

La Transformation Digitale Dans Le Secteur Des Assurances Les Effets Induits Et Les Perspectives D'évolution

Araqi Houssaini Soufiane¹, Dr. Hansali Abderrahim²

¹University: ENCG Marrakech

Résumé :

Cet article présente les mutations opérationnel et organisationnel qui touchent le secteur des assurances au Maroc. La digitalisation est un nouveau moyen de modernisation des processus. A partir d'une recherche documentaire et une analyse des opportunités, menaces, forces et faibles, nous expliquons les effets induits et les perspectives de transformation digital du secteur des assurances au Maroc.

Nous constatons que le digital est une attente des hautes autorités, mais un fléau pour les prestataire qui redoute d'être remplacé. Certes nous constatant une présence importante des prestataires, qui ont un rôle de conseiller sur la chaîne de valeur.

Aujourd'hui, une prise de conscience collective se forge sur la transition digital qui représente une clés de réussite de la transition digitale, ainsi qu'un effet de levier.

Dans ce sens les différents parties prenantes devront accompagné et en prendre en main les difficultés afin que cette transformation puisse être réussi.

Motclés: Transformation digitale ; secteur des assurances ; innovation technologique, évolution technologique.

Abstract:

This article presents the operational and organizational changes affecting the insurance sector in Morocco. Digitization is a new means of modernizing processes. Based on documentary research and an analysis of opportunities, threats, strengths and weaknesses, we explain the induced effects and prospects for the digital transformation of the insurance sector in Morocco.

We note that digital is an expectation of high authorities, but a scourge for service providers who fear being replaced. Admittedly, we are noticing a significant presence of service providers, who have an advisory role on the value chain.

Today, a collective awareness is being forged on the digital transition which represents a key to the success of the digital transition, as well as a leverage effect.

In this sense, the various stakeholders will have to accompany and take charge of the difficulties so that this transformation can be successful.

Keywords: Digital transformation; insurance sector; technological innovation, technological evolution.

Introduction :

La digitalisation atteint l'ensemble des secteurs d'activité économique qui offre des opportunités et des pistes d'évolution stratégiques ainsi que de nouvelles piste d'évolution.

Dans un contexte économique en perpétuel changement, le secteur des services financiers n'échappe pas aux changements. Il est caractérisé par l'émergence des technologies digitales, il enregistre une mutation rapide intensifiée par la nature de son activité et par la complexité de son environnement vu les changements continuels.

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. 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 et de nouvelles mœurs (Fintech ou Assurtech).

Dans ce sens une question primordiale est posé : Quels sont les perspectives de la transformation digital dans le secteur des assurances au Maroc ? Quels sont les freins de cette évolution digital ?

Pour aborder cette problématique nous allons procéder à une recherche documentaire sur la base de donnée recueilli auprès des différentes parties prenantes de la place , et une analyse SWOT (Force, faiblesse, menace et opportunité) qui va explorer les perspective d'évolution et de transformation du secteur des assurances par le billet de la digitalisation.

La transformation digitale

La transformation numérique n'est pas un phénomène nouveau : l'expression est apparue pour la première fois en 2000 (Patel et McCarthy, 2000). La transformation numérique, aussi appelée digitalisation, est encore un concept protéiforme ; certains praticiens caractérisent comme « les changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine » (Stolterman et Fors, 2004). "Il fait référence aux changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent à un rythme effréné, changeant la façon dont la valeur est créée, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser". La transformation numérique fait partie de ce que (Dussart, 2015) appelle l'innovation par la transformation complète, qui est le quatrième et dernier type d'innovation avec l'innovation de procédé, l'innovation de produit et l'innovation dans l'amélioration de l'expérience client. En tant que stratégie d'innovation, la transformation numérique soutient les entreprises performance en apportant de nouveaux investissements technologiques ou en renforçant l'utilisation des technologies existantes (Deltour & Lethiais, 2014).

La transformation digitale a la particularité d'être plus aboutie, car elle transforme complètement le modèle économique d'une entreprise ou de toute sa chaîne de valeur dans un secteur, paramétrant ses produits, ses procédures et expérience client, avec un juste équilibre entre les coûts et les bénéfices apportés aux consommateurs ou acheteurs industriels.

La transformation numérique est définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée de entreprises. (Westermann, 2016). Reis et al (2018) identifient les aspects de la transformation numérique en trois classes distinctes :

- Un volet technologique où la transformation numérique repose sur l'utilisation des nouvelles technologies numériques telles que réseaux sociaux, technologie mobile, outils analytiques ou intégrés (Fitzgerald et al., 2013).

- Un aspect organisationnel où la transformation numérique nécessite un changement des processus métiers ou création de nouveaux modèles économiques (Ross et al., 2016).
- Enfin un aspect social ou la transformation numérique est un phénomène qui influence tous les aspects de la vie quotidien (Matt et al., 2015).

Le secteur des assurances est une industrie financière qui se consacre à la gestion du risque des agents économiques à savoir les particuliers et les entreprises. Dans ce sens, elle a deux principales fonctions essentielles : la couverture du risque proprement dite ; et le recyclage de l'épargne ainsi dégagée au sein de l'économie.

On définit l'assurance comme l'aversion au risque. Les partenaires économique sont retissent dans la prise du risque, ils n'encouragent pas l'innovation et la prise de risque . Les compagnies d'assurance offre une couverture du risque en les mutualisant. Ils procèdent de façon à ce que un assuré (client) verse une prime, fixée contractuellement, et recevra en cas de consommation du risque un remboursement dans des conditions particulière et pour un montant eux aussi précises dans le contrat selon la responsabilité de l'assuré.

La monétisation du risque est le phénomène décisif dans le processus des assureurs, qui évoluent le coût potentiel des dommages, son occurrence sur le temps. Grâce à ces deux données, ils arrivent à déduire aussi bien le montant de la prime, que la provision afin d'assurer le remboursement du sinistre. Dans cette logique les assureurs sont présent sur deux sujet, la gestion du risque et la gestion financière.

Dans ce processus, un phénomène décisif apparait : la monétisation, ou financiarisation, du risque. L'assureur évalue le coût potentiel des dommages, ainsi que la probabilité de leur occurrence. De ces deux données, il déduit non seulement le montant de la prime qui lui sera versée par l'assuré, mais aussi la somme totale que lui-même doit provisionner pour pouvoir rembourser le sinistre s'il se produit. L'expertise d'une compagnie d'assurance s'étend donc à deux domaines : la gestion du risque et la gestion financière.

Question de recherche :

Est-ce que le digital à effet de levier sur le secteur des assurances ?

Les perspectives d'évolution du secteur des assurances au Maroc ?

Partie 1 : L'assurance à l'air du digital

Les concepts « 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 Économiques (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 transformation digitale est apparu 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 entraine 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). Étant 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).

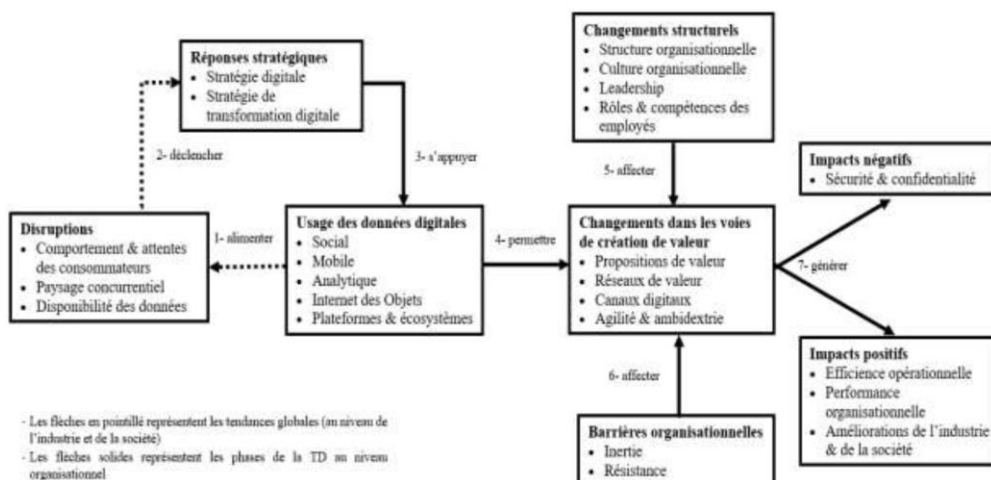
Par ailleurs, des auteurs comme Bloomberg (2018) et Deshayes (2017) soulignent que la transformation digitale n'est plus un choix mais une nécessité stratégique centrée sur l'amélioration de l'expérience client à travers l'usage des technologies digitales combiné à un changement transversal des processus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

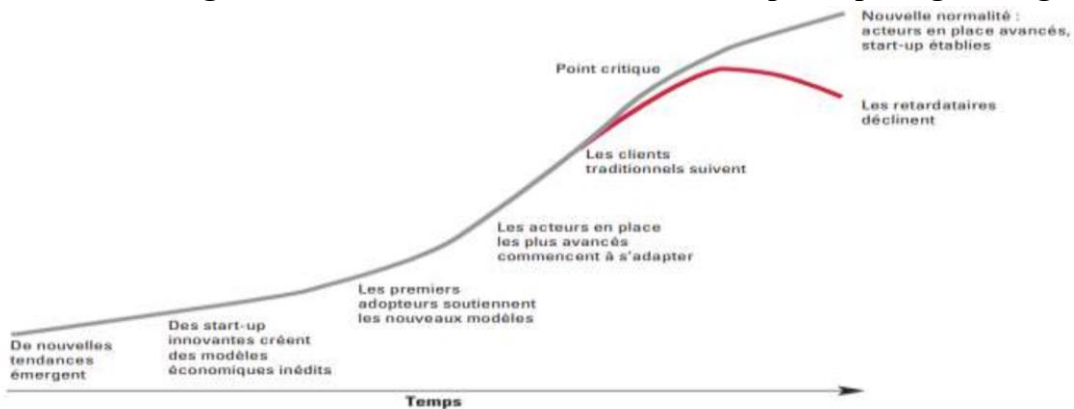
Figure N°1 : Les éléments constitutifs du processus de transformation digitale



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

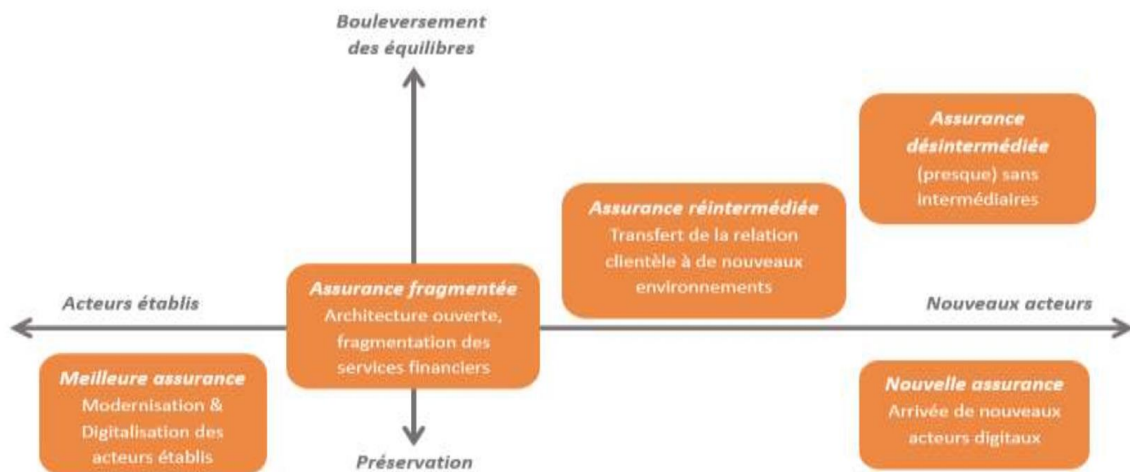
La transformation des processus opérationnels permet, sur la base du traitement des données issues des assurés, une conduite optimale de l’activité de l’assurance de l’appropriation des nouvelles technologies digitales à l’optimisation de l’efficacité des processus internes en passant par l’amélioration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

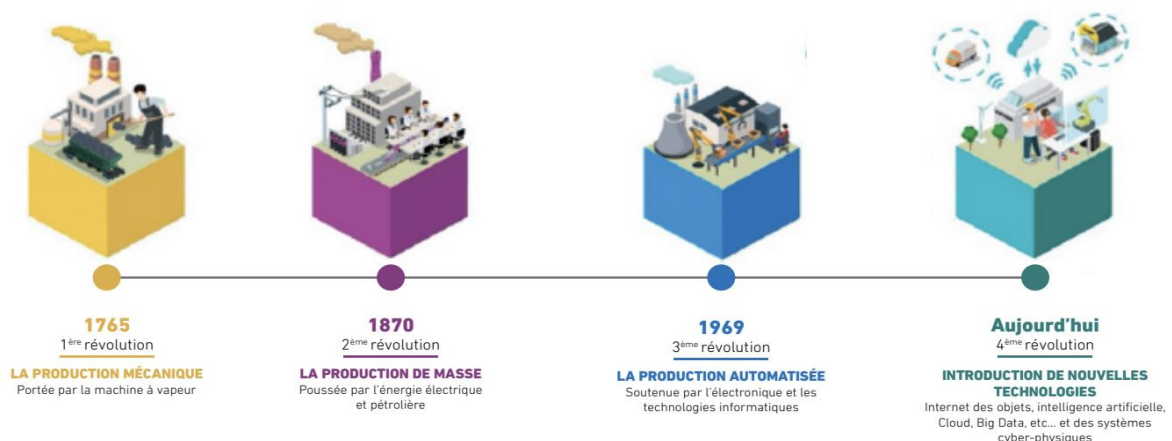
Dans ce contexte, Bienvenu (2019) distingue cinq scénarios sur les implications de la révolution digitale pour les acteurs établis de l’assurance (Figure N°3) :

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



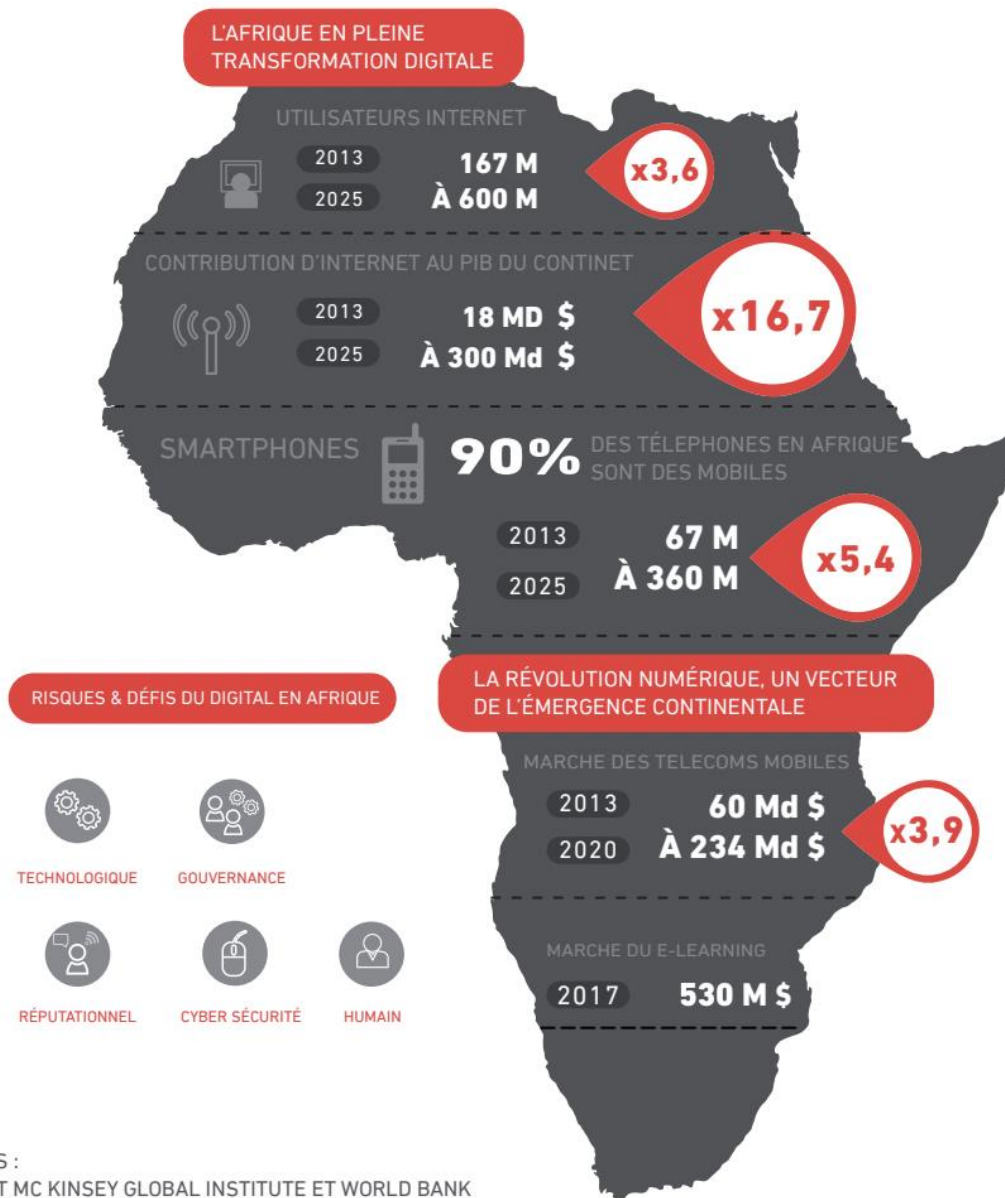
Source : Bienvenu (2019)

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



Source : Visiativ Africa – livre blanc sur « Réussir sa transformation numérique »

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).

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 (télématic, 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 télématic 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 Études et des Prévisions Financières (DEPF) relevant du Ministère de l'Économie 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'échangé 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, soulevé 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 matières 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. 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

1. 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.
2. 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.
3. 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).
4. 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.
5. Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28, 2019.
6. Denervaud, I., Dupuis, M., & Labrousse, S. C. (2014). Innovation et digital: une convergence inéluctable. *L'Expansion Management Review*, (2), 96-106.
7. Deshayes, C. (2017). Transformation digitale : entre urgence et temps long. *Le journal de l'école de Paris du management*, (2), 44-45.
8. Dörner, K., & Edelman, D. (2015). What 'digital' really means. McKinsey & company.

9. Dudézert A. (2018), La Transformation digitale des entreprises, Paris, La Découverte.
10. 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).
11. Hirt, M., & Willmott, P. (2014). Strategic principles for competing in the digital age. *McKinsey Quarterly*, 5(1), 1-13.
12. 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.
13. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233-341.
14. Njegomir, V., & Marović, B. (2012). Contemporary trends in the global insurance industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 44, 134-142.
15. 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.
16. Patriat, L. (2016). Le rôle du secteur de l'assurance dans le développement. *Techniques Financieres et Developpement*, (1), 7-14.
17. Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital disruption. *Business & Information Systems Engineering*, 60(5), 431-437.
18. Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In *Information systems research* (pp. 687-692). Springer, Boston, MA.
19. Tardieu, H. (2016). La troisième révolution digitale. *Études*, (10), 31-42.
20. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.
21. Vivier, E., & Ducrey, V. (2019). *Le guide de la transformation digitale*. Eyrolles.
22. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.
23. 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

1. « World Insurance report 2020 », Capgemini and Efma, mai 2020.
2. « Digital report 2021 Morocco », We Are Social and Hootsuite, février 2021.
3. « Morocco Financial Services and Technology - Focus report », Oxford Business Group, juin 2021.
4. « 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.
5. « La Transformation Digitale au Maroc : Etat des lieux, Etat de l'art, et Témoignages », AUSIM, septembre 2019.
6. « 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.

7. 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.
8. Loi n°43-20 relative aux services de confiance pour les transactions électroniques.
9. Loi n°17-99 portant code d'assurances.
10. Loi n°43-05 relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux.