

Industrie de l'assurance au Maroc à l'ère de la transformation digitale : Enjeux et perspectives

Insurance industry in Morocco in the era of digital transformation : Issues and perspectives

ESSEMAN Hamza

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Kenitra

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)

hamza.esseman@uit.ac.ma

NAFZAOUI Mohamed Achraf

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Kenitra

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)

achrafnafzaoui@yahoo.fr

Date de soumission : 01/02/2022

Date d'acceptation : 22/03/2022

Pour citer cet article :

ESSEMAN, H. & NAFZAOUI, M.A. (2022) « Industrie de l'assurance au Maroc à l'ère de la transformation digitale : Enjeux et perspectives », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 4» pp :177 – 193.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article a pour objectif de présenter les mutations rapides et structurelles auxquelles est confrontée l'industrie de l'assurance au Maroc à l'ère de la transformation digitale. A travers une recherche documentaire et une analyse SWOT, nous explicitons les enjeux et les perspectives liés à la mise en œuvre de cette transition stratégique au niveau de l'activité de l'assurance au Maroc.

Il en ressort que la transformation digitale constitue pour le secteur de l'assurance au Maroc une transition encourageante mais redoutée. En effet, les opérateurs de ce secteur sont majoritairement, à ce stade, en phase d'exploration en raison du changement profond susceptible de s'opérer sur les chaînes de valeur et sur les métiers traditionnels qu'implique l'implémentation des innovations technologiques.

Toutefois, une prise de conscience progressive se forge sur le passage obligé d'adaptation aux enjeux de cette transformation inédite compte tenu des leviers potentiellement générés. A cet effet, les opérateurs précités seront amenés à faire face à certains défis pour favoriser la mise en œuvre d'une transformation réussie.

Mots clés : Révolution digitale ; transformation digitale ; mutation ; innovations technologiques ; industrie de l'assurance.

Abstract

This article aims to present the rapid and structural changes facing the insurance industry in Morocco in the era of digital transformation. Through a documentary research and a SWOT analysis, we explain the issues and the perspectives related to the implementation of this strategic transition in the insurance activity in Morocco.

It appears that digital transformation is an encouraging but dreaded transition for the insurance industry in Morocco. In fact, at this stage the operators are mostly in the exploration phase due to the profound changes that are likely to occur in the value chains and traditional businesses following the implementation of technological innovations.

However, there is a growing awareness of the need to adapt to the issues of this unprecedented transformation given the levers potentially generated. For this purpose, the above-mentioned operators will have to face certain challenges to promote the implementation of a successful transformation.

Keywords : Digital revolution ; digital transformation ; mutation ; technological innovations ; insurance industry.

Introduction

Aujourd'hui, la révolution digitale touche l'ensemble des secteurs d'activité économique et apporte certainement des opportunités majeures et des perspectives stratégiques mais surtout de nouveaux défis.

Dans le contexte économique actuel marqué par un changement perpétuel, le secteur des services financiers, caractérisé par l'émergence des technologies digitales, enregistre une mutation rapide intensifiée par la nature de son activité et par la complexité de son environnement ainsi que par les pressions subies de ses parties prenantes. Les acteurs de ce secteur sont contraints à réagir et à entamer des changements structurels de leurs pratiques et de leurs modèles d'organisation afin de renforcer leur compétitivité et d'assurer leur pérennité. Dans ce sens, l'industrie de l'assurance, qui constitue un vecteur primordial dans la sphère économique, est confrontée à la nécessité d'une transformation digitale imposée d'une part par la montée en puissance des innovations technologiques, et d'autre part par l'introduction éventuelle de nouveaux acteurs sur le marché tels que les géants du digital et les start-up à base de technologie financière (Fintech ou Assurtech).

Ainsi, une question majeure se pose: *Quels sont les enjeux et les perspectives liés à la transformation digitale de l'industrie de l'assurance au Maroc ?*

Pour aborder cette problématique, nous procédons, par une recherche documentaire et une analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), à l'exploration des enjeux et des perspectives relatifs à la transformation digitale des acteurs eu égard aux spécificités de l'activité de l'assurance au Maroc.

A cet effet, nous présentons dans la première partie une revue de littérature sur la notion de transformation digitale des entreprises et nous mettons l'accent, dans une deuxième partie, sur la mutation susceptible de s'opérer sur l'industrie de l'assurance à l'ère de cette transition stratégique. Enfin, nous exposons dans une troisième partie l'analyse SWOT afférente à l'implémentation des innovations technologiques dans l'activité de l'assurance au Maroc.

1. Transformation digitale des entreprises : Revue de littérature

Les termes « digital » et « numérique » sont souvent usités dans les contextes académique et professionnel sans réelle distinction notamment pour décrire les multiples changements sociétaux impactant les activités, les processus et les compétences qui sont induits par une disruption dans les techniques de gestion de l'information (Denervaud et al., 2014).

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OECD, 2019, p.18), la numérisation est « *la conversion de données et de processus analogiques dans un format*

lisible par machine », la digitalisation est « *l'utilisation de technologies et de données numériques ainsi que l'interconnexion qui se traduit par de nouvelles activités ou des modifications d'activités existantes* ». La transformation digitale quant à elle « *fait référence aux effets économiques et sociétaux de la numérisation et de la digitalisation* ».

La notion de transformation digitale a émergé durant les années 2000 (Besson et al., 2017) et sa première apparition figure dans l'ouvrage de Stolterman & Fors (2004) où elle est décrite comme « *des changements que la technologie numérique entraîne ou influence dans tous les aspects de la vie humaine* » (p.689).

En l'absence de visibilité, le concept de transformation digitale demeure imprécis vu la difficulté à délimiter la manifestation de cette transformation postérieurement à l'adoption des technologies digitales dans l'activité quotidienne des organisations. Sa nature émergente signifie que son exploitation est une trajectoire et pas une destination (Hirt & Willmott, 2014). Etant donné que les dimensions ne sont pas clairement établies, Dudézert (2018) considère que la transformation digitale est une initiative qui est « *vécue comme un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model* » (p.16).

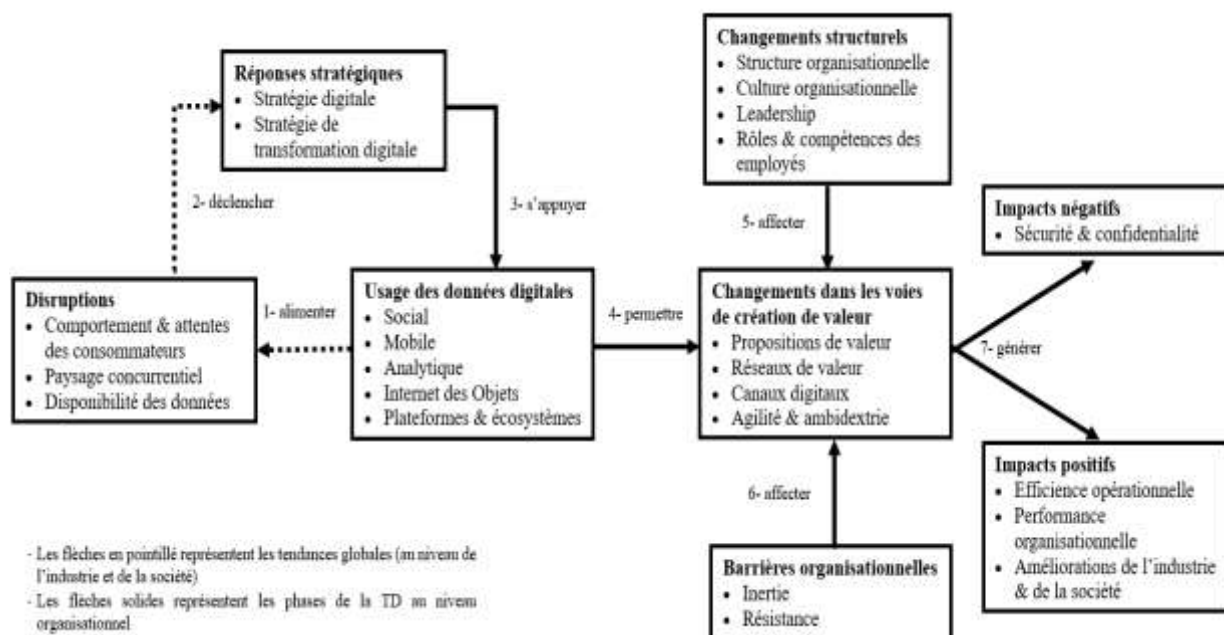
Par ailleurs, des auteurs comme Bloomberg (2018) et Deshayes (2017) soulignent que la transformation digitale n'est plus un choix mais une nécessité stratégique centrée sur l'amélioration de l'expérience client à travers l'usage des technologies digitales combiné à un changement transversal des processus existants.

Dans ce contexte, le changement induit par la transformation digitale des entreprises impacte, en plus du modèle économique, d'autres configurations telles que la culture, la structure organisationnelle, les lieux de travail et même l'éthique (Henriette et al., 2016). A cet effet, ces auteurs proposent de définir cette transition, compte tenu de son ampleur et de sa portée, comme « *un processus de changement disruptif ou incrémental. Il commence par l'adoption et l'utilisation de technologies numériques, puis évolue vers une transformation holistique implicite d'une organisation ou délibérée pour poursuivre la création de valeur* » (Henriette et al., 2016, p.3).

Ainsi, et même si la technologie joue un rôle fondamental dans le processus de transformation digitale, elle n'est qu'une partie de sa stratégie (Heavin & Power, 2018) et ne représente, par conséquent, qu'une composante de la problématique complexe à résoudre pour assurer la compétitivité des entreprises à l'ère du digital (Vial, 2019).

Nous retenons dans ce cadre la définition formulée par Vial (2019) qui décrit la transformation digitale comme « *un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements significatifs à ses propriétés à travers des combinaisons de technologies, de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité* » (p.121). Cet auteur a suggéré un schéma (Figure N°1) pour illustrer le cheminement de la transformation digitale des entreprises :

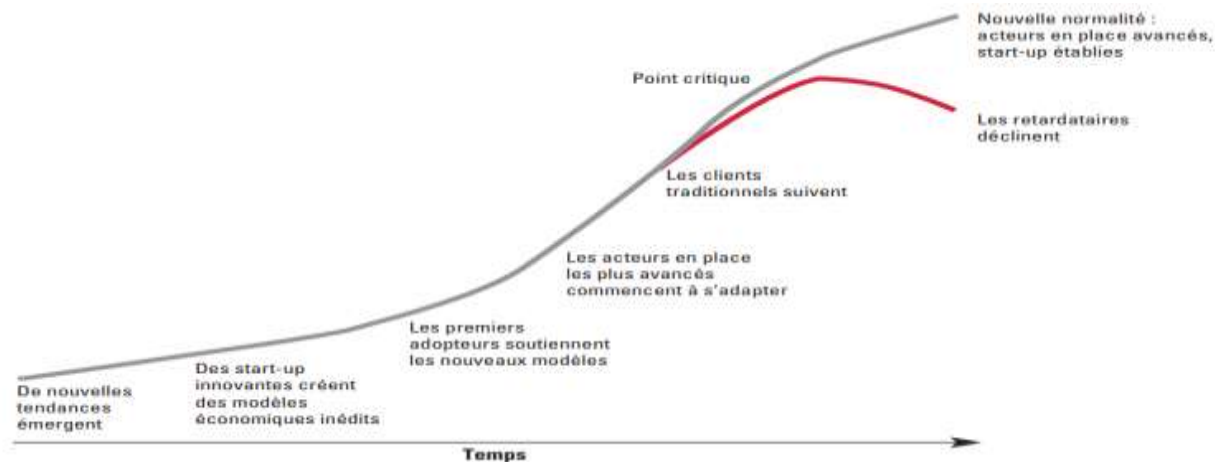
Figure N°1 : Les éléments constitutifs du processus de transformation digitale



Source : Vial (2019)

Dans cette optique, la littérature considère les technologies digitales comme intrinsèquement disruptives (Karimi & Walter, 2015) qui donnent lieu à une nouvelle tendance au niveau de l'industrie et devient une norme obligeant ainsi les acteurs à adhérer ou à s'écarter (Dörner & Edelman, 2015). De ce fait, Hirt & Willmott (2014) proposent le modèle suivant (Figure N°2) pour décrire l'évolution de l'industrie à l'ère de la transformation digitale :

Figure N°2 : Transformation de l'industrie par le passage au digital



Source : Hirt & Willmott (2014)

Compte tenu de ce qui précède, il s'avère que, pour survivre, les entreprises sont amenées à intégrer une transformation digitale appropriée dans leur stratégie de base (Heavin & Power, 2018) notamment pour résister aux pressions provenant de leurs clients, de leurs concurrents et de leurs employés (Westerman et al., 2011).

Cependant, l'enjeu n'est pas lié à la taille des entreprises mais à leur capacité de réaction face à une mutation accélérée de leur environnement (Vivier & Ducrey, 2019). Etant donné que cette mutation s'accroît généralement avec une vitesse plus rapide que le rythme de restructuration des organisations, certaines entreprises pourraient ne pas réussir le pari de la révolution digitale (Skog et al., 2018).

2. Transformation digitale de l'industrie de l'assurance

Dans un contexte où la vitesse du changement technologique s'accélère de manière proportionnelle au déploiement des capacités digitales (Nadkarni & Prügl, 2021), la plupart des secteurs d'activité ont eu à reconfigurer leur mode de fonctionnement et d'organisation pour faire face à une série inédite de crises (Besancenot & Cipièrre, 2020).

Malgré le fait qu'elle gagne en importance eu égard à l'accroissement des incertitudes inhérentes aux économies modernes (Outreville, 2012), l'activité de l'assurance ne se soustrait pas des répercussions engendrées par la révolution digitale (Autissier et al., 2016) même si les changements attendus ne seront pas autant disruptifs que dans d'autres secteurs d'activité (Njegomir & Marović, 2012).

Dans ce sens, la transformation digitale de l'industrie de l'assurance s'opère sur trois axes majeurs à l'instar des autres secteurs d'activité à savoir la relation client, les processus opérationnels et le modèle économique (Westerman et al., 2014) :

2.1. Relation client

La transformation de la relation client dans l'industrie de l'assurance repose sur une meilleure connaissance des besoins des assurés notamment par le biais de la diversification des canaux de distribution et de la mise en place d'une organisation centrée sur l'exploitation des données en vue d'apporter des offres qui répondent à leurs attentes.

2.2. Processus opérationnels

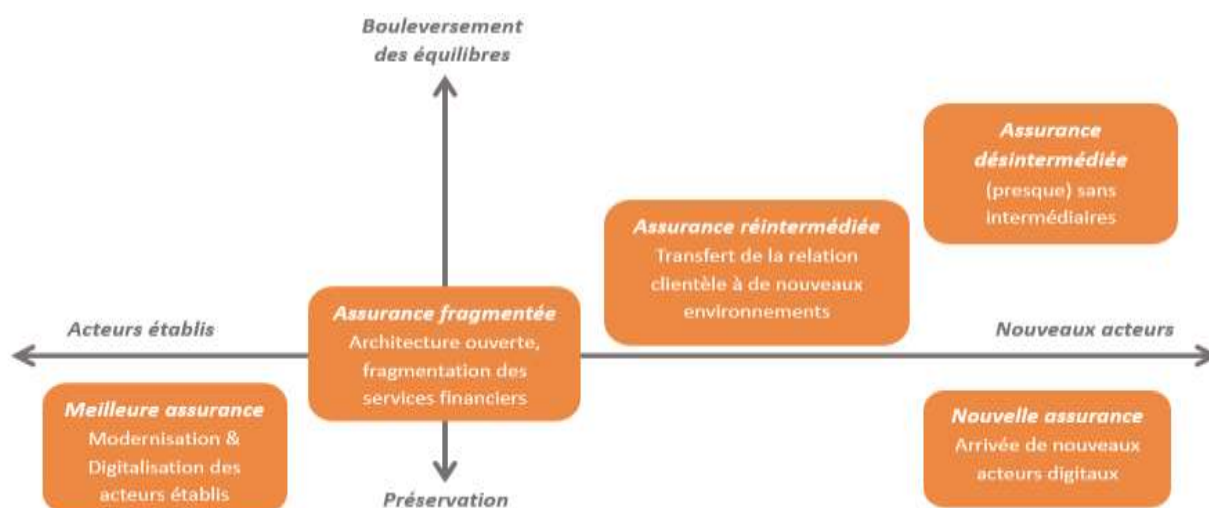
La transformation des processus opérationnels permet, sur la base du traitement des données issues des assurés, une conduite optimale de l'activité de l'assurance de l'appropriation des nouvelles technologies digitales à l'optimisation de l'efficacité des processus internes en passant par l'amélioration de la performance organisationnelle.

2.3. Modèle économique

La transformation du modèle économique s'appuie sur la refonte de la chaîne de valeur classique de l'assurance vers de nouvelles configurations telles que l'assurance collaborative (ou peer-to-peer), l'assurance basée sur l'utilisation ou encore l'assurance à la demande. Ces approches permettent de réduire les coûts de gestion et de gagner en productivité pour répondre aux exigences émanant des assurés.

Dans ce contexte, Bienvenu (2019) distingue cinq scénarios sur les implications de la révolution digitale pour les acteurs établis de l'assurance (Figure N°3) :

Figure N°3 : Implications de la révolution digitale pour les acteurs de l'assurance



Source : Bienvenu (2019)

3. Transformation digitale de l'industrie de l'assurance au Maroc : Analyse SWOT

La révolution digitale favorise le progrès et l'agilité au profit des organisations mais donne naissance en contrepartie à de nouvelles fragilités susceptibles d'en freiner la mise en œuvre (Tardieu, 2016).

De ce fait, nous focalisons notre analyse sur l'industrie de l'assurance au Maroc, un domaine clé de l'industrie des services financiers qui se spécialise dans la gestion des risques des agents économiques. A ce titre, l'activité de l'assurance remplit deux principales fonctions ; la couverture du risque et l'investissement de l'épargne collectée au sein de l'économie (Patriat, 2016).

A l'échelle mondiale, et selon le rapport Sigma n° 3/2021 publié par Swiss Re Institute, le chiffre d'affaires du marché de l'assurance en 2020 a atteint 6287 milliards de dollars avec une contribution jugée très faible des pays en développement notamment en Afrique qui n'en représente que 0,96%. Ce rapport note également que le marché de l'assurance au Maroc a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 5,08 milliards de dollars lui permettant d'occuper le 2^{ème} rang sur le continent africain et le 3^{ème} rang sur la région Moyen Orient et Afrique du Nord. Le rapport de stabilité financière au Maroc relatif à l'exercice 2020 souligne que la contribution du secteur de l'assurance dans le financement de l'économie nationale s'élève à 205,9 milliards de dirhams. Ce qui illustre le rôle incontournable de ce secteur dans l'économie.

Toutefois, avec une croissance qui se ralentit et une rentabilité limitée, les acteurs de l'assurance au Maroc se tournent vers la réflexion quant à une éventuelle transformation digitale de leurs activités et une instauration imminente des innovations technologiques.

Dans ce cadre, nous explicitons ci-dessous (Tableau N°1), à travers une analyse SWOT issue de la recherche documentaire, les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à l'usage des innovations technologiques par les acteurs de l'assurance au Maroc telles que les plateformes digitales (Internet, mobile), internet des objets (IoT), télématique, big data et analytique, comparateurs et robot-conseillers, apprentissage machine et intelligence artificielle ou encore la technologie du registre distribué (blockchain et contrat intelligent).

Tableau N°1 : Analyse SWOT de la transformation digitale de l'assurance au Maroc

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> – Productivité et efficacité opérationnelle – Optimisation de la chaîne de valeur – Performance commerciale et proximité des assurés 	<ul style="list-style-type: none"> – Investissement coûteux – Faiblesse des transactions digitales – Résistance au changement
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> – Levier de compétitivité et de fidélisation – Vecteur de croissance et d'inclusion – Résilience face aux turbulences 	<ul style="list-style-type: none"> – Sécurité des données – Pression réglementaire – Concurrence croissante

Source : Auteurs

3.1. Forces liées à la transformation digitale de l'assurance au Maroc

3.1.1. Productivité et efficacité opérationnelle

L'appropriation des innovations technologiques avec les capacités de traitement des données en temps réel qui en résultent pourrait permettre aux acteurs de l'assurance au Maroc d'améliorer leur productivité par la réduction des coûts souvent non négligeables (d'acquisition, d'exploitation et de prestation) et d'assurer une surveillance effective de leurs opérations. Cela pourrait également servir à la modernisation de leur fonctionnement interne par une reconfiguration des systèmes organisationnels et managériaux de manière à favoriser une synergie entre les ressources et les solutions déployées et à instaurer une flexibilité opérationnelle par le travail collaboratif.

3.1.2. Optimisation de la chaîne de valeur

A l'arrivée des innovations technologiques, l'activité de l'assurance au Maroc pourrait être modifiée tout au long de sa chaîne de valeur.

Au niveau de la gestion de production, les innovations technologiques pourraient enrichir les offres proposées aux assurés à travers la collecte de données en grand volume (internet des objets, comparateurs, robot-conseillers) et leur exploitation à grande vitesse (télématique, big data) en vue d'apporter une réponse adéquate en matière de couverture des risques.

Pour une tarification granulaire, l'apport des innovations technologiques (télématique, big data, intelligence artificielle, blockchain) est bénéfique pour assurer un niveau de transparence, d'exactitude et d'actualité des informations permettant une appréciation adéquate des risques, une tarification adaptée et une souscription plus rapide. En particulier, l'application de la

télématique peut être réalisée, entre autres, dans l'assurance automobile par des véhicules connectés ou des systèmes d'aide à la conduite, dans l'assurance santé pour établir une tarification sur la base des signes vitaux ou dans l'assurance habitation pour le suivi de la situation des biens assurés.

Pour la vente et la distribution, les innovations technologiques pourraient favoriser l'interaction avec les assurés par un marketing ciblé et spécifique (comparateurs, robot conseillers, intelligence artificielle) et par la mise en place de canaux de distribution directs et diversifiés permettant l'émission de conseils personnalisés (vente à distance, par internet ou mobile).

Pour un traitement efficace, réactif et moins coûteux des sinistres, l'exploitation des innovations technologiques (big data, blockchain, intelligence artificielle) pourrait contribuer à une gestion plus transparente des indemnisations sur la base d'informations fiables et la détection des fraudes.

3.1.3. Performance commerciale et proximité des assurés

Dans le contexte de la révolution digitale, les clients deviennent autonomes sur certains besoins, leurs attentes évoluent de manière proportionnelle à leur expérience sur le digital. Dans le cadre de l'assurance, ces derniers sollicitent un large éventail d'offres pour la souscription et exigent une intervention en temps réel avec un passage flexible entre les canaux de distribution.

Au niveau de l'assurance au Maroc, la transition digitale pourrait permettre de renforcer l'attractivité des acteurs par une politique commerciale axée sur l'assuré consistant à développer des services à la hauteur de ses attentes à travers une communication individualisée, un suivi des réclamations, une amélioration de la qualité des produits d'assurances proposés et une diversification des canaux de distribution.

3.2. Faiblesses liées à la transformation digitale de l'assurance au Maroc

3.2.1. Investissement coûteux

La transformation digitale des acteurs de l'assurance au Maroc n'implique pas que la mise en place des technologies digitales dans une logique de modernisation des systèmes existants mais engendre un changement organisationnel transversal. Ce qui nécessite le déploiement d'un effort considérable en matière d'investissement dont le rendement est en principe difficile à mesurer. Cet investissement porte, entre autres, sur l'aspect financier par l'acquisition, la mise en place et le suivi de l'usage des nouvelles technologies ainsi que sur le l'aspect humain pour le renforcement et l'accompagnement des compétences (recrutement, formation...) en vue d'aboutir à une appropriation optimale de ces technologies.

3.2.2. Faiblesse des transactions digitales

L'étude réalisée par le cabinet d'intelligence économique et de conseil Oxford Business Group (OBG) sur les services financiers et la technologie au Maroc révèle que les assureurs ont commencé à digitaliser leur infrastructure de paiement et que le taux de transactions d'assurance réalisées en ligne a atteint 10% début 2021. Ce faible taux de transactions peut-être expliqué par le manque d'intérêt manifesté par les assurés combiné à l'absence d'une culture d'usage du digital, par la nécessité d'une présence physique surtout en ce qui concerne des branches spécifiques d'assurance ainsi que par le manque d'infrastructure digitale en termes de connectivité comme le souligne la note d'orientations générales pour le développement du digital au Maroc à l'horizon 2025 de l'Agence de Développement du Digital.

3.2.3. Résistance au changement

Le rapport publié en 2021 par la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF) relevant du Ministère de l'Economie et des Finances « Le Maroc sur la voie de la transition numérique : Enjeux, risques et opportunités » souligne que l'impact provoqué par la révolution digitale sur l'emploi ouvre la voie à trois tendances : Effet de substitution de l'homme par la machine, effet de complémentarité entre le robot et l'homme et effet de création de nouveaux débouchés.

Dans le cadre de la transformation digitale de l'activité de l'assurance au Maroc, la plupart des métiers existants pourrait faire face à un changement de leur fonctionnement sur les plans organisationnel et culturel. Les mutations susceptibles de s'opérer par l'usage des innovations technologiques impliquent l'ajustement des attributions des fonctions de tarification, de distribution, de gestion des sinistres, de réassurance ainsi que celles de gouvernance et de contrôle au sein de l'organisation.

Eu égard à son impact profond sur les fonctions précitées, la difficulté de la transition digitale de l'assurance au Maroc porte sur les hésitations qu'elle peut entraîner. Ce qui nécessite une conduite progressive du changement par l'accompagnement des ressources existantes en parallèle avec l'acquisition de compétences digitales et la veille à la perception interne de l'utilité des innovations technologiques.

3.3. Opportunités liées à la transformation digitale de l'assurance au Maroc

3.3.1. Levier de compétitivité et de fidélisation

Dans un contexte marqué par une concurrence accrue, les innovations technologiques pourraient renforcer la compétitivité des acteurs de l'assurance au Maroc puisqu'elles permettent l'amélioration de leur productivité et la valorisation de leur image sur le marché procurant ainsi un avantage concurrentiel.

D'autre part, lesdites innovations pourraient soutenir la satisfaction et la fidélisation des assurés grâce à l'enrichissement des services proposés, le renforcement de l'attractivité et la consolidation de l'expérience client dans le cadre de l'omniprésence des technologies d'information et de communication dans la vie des consommateurs.

3.3.2. Vecteur de croissance et d'inclusion

La croissance des acteurs de l'assurance au Maroc par la transformation digitale représente une véritable opportunité compte tenu d'un faible taux de pénétration de l'assurance. Ce dernier a atteint 4,1% en 2020 (chiffre d'affaires rapporté au Produit Intérieur Brut) selon le rapport de stabilité financière au Maroc de l'exercice 2020.

Par ailleurs, le rapport digital en 2021 au Maroc élaboré par We Are Social and Hootsuite dévoile un taux de pénétration d'internet de 74,4% avec près de 43 millions de connexions mobiles et de 27 millions d'internautes.

Dans ce sens, les innovations technologiques pourraient appuyer la croissance des acteurs de l'assurance moyennant l'optimisation de la productivité et davantage grâce à l'inclusion financière ou l'assurance inclusive qui contribue à l'augmentation du chiffre d'affaires. Cette approche leur permet la conquête de nouveaux clients souvent les plus faibles et sans couverture, l'élargissement de l'offre proposée et la diversification des activités par risque et par région géographique.

3.3.3. Résilience face aux turbulences

La transformation digitale s'avère utile dans le renforcement de la résilience et l'agilité des acteurs de l'assurance au Maroc pendant les périodes de crise.

Durant la crise sanitaire du Covid19, il s'est avéré que les secteurs qui avaient amorcé la transition digitale ont subi moins de répercussions comparés à d'autres secteurs d'activité. Ainsi, l'un des enseignements majeurs de la crise susmentionnée est l'urgence de l'adoption d'une transformation digitale pour assurer la continuité de l'activité et maintenir la relation avec les assurés.

3.4. Menaces liées à la transformation digitale de l'assurance au Maroc

3.4.1. Sécurité des données

L'émergence des nouvelles technologies et l'échange accéléré des données qui en découle pourrait remettre en question la solidité des systèmes d'exploitation et de conservation des données mis en place par les acteurs de l'assurance au Maroc notamment quant aux capacités à assurer une protection face à la survenance des risques tels que le risque cyber. En effet, ce dernier pourrait entraîner des pertes d'exploitation, nuire à la réputation des acteurs précités suite à la diffusion d'informations sensibles et, de ce fait, altérer la confiance dans le système financier.

A ce titre, l'étude menée en 2018 par l'Association des Utilisateurs de Systèmes d'Information au Maroc (AUSIM) sur le marché de la cybersécurité a révélé que la majorité des entreprises marocaines reconnaît l'importance de la cybersécurité (84% d'entre eux sont dotées d'un programme de cybersécurité) mais manque de ressources pour entreprendre des actions de concrétisation.

Par conséquent, les acteurs de l'assurance au Maroc, en vue de se conformer aux exigences prévues par la Loi n°09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, par la Loi n°05-20 sur la cybersécurité et par la Loi n°43-20 relative aux services de confiance pour les transactions électroniques, seront amenés à mettre en place ou à renforcer davantage leurs dispositifs de sécurité face à un risque cyber en constante évolution au regard des innovations technologiques.

3.4.2. Pression réglementaire

A l'essor des nouvelles technologies digitales, parmi les principales menaces liées à leur usage par les acteurs de l'assurance au Maroc figure la pression réglementaire. En effet, le dispositif réglementaire actuel est jugé relativement peu flexible à l'égard de la transformation digitale de ces acteurs.

Eu égard à l'importance de leurs activités, les acteurs en question opèrent dans un cadre réglementaire endurci qui trouve son essence dans la nature spécifique du contrat d'assurance (cycle de production inversé) et sont soumis, par conséquent, à un contrôle renforcé pour maintenir la solvabilité, pour assurer la stabilité financière et pour garantir les droits des assurés. Dans ce sens, ces activités sont régies par la Loi 17-99 portant code d'assurances et les textes pris pour son application ainsi que par les dispositions correspondantes à la Loi 43-05 relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux.

Le défi de la réglementation de l'industrie de l'assurance au Maroc à l'aune de la transformation digitale consiste à permettre aux assurés de bénéficier des améliorations fournies par cette transition tout en veillant à sauvegarder leurs intérêts et à les préserver vis-à-vis des retombées défavorables de l'exploitation de leurs données personnelles.

3.4.3. Concurrence croissante

Le Rapport Capgemini Efma « World Insurance 2020 », qui s'appuie sur des données couvrant 32 marchés d'assurance dans le monde y compris celui du Maroc, soulève que les assurés se tournent davantage vers des acteurs émergents dans l'industrie de l'assurance tels que les grandes compagnies à caractère technologique comme Google, Amazon, Facebook et Apple (GAFA) en s'appuyant de plus en plus sur les canaux digitaux disponibles.

Dans ce contexte, caractérisé par une compétition excessive qui peut engendrer des difficultés financières pour les acteurs classiques de l'assurance au Maroc, la dynamique du secteur pourrait s'intensifier par l'introduction éventuelle des start-up à base de technologie financière (Assurtech par exemple) ainsi que par l'avènement annoncé des opérateurs de l'assurance participative ou TAKAFUL qui présentent un potentiel de croissance considérable.

Conclusion

A l'ère de la révolution digitale, via sa pluridisciplinarité et en raison de son rôle d'absorption des chocs des opérateurs économiques, l'industrie de l'assurance fait inévitablement face à une mutation d'envergure qui implique des changements structurels avec des impacts considérables sur les modèles économiques et les métiers traditionnels.

Dans ce contexte, les acteurs de l'assurance au Maroc, même s'ils n'avancent pas à un rythme similaire, sont globalement dans une phase d'exploration et de suivi des tendances en matière d'implémentation des innovations technologiques et surtout de réflexion sur leurs utilités. De ce fait, une prise de conscience émerge de manière progressive sur les limites des technologies existantes et sur la nécessité de s'adapter et de s'investir dans l'équipement en nouveaux outils digitaux pour bénéficier pleinement des leviers de croissance et de création de valeur.

A cet égard, cette recherche essaye, dans un contexte de transformation digitale, d'apporter un éclairage sur la nature, l'ampleur et l'impact de la mutation susceptible de s'opérer au niveau de l'industrie de l'assurance au Maroc compte tenu de ses spécificités. Par le biais d'une analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), nous mettons l'accent sur les principaux enjeux et les perspectives liés à cette transition stratégique ainsi que les défis majeurs sous-jacents.

Dans ce sens, des études supplémentaires peuvent être entamées notamment pour analyser davantage les modalités de conduite optimale du processus de transformation digitale des acteurs de l'industrie de l'assurance au Maroc et pour identifier les facteurs clés de succès y afférents.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

- Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J. M. (2016). La conduite du changement pour et avec les technologies digitales. In Les miscellanées du changement (pp. 157-173). EMS Editions.
- Besancenot, M. D., & Cipièrre, C. (2020). Quelques enseignements de l'impact de la Covid-19 sur le secteur de l'assurance. *Revue d'économie financière*, (3), 95-100.
- Besson, M., Gossart, C., & Jullien, N. (2017). Les enjeux de la transformation numérique dans l'entreprise du futur. *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, (120).
- Bienvenu, P. (2019). Les enjeux de régulation et de supervision liés aux fintechs et à la révolution numérique. In *Annales des Mines-Realites industrielles* (No. 1, pp. 73-76). FFE.
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28, 2019.
- Denervaud, I., Dupuis, M., & Labrousse, S. C. (2014). Innovation et digital: une convergence inéluctable. *L'Expansion Management Review*, (2), 96-106.
- Deshayes, C. (2017). Transformation digitale : entre urgence et temps long. *Le journal de l'école de Paris du management*, (2), 44-45.
- Dörner, K., & Edelman, D. (2015). What 'digital' really means. McKinsey & company.
- Dudézert A. (2018), *La Transformation digitale des entreprises*, Paris, La Découverte.
- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38-45.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016, September). Digital Transformation Challenges. In *MCIS* (p. 33).
- Hirt, M., & Willmott, P. (2014). Strategic principles for competing in the digital age. *McKinsey Quarterly*, 5(1), 1-13.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.

- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233-341.
- Njegomir, V., & Marović, B. (2012). Contemporary trends in the global insurance industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 44, 134-142.
- OECD (2019), *Going Digital : Shaping Policies, Improving Lives*, OECD Publishing, Paris.
- Outreville, J. F. (2012). Les services d'assurance : mesure de leur rôle et création de valeur ajoutée. *Revue d'économie financière*, (2), 63-76.
- Patriat, L. (2016). Le rôle du secteur de l'assurance dans le développement. *Techniques Financieres et Developpement*, (1), 7-14.
- Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital disruption. *Business & Information Systems Engineering*, 60(5), 431-437.
- Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In *Information systems research* (pp. 687-692). Springer, Boston, MA.
- Tardieu, H. (2016). La troisième révolution digitale. *Études*, (10), 31-42.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.
- Vivier, E., & Ducrey, V. (2019). *Le guide de la transformation digitale*. Eyrolles.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.
- Westerman, G., Calmèjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1, 1-68.

Rapports et lois

- « World Insurance report 2020 », Capgemini and Efma, mai 2020.
- « Digital report 2021 Morocco », We Are Social and Hootsuite, février 2021.
- « Morocco Financial Services and Technology - Focus report », Oxford Business Group, juin 2021.
- « Sigma 3/2021 - World insurance : the recovery gains pace », Swiss Re Institute, juillet 2021.
- « Rapport de Stabilité Financière, exercice 2020, Numéro 8 », Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale, Bank Al Maghrib, Autorité Marocaine du Marché des Capitaux.
- « La Transformation Digitale au Maroc : Etat des lieux, Etat de l'art, et Témoignages », AUSIM, septembre 2019.

- « Le Maroc sur la voie de la transition numérique : Enjeux, risques et opportunités », Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Ministère de l'Economie et des Finances, juillet 2021.
- « Note d'Orientations Générales pour le Développement du Digital au Maroc à horizon 2025 », Agence de Développement du Digital, mars 2020.
- Loi n°09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.
- Loi n°05-20 sur la cybersécurité.
- Loi n°43-20 relative aux services de confiance pour les transactions électroniques.
- Loi n°17-99 portant code d'assurances.
- Loi n°43-05 relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux.