethnique-économique spécifique

4-Traitement des données et résultats :

4-1 Traitement des données :

Le secteur étudié, notre démarche constructive, notre méthodologie mixte, impose un raisonnement abductif, selon Charles S. Peirce, c'est une forme d'inférence qui permet de générer des hypothèses pour expliquer des faits surprenants ou inattendus (Brena, 1998; McGregor, 2015). Distingué par sa capacité à produire des idées nouvelles.

L'analyse des résultats suit le design de recherche établie, en codant l'ensemble des données par un passage ouvert, puis par un second passage de codage structurel sur la base des thèmes prédéfinies dans les recherches théoriques et contextuelles et des données empiriques (Onwuegbuzie & Combs, 2011). Les résultats issus de la recherche qualitative servent à vérifier les énoncés de la recherche et les identifier au cadre théorique.

Le codage des entretiens, interviews, rapport des focus groupes, apports des groupes what's app, s'est effectué par le logiciel Atlas It qui présente des fonctionnalités plus récentes. Nous avons opté pour un traitement par lot plus homogène pour réduire les disparités des résultats.

Tableau N °4: Groupes de codage

Reference lot	Composition	Types de données
Top management(Groupe1)	Acaps - FMA	Interviews-Entretiens
	FNACAM-Consultants	Entretiens
Opérationnel(Groupe2)	Acaps -FMA	Interviews-Entretiens
	Intermédiaires -Clients	Focus groupes
Ecosystème (Groupe3)	Experts -Garages	Entretiens

Source : élaboré par nos soins

4-2 Résultats :

4-2-1 Consolidation des Thèmes

Le codage des interviews sur la base de la subdivision des thèmes et sous thèmes ont émergés par la recherche empirique le tableau 5 résume la fusion entre les codes issues de la conception théorique et ceux issus de la recherche qualitative :

Tableau N °5 : Fusion des codes théoriques et empiriques

Thème	Sous Thème Théorique et contextuel	Sous Thème Empirique
Digitalisation	La Co innovation La coopétition-Le management de la connaissance	• Innovation Coopétition -Management de la connaissance -Harmonisation
Optimisation	Typologie- Séquencement	• Agilité -Communication • Gestion émotionnelle- Engagement

Source : élaboré par nos soins

4-2-2 La catégorisation de la digitalisation et évaluation de la maturité digitale :

, “J’ai découvert un secteur assurantiel au Maroc qui est. Resté dans les années 80 alors que d’autres secteurs. Relativement proches. La banque sont des secteurs qui sont quand même à la pointe de ce qu’on trouve ? Dans. Monde et donc le premier chantier était d’assurer la continuité de service pendant le COVID mais à partir de là a vraiment démarré donc mon équipe et moi-même et je remercie parce que si on en est là aujourd’hui c’est grâce à l’effort collectif” C.2.DG.N FMA (DG).

4-2-2-1 La numérisation :

La gestion documentaire est l’un des objectifs majeurs de la transformation digitale, outre son aspect environnemental, par la restriction d’usage du papier, de l’encre des toners, de boîtes d’archive, il a deux autres aspects majeurs : un, économique dans la réduction des coûts du consommable, de l’archivage et de la mobilité et l’autre aspect opérationnel favorisant la mobilité, dans la consultation des documents directement on line.

L’état des lieux de la numérisation n’est pas uniforme entre les différentes parties prenantes de la méta-organisation et à l’intérieur de chaque niveau structurel. Nous avons effectué une recherche par observation avec les 2 , approches lampe torche et lampe frontale en se rendant nous même dans les locaux ou bien en exploitant des photos ou des informations fournis par des confrères :

Tableau N ° 6 : Estimation par l'observation du taux de numérisation des compagnies d'assurances

Compagnie	A	B	C	D	Taux estimé
Service production automobile	Sans papiers	Sans papiers	Sans papiers	Quelques Pieces originales	95%
Service de production hors auto	Piles de dossiers	Piles de dossiers	Dossiers sur empilés	Piles sur placards	40%
Service de gestion Hors auto	3 à 4 dossiers par bureau	Piles des dossiers sur bureaux	Aucun dossier	Peu de dossiers lisibles	70%
Service de gestion maladie	Piles de dossiers Maladies	Plusieurs dossiers	2 bureaux avec quelques dossiers	Des dossiers empilés	20%

Source : élaboré par nos soins

Plusieurs autres observations ont été effectués , à la sortie des bureaux d'ordre des 4 compagnies d'assurances , le constat est le même , des sacs à destination et arrivant des points de ventes étalés sur l'ensemble du Maroc ,contenant les tryptiques (Servant d'attestations d'assurance , de contrats des risques divers non délégués, des dossiers de pièces justificatives des assurés servant à la souscription (Encore exigés par les uns , digitalisés par les autres) , des dossiers maladies émanant des points de gestion de la collecte de ces dossiers, des imprimés (publicitaires et métiers),des chèques d'indemnisation pour sinistres , des milliers de papiers .Nous avons donc remarqué qu'il y a une différence notables entre les services en terme de documents physiques .

Les intervenants du FG (F.1.FG.1) affirment *“Cette situation n'as pas beaucoup évoluée , certes le volume des pièces transmises à la compagnie a beaucoup diminué suite au scanne et à l'incorporation des pièces directement avec l'affaire souscrite ou renouvelée mais on garde toujours une copie physique au cabinet”*.

Pour les autres branches *“Les contrats arrivent après plusieurs semaines , des fois les attestations sont envoyés par courrier électronique, pour que le client soit assuré que la souscription est faite “* selon un intervenant du FG (F.1.FG.1) , un autoentrepreneur du FG (F.2.FG.2) .En somme, ces témoignages soulignent un manque d'efficacité et de fiabilité dans les processus de numérisation actuels, ce qui crée des problèmes pour les assurés, les intermédiaires et les compagnies d'assurance. Ces problèmes peuvent être exacerbés par de

faibles niveaux de culture numérique au sein de la population. La numérisation n'est pas uniforme à l'intérieur du même niveau de la méta-organisation, entre ses niveaux et même au sein des services de la même partie prenante quel que soit son positionnement.

Pour améliorer cette situation, il est essentiel de mettre en place des solutions numériques plus robustes, de former le personnel à leur utilisation et de sensibiliser les clients aux avantages de la numérisation. L'automatisation basée sur l'IA peut accélérer le processus de soumission, réduire les frais administratifs et améliorer la satisfaction des clients (Perera, 2025).

4-2-2-2 La transformation :

Toutes les données recueillies se focalisent sur le fait que la transformation digitale doit se faire de façon progressive :

"La transformation digitale dans notre secteur doit se faire par incrémentation. Nous devons adapter nos processus progressivement pour intégrer les nouvelles technologies tout en maintenant la qualité de service." C.1.DG.1

"Une transformation progressive et par incrémentation est essentielle pour minimiser les risques et maximiser les bénéfices à chaque étape de notre transition numérique." C.4.DGA.1

"En adoptant une stratégie par incrémentation, nous pouvons améliorer progressivement l'expérience client, en intégrant des innovations digitales de manière contrôlée et mesurée." C.6.CD.1.

"Nous ne nous sommes pas prêt pour un changement totale de nos process cabinet; le client s'adapte difficilement avec tout ce qui est éloigné du contact physique; Le numéro de l'assistance en est un exemple concret" E.1.FG.1

Optimiser la transformation c'est la planifier ; la suivre, la contrôler et l'ajuster selon le contexte. Les acteurs sont tous pour une progressivité de la transformation pour les raisons soulevées par les acteurs:

- Le secteur est monopolisé et le client n'a pas d'autres alternatives de couverture que de s'adresser à ce réseau.
- Le client ne voit pas d'intérêt à souscrire en ligne du moment qu'il n'y a pas de valeur ajoutée. Le client a tendance à éviter le digital.

- Les acteurs sont à des niveaux différents de digitalisation harmoniser demande du temps et des moyens.

4-3 L'Innovation et la coopération incrémentale :

Dans le contexte du secteur des assurances. Il s'agit d'améliorations continues et progressives des produits, services et processus existants, Contrairement à l'innovation disruptive, elle ne bouleverse pas fondamentalement le marché, mais contribue à une évolution constante (Kerrouch ,Hdidou .2025) ,

L'Innovation incrémentale peut prendre un aspect de Co innovation quand celle-ci intégrée les autres parties prenantes dans le processus de création.

“La (FMA) joue un rôle central en encourageant l'innovation et la collaboration entre les différents acteurs du secteur pour construire un avenir plus accessible et efficace pour les assurés” B.1.P.1

Le domaine des assurances au Maroc est réputé pour son adoption d'une stratégie d'imitation qui fait de l'innovation un avantage concurrentiel de courte durée. Les formes de co innovation centrées sur la FMA sont reportées sur le tableau 7

Tableau N °7 : Formes de coopétitions entre compagnies d'assurances

Innovation	Cible	Apport	Principe
E constat	Sinistre matériel	*Véracité du sinistre-	Constat électronique
Dématérialisation de la Carte verte	Clients en déplacements	*Satisfaction client *Mobilité	La carte verte numérique comporte un QR à décoder .
Indemnisation à distance	Sinistre avec dégâts légers apparents	*Facilité de remboursement	Indemnisation sur la base des photos.
Check auto ou centre d'indemnisation rapide	Client sinistré avec véhicule mobile	*Facilité d'indemnisation	Centre de proximité ou le client est indemnisé sur place
La liaison automatisée avec la plateforme Narsa	Vérification des véhicules châssis à la souscription	*Authentification des données *Lutte contre la fraude	Consultation immédiate

La vente à distance	Les clients particuliers	* Facilite la souscription	Devis numérique paiement électronique
---------------------	--------------------------	----------------------------	---------------------------------------

Source : élaboré par nos soins

D'autres innovations suivront notamment la dématérialisation de l'attestation d'assurance sur laquelle les compagnies visent beaucoup et qui a lancé une vraie polémique entre les parties prenantes.

“La dématérialisation de l'attestation d'assurance automobile vise à fluidifier la souscription, la facilité de recouvrement et le contrôle par les services policiers de la présence de la couverture” D.2.DG.1

“Notre intermédiaire est au cœur du processus ; il garde sa commission ; il gère l'après souscription c'est un modèle mixte de Click and Mortem” D.1.DG.1

“En tant qu'intermédiaire il est temps de chercher un autre créneau, la dématérialisation est la signature de notre arrêt de mort” E.1.FG.1

Nous concluons sur l'ensemble des données analysées que l'innovation provient actuellement du seul noyau de la méta organisation et elle est soit conçue individuellement soit dans le cadre de la “FMA”, les autres parties prenantes profitent des innovations sans toutefois y participer efficacement pour des raisons de manque d'expertise dans le domaine technologique et faute de moyens ..

Les intermédiaires, contact direct et gérant les émotions des clients ne contribuent pas ou peu à l'innovation produit et ou à l'innovation service (Hdidou 2022).

C'est là une entrave importante à l'usage des technologies par le client et qu'on va vérifier dans la recherche quantitative.

Pour ce qui est de l'usage de l'intelligence artificielle dans le secteur ; même si le contexte est demandeur *“Par ailleurs, les clients, de plus en plus exigeants, recherchent une expérience différenciante répondant à leurs besoins, et anticipant leurs désirs. Ceci est le grand challenge de l'expérience client” A.1.P.1 (ACAPS) Président*

4-4 Le transfert de connaissances :

“Il y’a un enjeu qui est d’arriver à aller d’avantage au contact de nos clients, en travaillant un peu sur deux dimensions, notre capacité d’appel à attirer plus de nos clients, mais aussi à aller davantage à leurs rencontres sur les grands carrefours d’audiences type Facebook Messenger, mais type beaucoup d’autres, y compris sur les médias sociaux” C.2.DG.N FMA (DG) comp 2

“L’état des lieux ressort un degré d’asymétrie de l’information très accentué dans le secteur a qui la priorité doit être donner dans la transformation digitale” H.1.CC.1

Pour valoriser la communication dans au sein de la méta-organisation, notamment sur les innovations et les processus, il est essentiel de mettre en place des stratégies efficaces et adaptées. (Auto-ethnographie)

“Il y’a des fois ou c’est le client qui vient demander un produit ; que les collaborateurs ignorent jusqu’alors” F.1.FG.1 Intermédiaires

Il y’a eu donc lieu à un grand problème de communication entre les parties prenantes de l’organisation. L’impact est majeur et affecte la création des valeurs pour l’ensemble du secteur et en particulier dans la fidélisation du client (M.Kerouch,K.Hdidou.2025)

L’ensemble de ses progiciels, intègrent la majeure partie des activités quotidiennes des cabinets et répondent à une partie des besoins en contrôle et en reportings , alors que le côté CRM , GED et usage des ERP en marketing et en fidélisation commerciale reste à améliorer.

5- Discussion et recommandations :

En conclusion la digitalisation incrémentale doit porter sur plusieurs piliers avec une harmonisation et un séquençement étudié :

5-1 Une accentuation de la numérisation des documents :

L’ ACAPS, a progressé de façon importante et structurelle en respectant l’incrémentation dans sa transformation numérique, l’ensemble de la relation avec les autres parties prenantes est totalement digitalisé « Sans aucun usage de papiers », l’ensemble des déclarations, de formations et des réclamations sont effectuées en ligne.

Pour La FMA, la numérisation est variable selon les compagnies d’assurances et à l’intérieur de chaque BU ou service. Le passage vers la numérisation est primordial pour les autres branches « autre que l’automobile » la première séquence de la branche automobile

relativement réussie pour l'ensemble de la méta organisation, le passage vers une optimisation passe par une seconde séquence impliquant une sérieuse restriction de l'usage papier physique. L'automatisation des processus en relation avec les autres parties prenantes, intermédiaires, clients et prestataires, délégations d'acte de gestion.

Pour les Intermédiaires d'assurances, bien que L'écart de la numérisation documentaire est assez important entre les cabinets selon leurs tailles, l'état des lieux consolidé fait ressortir un retard considérable, la réduction de cet écart nécessite un effort considérable dans la 1ere séquence de transformation. En terme opérationnel, l'usage de scanner « Haute performance », l'usage du Cloud pour le stockage « GED » de l'archive physique et des documents en cours, est une séquence d'incrémentation.

5-2 La communication :

Le secteur beigne dans une Asymétrie de l'information très poussée, les outils de communications évoluent , de la téléphonie classique, au what sapp et réseaux sociaux , aux fonctionnalités des progiciels « office 365 » et autres, à la téléphonie IP ; les processus de cocommunications aujourd'hui automatisés voire robotisés, assurant une fluidité de la communication entre les parties prenantes et au sein de celles-ci .

Nous concluons sur cet aspect que les écarts restent encore énormes et affectent la transformation du secteur, un effort est à fournir pour accompagner les parties prenantes à faibles moyens « Les intermédiaires entre autres à s'approprier de façon incrémentale les nouveaux outils et à les optimiser dans leurs quotidiens, soit en interne soit dans leurs relation avec leurs clients.

La communication fonction clé au sein de la méta-organisation en générale, doit montrer où elle est créatrice de valeur et combien elle sert l'objectif business. Elle doit renforcer la réputation de l'entreprise accroît son capital immatériel.

5- 3 Le contrôle et le reporting :

Les outils métiers, les reportings et les analyses sont nécessaires pour renforcer les mécanismes de sécurité et de contrôle à tous les niveaux de la méta organisation

Les systèmes de control sont aussi différents à chaque niveau de la méta organisation, l'analyse des datas et des rapports réglementaires lui est très développé au sein du système SI de

l'ACAPS . Au niveau des compagnies et avec le développement des ERP, l'analyse mixte des données manque de pertinences et d'orientations allant dans le sens de restriction plutôt que dans un sens de la construction objective allant dans le sens de la perfection opérationnelle au service des clients.

L'usage des nouvelles technologies dans la gestion du parcours client est toujours tributaire de :

- De la maturité numérique et du niveau de perception, ceci se traduit par l'appropriation difficile nécessitant un accompagnement dans sa mise à l'exercice.
- De la capacité culturelle de manager par les ERP et qui est l'un des nouveaux maillons du business model des entreprises et des Intermédiaires d'assurances dans les années à venir.
- Des coûts de ses solutions qui est toujours assez élevé et injustifié financièrement, pour plusieurs niveaux de la méta organisation, bien que la « banalisation » des solutions IA va remettre au pied d'égalité , par la simplicité d'usage et surtout par la modestie des prix d'abonnement.

En conclusion le contrôle des processus doit également suivre la logique incrémentale, celle de relever le niveau des intermédiaires en termes d'outils de contrôle, de suivi et de reporting , pour amener de façon séquentielles le niveau inférieur à s'approprier ces nouveaux outils mis en majeure partie sur le marché sans étude contextuelle préalable.

5- 4 Le marketing digital :

L'objectif de toute transformation reste une création de la valeur pour tout la méta organisation le développement du business et d'assurer sa pérennité, sa croissance, son bénéfice net , est tributaire de l'approche du client par tous les canaux possibles.

Le régulateur a ouvert la porte aussi bien aux compagnies d'assurances qu'aux intermédiaires pour pouvoir effectuer les ventes à distance par le biais de l'instruction n° P.IN 02/2022 relative aux dispositifs électroniques de vente en ligne de produits d'assurance (ACAPS, 2022).

Les premiers résultats de cette nouvelle position, ne sont guère satisfaisantes et nécessitent une étude approfondie de ses enjeux, dans sa première mise en place.

Le contexte marocain est différent de celui européen, auquel plusieurs parties prenantes en poussent pour son adoption comme model. S'inspirer des startup européens pour s'inspirer de leurs expérience dans la vente à distance doit s'associer au contexte et à sa typologie: par exemple la dématérialisation de la carte verte mise en place en 2023 a donné de bons résultats sur la perfection opérationnelle en facilitant son appropriation par les clients ou sa réception de son intermédiaire par What sapp , mais a engendré des problèmes de manque de coordination avec les autorités des pays tierces, des impayés au profits des intermédiaires et surtout la possibilité de fraude et de falsification de données. Le secteur par le biais de sa partie prenante dominante « FMA » mettra en place à partir du mois d'octobre 2025 l'attestation d'assurance automobile dématérialisée.

Le positionnement sur le Web par la création de site web vitrine ou dynamique, la présence sur les réseaux sociaux (Par cible) (Hdidou 2022) , est une phase essentielle de cette transformation incrémentale dans l'aspect de la valorisation du canal digital.

5-5 La formation et information :

L'un des déterminants importants de l'optimisation de la transformation d'une méta organisation de son fonctionnement et de sa pérennité est le degré du transfert de connaissances et d'informations. La transformation digitale par incrémentation permettra une assimilation progressive des processus, de la technologie, des outils et surtout du type de management, en termes de bonne conduite du changement.

L'état des lieux et sa projection sur l'avenir de la transformation, montre clairement la disparité des objectifs entre les niveaux des parties prenantes de la méta organisation, qui est logique dans son sens d'importance et de positionnement financier, mais l'est moins dans une optique d'optimisation consolidé du cluster et moins de la méta organisation dans sa globalité. Ceci nous amène à approfondir le cadre de cette recherche.

La formation incrémentale doit se focaliser sur la mise à niveau des connaissances des intermédiaires en tant que partie prenante frontale du client, et des managers comme liens entre les niveaux supérieurs des compagnies « Le top manager » responsables de développement des stratégies et de l'ajustement des business model.

La montée en compétence dans le domaine technologique et le passage de l'intermédiaires de consommateur de produits « Progiciels marchands » à la contribution ou à la conception d'outils selon le besoin spécifique.

5- 6 Stratégie opérationnelle :

Pour réussir la transformation numérique progressive du secteur des assurance au Maroc, il est crucial d'adopter une approche stratégique et méthodique.

1. **Vision et feuille de route claires :** Définir une vision claire de la transformation numérique, avec des objectifs stratégiques, des priorités et des échéances réalistes. Cette feuille de route doit être alignée sur la stratégie globale des noyaux du secteur et régulièrement mise à jour pour tenir compte des évolutions du marché et des avancées technologiques.
2. **Développement des compétences numériques :** Investir dans le développement des compétences numériques internes, en proposant des programmes de formation pour les employés, en recrutant des talents spécialisés et en établissant des partenariats avec des fournisseurs de technologies.
3. **Culture d'expérimentation et d'innovation :** Cultiver une culture d'expérimentation et d'innovation, en encourageant les employés à explorer de nouvelles idées et technologies, et en leur fournissant les ressources et le soutien nécessaires pour réussir.
4. **Impact sur l'efficacité et l'expérience client :** Se concentrer sur l'impact de la transformation numérique sur l'efficacité opérationnelle, la qualité des services et l'expérience client. Il est important d'automatiser les processus et proposer des services personnalisés.
5. **Partenariat public-privé :** Reconnaître que la transformation numérique nécessite un partenariat public-privé adapté pour favoriser le développement économique et social.

En fin, le succès de la transformation numérique incrémentale repose sur la compréhension des besoins et des préférences des clients dans chaque modèle de service et sur l'adaptation des solutions numériques en conséquence. Les faibles niveaux de littératie numérique au sein de la population générale représentent un défi pour les compagnies d'assurance cherchant à étendre leur portée en ligne et à offrir un service personnalisé selon le parcours client.

La corrélation entre l'engagement et la transformation incrémentale devra être positif tout le long de ce processus continue, il doit se manifester par une satisfaction augmentée du client , lors de la validation de chaque passage d'un modèle à un autre de l'incrémentation, ou d'une séquence à une autre.

Conclusion :

La transformation numérique des méta-organisations, comme le montre le cas du secteur des assurances au Maroc, est un processus complexe qui nécessite une approche incrémentale. En adoptant une stratégie progressive, les organisations peuvent mieux gérer les défis liés à la résistance au changement, à l'intégration des nouvelles technologies et à l'adaptation des compétences des employés. Les résultats de l'étude montrent que le problème de la transformation digitale dans la méta-organisation des assurances au Maroc s'est transformé d'un problème lié à l'« outil » à un problème lié aux approches managériales.

Vu le cadre spécial de cette méta organisation, nous pensons que sa transformation globale en tant que telle aboutira sur des résultats insatisfaisants pour plusieurs parties prenantes, non ou mal intégrés dans le processus. Une transformation non optimisée dans le temps et dans l'espace affectera la performance du secteur et engendra des reculs et des réticences des parties prenantes affectées.

La transformation du secteur ne peut aboutir que pour donner suite à une étude approfondie de sa problématique globale, prenant en considération les écarts de niveaux des différentes parties prenantes.

Références bibliographiques:

- ATTAR, H., & ZAHI, J. (n.d.). Evaluation de la performance organisationnelle suite à l'alignement stratégique du système ERP: Cas des sociétés d'assurance et mutuelle marocaines.
- Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS) - MAROC. (2025). <https://www.linkedin.com/company/acaps-officiel>
- Belle-Hallsworth, C., & Gordon, P. A. (2019). Managing Technology Implementation Change in a Caribbean Organization. In Emerald Publishing Limited eBooks (p. 109). <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-073-920191010>
- Bergh, D. D., Ketchen, D. J., Orlandi, I., Heugens, P., & Boyd, B. (2018). Information Asymmetry in Management Research: Past Accomplishments and Future Opportunities. *Journal of Management*, 45(1), 122. <https://doi.org/10.1177/0149206318798026>
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies. *European Management Review*, 13(2), 149. <https://doi.org/10.1111/emre.12076>
- Boehner, K., DePaula, R., Dourish, P., & Sengers, P. (2007). How emotion is made and measured. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(4), 275. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.11.016>
- Buechner, T. (2022). Much Higher Bar for Customer Service. <https://www.insurancethoughtleadership.com/customer-experience/much-higher-bar-customer-service>
- Cappiello, A. (2020). The Digital (R)evolution of Insurance Business Models. *American Journal of Economics and Business Administration*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2020.1.13>
- Chaffai, A. (2024). PLAN STRATÉGIQUE ACAPS 2024-2026.
- Chaubey, A., & Singh, S. (2020). AI-enabled Digital Transformation of Insurance Industry. *Communications on Applied Electronics*, 7(34), 6. <https://doi.org/10.5120/cae2020652870>
- Desikan, J., & Devi, A. (2021). Digital Transformation in Indian Insurance Industry – A Case Study. Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5607469>
- Digital Government Review of Morocco. (2018). In OECD digital government studies. Organization for Economic Cooperation and Development. <https://doi.org/10.1787/9789264298729-en>
- Eckert, C., & Osterrieder, K. (2020). How digitalization affects insurance companies: overview and use cases of digital technologies. *Zeitschrift Für Die Gesamte Versicherungswissenschaft*, 109(5), 333. <https://doi.org/10.1007/s12297-020-00475-9>
- Halima, E. H., & Yassine, T. (2022). Insurtech & Blockchain: Implementation of Technology in Insurance Operations and its Environmental Impact. IOP Conference Series Earth

and Environmental Science, 975(1), 12010. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/975/1/012010>

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

Kerrouch, M. et Hdidou, K. 2025. Transformation digitale et évolution des cabinets d'assurances au Maroc : Un aperçu des enjeux stratégiques. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 6, 5 (mai 2025).

Lalonde, C., & Adler, C. (2015). Information asymmetry in process consultation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 177. <https://doi.org/10.1108/lodj-03-2013-0037>

Méndez-Aparicio, M. D., Jiménez-Zarco, A. I., Izquierdo-Yusta, A., & Resino, J. J. B. (2020). Customer Experience and Satisfaction in Private Insurance Web Areas. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.581659>

Meta-organization. (2024). <https://en.wikipedia.org/wiki/Meta-organization>

Souini, A., & Chakor, A. (2019). LA FIDELISATION DES CLIENTS A L'ERE DE LA DIGITALISATION: CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation:

Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>

Abréviations :

ACAPS : Autorité de contrôle et de prévoyance sociale.

FMA : Fédération Marocaine des assurances.

FNACAM : Fédération nationale des Agents et courtier du Maroc .

ERP : Entrepris ressources management.

NARSA : Agence National de la sécurité routière