

Transformation digitale des méta-organisations dans le secteur marocain des assurances : vers un modèle de clusters de proximité organisée

Digital Transformation of Meta-Organizations in the Moroccan Insurance Sector: Towards a Model of Organized Proximity Clusters

Hdidou Khalid

Docteur en business et administration
IAE Nice
Groupe de recherche en management

Date de soumission : 18/05/2026

Date d'acceptation : 13/07/2026

Pour citer cet article :

Hdidou. K. (2026) « Transformation digitale des méta-organisations dans le secteur marocain des assurances : vers un modèle de clusters de proximité organisée », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 8 » pp : 822- 855.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La transformation digitale des méta-organisations ne constitue pas un simple mouvement vers une meilleure efficacité opérationnelle et organisationnelle fondée sur l'usage des outils technologiques. Elle relève d'une approche complexe qui nécessite une étude approfondie des parties prenantes, de leur typologie ainsi que des facteurs structurant les relations entre les différents niveaux de la méta-organisation.

Le secteur des assurances au Maroc constitue une méta-organisation complexe, tant par ses niveaux structurels que par ses relations entre acteurs. Cette complexité rend l'optimisation de sa transformation digitale difficile, et parfois moins efficace que dans d'autres secteurs d'activité.

Notre recherche met en évidence la complexité de l'optimisation de la transformation digitale dans une méta-organisation assurantielle marquée par une forte concurrence. Nous proposons de segmenter cette méta-organisation en unités structurelles plus simples, au sein desquelles les alliances, les opportunités d'affaires, la co-innovation, la coopétition et le management des connaissances peuvent être renforcés. Cette démarche permet de conceptualiser la transformation digitale de la méta-organisation sous la forme d'un modèle de clusters de proximité organisée.

Mots clés : Transformation digitale ; méta-organisation ; cluster.

Abstract

The digital transformation of meta-organizations is not merely a transition towards operational and organizational efficiency through the use of technological tools. Rather, it is a complex process that requires an in-depth analysis of stakeholders, their typology and the factors that shape relationships between the different levels of the meta-organization.

The Moroccan insurance sector is a complex meta-organization, both in terms of its structural levels and the relationships between its actors. This complexity makes the optimization of its digital transformation difficult and, in some cases, less efficient than in other business sectors. This research proposes segmenting the meta-organization into simpler structural units in which alliances, business opportunities, co-innovation, coopetition and knowledge management can be strengthened. The digital transformation model of the meta-organization is therefore conceptualized as a model of organized proximity clusters.

Keywords : Digital transformation; meta-organization; cluster.

1. Introduction

La transformation digitale constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les organisations, les secteurs économiques et les politiques publiques. L'accélération des technologies numériques, la diffusion massive des plateformes digitales, l'usage croissant des données et l'émergence de nouveaux modes d'interaction avec les clients imposent aux organisations de repenser leurs processus, leurs modèles de gouvernance et leurs relations avec leurs parties prenantes. Dans ce contexte, la digitalisation ne peut être réduite à l'introduction d'outils technologiques ; elle implique une transformation profonde des pratiques, des compétences, des modes de coordination et des formes d'organisation.

Au Maroc, cette dynamique s'inscrit dans une volonté institutionnelle affirmée de faire du numérique un levier de modernisation économique et administrative. Les rapports du Conseil économique, social et environnemental, les orientations de la stratégie nationale Digital Morocco 2030 ainsi que les avis du Conseil de la concurrence soulignent l'importance d'une transformation digitale responsable, inclusive et adaptée aux réalités du pays. Toutefois, ces ambitions se heurtent à plusieurs contraintes : fracture numérique, inégalités d'accès à l'information, disparités territoriales, diversité culturelle et linguistique, ainsi que niveaux différenciés d'appropriation des technologies.

Le secteur des assurances occupe une place importante dans cette problématique. Il constitue un secteur fortement encadré, structuré par plusieurs niveaux d'acteurs : autorités de régulation, fédérations professionnelles, compagnies d'assurances, intermédiaires, prestataires, experts, réseaux conventionnés et clients. Cette configuration donne naissance à une organisation complexe, dans laquelle les acteurs sont juridiquement autonomes, fonctionnellement interdépendants et stratégiquement différenciés. À ce titre, le secteur marocain des assurances peut être analysé comme une méta-organisation, c'est-à-dire une organisation composée d'organisations, traversée par des relations de coopération, de concurrence, de régulation et de coordination.

La transformation digitale d'une telle méta-organisation pose des difficultés particulières. Contrairement à une entreprise intégrée, une méta-organisation ne dispose pas toujours d'un centre unique de décision, de règles homogènes ou d'une capacité d'action collective parfaitement maîtrisée. Les compagnies, les intermédiaires, les prestataires et les clients ne présentent pas les mêmes ressources, les mêmes compétences, les mêmes intérêts ni les mêmes rapports aux outils numériques. Cette hétérogénéité limite l'efficacité des approches globales et uniformes de digitalisation.

Cette difficulté est renforcée par les spécificités du client marocain. Malgré une forte diffusion des smartphones et un usage important des réseaux sociaux, les pratiques assurantielles restent largement fondées sur la confiance personnelle, la proximité relationnelle et le contact direct avec l'intermédiaire. Le recours aux plateformes digitales demeure donc conditionné par des variables culturelles, linguistiques, sociales, territoriales et cognitives. Il existe ainsi un paradoxe entre l'équipement numérique élevé d'une partie importante de la population et la persistance d'une préférence pour l'accompagnement humain dans le parcours assurantiel.

Dès lors, l'enjeu central n'est pas seulement de déployer des outils digitaux, mais de comprendre les conditions organisationnelles, territoriales et relationnelles permettant leur appropriation par les différentes parties prenantes. La digitalisation du secteur des assurances ne peut réussir que si elle tient compte de la structure méta-organisationnelle du secteur, de la diversité des acteurs, des rapports de pouvoir, des logiques de coopétition, des mécanismes de co-crédation de valeur et des formes de proximité qui structurent les interactions.

La présente recherche s'inscrit dans cette perspective. Elle cherche à répondre à la question suivante : comment optimiser la transformation digitale d'une méta-organisation complexe telle que le secteur marocain des assurances, tout en tenant compte des spécificités organisationnelles, territoriales, culturelles et relationnelles de ses parties prenantes ?

Pour répondre à cette problématique, nous proposons de dépasser une lecture globale et centralisée de la transformation digitale au profit d'une approche progressive par clusters de proximité organisée. Le cluster est ici envisagé comme une unité intermédiaire, plus homogène et plus gouvernable, réunissant une compagnie d'assurances, son réseau d'intermédiaires, ses prestataires et ses clients autour d'interactions fréquentes, de ressources partagées, d'une proximité territoriale ou cognitive et d'objectifs opérationnels communs.

L'objectif de cet article est donc double. Sur le plan théorique, il s'agit de mobiliser les apports relatifs aux méta-organisations, aux clusters, à la proximité organisée, à la coopétition, à la co-crédation de valeur et au transfert de connaissances afin de construire un cadre conceptuel adapté. Sur le plan empirique, il s'agit d'analyser les perceptions, pratiques et interactions des parties prenantes du secteur marocain des assurances afin de proposer un modèle de transformation digitale incrémentale fondé sur les clusters de proximité organisée.

L'article est structuré comme suit. La première partie présente le cadre théorique relatif aux méta-organisations, aux clusters, à la proximité et aux mécanismes collaboratifs. La deuxième partie expose la proposition conceptuelle du cluster comme unité d'optimisation de la transformation digitale. La troisième partie présente la méthodologie de la recherche. La

quatrième partie analyse les résultats empiriques. Enfin, la discussion permet de formaliser le modèle conceptuel proposé avant de conclure sur les apports théoriques, managériaux et les perspectives de recherche.

Notre problématique porte sur la difficulté d'opérer une transformation digitale globale et optimale du secteur des assurances au Maroc. La transformation au sein d'une méta-organisation soulève plusieurs difficultés liées à la typologie de l'environnement, aux styles de gestion, aux modes de coordination et à la performance organisationnelle.

La digitalisation de la méta-organisation ne peut être optimisée que si l'implication des parties prenantes est forte, quel que soit leur positionnement en tant que concepteurs, prescripteurs, intermédiaires ou utilisateurs. Les outils digitaux doivent également répondre à un besoin exprimé par le consommateur marocain, dont l'affinité avec les nouvelles technologies dépend de plusieurs variables culturelles, territoriales, sociales et intellectuelles.

2. Cadre théorique et état de l'art

2.1. La méta-organisation : définition, caractéristiques et enjeux de gouvernance

La méta-organisation : selon Ahrne et Brunsson (2008), la méta-organisation désigne une structure organisée dont les membres sont eux-mêmes des organisations (Bor, 2014). Cette forme organisationnelle est souvent considérée comme incomplète ou structurellement faible (Dumez, 2008 ; Bor, 2014 ; Malcourant et al., 2015). Elle se caractérise par une faible formalisation des règles, une hiérarchie limitée et une appartenance souple, facilitant l'entrée et la sortie des membres (Malcourant et al., 2015). Elle repose sur des mécanismes volontairement construits par ses membres (Ahrne et Brunsson, 2008) et se concentre sur les procédures d'action collective. Ses frontières, ainsi que ses modalités d'adhésion, demeurent flexibles afin de favoriser des activités collectives fondées davantage sur l'échange d'expériences que sur des compensations financières (Gadille et al., 2013).

Dans la littérature en gestion et en théorie des organisations, le terme « méta-organisation » renvoie à deux phénomènes distincts. Ahrne et Brunsson (2005, 2008) définissent les méta-organisations comme des entités formelles organisant d'autres organisations formelles. L'approche européenne, notamment celle de Berkowitz et Bor (2018), souligne quant à elle la dimension délibérée de la méta-organisation, dans laquelle un collectif parapluie prend des décisions interdépendantes (Grothe-Hammer et al., 2022).

Au-delà des alliances temporaires, les organisations peuvent former des coalitions durables, telles que les réseaux d'entreprises ou les méta-organisations. Les réseaux d'entreprises répondent à des motivations variées (Fulconis, 2009) et prennent différentes formes, telles que

les alliances, les franchises ou les groupements. Ils peuvent comporter des mécanismes hiérarchiques plus ou moins marqués. À l'inverse, les méta-organisations rassemblent des membres autonomes et juridiquement indépendants (Malcourant et al., 2015).

Les méta-organisations regroupent souvent une part importante, voire la quasi-totalité, des organisations qu'elles représentent (Dumez, 2009). Elles fédèrent des membres aux statuts variés autour d'enjeux communs (Gimet et Grenier, 2018) et jouent un rôle important dans les stratégies hors marché (Leys et Joffre, 2014). Trois raisons principales expliquent leur émergence : faciliter les interactions entre les membres, orienter l'action collective et créer une identité commune (Ahrne et Brunsson, 2005). Berkowitz et Bor (2018) y ajoutent la protection des ressources communes et la régulation des pratiques.

En 2012, Gulati et al. ont utilisé le terme « méta-organisation » pour désigner un phénomène différent, centré sur la formation d'objectifs au niveau du système, sans impliquer nécessairement une capacité décisionnelle commune. Cette évolution a généré une confusion conceptuelle, le même terme pouvant alors désigner deux réalités distinctes.

Le terme proposé par Gulati a été appliqué à des phénomènes tels que les écosystèmes entrepreneuriaux et les espaces interorganisationnels émergents (Kretschmer et al., 2022 ; Roundy et Bayer, 2019), sans capacité d'action collective au niveau méta. En élargissant la définition de la méta-organisation pour inclure des arrangements informels, on risque de négliger les caractéristiques essentielles définies par Ahrne et Brunsson, notamment les tensions relatives à l'autonomie et à l'identité entre les méta-organisations et leurs membres (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008).

Alors qu'Ahrne et Brunsson considèrent les méta-organisations comme une forme d'organisation, Gulati les appréhende comme une notion générique englobant diverses formes d'action collective, classées selon la stratification et la perméabilité des frontières. Cropper et Bor (2018) identifient également différentes formes de partenariats au sein des méta-organisations, selon leur composition et leur évolution.

Pour améliorer la coordination, les organisations multilatérales privilégient souvent des lois souples ou des normes non contraignantes plutôt qu'une hiérarchie formelle. Malgré leur structure relativement faible, elles peuvent se révéler efficaces pour coordonner l'action collective à long terme (Berkowitz et Dumez, 2016). Comprendre leur fonctionnement nécessite donc d'examiner la manière dont une organisation multilatérale construit progressivement une identité collective.

Les méta-organisations constituent un ordre social décidé, résultant de décisions fondamentales (Ahrne, Brunsson et Seidl, 2016 ; Berkowitz et Grothe-Hammer, 2022). Elles définissent un nom, des membres et des modalités décisionnelles. Chaque membre, en tant qu'ordre social, possède sa propre identité et ses propres normes, ce qui peut engendrer des tensions d'autonomie et d'identité entre les membres et la méta-organisation (Berkowitz et Bor, 2018). Ahrne et Brunsson (2008) observent que la plupart des méta-organisations prennent la forme d'associations dans lesquelles chaque membre peut adhérer ou se retirer librement. Contrairement à une fusion, la création d'une méta-organisation ajoute une nouvelle entité sans supprimer les organisations existantes. Cela entraîne un enchâssement des systèmes de décision et une superposition des organisations (Grothe-Hammer et al., 2022), ce qui complexifie la capacité des membres à décider collectivement des changements dans l'ordre social de la méta-organisation.

Le concept de méta-organisation englobe une grande diversité d'organisations, souvent analysées à travers d'autres notions. Les méta-organisations composées d'entreprises sont parfois qualifiées d'associations d'entreprises (Marques, 2017) ou de réseaux interorganisationnels (Fortwengel et Jackson, 2016). D'autres études portent sur les méta-organisations dans l'enseignement supérieur, les relations internationales ou encore le domaine sportif (Ahrne, Brunsson et Kerwer, 2016 ; Berkowitz et Grothe-Hammer, 2022 ; Malcourant et al., 2015). Les méta-organisations hétérogènes regroupent quant à elles des acteurs variés, tels que des organisations de la société civile et des acteurs commerciaux (Berkowitz et al., 2020).

2.2. Rôle des méta-organisations dans la gouvernance, la coopération et l'action collective

Les méta-organisations jouent un rôle essentiel dans la facilitation des interactions entre leurs membres, ce qui conduit fréquemment à des activités de gouvernance ou de cogestion. En tant qu'intermédiaires réglementaires, elles contribuent à définir, diffuser et adapter des règles à l'échelle nationale ou internationale (Berkowitz et al., 2020 ; Jordana, 2017), influençant ainsi les lois et les marchés (Berkowitz et al., 2020 ; Berkowitz & Souchaud, 2019 ; Peixoto & Temmes, 2019). Dans le contexte des transitions socio-écologiques, les méta-organisations multipartites assument de plus en plus cette fonction de régulation (Berkowitz et al., 2020 ; Carmagnac & Carbone, 2019). Cependant, en raison de leur structure relativement faible, elles se concentrent souvent sur l'élaboration de normes souples à destination de leurs membres (Lupova-Henry et al., 2021 ; Rasche et al., 2013 ; Vifell & Thedvall, 2012). Dans certains cas

extrêmes, comme celui de l'Union européenne (Ahrne, Brunsson & Kerwer, 2016 ; Kerwer, 2013), les méta-organisations peuvent même contribuer à réguler les États en établissant des cadres internationaux ou transnationaux dont les effets dépassent leurs propres frontières.

Plus spécifiquement, les méta-organisations reflètent souvent les critères établis par Ostrom, tels que la définition de limites claires pour le groupe, l'adaptation du modèle de gouvernance aux besoins locaux, la participation des parties prenantes à l'élaboration des règles et le respect des droits des membres par des autorités externes. Elles favorisent également l'autocontrôle des comportements des membres, instaurent un système de sanctions graduées en cas de violation, mettent en place des mécanismes de résolution des conflits et garantissent une responsabilité partagée dans la gestion des ressources communes.

Les méta-organisations s'engagent également dans la défense des intérêts de leurs membres, en agissant comme leurs représentants (Lawton et al., 2018 ; Marques, 2017 ; Rajwani et al., 2015). Elles peuvent négocier des contrats, des prix et des réglementations (Berkowitz et Bor, 2018), tout en sensibilisant les acteurs à des enjeux spécifiques (Berkowitz et al., 2020 ; Valente et Oliver, 2018). Cette sensibilisation peut même constituer leur principale stratégie pour attirer de nouveaux membres.

Enfin, les méta-organisations s'efforcent de créer des identités collectives et de définir des frontières organisationnelles autour de leurs membres, en établissant des catégories et des ressources communes. Bien qu'elles puissent rencontrer des difficultés dans le développement de ces identités au niveau méta (Laviolette et al., 2022 ; Patvardhan et al., 2015), elles cherchent à construire et à renforcer leur identité collective.

2.3. De la méta-organisation au clustering : réduction de la complexité organisationnelle

La méta-organisation peut s'appliquer à de nombreuses formes d'actions collectives entre organisations poursuivant des objectifs différents. Toutefois, sa complexité impose une catégorisation permettant de faciliter l'optimisation de sa transformation.

Être une organisation suppose l'existence d'un certain niveau de décision concernant les éléments organisationnels que sont l'appartenance, les règles, la hiérarchie, le contrôle et les sanctions (Ahrne & Brunsson, 2011). Par conséquent, le concept de méta-organisation ne peut s'appliquer à des formes de relations interorganisationnelles qui ne sont pas organisées dans une certaine mesure. Par exemple, les clusters ne peuvent pas être considérés comme des méta-organisations lorsqu'il n'existe pas d'organisation au niveau méta (Lupova-Henry et al., 2021). De même, les écosystèmes d'entreprises ne peuvent être étudiés comme des méta-organisations

que s'il existe un système de décisions englobant les membres de l'écosystème. Cela n'exclut toutefois pas l'existence d'un processus de méta-organisation en cours, entendu comme une tentative de créer un acteur organisé à un niveau méta (Sanioossian et al., 2022).

S'il est vrai que les organisations, et a fortiori les méta-organisations, sont toujours représentées par des individus, l'appartenance à une organisation demeure une condition essentielle de la méta-organisation. L'existence d'organisations composées à la fois d'individus et d'organisations soulève ainsi des questions spécifiques qui doivent être conceptualisées en tant que telles.

Les limites de la transformation d'une méta-organisation, notamment lorsqu'elle implique indirectement des individus à travers les organisations membres, nous conduisent à proposer une subdivision de cette méta-organisation en clusters. Ce choix sera justifié à la fois sur les plans théorique, conceptuel et empirique.

Les « clusters » ont émergé dans les années 1980 à la suite des travaux de Michael Porter, qui a mis en évidence l'existence de concentrations géographiques et économiques caractérisées par des interactions intenses entre divers acteurs privés, publics et institutionnels, liés par des objectifs communs ou complémentaires et ancrés dans un territoire spécifique.

La diversité des définitions de ce concept découle de l'hétérogénéité des clusters, qui varient selon le type de biens ou de services produits, la dynamique de localisation, leur stade de développement et l'environnement dans lequel ils s'inscrivent (Ketels, 2003). Martin et Sunley (2003) qualifient même ce concept de « chaotique », après avoir examiné de nombreux travaux académiques publiés entre la fin des années 1990 et le début des années 2000 (Porter, 1998a et 1998b ; Crouch et Farrell, 2001 ; Feser, 1998 ; Swann et al., 1998 ; Roelandt et den Hertag, 1999 ; Van den Berg et al., 2001).

La problématique traitée par cette recherche porte sur l'équilibration des processus de transformation, sur les plans spatial et temporel, dans des systèmes d'action concrets et dynamiques, chacun étant soumis à une règle de performance. Cette performance est qualitative lorsqu'elle vise la qualité du fonctionnement, et quantitative lorsqu'elle vise son amélioration mesurée par des indicateurs généralement financiers. La qualité est entendue ici dans l'acception qualimétrique du concept de qualité intégrale (Savall et Zardet, 1995). Le concept de système d'action concret dynamique est adossé à celui d'espace d'efficience afin de modéliser le processus ontologique de la recherche. L'hypothèse méthodologique consiste à montrer que ce couplage permet de piloter les projets de transformation au sein des réseaux

numériques et, corrélativement, au sein des organisations qui en sont membres (B. Daniel, 2019).

Dans le cadre de cette recherche, l'optimisation du fonctionnement interne des clusters constitue le socle de la transformation digitale étudiée. Cette optimisation s'articule autour de trois dimensions principales : l'innovation, la coopétition et le transfert de connaissances. Nous analyserons la perception des parties prenantes à l'égard de ces formes de partage, ainsi que leur positionnement face à la transformation digitale. Nous examinerons également les formes d'innovation et de co-innovation, les freins à leur mise en œuvre comme produits ou services, ainsi que les limites de la concurrence au sein des niveaux structurels. Les formes de coopétition seront étudiées à partir d'un traitement qualitatif des entretiens réalisés auprès des niveaux dont les parties prenantes sont liées par des conventions, des codes déontologiques ou des statuts.

2.4. Coopétition technologique et partage de ressources stratégiques

La coopétition désigne une situation dans laquelle coopération et compétition coexistent entre des acteurs qui deviennent simultanément partenaires et concurrents (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Gnyawali et al., 2016). Cette double logique constitue le fondement de la coopétition et peut générer un avantage concurrentiel lorsque les entreprises combinent leurs ressources, leurs compétences et leurs capacités d'innovation (Quintana-García et Benavides-Velasco, 2004 ; Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

Dans le domaine technologique, la coopétition permet de partager certains coûts, de réduire les risques liés à l'innovation et d'accélérer la mise sur le marché de nouvelles solutions. Les travaux antérieurs soulignent ainsi son rôle dans la R&D, l'innovation technologique, la logistique, la production et parfois même la commercialisation (Bengtsson et Kock, 2000 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Pellegrin-Boucher et al., 2013).

Une entreprise ne devient attractive pour un projet de coopétition technologique que lorsqu'elle possède des technologies génératrices de rentes et accepte d'en partager une partie dans un cadre organisé (Fernandez et Chiambaretto, 2016 ; Gnyawali et Charleton, 2017).

Ainsi, la coopétition technologique prépare la réflexion sur la co-crédation de valeur. Dans les deux cas, la performance ne résulte pas uniquement de la possession de ressources, mais de leur combinaison organisée entre plusieurs acteurs.

2.5. Co-crédation de valeur, innovation et collaboration interorganisationnelle

La notion de coproduction de valeur (Ramírez, 1999) peut être rapprochée de celle de co-crédation, que nous privilégions dans cette recherche. La co-crédation, qui « consiste à faire advenir à l'existence ce que l'on tire du néant » (Marion, 2016, p. 26), apparaît en effet plus

représentative du contexte amont des projets collaboratifs. L'expression « co-crédation de valeur » a été popularisée par Prahalad et Ramaswamy (2004), ainsi que par la Service-Dominant Logic (Vargo et al., 2008). La co-crédation de valeur débute lorsqu'un acteur soumet des propositions suffisamment attractives pour inciter d'autres acteurs à contribuer à leur construction. Elle peut mobiliser un seul acteur, une dyade, un réseau ou l'interconnexion de plusieurs réseaux (Frow et al., 2016). Les acteurs impliqués peuvent assumer différents rôles : initiateur, fournisseur ou bénéficiaire du service. Le point de départ de leur relation réside dans une invitation à co-crédier, formulée par l'initiateur, à laquelle les autres acteurs répondent lorsque cette invitation correspond à leurs activités, à leurs intérêts ou à leurs objectifs du moment.

2.6. Innovation, proximité et transfert de connaissances

Le lien entre proximité et innovation s'explique principalement par le partage de connaissances. La fréquence des contacts, l'existence d'un langage commun, l'intensité des liens et la confiance favorisent les transferts intra- et interorganisationnels de connaissances (Argote et al., 2003 ; Van Wijk et al., 2008).

L'innovation collective suppose toutefois une certaine complémentarité entre les bases de connaissances. Lorsque les partenaires disposent de connaissances trop similaires, notamment dans les alliances entre concurrents directs, les effets sur l'innovation radicale peuvent être limités. À l'inverse, la combinaison de connaissances complémentaires peut soutenir le développement de nouveaux produits (Knudsen, 2007 ; Un et al., 2010).

Cette perspective permet de comprendre pourquoi des acteurs qui ne se connaissaient pas nécessairement auparavant peuvent progressivement partager des ressources, construire une base cognitive commune et innover ensemble. Elle souligne également le rôle des espaces collaboratifs, des clubs d'entreprises et des réseaux professionnels dans la structuration de l'innovation collective.

Un autre axe de recherche, moins étudié dans les travaux sur la proximité, concerne les situations dans lesquelles une proximité cognitive se construit entre des acteurs concurrents, sans que ceux-ci soient nécessairement partenaires.

Cette perspective est notamment abordée par Aurélie Beaugency et Damien Talbot.

Cette analyse conduit à préciser les différentes formes de proximité mobilisées dans un cluster. La proximité géographique constitue un premier niveau, mais elle doit être complétée par des proximités organisées, cognitives, sociales et institutionnelles pour produire de véritables effets sur l'innovation et le transfert de connaissances.

2.7. Critères de similitude intra-cluster

2.7.1. La proximité géographique

La proximité géographique facilite les rencontres productives entre organisations hétérogènes, telles que les entreprises, les institutions publiques, les universités ou les centres de recherche (Colletis et Pecqueur, 1993). Elle est renforcée par les infrastructures de transport, les moyens de communication et les échanges fréquents, qu'ils soient marchands ou non marchands, formels ou informels.

Cette proximité peut favoriser la confiance, réduire les comportements opportunistes et faciliter la coordination entre acteurs (Boschma, 2005 ; Loilier, 2010). Elle n'agit toutefois pas automatiquement : elle doit être activée par les pratiques, les perceptions et les interactions des acteurs pour devenir une ressource utile au cluster (Torre, 2009).

En ce sens, la proximité géographique constitue également une représentation. Au sein d'un cluster, les organisations sont proches géographiquement ; la question qui en découle est alors la suivante : comment valoriser les liens entre les parties prenantes du cluster au profit de la performance commerciale ?

2.7.2. La proximité organisée

La proximité géographique ne suffit pas à elle seule à expliquer les interactions au sein d'un cluster. Pour une même distance, certains acteurs peuvent se percevoir comme proches, tandis que d'autres se considèrent comme éloignés (Gallaud et al., 2012). La proximité organisée renvoie alors à la capacité d'une organisation, d'une communauté ou d'un cluster à faire interagir ses membres selon deux logiques : l'appartenance et la similitude (Torre et Rallet, 2005).

Dans la logique d'appartenance, les acteurs sont proches parce qu'ils interagissent au sein d'un même espace organisé et partagent des règles ou des routines. Dans la logique de similitude, ils sont proches parce qu'ils partagent des représentations, des connaissances, des objectifs ou des valeurs communes. Ces deux logiques renforcent les interactions et contribuent au renouvellement du cluster.

Les clusters sont des formes organisationnelles mobiles dans lesquelles l'innovation collective doit être recherchée (Detchenique, 2017). Dès lors, une question centrale se pose : comment la proximité organisée peut-elle influencer le renouvellement d'un cluster ? Cette interrogation est intégrée à notre cadre théorique et sera approfondie à travers les résultats empiriques.

La proximité permanente peut être définie comme la distance séparant la localisation de chacun des acteurs. La proximité géographique temporaire renvoie, quant à elle, à la possibilité pour

les acteurs de se déplacer afin d'interagir en face à face lorsqu'une coordination directe devient nécessaire. Elle est facilitée par l'accroissement de la mobilité des acteurs et par des innovations organisationnelles, telles que la mise en place d'équipes plateformes dans l'industrie automobile (Carrincazeaux et Lung, 1998).

2.7.3. Les formes de proximité non géographique

L'école hollandaise distingue cinq formes de proximité, dont quatre ne sont pas géographiques : la proximité organisée, la proximité cognitive, la proximité sociale et la proximité institutionnelle (Boschma, 2005). La proximité cognitive facilite la communication et l'apprentissage ; la proximité sociale repose sur la confiance et les relations interpersonnelles ; la proximité institutionnelle renvoie au partage de normes et de valeurs communes (Granovetter, 1985 ; North, 1991).

Dans l'école française, le courant interactionniste a d'abord mobilisé la notion de proximité organisationnelle, fondée sur l'appartenance à une même organisation ou à un même réseau (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Cette notion a ensuite été progressivement remplacée par celle de proximité organisée, définie comme la capacité d'une organisation à faire interagir ses membres (Rallet et Torre, 2004).

Bouba-Olga et Grossetti (2008) proposent une définition alternative qui ne fait plus référence à la proximité organisée, mais à une proximité non spatiale, qu'ils qualifient de proximité socio-économique. Cette proximité se décline en deux catégories : la proximité de ressources et la proximité de coordination. La proximité de ressources comprend une proximité cognitive et une proximité matérielle. Pour ces auteurs, « les individus sont semblables ou complémentaires selon les ressources dont ils disposent (patrimoines, revenus, diplômes, statuts sociaux, etc.) » (p. 8). La proximité de coordination comprend, quant à elle, une proximité relationnelle et une proximité de médiation. La proximité relationnelle correspond à la position des acteurs dans les réseaux sociaux, tandis que la proximité de médiation renvoie à la possibilité d'entrer en interaction au moyen d'une ressource de médiation. C'est le cas, par exemple, de la recherche d'emploi, pour laquelle les candidats peuvent utiliser les agences pour l'emploi ou des sites Internet spécialisés. Toutefois, cette définition de la proximité socio-économique reste encore peu mobilisée par les analystes de la proximité.

2.7.4. Le cluster d'innovation

Les clusters d'innovation ne se limitent pas toujours à un territoire local. Certains reposent sur des relations interrégionales, nationales ou internationales, ce qui conduit à dépasser une lecture strictement géographique de l'innovation. Les travaux de Depret et Hamdouch, ainsi que ceux

de Gay et Dupuy, montrent que les dynamiques d'alliances et de réseaux peuvent structurer l'innovation au-delà du seul ancrage régional.

Ainsi, l'analyse des clusters d'innovation doit dépasser les représentations statiques de l'agglomération spatiale. Le territoire ne doit pas être conçu uniquement comme un réservoir de ressources, mais comme un vecteur de combinaison, de circulation et de diffusion des connaissances. Cette perspective ouvre la voie à une compréhension plus dynamique des liens entre territoire, proximité, réseaux et innovation (Hdidou, 2025).

3. 3. Proposition conceptuelle : le cluster comme unité d'optimisation de la transformation digitale

À partir du cadre théorique développé précédemment, nous conceptualisons la transformation digitale par le clustering comme une démarche permettant de réduire le champ d'optimisation de la méta-organisation à des unités plus restreintes, plus homogènes et plus facilement gouvernables. Cette approche, illustrée par la figure 1, propose de considérer le cluster comme une unité intermédiaire d'analyse et d'action, capable de rapprocher les acteurs, de renforcer la coordination et de faciliter l'appropriation progressive des outils digitaux.

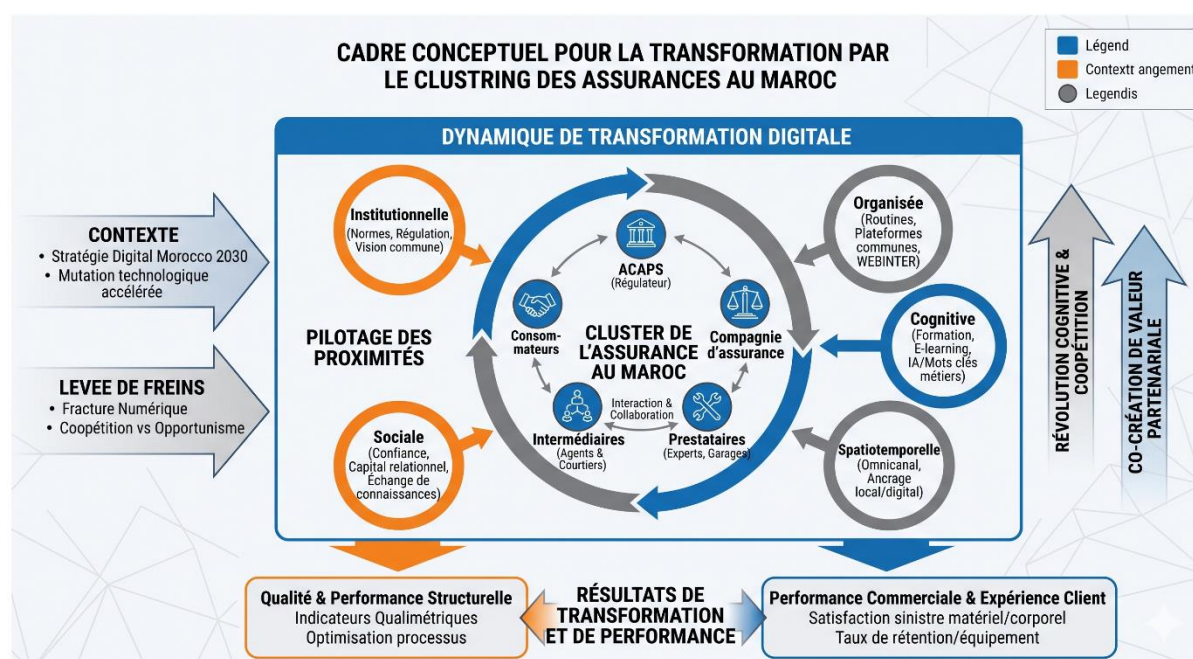


Figure 1. Concept de cluster appliqué à une compagnie d'assurance

Source : auteur.

4. Méthodologie de la recherche

Cette recherche s'appuie sur une approche mixte de collecte de données, adaptée à la diversité des parties prenantes étudiées.

Le volet qualitatif repose sur des entretiens semi-directifs, une démarche netnographique fondée sur l'analyse de contenus diffusés sur les réseaux sociaux, notamment des interviews publiées sur YouTube entre 2020 et 2024, ainsi que sur des récits auto-ethnographiques issus de notre expérience professionnelle dans le secteur des assurances.

Le volet quantitatif vise à évaluer l'intensité des relations entre les principales parties prenantes de l'écosystème assurantiel, avec une attention particulière portée à la relation entre le client et l'intermédiaire d'assurance dans des contextes territoriaux, socioculturels et ethnoculturels différenciés.

Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire structuré, administré auprès d'un échantillon de clients répartis dans vingt localités, couvrant à la fois des espaces urbains et ruraux. Au total, 1 200 questionnaires complets et exploitables ont été collectés.

L'échantillon a été constitué à partir des bases de données clients de quatre cabinets d'assurance partenaires, implantés dans les quatre principales aires ethnoculturelles du Maroc. Ce choix méthodologique répond à la volonté de garantir une représentation de la diversité géographique, culturelle et sociale du contexte marocain, élément central de la problématique de recherche.

La diffusion du questionnaire a été réalisée par voie électronique. Les liens d'accès ont été transmis individuellement aux clients via l'application WhatsApp, canal de communication largement utilisé au Maroc. Cette modalité de collecte a permis d'atteindre un nombre important de répondants répartis sur l'ensemble des territoires étudiés, tout en facilitant la participation et en améliorant le taux de réponse.

Afin de limiter les biais de sélection, seuls les clients disposant d'une relation active avec les cabinets partenaires au moment de l'enquête ont été sollicités. Les réponses ont été recueillies de manière volontaire, anonyme et confidentielle, conformément aux principes éthiques applicables à la recherche en sciences de gestion.

Le tableau 1 résume la répartition des échantillons de clients ciblés par le questionnaire.

Tableau 1. Dispositif de collecte des données empiriques quantitatives

Cluster	Part des réponses classées
URBAIN	40,9%
RURALE	59,1%

Source(Auteur)

Le tableau 2 présente les principales sources mobilisées, les populations ciblées, les modes de collecte et la nature des données recueillies.

Tableau 2. Dispositif de collecte des données empiriques qualitatives

N°	Approche	Population cible	Mode de collecte	Nombre Entretiens et période
1	Qualitative Auto-ethnographie	L'auteur	Expérience professionnelle, conférences et travaux antérieurs	Secondaires
2	Qualitative	Responsables de l'ACAPS	Interviews médias (President ACAPS)	1 seul entretien « Journée Fnacam octobre 2024)
3	Qualitative	Acteurs de la FMA « DG-DGA-DD-DR »	Entretiens semi directives	2 avec DG,3DGA-2DD-3DR »
4	Quantitative	Intermédiaires d'assurances 250 touchées par le questionnaire	Questionnaire en ligne et réseaux sociaux	Courant 2025-
5	Quantitative	Clients particuliers 1200 clients touchés	Questionnaire en ligne, réseaux sociaux et collecte directe	Courant 2025
6	Qualitative	Infrastructures et locaux	Observation, visites de terrain « La visite des cabinets en localités urbaines et rurales 75 cabinets)	Semestre 1-2026

La recherche empirique a été structurée autour de plusieurs sources complémentaires, afin de croiser les points de vue des acteurs institutionnels, des intermédiaires, des clients et des observateurs de terrain.

Les données issues de l'auto-ethnographie n'ont pas été traitées comme un corpus séparé. Elles ont été mobilisées de manière transversale afin d'éclairer l'interprétation des résultats qualitatifs et quantitatifs.

Le traitement des données qualitatives a été réalisé à l'aide du logiciel Atlas.ti afin d'identifier les thèmes récurrents, les relations entre catégories et les principaux axes d'interprétation. Un codage thématique a été effectué à partir du cadre conceptuel de la recherche.

5. Résultats

5.1. Variables culturelles, ethniques et linguistiques dans la structuration des clusters

Les résultats issus de notre recherche de terrain, fondée sur les visites réalisées auprès de 75 cabinets situés dans les 20 localités ciblées, ainsi que sur l'analyse des données quantitatives relatives aux dimensions relationnelles — notamment les variables de communication et de dépendance dans la gestion du parcours client, synthétisées dans le tableau 3 — montrent que

les variables culturelles, linguistiques et territoriales jouent un rôle déterminant dans la structuration des clusters. Elles influencent la conception des produits, les modes de communication, les pratiques marketing, la relation client ainsi que les mécanismes de transfert de connaissances. L'accompagnement du client apparaît d'autant plus efficace que les acteurs mobilisés partagent avec lui une proximité culturelle et linguistique.

Tableau 3. Indicateurs de segmentation des cabinets

Indicateur	Urbain	Rural	Écart	Observations
Communication très satisfaisante	42%	80%	-38%	Rural au-dessus si écart positif.
Téléphone intelligent	93%	69%	24%	Capacité digitale potentielle.
Application utilisée	77%	41%	36%	Adoption effective du digital.
Préférence suivi par agence	60%	88%	-28%	Proxy principal de proximité relationnelle.
Préférence plateforme	60%	22%	38%	Appétence pour un traitement digital pur.
	40%	20%	20%	Combinaison agence + plateforme.
Rappel par téléphone	90%	98%	-8%	Canal universel.
Rappel par WhatsApp	98%	72%	26%	Canal relationnel digital.
Rappel par messagerie	76%	58%	17%	Canal complémentaire.
Rappel par e-mail	32%	8%	24%	Canal faible dans les deux segments.

Source(Auteur)

Cette analyse permet de distinguer deux configurations principales : d'une part, un cluster urbain ou semi-urbain ; d'autre part, un cluster rural ou fortement enraciné dans des référents culturels locaux. Ces sous-clusters constituent des unités pertinentes pour adapter progressivement la transformation digitale aux usages effectifs des clients et des intermédiaires, en tenant compte des spécificités territoriales, sociales et linguistiques propres à chaque contexte. Le tableau 4 met ainsi en évidence l'importance de l'empreinte culturelle et linguistique dans les cabinets appartenant aux clusters ruraux implantés dans des régions à forte affinité culturelle et identitaire. Les cinq régions retenues présentent, à des degrés variables, un ancrage culturel spécifique, tout en étant progressivement touchées par les dynamiques d'urbanisation.

Tableau 4. Variables territoriales, culturelles et linguistiques retenues pour la segmentation des clusters

Région	Pôle urbain (villes noyaux des 4 cultures marocains)	Pôle rural ou culturellement ancré
Souss	Ville d'Agadir Dialecte utilisé dans les échanges commerciaux, urbanisation élevée. Niveau d'instruction élevé.	Ville de Taroudant Dialecte soussi très utilisé ; urbanisation moyenne, niveau d'instruction moyen.
Moyen atlas	Ville de Khénifra Usage commercial modéré du dialecte ; urbanisation moyenne ; niveau d'instruction moyen.	Ville de Ainleuh Amazigh fortement utilisé ; faible urbanisation ; niveau d'instruction faible.
Rif	Ville d'Al hoceima Rifain fortement utilisé ; urbanisation moyenne ; niveau d'instruction élevé.	Ville de Driouch Rifain dominant ; faible urbanisation ; niveau d'instruction faible.
Sahara	Ville de Laayoune Hassani modérément utilisé ; urbanisation élevée ; niveau d'instruction moyen.	Ville de Smara Hassani fortement utilisé ; faible urbanisation ; niveau d'instruction faible.

Source : auteur.

5.2. Relations entre les parties prenantes du cluster

Les acteurs du cluster peuvent être analysés comme des parties prenantes dont le rôle varie selon leur position, leur niveau d'engagement et la nature de leurs relations avec les autres membres. La littérature distingue notamment les parties prenantes primaires, directement liées à l'activité assurantielle — telles que les intermédiaires, les prestataires agréés et les clients — et les parties prenantes secondaires, telles que les autorités de régulation ou certains prestataires indirects (Carroll et Buchholtz, 2000 ; Gibson, 2000 ; Weiss, 1994 ; Clarkson, 1995).

Les compagnies d'assurances occupent une position centrale dans la structuration et l'animation du cluster. Elles disposent généralement des ressources, des outils et de la capacité d'impulsion nécessaires pour orienter les pratiques des intermédiaires, des prestataires et, indirectement, des clients.

Tableau 5. Approches théoriques de l'identification des parties prenantes du cluster

Approche	Idée principale	Auteurs/sources	Catégorisation
Relationnelle	Acteurs liés à l'organisation par une relation directe.	(Freeman, 1984; Freeman & Reed, 1983; Rhenman & Stymne, 1965)	Toutes les parties prenantes du cluster
Contractuelle	Acteurs liés par un contrat ou une convention.	(Cornell & Shapiro, 1987)	Relations contractuelles dominantes dans le cluster.
Légitimité	Acteurs reconnus comme légitimes, avec ou sans contrat formel.	(Donaldson & Preston, 1995)	Accords formels ou informels entre parties.
Droits	Acteurs disposant de droits ou d'intérêts liés à l'organisation.	Droits (Clarkson, 1995; Freeman & Evan, 1990; Hill & Jones, 1992)	Droits et obligations croisés dans le cluster.
Contributions	Acteurs contribuant à la création de valeur.	(Clarkson, 1995; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994)	Contribution de chaque partie à la valeur du cluster.
Attributs	Acteurs caractérisés par le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.	(Mitchell, et al., 1997)	Attributs variables selon la position de l'acteur.
Engagement	Acteurs engagés dans une logique organisationnelle ou sociétale.	(Girard & Sobczak, 2010)	Engagements réciproques entre les parties.

Source(Auteur)

L'optimisation du cluster suppose toutefois une relation équilibrée entre les différents niveaux d'acteurs. Les intermédiaires, les prestataires et les clients doivent être intégrés dans une logique de coordination équitable. Cette exigence rejoint les travaux de Freeman (1994), inspirés de Rawls (1971), selon lesquels les parties concernées doivent bénéficier d'une égale considération dans les décisions collectives.

5.3. Appropriation des outils de gestion dans le cluster

L'appropriation des outils de gestion constitue un enjeu central dans la transformation digitale du cluster. Elle ne dépend pas uniquement de la disponibilité des technologies, mais aussi de la capacité des acteurs à les comprendre, à les adapter et à les intégrer dans leurs pratiques quotidiennes. Dans cette perspective, les outils de gestion doivent être pensés comme des instruments d'apprentissage, de coordination et d'action collective.

Au sein du cluster, la conception à l'usage prend une importance particulière en raison de la diversité des profils, des territoires, des cultures et des niveaux d'appropriation digitale. Les

produits, les processus et les outils doivent donc être construits en collaboration avec les parties prenantes en contact direct avec le client.

Ainsi, l'appropriation d'un système d'information diffère selon qu'elle est envisagée à l'échelle globale de la méta-organisation ou à l'échelle plus restreinte du cluster. Le cluster offre un cadre plus proche du terrain, plus lisible pour les acteurs et plus favorable à l'ajustement progressif des outils digitaux.

Les résultats empiriques confirment ainsi que la transformation digitale ne peut être réduite à l'introduction d'outils technologiques. Elle suppose une appropriation sociale, organisationnelle et territoriale des dispositifs, ce qui renforce la pertinence du modèle de clusters de proximité organisée.

6. Analyse thématique et discussion

Plusieurs auteurs définissent l'analyse thématique comme une approche approfondie de la recherche qualitative. Selon Braun et Clarke, l'analyse thématique est une méthode permettant d'identifier, d'analyser et de présenter des motifs, ou thèmes, au sein des données. Elle organise et décrit de manière détaillée l'ensemble du corpus analysé. Cette méthode repose ainsi sur un ensemble de procédures rigoureuses, mais inductives, destinées à identifier et à examiner les thèmes présents dans les données textuelles.

6.1. De la fragmentation méta-organisationnelle à la gouvernance par proximité organisée

L'organisation du secteur marocain des assurances ne se présente pas comme un ensemble unifié et homogène, mais comme une configuration méta-organisationnelle au sein de laquelle coexistent plusieurs ordres sociaux autonomes. Les compagnies, les intermédiaires, les prestataires conventionnés, les experts, les structures de gestion directe, les autorités de régulation et les clients participent à un même champ d'action, tout en conservant leurs propres objectifs, règles, contraintes et marges de décision. Cette configuration explique que la transformation digitale ne puisse être pensée uniquement comme un programme technologique sectoriel. Elle doit être analysée comme un processus d'ajustement entre des acteurs interdépendants, mais inégalement dotés en ressources, en pouvoir, en compétences et en capacités d'appropriation. Les données recueillies confirment cette tension entre interdépendance et autonomie : « *Le secteur fonctionne à travers plusieurs niveaux d'acteurs interdépendants, mais chacun garde sa logique propre* » (DG). Dans cette perspective, le cluster de proximité ne constitue pas une simple subdivision administrative de la méta-organisation ; il devient un niveau méso-organisationnel d'analyse, capable de rendre visibles

les relations effectives entre une compagnie, son réseau d'intermédiaires, ses prestataires et ses clients. Il permet ainsi de déplacer l'analyse d'une vision globale et abstraite de la transformation digitale vers une lecture plus située, plus empirique et plus opérationnelle des conditions de coordination, d'apprentissage et d'innovation.

6.1.1. Des alliances fragmentées à une coopération structurée au sein du cluster

Les alliances interorganisationnelles constituent l'un des premiers révélateurs de la complexité sectorielle. Elles ne relèvent pas d'un modèle unique de coopération, mais d'un assemblage de relations contractuelles, conventionnelles, professionnelles et parfois tacites. Les accords de marché, les traités de nomination, les conventions avec les prestataires, les relations entre compagnies et réseaux d'intermédiaires ou encore les arrangements opérationnels autour de la gestion des sinistres montrent que la coopération existe, mais qu'elle demeure souvent fragmentée et dépendante du contexte. Cette fragmentation limite la capacité de la méta-organisation à produire une coordination digitale homogène, car les acteurs coopèrent sur certains objets tout en restant concurrents sur d'autres. Le matériau empirique souligne précisément cette tension : « *Les acteurs peuvent coopérer sur des règles communes tout en restant en concurrence sur les marchés et les clients* » (DR). L'intérêt du cluster de proximité réside alors dans sa capacité à transformer des alliances dispersées en relations plus lisibles et plus gouvernables. En rapprochant les acteurs autour d'un périmètre concret — compagnie, intermédiaires, prestataires et clientèle associée —, il permet de stabiliser les formes de coopération, de réduire les zones d'ambiguïté et de favoriser une coordination digitale plus progressive. Le cluster n'efface donc pas la concurrence, mais il crée un cadre dans lequel la coopération peut être organisée, encadrée et orientée vers l'amélioration du service rendu au client.

6.1.2. Du leadership centralisé au leadership distribué de la transformation digitale

Le leadership apparaît moins comme une fonction hiérarchique unique que comme une capacité distribuée d'orientation, de traduction et d'accompagnement du changement. À l'échelle de la méta-organisation, les compagnies disposent généralement des moyens stratégiques, technologiques et financiers nécessaires pour impulser la transformation digitale. Toutefois, cette impulsion ne se traduit pas mécaniquement par une appropriation effective au niveau des intermédiaires et des prestataires. Les entretiens mettent en évidence un décalage entre le leadership stratégique porté par les directions des compagnies et le leadership opérationnel attendu sur le terrain. Certains acteurs évoquent ainsi la difficulté de convertir les orientations

digitales en pratiques quotidiennes : « *Les outils sont décidés au niveau central, mais leur usage dépend de notre capacité à les expliquer au client et à les intégrer dans le cabinet* » (intermédiaire). Cette situation montre que la conduite du changement ne peut reposer uniquement sur des décisions descendantes. Elle suppose des relais locaux capables de traduire la vision digitale en pratiques compréhensibles, acceptables et utiles pour les clients. Le cluster de proximité devient alors un espace favorable à l'émergence d'un leadership partagé. La compagnie conserve un rôle d'impulsion, mais l'intermédiaire devient un médiateur du changement, le prestataire un partenaire d'exécution et le client un révélateur des usages réels. Le leadership n'est plus seulement stratégique ; il devient relationnel, pédagogique et opérationnel.

6.1.3. De l'identité sectorielle diffuse à l'appartenance opérationnelle au cluster

L'identité collective constitue un enjeu particulièrement délicat dans une méta-organisation marquée par la pluralité des statuts et des intérêts. À l'échelle du secteur, les acteurs peuvent partager une appartenance professionnelle générale, mais celle-ci reste souvent trop large pour produire une mobilisation concrète autour de la transformation digitale. Les compagnies défendent leur positionnement concurrentiel, les intermédiaires leur autonomie commerciale, les prestataires leurs équilibres économiques et les clients leurs attentes de proximité et de confiance. L'identité collective ne se décrète donc pas au niveau sectoriel ; elle se construit dans des interactions répétées, dans la reconnaissance mutuelle des rôles et dans l'expérience concrète du service. Les données empiriques confirment cette dimension située de l'appartenance : « *Le client ne raisonne pas toujours en termes de secteur ; il fait confiance à son interlocuteur, à son agence et à la relation construite dans le temps* » (intermédiaire). Le cluster de proximité permet précisément de rendre cette identité plus tangible. Il ne vise pas à produire une identité collective abstraite à l'échelle de l'ensemble du marché, mais à renforcer une appartenance opérationnelle autour d'un réseau, d'une compagnie, de pratiques communes et d'une relation client partagée. Dans ce cadre, la transformation digitale peut être présentée non comme une contrainte imposée de l'extérieur, mais comme un projet collectif au service de la qualité, de la réactivité et de la continuité relationnelle.

6.1.4. De la dispersion des ressources à leur mutualisation différenciée

Le management des ressources révèle une autre forme d'hétérogénéité, plus matérielle et plus directement observable. Les acteurs du secteur ne disposent pas des mêmes capacités humaines, financières, technologiques ni cognitives pour engager leur transformation digitale. Les compagnies peuvent investir dans des plateformes, des systèmes d'information, des équipes

dédiées et des programmes de formation, tandis que de nombreux intermédiaires doivent composer avec des ressources limitées, une charge administrative élevée, des contraintes de recrutement et une forte dépendance à la relation directe avec le client. Les observations de terrain et les entretiens soulignent que l'appropriation digitale dépend autant de la disponibilité des outils que de la capacité des acteurs à les financer, à les comprendre et à les intégrer dans leurs routines : « *La difficulté n'est pas seulement d'avoir l'outil, mais de former l'équipe, de convaincre le client et de maintenir l'activité quotidienne du cabinet* » (DGA). Cette asymétrie montre que la transformation digitale ne peut être pilotée par une logique uniforme de déploiement. Elle exige un management différencié des ressources, fondé sur l'identification des besoins réels et sur un accompagnement ciblé. Le cluster de proximité offre un cadre pertinent pour organiser cette mutualisation progressive : formation adaptée, partage d'expériences, soutien aux cabinets les moins équipés, clarification des rôles des prestataires et ajustement des investissements digitaux aux usages locaux. Il transforme ainsi les ressources dispersées de la méta-organisation en capacités collectives plus facilement mobilisables.

6.1.5. De l'adaptation locale à l'agilité située du cluster

L'agilité organisationnelle ne renvoie pas seulement à la rapidité d'introduction de nouveaux outils digitaux. Elle désigne surtout la capacité des acteurs à ajuster leurs pratiques aux usages réels des clients, aux contraintes territoriales, aux habitudes relationnelles et aux écarts d'appropriation technologique. Dans le contexte marocain, les résultats empiriques montrent que l'agilité se manifeste d'abord dans les pratiques de terrain : recours au téléphone, usage de WhatsApp, maintien du passage en agence, adaptation du langage, accompagnement personnalisé et combinaison entre canaux physiques et digitaux. Les données quantitatives relatives aux préférences de contact confirment que la digitalisation ne remplace pas mécaniquement la proximité relationnelle ; elle doit s'y articuler. Un acteur de terrain résume cette logique de manière significative : « *Le client accepte le digital lorsqu'il garde un contact humain pour expliquer, rassurer et suivre son dossier* » (intermédiaire). L'agilité du cluster réside donc dans sa capacité à expérimenter localement des solutions hybrides, à observer les réactions des clients, à ajuster les processus et à faire remonter les apprentissages vers la compagnie. Contrairement à une méta-organisation globale, souvent lente à harmoniser ses pratiques, le cluster permet une adaptation plus rapide, plus contextualisée et plus réversible. Il transforme l'agilité en apprentissage collectif situé, fondé sur l'écoute du terrain, la proximité avec les clients et l'amélioration continue du parcours assurantiel.

6.2. Validation des énoncés et conceptualisation du modèle

Sur le plan organisationnel, la recherche empirique nous conduit à définir les parties prenantes comme des membres constituant chacun un ordre social autonome, avec des limites concurrentielles déterminées soit juridiquement, soit par des accords explicites ou tacites, tels que les accords de marché. Chaque membre possède sa propre identité, ses ressources, son agenda stratégique et ses normes. Il décide de ses modalités d'organisation, de ses mécanismes hiérarchiques ou de pouvoir central, de ses règles, ainsi que de ses systèmes de contrôle et de sanction. Cette configuration dynamique et complexe s'inscrit dans une approche de méta-organisation, telle qu'elle est définie par Berkowitz et Bor (2018).

L'ensemble des parties prenantes renforce ses similitudes tout en recherchant un degré optimal de différenciation entre les membres, afin de satisfaire à la fois le besoin d'inclusion et le besoin d'unicité. La présence de limites entre les membres de chaque niveau organisationnel, qu'elles soient établies par des conventions, des chartes ou des règles déontologiques, contribue à prévenir les crises d'identité susceptibles d'apparaître lorsque certains membres poursuivent des objectifs divergents. Cette dynamique se manifeste notamment par le respect des accords de marché et de la déontologie. Les organisations professionnelles renforcent ainsi les similitudes entre leurs membres et induisent une forme de catégorisation, ce qui rejoint les caractéristiques théoriques définies par Karlberg et Jacobson (2015), Brewer (1991), Snihur (2016) et Zhao et al. (2017).

La FMA, la FNACAM ainsi que les associations d'agents propres à chaque compagnie représentent collectivement les parties prenantes individuelles auprès des autorités. Elles contribuent ainsi à légitimer leur identité collective, ce qui rejoint le cadre théorique relatif à la représentation, à la légitimité et aux méta-organisations (Rajwani et al., 2015 ; Suchman, 1995 ; Dumez, 2008).

L'innovation, la coopétition et le transfert de connaissances, qui constituent des facteurs de développement et d'optimisation des processus à l'intérieur de la méta-organisation, se trouvent toutefois limités par les contraintes liées à la prise de décision conjointe, à l'usage des ressources collectives et à la volonté de préserver le leadership sur le marché. L'opportunisme, justifié par la recherche du bénéfice et par les équilibres financiers, peut alors fragiliser la stabilité de la méta-organisation.

La nécessité de passer, sur le plan organisationnel, à une structure plus simple, plus homogène et orientée vers des objectifs conjoints justifie le choix du cluster comme unité d'optimisation.

La relation entre une compagnie, son réseau d'intermédiaires, ses clients et ses prestataires constitue le noyau de toute action visant l'optimisation, l'efficacité et la performance. Le cadre empirique confirme cette orientation, aussi bien sur le plan des relations organisationnelles que sur celui du fonctionnement opérationnel.

La gestion des ressources, l'agilité, l'identité collective et le leadership trouvent ainsi un cadre d'expression plus favorable lorsqu'ils sont analysés à l'échelle du cluster.

De même, la proximité géographique, la proximité cognitive et la proximité recherchée ne peuvent produire pleinement leurs effets que dans une forme organisationnelle structurée, telle que le cluster.

La co-crédation de valeur, la coopétition, la coordination et le partage d'informations entre parties prenantes trouvent ainsi dans les clusters un cadre d'incubation particulièrement adapté. Nous rejoignons ainsi le cadre théorique développé dans les travaux de Reypens et al. (2016), Magne et Lemoine (2015), Frow et al. (2016), Kline et Rosenberg (1986), Perrin (2001), ainsi que Le Masson et McMahon (2016).

Nous concluons que le cadre empirique rejoint le cadre théorique et contextuel de la recherche. Le cluster apparaît comme la forme organisationnelle la plus simple et la plus pertinente pour optimiser la gestion de la méta-organisation des assurances au Maroc. L'optimisation des acquis d'innovation et de transformation du secteur peut ainsi s'effectuer par l'implémentation progressive d'un cluster après l'autre, conduisant à une amélioration globale de la méta-organisation.

7. Modèle conceptuel proposé

Le modèle conceptuel proposé articule la transformation digitale du secteur marocain des assurances autour d'une logique progressive. Il s'agit d'abord de partir de la méta-organisation sectorielle, d'en identifier les limites, puis de structurer des clusters de proximité capables de favoriser l'innovation, la coopétition, la co-crédation de valeur et le transfert de connaissances. Cette démarche permet de passer d'une transformation digitale globale, souvent difficile à piloter, à une transformation incrémentale fondée sur des unités plus homogènes, plus proches du terrain et plus facilement gouvernables.

Tableau 6. Synthèse du modèle conceptuel de transformation digitale par clusters de proximité organisée

Niveau du modèle	Idée centrale	Mécanisme	Effet attendu
Méta-organisation sectorielle	Acteurs autonomes et interdépendants.	Reconnaître la complexité du secteur.	Identifier les limites d'une digitalisation globale.
Hétérogénéité des parties prenantes	Écarts de ressources, compétences, usages et cultures.	Repérer les asymétries organisationnelles et cognitives.	Mieux comprendre les freins à l'appropriation digitale.
Limites de l'optimisation globale	Alliances instables, concurrence et résistances.	Passer d'une logique globale à une segmentation plus gouvernable.	Réduire la complexité de transformation.
Cluster de proximité	Unité relationnelle : compagnie, intermédiaires, prestataires et clients.	Créer une unité méso-organisationnelle d'action.	Renforcer coordination, confiance et proximité.
Sous-clusters territoriaux et culturels	Différences linguistiques, culturelles et socio-économiques.	Adapter les produits, les outils et la communication aux usages locaux.	Améliorer l'acceptation et l'usage du digital.
Leviers internes du cluster	Leadership, ressources, identité, alliances et agilité.	Transformer les dimensions dispersées en leviers intégrés.	Développer l'apprentissage collectif et la mutualisation.
Résultat du modèle	Innovation, coopétition, co-création et transfert de connaissances.	Expérimenter, apprendre et diffuser les bonnes pratiques.	Optimiser progressivement la transformation digitale, cluster par cluster.

Source :Auteur

8. Conclusion générale

Cette recherche montre que la transformation digitale du secteur marocain des assurances ne peut être appréhendée comme un simple projet de modernisation technologique ou d'automatisation des processus. Elle constitue avant tout une transformation organisationnelle, sociale, culturelle et territoriale qui remet en question les modes traditionnels de gouvernance d'une méta-organisation composée d'acteurs autonomes, interdépendants et souvent porteurs d'intérêts divergents.

L'analyse théorique et les résultats empiriques convergent vers une même conclusion : les limites rencontrées par les projets de digitalisation ne trouvent pas principalement leur origine dans l'insuffisance des technologies disponibles, mais dans l'inadéquation entre les solutions proposées et les réalités humaines qui caractérisent le contexte marocain.

Le client marocain apparaît ainsi comme un acteur aux caractéristiques spécifiques qui ne peuvent être ignorées dans toute stratégie de transformation digitale. Son comportement d'achat et sa relation avec l'assurance demeurent fortement influencés par des facteurs culturels, linguistiques, territoriaux, familiaux et communautaires. La confiance personnelle accordée à l'intermédiaire, la proximité relationnelle, l'échange direct, la recherche d'accompagnement humain ainsi que la dimension sociale de la décision d'assurance demeurent des éléments structurants du parcours client. L'assurance reste davantage perçue comme une relation de confiance que comme une simple transaction numérique.

Cette réalité est renforcée par la diversité ethnique, linguistique et culturelle du Royaume. Les espaces amazighophones, rifains, sahariens, arabophones ainsi que les zones rurales présentent des niveaux d'appropriation numérique, des modes de communication, des représentations du risque et des attentes vis-à-vis des services assurantiels sensiblement différents. Ces disparités imposent de dépasser toute approche uniforme de la digitalisation au profit d'une transformation différenciée, adaptée aux réalités locales.

Notre étude met également en évidence l'influence déterminante du contexte social et intellectuel. Les écarts de niveau d'instruction, les disparités territoriales, les différences d'accès à l'information ainsi que les inégalités dans la maîtrise des technologies numériques créent une fracture technologique qui dépasse largement la seule question des infrastructures. Cette fracture est avant tout cognitive, culturelle et organisationnelle. Elle explique pourquoi un niveau élevé d'équipement numérique ne conduit pas automatiquement à une utilisation intensive des plateformes digitales dans la relation d'assurance.

Les résultats confirment ainsi l'existence d'un paradoxe marocain : une population fortement équipée en smartphones et largement présente sur les réseaux sociaux continue néanmoins à privilégier le contact physique avec son intermédiaire lorsqu'il s'agit de souscrire un contrat, de déclarer un sinistre ou d'obtenir un conseil. Cette situation démontre que la réussite de la transformation digitale dépend moins de la sophistication des outils que de leur capacité à reproduire les mécanismes de confiance qui caractérisent les relations sociales marocaines.

Dans cette perspective, notre recherche propose une évolution conceptuelle majeure en remplaçant la logique classique de transformation globale de la méta-organisation par une logique progressive fondée sur des clusters de proximité organisée. Cette approche permet de réduire la complexité organisationnelle en structurant la transformation autour d'unités homogènes composées de la compagnie, de son réseau d'intermédiaires, de ses prestataires et de ses clients.

Le cluster devient ainsi une véritable unité de gouvernance territoriale, capable de concilier proximité géographique, proximité cognitive, proximité culturelle, proximité organisationnelle et proximité relationnelle. Il constitue un espace privilégié où peuvent se développer simultanément la confiance, le leadership partagé, la co-innovation, la coopétition, le transfert de connaissances, l'apprentissage collectif et l'appropriation progressive des technologies numériques.

Contrairement aux modèles de transformation centralisés, souvent inspirés de contextes économiques et culturels différents, le modèle proposé reconnaît que la performance digitale naît de l'adaptation aux réalités locales plutôt que de la standardisation. La proximité organisée devient ainsi un véritable levier de compétitivité, en permettant de rapprocher les outils digitaux des besoins réels des utilisateurs et des pratiques quotidiennes des intermédiaires.

Au-delà du secteur des assurances, cette recherche ouvre une réflexion plus large sur les conditions de réussite de la transformation digitale dans les méta-organisations des économies émergentes. Elle montre que l'innovation ne peut être durable lorsqu'elle est dissociée des dimensions culturelles, sociales et territoriales qui structurent les comportements des individus et des organisations.

Sur le plan théorique, cette étude enrichit les travaux consacrés aux méta-organisations en proposant le concept de cluster de proximité organisée comme niveau intermédiaire de gouvernance de la transformation digitale. Elle établit également un rapprochement entre les théories de la proximité, de la co-crédation de valeur, de la coopétition, du management des connaissances et de l'innovation collaborative dans un cadre conceptuel unifié.

Sur le plan managérial, elle invite les compagnies d'assurances, les autorités de régulation et les organisations professionnelles à abandonner une vision uniforme de la digitalisation au profit d'une stratégie différenciée, territorialisée et centrée sur le client. Cette stratégie suppose une segmentation des politiques digitales selon les caractéristiques culturelles, linguistiques, sociales et économiques des différentes régions du Maroc, ainsi qu'une implication beaucoup plus importante des intermédiaires d'assurance dans la conception, l'expérimentation et l'amélioration des outils numériques.

Enfin, cette recherche conduit à considérer que la transformation digitale n'est pas une finalité, mais un processus permanent d'apprentissage collectif. Dans le contexte marocain, sa réussite dépendra moins de la rapidité de déploiement des technologies que de la capacité des organisations à construire des écosystèmes collaboratifs où l'innovation technologique demeure au service de l'humain, de la proximité et de la confiance.

Le modèle de cluster de proximité organisée apparaît ainsi comme une voie originale de gouvernance permettant de concilier performance économique, innovation structurée, inclusion numérique et respect des spécificités culturelles du client marocain. Il offre une nouvelle lecture de la transformation digitale, fondée non sur la technologie elle-même, mais sur la capacité des organisations à adapter cette technologie aux réalités sociales, culturelles et territoriales qui façonnent durablement le comportement des acteurs du secteur des assurances au Maroc.

ANNEXES

Annexe 1. Glossaire des institutions et sigles cités

Sigle / Institution	Définition	Rôle dans l'article
ACAPS	Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale.	Institution marocaine chargée de la régulation, du contrôle et de la supervision du secteur des assurances, de la réassurance et de la prévoyance sociale.
CESE	Conseil économique, social et environnemental.	Institution consultative marocaine mobilisée pour contextualiser les enjeux d'une transformation digitale responsable et inclusive.
Conseil de la concurrence	Institution nationale chargée de veiller au respect des règles de concurrence.	Source utilisée pour analyser l'état concurrentiel du marché marocain de l'assurance et ses mutations liées à la digitalisation.
HCP	Haut-Commissariat au Plan.	Institution marocaine de production statistique, de planification et d'analyse socio-économique, utilisée pour les données relatives à l'éducation, à l'alphabétisation et aux indicateurs sociaux.
FMA	Fédération Marocaine de l'Assurance.	Organisation professionnelle représentant les entreprises d'assurances et de réassurance au Maroc.
FNACAM	Fédération Nationale des Agents et Courtiers d'Assurance au Maroc.	Organisation représentative des intermédiaires d'assurances, mobilisée pour comprendre les relations entre compagnies, agents, courtiers et clients.
UIT	Union internationale des télécommunications.	Institution spécialisée des Nations Unies citée pour les indicateurs internationaux liés aux technologies de l'information et de la communication.
DataReportal	Plateforme internationale de données numériques produisant les rapports Digital.	Source utilisée pour les données relatives à l'usage d'Internet, des réseaux sociaux et des connexions mobiles au Maroc.
Digital Morocco 2030	Stratégie nationale marocaine de transformation numérique.	Cadre stratégique mobilisé pour situer la digitalisation des secteurs économiques dans les priorités publiques nationales.

Annexe 2. Grille synthétique d'analyse thématique

Thème	Indicateurs observés	Contribution au modèle
Organisation sectorielle	Niveaux d'acteurs, interdépendances, conventions, autonomie	Identification de la méta-organisation
Proximité	Territoire, langue, culture, confiance, relation client	Justification du cluster de proximité organisée
Transformation digitale	Usage des outils, appropriation, résistance, accompagnement	Définition des conditions d'optimisation digitale
Innovation et connaissances	Co-crédation, coopétition, apprentissage, partage d'informations	Validation des leviers internes du cluster

BIBLIOGRAPHIE

- ACAPS. (2024). *Rapport d'activité de l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale au titre de l'exercice 2023*. Rabat : Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale.
- CESE. (2021). *Vers une transformation digitale responsable et inclusive*. Rabat : Conseil économique, social et environnemental.
- Conseil de la concurrence. (2023). *Avis n° A/1/23 relatif à l'état de la concurrence dans le marché de l'assurance au Maroc*. Rabat : Conseil de la concurrence.
- DataReportal. (2024). *Digital 2024: Morocco*. Global Digital Insights.
- HCP. (2024). *Indicateurs de l'éducation au Maroc*. Rabat : Haut-Commissariat au Plan.
- Union internationale des télécommunications. (2020). *ICT Development Index*. Genève : UIT.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Kerwer, D. (2016). The paradox of organizing states: A meta-organization perspective on international organizations. *Journal of International Organizations Studies*, 7(1), 5-24.
- Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2016). *La conduite du changement : concepts clés*. Paris : Dunod.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in business networks: To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The concept of meta-organization: Issues for management studies. *European Management Review*, 13(2), 149-156.
- Berkowitz, H., Grothe-Hammer, M., & Bor, S. (2020). Meta-organizations and global challenges: A systematic literature review. *Management*, 23(4), 473-501.
- Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 311-328.
- Berkowitz, H., & Bor, S. (2018). Why meta-organizations matter: A response to Lawton et al. and Spillman. *M@n@gement*, 21(3), 1027-1034.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2000). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16(1), 5-14.
- Colletis, G., & Pecqueur, B. (1993). Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 489-508.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dumez, H. (2008). Les méta-organisations. *Le Libellio d'AEGIS*, 4(3), 1-5.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39.
- Gallaud, D., Torre, A., & Zimmermann, J.-B. (2012). Proximités et innovation. *Revue française de gestion*, 224, 13-30.
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245-257.
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.
- Gnyawali, D. R., & Charleton, T. R. (2017). Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of co-opetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511-2534.
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. R. (2016). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Hdidou, K. (2025). Transformation numérique incrémentale des méta-organisations : le cas du secteur des assurances au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(3), 738-762.
- Kerrouch, M., & Hdidou, K. (2025). Transformation digitale et évolution des cabinets d'assurances au Maroc : un aperçu des enjeux stratégiques. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(5), 557-579.
- Knudsen, M. P. (2007). The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 117-138.
- Lupova-Henry, E., Dotti, N. F., & Spithoven, A. (2021). Local and global knowledge flows in clusters: A meta-organization perspective. *Industry and Innovation*, 28(6), 734-758.
- Malcourant, É., Vas, A., & Zintz, T. (2015). World Anti-Doping Agency: A meta-organizational perspective. *Sport, Business and Management*, 5(5), 451-471.
- Marion, G. (2016). La co-crédation de valeur : une fausse bonne idée ? *Décisions Marketing*, 83, 21-36.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- Outreville, J. F. (2012). The relationship between insurance growth and economic development: 80 empirical papers for a review of the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 15(1), 71-122.
- Park, S. H., & Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42(6), 875-890.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli Arslan.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Quintana-García, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Ramírez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rhenman, E., & Stymne, B. (1965). *Företagsledning i en föränderlig värld*. Stockholm : Aldus/Bonniers.
- Un, C. A., Cuervo-Cazurra, A., & Asakawa, K. (2010). R&D collaborations and product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 673-689.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Weiss, J. W. (1994). *Business ethics: A managerial, stakeholder approach*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R., & Freeman, R. E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.