

La maturité digitale des cabinets d'assurance marocains : proposition et validation empirique du modèle MIOMDCA

The Digital Maturity of Moroccan Insurance Agencies: Proposal and Empirical Validation of the MIOMDCA Model

HDIDOU Khalid

Docteur en Business et administration

IAE Nice

Groupe de recherche en management

Date de soumission : 28/07/2026

Date d'acceptation : 17/08/2026

Pour citer cet article :

HDIDOU K. (2026) «La maturité digitale des cabinets d'assurance marocains : proposition et validation empirique du modèle MIOMDCA », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 1324 – 1353

Résumé

La transformation digitale constitue un enjeu stratégique pour les cabinets d'assurance marocains. Cet article propose et teste empiriquement le modèle MIOMDCA — Modèle Intégré et Optimisé de Maturité Digitale des Cabinets d'Assurance, afin d'analyser leur maturité digitale au-delà du seul niveau d'équipement technologique.

À partir d'une enquête menée auprès de 253 intermédiaires d'assurance, les résultats montrent que la numérisation interne renforce les capacités de contrôle et de reporting, mais ne transforme pas automatiquement les pratiques de communication digitale. Ils soulignent également le rôle de la maturité digitale perçue de la clientèle dans l'acceptation de la vente à distance, ainsi que l'autonomie relative de la présence digitale.

L'article montre ainsi que la maturité digitale des cabinets doit être comprise comme une architecture multidimensionnelle de capacités internes, relationnelles, commerciales et environnementales.

Mots-clés : maturité digitale, cabinets d'assurance, transformation digitale, MIOMDCA, Maroc.

Abstract

Digital transformation is a strategic issue for Moroccan insurance agencies. This article proposes and empirically tests the MIOMDCA model — Integrated and Optimized Model of Digital Maturity of Insurance Agencies — to analyze digital maturity beyond technological equipment alone.

Based on a survey of 253 insurance intermediaries, the findings show that internal digitization strengthens control and reporting capabilities but does not automatically transform digital communication practices. They also highlight the role of customers' perceived digital maturity in the acceptance of remote sales, as well as the relative autonomy of digital presence.

The article shows that digital maturity should be understood as a multidimensional architecture of internal, relational, commercial and environmental capabilities.

Keywords : digital maturity, insurance agencies, digital transformation, MIOMDCA ; Morocco.

1. Introduction

1.1. Contexte et problématique

La transformation digitale constitue désormais un enjeu majeur pour les organisations de services, et plus particulièrement pour le secteur de l'assurance, dont l'activité repose sur la circulation, le traitement et l'exploitation intensifs de l'information. Au Maroc, cette transformation s'inscrit dans une dynamique de modernisation de l'écosystème assurantiel, portée à la fois par l'évolution des attentes des assurés, la recherche de compétitivité, la nécessité d'améliorer la traçabilité des opérations et l'émergence de nouveaux usages numériques. Les initiatives récentes de l'écosystème marocain confirment d'ailleurs l'importance accordée à la digitalisation de la souscription, à la simplification des parcours, aux outils d'assistance intelligente et à l'évolution des modes de distribution.

Pour les cabinets d'assurance, cette mutation présente toutefois une configuration particulière. L'intermédiaire ne constitue pas une organisation isolée : il se situe à l'interface entre la compagnie mandante, le client et un ensemble d'acteurs participant à la chaîne de valeur assurantielle. Sa transformation digitale ne dépend donc pas uniquement de l'acquisition d'équipements ou de logiciels. Elle suppose également la capacité à intégrer ces ressources dans les processus de travail, à développer de nouveaux modes de communication, à exploiter les données disponibles, à maintenir la qualité de la relation de proximité et, progressivement, à développer une présence digitale susceptible de compléter les formes traditionnelles de distribution.

Cette distinction conduit à différencier la **numérisation**, entendue comme l'intégration d'outils permettant de dématérialiser ou d'automatiser certaines opérations, de la **maturité digitale**, qui renvoie à la capacité d'une organisation à transformer durablement ces ressources en pratiques, en capacités organisationnelles et en création de valeur. Cette distinction est particulièrement importante pour les cabinets d'assurance marocains, dont les niveaux d'équipement, d'appropriation des outils et d'ouverture vers les canaux digitaux peuvent être fortement différenciés.

La littérature consacrée à la transformation digitale et à la maturité numérique fournit de nombreux modèles permettant d'évaluer les capacités technologiques, organisationnelles et stratégiques des entreprises. Toutefois, leur transposition directe aux cabinets d'assurance demeure problématique. Ces structures présentent en effet des caractéristiques organisationnelles spécifiques liées à leur position d'intermédiaire, à leur dépendance fonctionnelle vis-à-vis des compagnies mandantes, à l'importance de la relation de confiance avec les assurés et à la coexistence de processus fortement numérisés avec des pratiques commerciales et relationnelles encore largement fondées sur la proximité. La question n'est donc pas seulement de déterminer si un cabinet dispose d'outils numériques, mais de comprendre **comment ces outils se transforment — ou ne se transforment pas — en capacités digitales effectives**.

Cette problématique est renforcée par l'évolution du modèle de distribution. La progression des canaux numériques ne signifie pas nécessairement la disparition de l'intermédiation. Les travaux récents sur la maturité digitale dans l'assurance soulignent au contraire l'importance de modèles hybrides combinant canaux digitaux et accompagnement personnalisé par les intermédiaires. La présence digitale doit ainsi être envisagée non comme une simple extension

technique du cabinet, mais comme une capacité susceptible de modifier la relation avec le client, la visibilité du cabinet et les modalités de distribution.

Dans ce contexte, l'intelligence artificielle peut être considérée comme un levier transversal plutôt que comme une dimension autonome du modèle. Elle peut contribuer à l'analyse documentaire, à l'automatisation de certaines tâches, à l'aide à la décision, au traitement de l'information et à l'amélioration de la relation client. Cependant, son potentiel ne peut être dissocié du niveau de maturité organisationnelle, de la qualité des données, des compétences disponibles et de la capacité des cabinets à intégrer les nouvelles technologies dans leurs processus. La transformation digitale ne résulte donc pas mécaniquement de la disponibilité d'une technologie ; elle dépend de la capacité de l'organisation à la mobiliser, à l'approprier et à la transformer en capacité durable.

Dès lors, le **gap scientifique** auquel répond cette recherche ne réside pas dans l'absence de travaux sur la digitalisation de l'assurance seulement, mais dans l'insuffisante prise en compte de la configuration spécifique des **cabinets d'assurance en tant qu'intermédiaires**. Les modèles génériques de maturité digitale tendent à appréhender l'organisation comme une unité relativement autonome. Or, dans le cas des cabinets d'assurance, la transformation digitale se construit à l'intersection de capacités internes, de relations avec les compagnies mandantes, de pratiques de communication, de présence externe et de caractéristiques numériques de la clientèle. Il apparaît ainsi nécessaire de disposer d'un cadre permettant de distinguer ces dimensions tout en étudiant leurs relations.

C'est dans cette perspective que nous proposons le modèle **MIOMDCA « Modèle Intégré et Optimisé de Maturité Digitale des Cabinets d'Assurance »**, conçu comme un cadre intégré d'analyse de la maturité digitale des cabinets d'assurance. Le modèle initial articule quatre dimensions complémentaires : **la numérisation interne, la communication digitale, les outils de contrôle et de reporting, ainsi que la présence digitale et la capacité de développer la vente à distance**. L'intelligence artificielle est envisagée comme une capacité transversale susceptible de renforcer chacune de ces dimensions, plutôt que comme un cinquième pilier indépendant.

L'intérêt de cette approche réside précisément dans la possibilité de distinguer **l'équipement numérique du cabinet de sa capacité effective de transformation**. Un cabinet peut disposer de systèmes informatiques performants sans que ces ressources se traduisent automatiquement par une amélioration du contrôle, de la communication ou de la présence digitale. Inversement, certaines capacités relationnelles peuvent se développer indépendamment du niveau d'équipement interne. Cette possibilité de découplage constitue un élément central de notre démarche empirique.

1.2. Objectifs et question de recherche

À partir de ce constat, l'objectif principal de cette recherche est d'examiner empiriquement la structure de la maturité digitale des cabinets d'assurance marocains et d'apprécier dans quelle mesure les différentes dimensions identifiées dans le modèle MIOMDCA sont effectivement associées entre elles.

La question centrale de recherche est ainsi formulée comme suit :

Dans quelle mesure les différentes dimensions de la maturité digitale — numérisation interne, communication digitale, présence digitale et maturité digitale perçue de la

clientèle — s'articulent-elles au sein des cabinets d'assurance marocains, et dans quelle mesure ces relations permettent-elles de préciser le modèle MIOMDCA ?

Plus précisément, la recherche poursuit quatre objectifs complémentaires. Premièrement, elle vise à caractériser le niveau de digitalisation des cabinets étudiés à partir des pratiques et outils effectivement mobilisés. Deuxièmement, elle cherche à construire des indicateurs composites permettant de regrouper les variables observées en dimensions cohérentes avec le modèle conceptuel. Troisièmement, elle examine empiriquement les cinq relations hypothétiques issues de la revue de littérature. Enfin, elle cherche à déterminer si les résultats permettent de considérer la présence digitale comme une dimension relativement autonome des capacités digitales internes.

L'étude repose sur une enquête quantitative menée auprès de **253 intermédiaires d'assurance**. Les données recueillies permettent ainsi d'examiner la perception des professionnels eux-mêmes concernant leurs pratiques numériques, leurs capacités internes, leur communication, leur présence digitale et la maturité numérique de leur clientèle.

Une seconde enquête portant sur **2 073 clients** est prévue dans le programme global de recherche. Elle vise à approfondir, dans un travail distinct, la dimension relative à la maturité digitale de la clientèle et à confronter la perception des intermédiaires aux comportements et perceptions des assurés. Afin de préserver la cohérence et la parcimonie du présent article, cette seconde population n'est pas intégrée à l'analyse statistique présentée ici.

1.3. Contribution de la recherche

La contribution de cette recherche est à la fois conceptuelle, empirique et managériale.

Sur le plan conceptuel, l'étude propose de considérer la maturité digitale des cabinets d'assurance non comme un simple niveau d'équipement technologique, mais comme une **configuration multidimensionnelle de capacités**. Cette perspective permet de distinguer les ressources numériques internes, les pratiques relationnelles et communicationnelles et la capacité du cabinet à développer une présence digitale et de nouveaux modes de distribution.

Sur le plan empirique, l'originalité de la recherche réside dans l'analyse d'une population encore relativement peu étudiée : les intermédiaires d'assurance marocains. L'enquête auprès de 253 professionnels permet d'examiner les relations entre les dimensions du modèle dans un contexte organisationnel caractérisé par la coexistence de pratiques traditionnelles et de dispositifs numériques avancés.

Sur le plan théorique, le modèle est principalement inscrit dans la perspective des **capacités dynamiques**, selon laquelle la performance dans un environnement en transformation dépend moins de la possession statique de ressources que de la capacité de l'organisation à les intégrer, les reconfigurer et les mobiliser en fonction de son environnement. La Resource-Based View, la théorie des systèmes sociotechniques, la théorie des méta-organisations et la théorie de la proximité organisée sont mobilisées de manière complémentaire afin d'éclairer respectivement les ressources internes, l'articulation entre technologie et organisation, les interdépendances propres à l'écosystème assurantiel et la persistance des relations de proximité dans un environnement numérique.

Sur le plan managérial, les résultats doivent permettre de dépasser une conception de la transformation digitale centrée exclusivement sur l'investissement technologique. Ils peuvent

notamment aider les cabinets à identifier les écarts entre leurs ressources numériques, leurs pratiques de communication, leur présence externe et les capacités digitales de leur clientèle. L'enjeu devient alors moins de « s'équiper davantage » que de **transformer les ressources numériques disponibles en capacités organisationnelles, relationnelles et commerciales effectivement mobilisables**.

La recherche ne prétend pas, à ce stade, établir une validation causale définitive de l'ensemble du modèle. Elle vise plutôt à fournir une **première validation empirique exploratoire de sa structure**, à identifier les relations soutenues ou non par les données et à préciser les conditions dans lesquelles MIOMDCA peut être enrichi pour rendre compte de la maturité digitale des cabinets d'assurance marocains.

2. Revue de littérature et cadre conceptuel

2.1. De la digitalisation à la maturité digitale des cabinets d'assurance

La transformation digitale ne peut plus être assimilée à la seule acquisition de technologies ou à la dématérialisation des processus. Elle correspond à une transformation organisationnelle dans laquelle les technologies numériques modifient progressivement les processus, les compétences, les modes de coordination et les relations avec l'environnement. Cette distinction est particulièrement importante dans le secteur de l'assurance, où la digitalisation concerne simultanément la gestion documentaire, le traitement des contrats et des sinistres, la communication, le pilotage de l'activité et les modalités de distribution.

Les travaux consacrés à la maturité digitale tendent ainsi à dépasser une conception centrée sur le niveau d'équipement pour intégrer les capacités organisationnelles permettant de transformer les ressources technologiques en valeur. Dans cette perspective, la maturité digitale peut être comprise comme la capacité d'une organisation à **mobiliser, intégrer et faire évoluer ses ressources numériques afin de transformer durablement ses processus et ses relations avec son environnement**.

Cette approche est particulièrement pertinente pour les cabinets d'assurance. Ceux-ci ne sont pas de simples utilisateurs de technologies : ils évoluent au sein d'un écosystème composé des compagnies mandantes, des plateformes professionnelles, des prestataires technologiques et des clients. Leur transformation dépend donc simultanément de leurs capacités internes et de leur capacité à s'adapter à cet environnement.

Les travaux antérieurs consacrés aux marchés africains et, plus particulièrement, au Maroc restent relativement limités lorsqu'il s'agit de mesurer la maturité digitale des **intermédiaires d'assurance** dans une perspective multidimensionnelle. Le déficit identifié est à la fois conceptuel et contextuel : les approches existantes privilégient souvent l'innovation technologique, l'expérience client ou la modernisation des services, sans intégrer simultanément les dimensions organisationnelles, relationnelles et commerciales propres aux cabinets.

C'est dans cet espace que s'inscrit le modèle MIOMDCA.

2.2. Les capacités organisationnelles comme fondement de la transformation digitale

La **Resource-Based View** considère que l'avantage concurrentiel repose sur la capacité de l'organisation à mobiliser des ressources rares et difficiles à imiter (Barney, 1991). Appliquée

à la transformation digitale, cette perspective conduit à considérer les technologies non comme une finalité, mais comme des ressources dont la valeur dépend de leur intégration dans l'organisation.

Cette approche est complétée par la **théorie des capacités dynamiques** (Teece, Pisano & Shuen, 1997 ; Eisenhardt & Martin, 2000). La transformation digitale implique en effet la capacité à identifier les évolutions technologiques, à saisir les opportunités qu'elles représentent et à reconfigurer les ressources et routines existantes.

Dans le cas des cabinets d'assurance, cette perspective permet de distinguer **l'existence de ressources numériques** de leur transformation en capacités organisationnelles. La possession d'un logiciel de gestion, d'une plateforme ou d'outils de dématérialisation ne garantit pas, à elle seule, une amélioration du contrôle, du reporting ou de la communication.

La digitalisation interne constitue néanmoins le premier niveau de cette transformation. Elle permet la dématérialisation des documents, l'automatisation des flux d'information et l'amélioration de la traçabilité. Les outils métiers peuvent ensuite transformer ces ressources en capacités de contrôle, de pilotage et de reporting.

Cette relation conduit à formuler :

H1 : La numérisation interne des cabinets d'assurance exerce une influence positive sur leurs capacités de contrôle et de reporting.

La même logique pourrait laisser supposer que la numérisation interne entraîne mécaniquement une transformation de la communication. Toutefois, cette relation dépend davantage de l'appropriation des technologies par les acteurs, de leurs compétences et des routines organisationnelles. La transformation digitale doit donc être appréhendée comme un processus sociotechnique et non comme une simple conséquence de l'équipement.

Il en découle :

H2 : La numérisation interne des cabinets d'assurance exerce une influence positive sur leur niveau de communication digitale.

2.3. La communication digitale comme capacité relationnelle

La transformation digitale de l'assurance ne se limite pas à l'organisation interne. Elle concerne également la manière dont le cabinet communique avec ses collaborateurs, ses compagnies partenaires et ses clients.

La communication digitale constitue ainsi une dimension intermédiaire entre les capacités internes et l'environnement externe. Elle traduit la capacité du cabinet à mobiliser les technologies pour organiser les échanges, améliorer la réactivité et maintenir une relation client multicanale.

Dans cette perspective, la communication digitale peut contribuer au développement de la présence externe du cabinet. La visibilité sur Internet, les réseaux sociaux, les plateformes de contact ou les canaux de messagerie peuvent progressivement transformer la relation commerciale et créer de nouvelles possibilités de distribution.

La littérature sur les capacités transformationnelles des innovations InsurTech souligne d'ailleurs que la création de valeur numérique dans l'assurance ne dépend pas seulement de la technologie elle-même, mais de sa capacité à transformer les processus et les interactions avec les parties prenantes (Stoeckli, Dremel & Uebernickel, 2018).

Cette articulation conduit à proposer :

H3 : Le niveau de communication digitale des cabinets d'assurance exerce une influence positive sur leur présence digitale et leur capacité à développer la vente à distance.

Cette hypothèse introduit donc une distinction essentielle entre **digitalisation interne** et **digitalisation de la relation**.

2.4. La clientèle comme dimension environnementale de la transformation

Une limite importante des approches exclusivement centrées sur l'organisation réside dans leur tendance à considérer la transformation digitale comme un processus essentiellement interne.

Or, dans l'assurance, le développement des nouveaux canaux dépend aussi de la capacité du client à les adopter. La vente à distance suppose notamment que l'assuré soit capable d'utiliser les interfaces numériques, d'échanger à distance avec l'intermédiaire et d'accepter de nouvelles modalités de souscription et de service.

La transformation digitale apparaît ainsi comme un processus d'**alignement entre les capacités du cabinet et la maturité numérique de son environnement client**.

Cette perspective est particulièrement pertinente dans le contexte marocain, où les usages numériques coexistent avec des formes traditionnelles de proximité et de relation. La digitalisation ne signifie donc pas nécessairement la disparition de l'intermédiation physique ; elle peut également conduire à une reconfiguration de la proximité par l'intégration de nouveaux canaux.

La maturité digitale de la clientèle devient dès lors une variable susceptible de conditionner la perception de la vente à distance :

H4 : Une perception plus élevée de la maturité digitale de la clientèle exerce une influence positive sur le développement de la présence digitale et de la vente à distance des cabinets d'assurance.

Cette hypothèse élargit le modèle en intégrant une dimension environnementale qui ne relève pas directement des ressources internes du cabinet.

2.5. La présence digitale : une dimension distincte des capacités internes

La littérature sur la transformation digitale conduit généralement à rechercher une complémentarité entre les différentes dimensions de la maturité. Toutefois, cette complémentarité ne signifie pas nécessairement que toutes les dimensions évoluent au même rythme.

Un cabinet peut ainsi disposer de systèmes internes relativement avancés tout en demeurant peu présent sur Internet ou peu engagé dans la vente à distance. Inversement, une forte

présence digitale peut être développée sans que l'ensemble des capacités internes atteigne le même niveau de maturité.

Cette possibilité conduit à distinguer la **capacité numérique interne** de la **capacité numérique externe**.

La présence digitale peut dépendre de facteurs spécifiques : stratégie commerciale, perception du risque, profil de clientèle, compétences marketing, orientation du dirigeant ou encore représentation de la concurrence numérique.

Dans cette perspective, elle ne doit pas être considérée comme le simple résultat mécanique de la digitalisation interne.

Nous formulons donc :

H5 : La présence digitale des cabinets d'assurance constitue une dimension relativement autonome de leurs capacités digitales internes.

Cette hypothèse constitue un point important du modèle, puisqu'elle permet de vérifier empiriquement si la maturité digitale doit être appréhendée comme une progression linéaire ou comme une **configuration multidimensionnelle de capacités partiellement autonomes**.

2.6. Une lecture intégrée : vers le modèle MIOMDCA

La confrontation de ces différentes perspectives conduit à dépasser une conception technocentrée de la digitalisation.

La **Resource-Based View** permet de considérer les technologies comme des ressources ; la **théorie des capacités dynamiques** explique leur transformation en capacités organisationnelles ; l'approche sociotechnique rappelle que cette transformation dépend de l'appropriation par les acteurs ; enfin, l'approche relationnelle et environnementale permet d'intégrer le rôle de la clientèle et des parties prenantes.

Ces perspectives sont donc complémentaires plutôt que concurrentes.

Elles conduisent à considérer la maturité digitale comme le résultat de l'interaction entre plusieurs dimensions :

1. **la numérisation interne**, qui constitue le socle technologique et documentaire ;
2. **la communication digitale**, qui traduit l'appropriation relationnelle du numérique ;
3. **les capacités de contrôle et de reporting**, qui matérialisent la transformation des ressources en capacités organisationnelles ;
4. **la présence digitale et la vente à distance**, qui représentent la dimension externe et commerciale ;
5. **la maturité digitale de la clientèle**, qui constitue une variable environnementale susceptible de conditionner le développement des canaux numériques.

Cette architecture correspond au **Modèle Intégré et Optimisé de Maturité Digitale des Cabinets d'Assurance (MIOMDCA)**, dont les quatre piliers initiaux sont explicitement identifiés dans le document de recherche.

L'originalité du modèle ne réside donc pas uniquement dans le nombre de dimensions retenues, mais dans leur **articulation** : elles représentent des capacités différentes qui peuvent progresser à des rythmes distincts.

2.7. L'intelligence artificielle comme capacité transversale

L'évolution récente des technologies impose enfin de reconsidérer la place de l'intelligence artificielle dans les modèles de maturité digitale.

Les modèles traditionnels de digitalisation ont principalement été conçus autour de la dématérialisation, des plateformes, des données et des canaux numériques. L'essor de l'IA générative modifie cette architecture en permettant désormais d'automatiser ou d'assister des activités auparavant dépendantes du travail humain : analyse documentaire, production d'information, traitement des données, communication et aide à la décision.

Dans MIOMDCA, l'IA n'est donc pas considérée comme un **cinquième pilier autonome**, mais comme une **capacité transversale** susceptible de renforcer chacun des quatre piliers. Cette conception est explicitement retenue dans le modèle initial.

L'IA peut ainsi renforcer :

La numérisation et l'exploitation documentaire ; Le contrôle et le reporting ; La communication et la personnalisation de la relation client ; Et la présence digitale et la vente à distance.

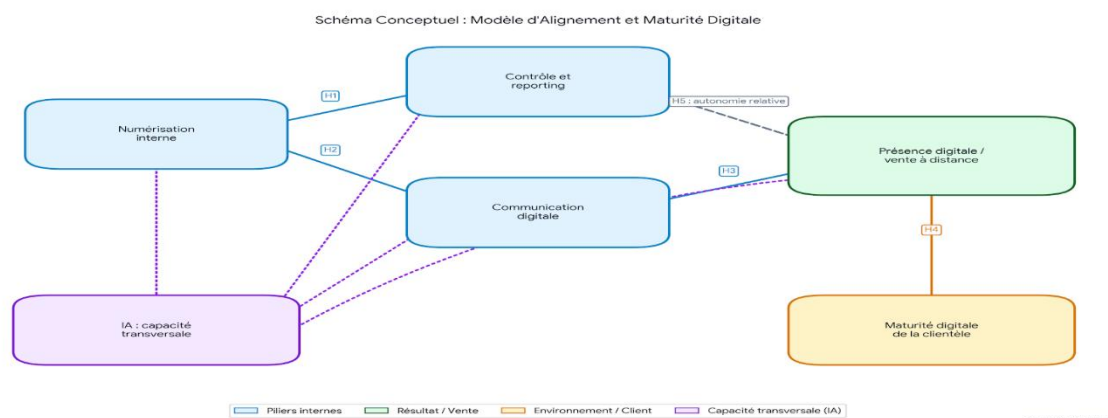
Cette approche conduit à envisager une **maturité digitale augmentée**, dans laquelle la technologie ne remplace pas les capacités organisationnelles mais accroît leur potentiel. Le document initial définit cette maturité augmentée comme la capacité à intégrer technologies numériques, compétences organisationnelles, coordination, ressources stratégiques et IA afin d'améliorer la performance, l'agilité et l'innovation.

Pour le présent article, toutefois, l'IA reste une **dimension prospective et transversale** : elle enrichit le cadre conceptuel mais n'est pas introduite artificiellement comme une variable supplémentaire dans les cinq hypothèses testées.

2.8. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

La synthèse de la revue de littérature conduit au modèle conceptuel suivant :

Figure 1. Schéma conceptuel généré de la revue de littérature et du cadre théorique



Source : Auteur.

Tableau 1. Synthèse du cadre conceptuel et des hypothèses

Hypothèse	Relation théorique	Fondement conceptuel
H1	Numérisation interne → Contrôle/reporting	Ressources numériques transformées en capacités organisationnelles
H2	Numérisation interne → Communication digitale	Appropriation organisationnelle et sociotechnique du numérique
H3	Communication digitale → Présence digitale / vente à distance	Transformation de la relation client et développement des canaux digitaux
H4	Maturité digitale de la clientèle → Présence digitale / vente à distance	Alignement entre capacités du cabinet et environnement client
H5	Présence digitale → Autonomie relative	Maturité multidimensionnelle et trajectoires différenciées de transformation

Source : Auteur.

Ainsi, le MIOMDCA ne cherche pas à établir une hiérarchie universelle des niveaux de maturité digitale. Il propose plutôt une **grille d'analyse contextualisée des capacités digitales des cabinets d'assurance**, susceptible de révéler des trajectoires de transformation différentes selon les ressources, les pratiques organisationnelles et les caractéristiques de la clientèle

Le modèle proposé ne suppose donc pas que l'introduction d'une nouvelle technologie entraîne automatiquement une amélioration de la performance. Il considère plutôt que la technologie devient une capacité organisationnelle lorsque le cabinet est en mesure de l'intégrer à ses processus, de l'approprier par ses collaborateurs, de la relier à sa stratégie et de l'inscrire dans une relation cohérente avec son environnement.

2.8. Synthèse critique de la littérature et positionnement de MIOMDCA

Tableau 2. Synthèse critique de la littérature et positionnement de MIOMDCA

Courant de littérature	Apport principal	Limite pour l'intermédiation d'assurance	Réponse de MIOMDCA
Modèles technologiques de maturité	Mesure de l'équipement et de l'intégration numérique	Risque de confondre équipement et maturité	Distinction entre numérisation et capacités
Modèles organisationnels	Intégration de la stratégie, des processus et des compétences	Peu spécifiques à l'intermédiation	Contextualisation au cabinet d'assurance
Modèles orientés client	Expérience, engagement et canaux digitaux	Client souvent traité comme résultat	Client intégré comme dimension environnementale
Approches par capacités	Importance de l'appropriation et de la reconfiguration	Articulation empirique parfois limitée	Lecture par capacités internes et externes
Approches sectorielles de l'assurance	Prise en compte des contraintes spécifiques du secteur	Peu de modèles centrés sur les cabinets	Focalisation sur l'intermédiaire
Approches interorganisationnelles	Importance des relations et de l'écosystème	Application limitée aux dimensions commerciales du cabinet	Positionnement du cabinet dans son écosystème
Approches IA	Automatisation, analyse et personnalisation	Risque de considérer l'IA comme une dimension autonome	IA comme capacité transversale

Source : Auteur.

La littérature ne conduit donc pas à rechercher un modèle universel de maturité digitale, mais à construire un cadre suffisamment intégré pour rendre compte de la spécificité organisationnelle étudiée. **MIOMDCA se positionne précisément à cette intersection : entre ressources numériques internes, capacités relationnelles, présence commerciale externe et environnement numérique du client.**

Cette position permet de formuler les cinq hypothèses de recherche qui seront soumises à l'épreuve empirique auprès des intermédiaires d'assurance marocains. L'objectif n'est pas de présupposer que toutes les relations théoriquement attendues seront confirmées, mais d'examiner si les données permettent de distinguer les dimensions effectivement interdépendantes de celles qui présentent une autonomie relative.

Cette dernière précaution est essentielle pour l'interprétation du modèle : **la valeur scientifique de MIOMDCA ne réside pas dans la confirmation mécanique de toutes les relations hypothétiques, mais dans sa capacité à révéler la structure effective de la maturité digitale des cabinets étudiés.**

3. Fondements théoriques et construction du modèle MIOMDCA

3.1. Logique intégrative du modèle

La construction du modèle MIOMDCA repose sur une conception multidimensionnelle de la maturité digitale des cabinets d'assurance. Cette maturité ne se réduit pas à la possession d'outils numériques ; elle renvoie à la capacité du cabinet à mobiliser, intégrer et reconfigurer ses ressources digitales afin de transformer ses processus internes, ses pratiques de communication, ses capacités de pilotage et sa présence commerciale. La théorie des capacités dynamiques constitue le cadre central d'interprétation, tandis que la Resource-Based View, l'approche sociotechnique, la théorie des méta-organisations et la proximité organisée apportent des éclairages complémentaires sur les ressources, l'appropriation, l'écosystème assurantiel et la relation client.

Cette architecture est particulièrement adaptée aux cabinets d'assurance, car ceux-ci occupent une position d'intermédiation entre les compagnies mandantes, les clients et les autres acteurs de l'écosystème assurantiel. Leur transformation digitale dépend donc à la fois des ressources internes dont ils disposent, des systèmes externes auxquels ils sont connectés, des routines professionnelles qu'ils développent et du niveau de maturité numérique de leur clientèle.

Dans cette perspective, MIOMDCA analyse la maturité digitale comme une capacité de transformation organisationnelle, relationnelle et environnementale, et non comme une simple progression technologique linéaire. La numérisation interne relève principalement de la constitution d'un socle de ressources ; la communication digitale traduit la capacité à mobiliser ces ressources dans la relation ; le contrôle et le reporting expriment leur conversion en capacités de pilotage ; enfin, la présence digitale et la vente à distance renvoient à la reconfiguration du modèle de distribution.

3.2. Articulation des fondements théoriques

Les fondements théoriques mobilisés ne constituent pas des explications concurrentes, mais des niveaux d'analyse complémentaires. La Resource-Based View permet d'identifier les ressources numériques du cabinet ; les capacités dynamiques expliquent leur transformation en capacités organisationnelles ; l'approche sociotechnique éclaire les mécanismes d'appropriation par les acteurs ; la théorie des méta-organisations situe le cabinet dans un écosystème d'interdépendances ; enfin, la proximité organisée permet de comprendre la reconfiguration de la relation client dans un contexte digital.

Tableau 3. Articulation des fondements théoriques dans MIOMDCA

Niveau d'analyse	Théorie principale	Question posée	Dimension MIOMDCA
Ressources	RBV	Quelles ressources numériques le cabinet possède-t-il ?	Numérisation interne
Appropriation	Systèmes sociotechniques	Comment les ressources sont-elles intégrées dans les pratiques ?	Numérisation / communication
Transformation	Capacités dynamiques	Comment les ressources sont-elles mobilisées et reconfigurées ?	Ensemble du modèle
Écosystème	Méta-organisation	Comment le cabinet interagit-il avec son environnement institutionnel et interorganisationnel ?	Capacités internes / présence digitale
Relation	Proximité	Comment la relation avec le client	Communication /

Niveau d'analyse	Théorie principale	Question posée	Dimension MIOMDCA
	organisée	est-elle reconfigurée par le numérique ?	présence digitale
Cadre intégrateur	MIOMDCA	Comment ces dimensions s'articulent-elles dans la maturité digitale du cabinet ?	Modèle global

Source : Auteur.

Cette articulation permet de résoudre la difficulté théorique identifiée dans les travaux antérieurs. Les théories ne sont pas mobilisées comme cinq explications concurrentes du même phénomène. Elles répondent à des questions différentes et complémentaires.

La **théorie des capacités dynamiques** constitue le mécanisme intégrateur : elle explique comment les ressources identifiées par la RBV peuvent être transformées en capacités, comment leur appropriation est rendue possible par les interactions sociotechniques et comment leur reconfiguration s'effectue dans un environnement interorganisationnel et relationnel.

3.3. Construction du modèle MIOMDCA

À partir de la littérature et de l'articulation théorique précédente, nous proposons le modèle **MIOMDCA — Modèle Intégré et Optimisé de Maturité Digitale des Cabinets d'Assurance**.

Le modèle repose sur une conception multidimensionnelle de la maturité digitale autour de quatre dimensions principales :

Dimension 1 — Numérisation interne

Elle regroupe les ressources et pratiques numériques mobilisées à l'intérieur du cabinet : dématérialisation documentaire, logiciels métiers, systèmes d'information, outils de gestion et autres dispositifs permettant d'améliorer le traitement de l'information.

Dimension 2 — Communication digitale

Elle désigne la capacité du cabinet à mobiliser les outils numériques dans ses interactions avec ses collaborateurs, ses partenaires et surtout ses clients.

Dimension 3 — Présence digitale et vente à distance

Elle correspond à la capacité du cabinet à développer une visibilité numérique, à utiliser les canaux digitaux dans sa relation commerciale et à proposer ou faciliter certaines opérations à distance.

Dimension 4 — Maturité digitale de la clientèle

Cette dimension est considérée comme une **dimension environnementale**, et non comme une capacité interne du cabinet. Elle représente la perception qu'ont les intermédiaires du niveau

de préparation numérique de leur clientèle et de sa capacité à adopter des modes d'interaction à distance.

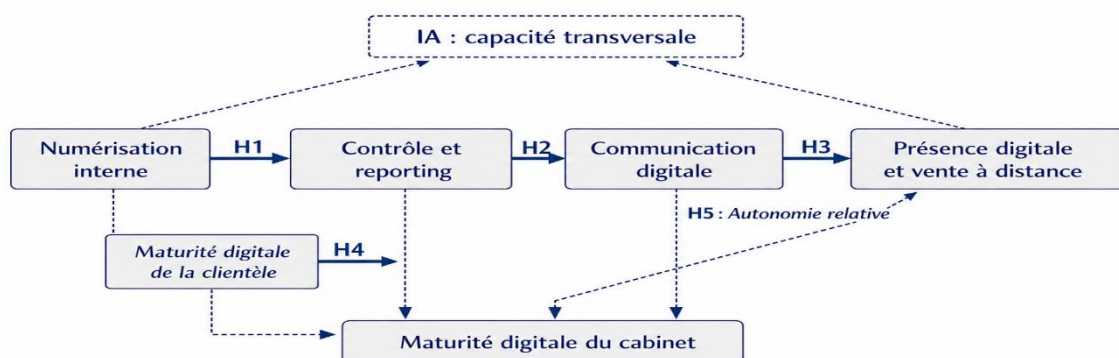
L'outil de contrôle et de reporting est traité comme une **capacité fonctionnelle interne** associée à la numérisation, plutôt que comme un pilier totalement indépendant. Cette décision permet d'éviter une fragmentation excessive du modèle et correspond à la logique empirique de construction des scores composites.

L'intelligence artificielle occupe quant à elle une position transversale. Elle peut renforcer les différentes dimensions du modèle sans constituer une dimension indépendante. Elle peut notamment contribuer à l'automatisation documentaire, à l'analyse des données, au contrôle, à la production de reporting, à l'assistance commerciale et à la personnalisation de la relation client.

3.4. Représentation conceptuelle de MIOMDCA

Le modèle peut être représenté de manière synthétique comme suit :

Figure 2. Représentation conceptuelle du modèle MIOMDCA



Représentation conceptuelle du modèle MIOMDCA.

Source : Auteur.

La logique du modèle n'est donc pas celle d'une échelle strictement séquentielle. Elle repose sur l'hypothèse que les différentes dimensions peuvent présenter des degrés d'interdépendance différents.

3.5. Développement des hypothèses

H1 — Numérisation interne et contrôle/reporting

La disponibilité d'outils numériques permettant de centraliser, traiter et exploiter les informations devrait faciliter le suivi des activités, la production d'indicateurs et les capacités de contrôle. La logique de la RBV conduit à considérer les ressources informationnelles

comme un socle susceptible d'améliorer les capacités internes, tandis que les capacités dynamiques permettent d'expliquer leur transformation en routines organisationnelles.

H1 : La numérisation interne des cabinets d'assurance exerce une influence positive sur leurs capacités de contrôle et de reporting.

H2 — Numérisation interne et communication digitale

Une infrastructure numérique plus développée peut également faciliter l'échange d'informations et l'utilisation de canaux digitaux. Toutefois, la théorie sociotechnique rappelle que la disponibilité des technologies ne garantit pas leur appropriation. L'hypothèse teste donc empiriquement l'existence de cette relation dans le contexte étudié.

H2 : La numérisation interne des cabinets d'assurance exerce une influence positive sur leur niveau de communication digitale.

H3 — Communication digitale et présence digitale

La communication digitale constitue un mécanisme de passage entre l'organisation interne et la relation externe. Une capacité accrue à communiquer par les canaux numériques devrait favoriser le développement de la visibilité digitale et des interactions commerciales à distance.

H3 : Le niveau de communication digitale des cabinets d'assurance exerce une influence positive sur leur présence digitale et leur capacité à développer la vente à distance.

H4 — Maturité digitale de la clientèle et présence digitale

La transformation de la distribution dépend également de l'environnement dans lequel elle s'inscrit. Une clientèle perçue comme plus mature numériquement devrait favoriser l'acceptation et l'utilisation des nouveaux canaux de relation et de distribution.

H4 : Une perception plus élevée de la maturité digitale de la clientèle exerce une influence positive sur le développement de la présence digitale et de la vente à distance des cabinets d'assurance.

H5 — Autonomie relative de la présence digitale

Enfin, la présence digitale peut être influencée par des déterminants spécifiques — stratégie commerciale, profil du cabinet, environnement concurrentiel, clientèle ou choix managériaux — qui ne sont pas nécessairement réductibles au niveau de numérisation interne.

H5 : La présence digitale des cabinets d'assurance constitue une dimension relativement autonome de leurs capacités digitales internes.

Le caractère « relativement autonome » de cette hypothèse est méthodologiquement important. Nous ne postulons pas une indépendance absolue, mais cherchons à déterminer si

la présence digitale peut être considérée comme une dimension suffisamment distincte pour ne pas être assimilée à une simple conséquence de la digitalisation interne.

3.6. Proposition théorique finale

L'ensemble des développements précédents conduit à une proposition centrale :

La maturité digitale d'un cabinet d'assurance ne résulte pas exclusivement de son niveau d'équipement technologique. Elle correspond à sa capacité à mobiliser et reconfigurer ses ressources numériques internes, à les transformer en pratiques de communication et de gestion, à développer une présence digitale adaptée à son environnement et à ajuster cette transformation au niveau de maturité numérique de sa clientèle.

MIOMDCA propose ainsi de passer d'une conception **technocentrée** de la maturité digitale à une conception **organisationnelle, relationnelle et environnementale**.

Cette proposition devra toutefois être confrontée aux données empiriques. La section suivante présentera le dispositif méthodologique permettant d'opérationnaliser les dimensions du modèle à partir des 22 variables observées auprès des 253 intermédiaires et de tester les cinq hypothèses retenues.

4. Méthodologie de la recherche

4.1. Positionnement de la recherche

Cette recherche adopte une approche quantitative et hypothético-déductive afin de confronter empiriquement le modèle MIOMDCA aux pratiques des cabinets d'assurance marocains. L'objectif est de vérifier si les dimensions théoriques du modèle — numérisation interne, contrôle/reporting, communication digitale, présence digitale et maturité digitale perçue de la clientèle — s'articulent effectivement dans les données recueillies.

L'unité d'analyse est le cabinet d'assurance appréhendé à travers son intermédiaire, considéré comme l'acteur le mieux placé pour renseigner les outils mobilisés, les pratiques de communication, les capacités de pilotage et les possibilités de développement de la vente à distance.

La démarche ne vise donc pas à mesurer seulement le niveau d'équipement technologique, mais à apprécier la transformation de ces ressources en capacités organisationnelles, relationnelles et commerciales.

4.2. Population, collecte des données et instrument

L'étude empirique repose sur une enquête par questionnaire menée auprès de **253 intermédiaires d'assurance marocains**. Le questionnaire est structuré autour des dimensions issues de la revue de littérature et du modèle MIOMDCA.

Il comprend **22 variables observées**, couvrant la numérisation interne, les outils de contrôle et de reporting, la communication digitale, la présence digitale, la vente à distance et la maturité digitale perçue de la clientèle.

Le choix des intermédiaires se justifie par leur position d'interface entre compagnies, clients et outils professionnels. Ils permettent d'observer simultanément la digitalisation interne, les pratiques relationnelles et les contraintes liées à l'adoption des canaux numériques par la clientèle. Ceci a engendré un encadré méthodologique résumé dans le tableau 4 :

Tableau 4. Encadré méthodologique de l'étude

Élément	Caractéristique
Unité d'analyse	Cabinet d'assurance / intermédiaire
Population	Intermédiaires d'assurance marocains
Taille de l'échantillon	253 répondants
Instrument	Questionnaire structuré
Nombre de variables observées	22
Approche	Quantitative, hypothético-déductive
Objet	Maturité digitale des cabinets
Hypothèses testées	H1 à H5

Source : Auteur.

4.3. Opérationnalisation du modèle MIOMDCA

Les variables observées sont regroupées en dimensions cohérentes avec le modèle MIOMDCA. Cette opération permet de passer d'une lecture variable par variable à une analyse centrée sur les capacités structurantes du modèle : socle interne, capacité de pilotage, capacité relationnelle, capacité externe et environnement client.

Tableau 5. Opérationnalisation des dimensions du modèle MIOMDCA

Dimension	Contenu	Statut dans le modèle
Numérisation interne	Dématérialisation et digitalisation des processus	Socle interne
Contrôle et reporting	Outils de suivi, contrôle et exploitation de l'information	Capacité organisationnelle
Communication digitale	Canaux et pratiques de communication numérique	Capacité relationnelle
Présence digitale / vente à distance	Présence Web, visibilité et possibilités commerciales numériques	Capacité externe
Maturité digitale de la clientèle	Perception du niveau numérique des clients	Variable environnementale

Source : Auteur.

Cette structuration conserve les piliers initiaux du modèle tout en intégrant la maturité digitale de la clientèle comme dimension environnementale. L'intelligence artificielle n'est pas testée comme variable autonome dans cette étude ; elle demeure une capacité transversale susceptible de renforcer les différentes dimensions du modèle.

4.4. Construction des scores composites

Afin de tester les hypothèses au niveau des dimensions théoriques, des scores composites sont construits par regroupement des indicateurs appartenant à une même dimension. Cette méthode réduit la complexité statistique, facilite l'interprétation et permet de préserver la logique conceptuelle de MIOMDCA sans imposer artificiellement une structure factorielle aux données.

La cohérence des regroupements est appréciée à partir de leur pertinence théorique, de l'examen des distributions et, lorsque cela est possible, de la cohérence interne des indicateurs.

4.5. Stratégie d'analyse statistique

Selon la nature des variables et les conditions d'application, les analyses mobilisent notamment :

- Le **coefficient de corrélation de Spearman** pour apprécier l'association entre variables ordinales ou scores composites ;
- Le **test du χ^2 d'indépendance** lorsque les variables sont catégorielles ;
- La **p-value** pour apprécier la significativité statistique ;
- Le **V de Cramer** pour mesurer l'intensité des associations observées entre variables catégorielles.

Le seuil de significativité retenu est fixé à **5 %**.

Cette stratégie permet de conserver une cohérence entre le modèle conceptuel et le dispositif empirique tout en limitant la multiplication des tests.

4.6. Dispositif de vérification des cinq hypothèses

La logique statistique finale est synthétisée dans le tableau suivant.

Tableau 6. Dispositif empirique de test du modèle MIOMDCA

Hypothèse	Variable explicative	Variable expliquée	Relation attendue
H1	Numérisation interne	Contrôle et reporting	Positive
H2	Numérisation interne	Communication digitale	Positive
H3	Communication digitale	Présence digitale / vente à distance	Positive
H4	Maturité digitale de la clientèle	Présence digitale / vente à distance	Positive
H5	Capacités digitales internes	Présence digitale	Autonomie relative

Source : Auteur.

La spécificité de H5 nécessite une approche différente des quatre premières hypothèses. Il ne s'agit pas de démontrer une indépendance absolue de la présence digitale, mais de vérifier si celle-ci présente une **spécificité empirique suffisante pour être considérée comme une dimension relativement autonome** des capacités digitales internes.

Cette formulation est volontairement prudente : l'objectif est de déterminer si les résultats permettent de distinguer conceptuellement et empiriquement la capacité digitale externe des capacités internes, sans imposer une structure factorielle artificielle.

4.7. Délimitation de l'étude et articulation avec l'enquête clientèle

La présente recherche est centrée sur la perception et les pratiques des **intermédiaires d'assurance**. L'enquête complémentaire menée auprès de **2 073 clients** n'est pas intégrée au dispositif statistique présenté dans cet article.

Cette délimitation permet de centrer l'analyse empirique sur la perception des intermédiaires, dont les résultats sont présentés et discutés dans la section suivante.

5. Résultats et discussion

5.1. Une maturité digitale principalement portée par la transformation interne

L'analyse descriptive des 253 intermédiaires met en évidence une digitalisation déjà engagée, mais dont le degré de développement varie sensiblement selon les dimensions étudiées. Les résultats montrent notamment une forte intégration des outils numériques dans les activités internes et professionnelles, alors que les dimensions relatives à la communication et à la commercialisation à distance apparaissent plus contrastées.

L'opérationnalisation des quatre dimensions initiales repose sur des indicateurs relatifs à la possession d'outils de gestion et à la qualité perçue du système d'information pour la numérisation, aux modes de partage de l'information et aux canaux de communication pour la dimension relationnelle, aux outils métiers et aux ERP pour le contrôle et le reporting, et enfin à la présence Web, à la perception de la vente à distance et à la part estimée de clients digitaux pour la dimension externe.

La matrice de corrélation de Spearman fournit un premier éclairage sur la structure des relations entre ces dimensions. La numérisation présente une corrélation positive avec la communication ($\rho = 0,34$), avec le contrôle et le reporting ($\rho = 0,21$) et avec la présence Web ($\rho = 0,12$). La communication est également positivement associée à la présence Web ($\rho = 0,26$), tandis que la relation entre contrôle/reporting et présence Web est pratiquement nulle ($\rho = -0,02$).

Ces résultats montrent que les différentes dimensions participent à une même dynamique générale de transformation, mais qu'elles ne progressent pas nécessairement au même rythme. Le constat le plus significatif concerne précisément le décalage entre **digitalisation interne et présence externe** : les cabinets peuvent disposer de capacités techniques et de pilotage

relativement développées sans que celles-ci se traduisent automatiquement par une présence commerciale digitale équivalente.

Cette première observation conduit à caractériser la maturité digitale des cabinets marocains comme **asymétrique** : elle semble d'abord tirée par les exigences opérationnelles et les outils professionnels, avant de se traduire pleinement dans les pratiques relationnelles et commerciales.

H1 : la numérisation interne comme socle des capacités de contrôle et de reporting

L'analyse composite confirme cette première orientation. La relation entre la numérisation interne et les capacités de contrôle et de reporting est positive et statistiquement significative ($\rho = 0,183$; $p < 0,01$).

H1 est donc confirmée.

Ce résultat signifie que la numérisation ne demeure pas limitée à la dématérialisation des supports : elle contribue également à renforcer certaines capacités organisationnelles du cabinet, notamment dans le suivi des activités, l'exploitation de l'information et le pilotage.

Le résultat apporte ainsi un premier soutien empirique à la conception de MIOMDCA selon laquelle les ressources numériques constituent un **socle de capacités internes**, mais non nécessairement un déterminant suffisant de l'ensemble de la transformation digitale.

5.2. Le décalage entre digitalisation interne et transformation relationnelle

Le deuxième résultat majeur concerne la communication digitale. Alors que la matrice générale fait apparaître une association descriptive positive entre numérisation et communication, l'analyse réalisée au niveau des indicateurs retenus pour le test de H2 ne confirme pas une relation linéaire significative : $\rho = -0,037$; $p > 0,05$.

H2 n'est donc pas confirmée.

Ce résultat est particulièrement intéressant car il montre que la présence d'infrastructures numériques ne suffit pas à modifier les pratiques de communication. Les données descriptives illustrent ce phénomène : **211 répondants sur 253** continuent notamment à privilégier un mode d'affichage classique pour la communication interne, tandis que **241 sur 253** utilisent principalement le téléphone ou WhatsApp dans leurs échanges avec les clients.

Il existe donc un décalage entre **digitalisation technique** et **transformation culturelle des pratiques**.

Ce résultat permet de nuancer une conception linéaire du modèle selon laquelle l'accumulation d'outils numériques internes conduirait automatiquement à une communication digitale plus développée. L'appropriation des technologies apparaît ici comme un processus organisationnel distinct, dépendant des habitudes, des compétences, des routines et des modalités de relation avec les clients.

Cette absence de relation significative ne constitue donc pas une faiblesse du modèle. Elle représente au contraire un **résultat explicatif important** : elle montre que les différentes dimensions de la maturité digitale doivent être distinguées plutôt que fusionnées dans un indicateur unique.

Communication et présence digitale : un deuxième niveau de transformation

À l'inverse, la communication présente une relation positive avec la présence Web ($p = 0,26$ dans la matrice de Spearman).

Ce résultat suggère que la transformation externe est davantage associée à la capacité du cabinet à développer de nouvelles modalités de communication qu'à son seul niveau d'équipement interne.

La digitalisation semble ainsi suivre une trajectoire moins linéaire que prévu :

Numérisation interne → capacités organisationnelles

mais pas nécessairement :

Numérisation interne → communication digitale.

En revanche, une fois les pratiques relationnelles engagées dans la transformation numérique, celles-ci semblent davantage susceptibles de soutenir la présence externe.

Cette distinction constitue un élément central de la compréhension de la maturité digitale des cabinets étudiés.

5.3. La clientèle comme facteur de transformation de la présence digitale

Le troisième ensemble de résultats concerne la relation entre la maturité digitale perçue de la clientèle et la perception de la vente à distance.

La perception de cette dernière demeure globalement prudente : **182 intermédiaires sur 253 la considèrent comme une menace**, contre **68 qui l'identifient comme une opportunité**. La dématérialisation de l'attestation automobile suscite également une forte inquiétude, avec **220 répondants** l'associant à un risque de déclin.

Ces résultats montrent que la digitalisation commerciale ne peut être analysée uniquement à partir des capacités internes du cabinet.

Le croisement entre perception de la vente à distance et maturité digitale estimée de la clientèle confirme cette dimension environnementale. Sur les **250 réponses exploitables** pour ce croisement, 95 des intermédiaires qui estiment que moins de 10 % de leurs clients sont capables d'utiliser les canaux digitaux considèrent la vente à distance comme une menace. À l'inverse, lorsque la proportion de clients considérés comme capables d'utiliser les canaux numériques dépasse 50 %, la perception s'oriente davantage vers l'opportunité.

Tableau 7. Perception de la vente à distance selon la maturité digitale perçue de la clientèle

Perception de la vente à distance	Moins de 10 %	10–50 %	50–75 %	Total
Menace	95	81	6	182
Opportunité	32	21	15	68
Total	127	102	21	250

Source : Auteur.

Le test du χ^2 d'**indépendance**, complété par le **V de Cramer**, permet d'établir si cette distribution traduit une association statistique entre les deux variables et d'en apprécier l'intensité. Les résultats indiquent une relation statistiquement significative, ce qui soutient empiriquement **H4**.

L'interprétation est particulièrement importante pour le secteur marocain : lorsque les intermédiaires perçoivent leur clientèle comme peu préparée au numérique, la vente à distance est associée à un risque de perte de proximité et de désintermédiation. À mesure que la maturité numérique perçue augmente, le canal distant devient davantage une opportunité commerciale.

La transformation digitale apparaît donc comme un processus d'**alignement entre la capacité numérique du cabinet et celle de son environnement client**.

5.4. Une présence digitale relativement autonome

Les résultats précédents permettent enfin de préciser la position de la présence digitale dans MIOMDCA.

La matrice de Spearman fait apparaître une relation pratiquement inexistante entre **contrôle/reporting et présence Web** ($\rho = -0,02$), alors que la numérisation et la communication présentent des relations positives avec cette dernière.

Ce résultat est particulièrement instructif : un cabinet peut être relativement performant dans le suivi technique de son activité grâce aux outils professionnels et aux ERP des compagnies mandantes, sans avoir développé au même niveau sa visibilité ou son activité commerciale digitale.

La présence digitale ne doit donc pas être considérée comme une simple conséquence mécanique de la digitalisation interne.

H5 est ainsi retenue sous la forme d'une autonomie relative, et non d'une indépendance absolue.

Cette nuance est essentielle. La présence digitale mobilise évidemment certaines ressources internes, mais elle dépend également de déterminants spécifiques : stratégie commerciale, perception du marché, compétences relationnelles, profil de clientèle et acceptabilité de la vente à distance.

Cette conclusion permet de faire évoluer MIOMDCA d'un modèle de progression linéaire vers un **modèle multidimensionnel à trajectoires différenciées**.

5.5. Synthèse consolidée de la validation des hypothèses

Tableau 8. Validation empirique consolidée du modèle MIOMDCA

Hypothèse	Relation testée	Résultat statistique principal	Décision	Contribution au modèle
H1	Numérisation interne → contrôle/reporting	$\rho = +0,183$; $p < 0,01$	Confirmée	La numérisation constitue un socle des capacités internes
H2	Numérisation interne → communication digitale	$\rho = -0,037$; $p > 0,05$	Non confirmée	L'équipement ne produit pas automatiquement une transformation relationnelle
H3	Communication digitale → présence/vente à distance	Relation positive observée avec la présence Web	Soutenue	La communication constitue un relais vers la transformation externe
H4	Maturité digitale client → présence/vente à distance	χ^2 significatif ; association confirmée	Confirmée	La clientèle constitue une variable environnementale déterminante
H5	Capacités internes → présence digitale	ρ contrôle/reporting–Web = $-0,020$	Autonomie relative retenue	La présence digitale constitue une dimension distincte des capacités internes

Source : Auteur.

5.6. Discussion consolidée : vers une maturité digitale asymétrique

Pris ensemble, les résultats conduisent à trois conclusions principales.

Premièrement, la digitalisation des cabinets marocains est d'abord une transformation **interne et opérationnelle**. La confirmation de H1 montre que les ressources numériques peuvent être converties en capacités de contrôle et de reporting.

Deuxièmement, cette transformation n'est pas automatiquement relationnelle. L'infirmité de H2 montre que l'équipement numérique ne suffit pas à modifier les pratiques de communication. Le numérique peut donc progresser dans l'organisation sans provoquer immédiatement une transformation culturelle équivalente.

Troisièmement, la transformation externe dépend de l'environnement du cabinet. La relation entre maturité digitale perçue des clients et perception de la vente à distance montre que le développement des nouveaux canaux est conditionné par la préparation numérique du portefeuille client. La présence digitale apparaît ainsi comme une capacité **relativement autonome**, dont le développement dépend de déterminants internes mais également commerciaux et environnementaux.

Ces trois résultats permettent de préciser la contribution de MIOMDCA. Le modèle ne doit pas être interprété comme une échelle unique allant de la faible à la forte digitalisation. Il doit plutôt être compris comme une **configuration de capacités digitales différenciées**, comprenant un socle interne, une dimension relationnelle et une dimension externe soumise à l'influence de l'environnement client.

Cette lecture est cohérente avec les résultats originaux du document, qui identifient déjà une maturité digitale « asymétrique », principalement portée par les obligations opérationnelles et caractérisée par une progression plus prudente du volet externe.

5.7. Enrichissement empirique de MIOMDCA

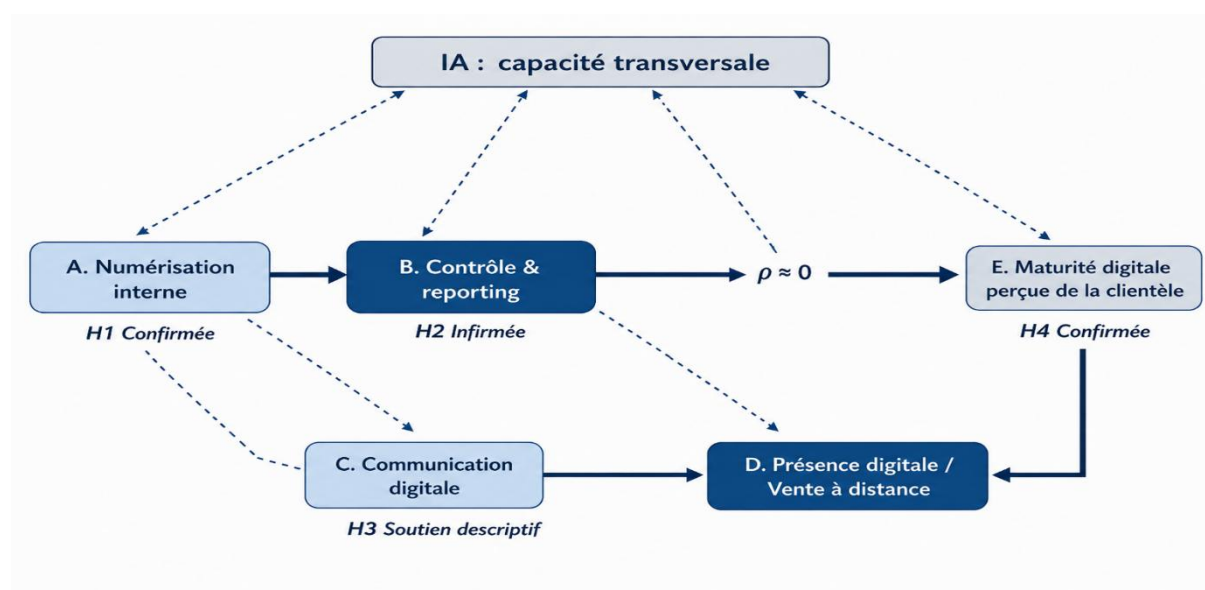
Les résultats conduisent finalement à une évolution du modèle initial.

MIOMDCA initial

Numérisation → Communication → Contrôle/Reporting → Présence digitale/Vente à distance *avec l'IA comme couche transversale.

MIOMDCA enrichi par les résultats

Figure 3. Architecture enrichie par les résultats du modèle MIOMDCA



Source : Auteur.

Le principal enrichissement ne consiste donc pas à ajouter artificiellement de nouvelles dimensions, mais à modifier la nature des relations entre les dimensions.

MIOMDCA devient ainsi un modèle dans lequel : La numérisation interne constitue le socle ; le contrôle et le reporting représentent une capacité organisationnelle directement associée à ce socle ; la communication digitale constitue une capacité relationnelle qui ne découle pas automatiquement de l'équipement ; la présence digitale possède une autonomie relative ; la maturité digitale de la clientèle agit comme facteur environnemental de la transformation

externe ; et l'IA demeure une capacité transversale susceptible d'augmenter chacune de ces dimensions.

Cette formulation est plus forte scientifiquement que la simple affirmation d'une « validation » du modèle, car elle montre que les données permettent de préciser et de réorganiser le modèle initial.

Nous formulons le principal enseignement de cette étude :

La maturité digitale des cabinets d'assurance marocains ne correspond pas à un niveau homogène de digitalisation ; elle se caractérise par une progression différenciée des capacités internes, relationnelles et commerciales.

Les cabinets semblent avoir davantage progressé dans la digitalisation imposée ou nécessaire au fonctionnement opérationnel que dans la transformation de leur modèle relationnel et commercial.

Cette situation explique notamment pourquoi la digitalisation interne peut être associée aux capacités de contrôle sans entraîner automatiquement une transformation de la communication, et pourquoi la présence digitale peut évoluer selon une logique relativement autonome.

L'étude révèle ainsi moins un déficit général de digitalisation qu'un **décalage entre numérisation technique et transformation organisationnelle**. C'est précisément ce décalage qui constitue la principale contribution empirique de MIOMDCA.

5.8. Vers une conception multidimensionnelle de la maturité digitale

Pris globalement, les résultats ne valident donc pas une conception linéaire de la transformation digitale selon laquelle :

Numérisation → communication → présence digitale → vente à distance.

Ils conduisent plutôt à considérer la maturité digitale comme une configuration de capacités partiellement interdépendantes. La numérisation interne contribue au développement des capacités de contrôle et de reporting. La communication digitale semble participer au développement de la présence externe, mais elle ne découle pas automatiquement du niveau de numérisation interne. La présence digitale conserve par ailleurs une certaine autonomie, tandis que la maturité numérique de la clientèle intervient dans la perception des possibilités de vente à distance. Cette configuration conduit à enrichir le modèle MIOMDCA autour de trois niveaux :

Tableau 9. Niveaux d'enrichissement du modèle MIOMDCA

Niveau	Dimension dominante	Enseignement empirique
Interne	Numérisation, contrôle et reporting	La digitalisation renforce les capacités opérationnelles
Relationnel	Communication digitale	La transformation des pratiques n'est pas automatique
Externe	Présence digitale, vente à distance et clientèle	La transformation dépend fortement de l'environnement client

Source : Auteur.

MIOMDCA apparaît ainsi moins comme une échelle de maturité que comme une architecture multidimensionnelle des capacités digitales des cabinets. Cette lecture présente un intérêt particulier pour le secteur marocain de l'assurance. Elle permet de comprendre pourquoi des cabinets disposant d'un niveau relativement avancé de digitalisation interne peuvent rester prudents dans le développement de leur présence digitale ou de la vente à distance.

Le principal enseignement est donc le suivant : le véritable enjeu n'est plus seulement de numériser le cabinet, mais de transformer la numérisation en capacités organisationnelles, relationnelles et commerciales adaptées à son environnement.

6. Conclusion générale

La présente recherche avait pour objectif de proposer et de confronter empiriquement le modèle MIOMDCA, conçu comme un cadre d'évaluation de la maturité digitale des cabinets d'assurance marocains. À partir d'une enquête menée auprès de 253 intermédiaires, l'étude montre que la transformation digitale des cabinets est effectivement engagée, mais qu'elle demeure différenciée selon les dimensions internes, relationnelles, commerciales et environnementales du modèle.

Trois enseignements principaux ressortent de l'analyse. Premièrement, la numérisation interne constitue un socle important de développement des capacités organisationnelles, notamment en matière de contrôle et de reporting, sans entraîner automatiquement une transformation des pratiques de communication. Deuxièmement, la présence digitale apparaît comme une dimension relativement autonome : elle dépend des ressources internes, mais aussi des choix stratégiques, des compétences relationnelles, du profil de clientèle et des conditions commerciales propres au cabinet. Troisièmement, la maturité digitale perçue de la clientèle influence fortement l'acceptation de la vente à distance, ce qui confirme que le client doit être considéré comme un acteur à part entière de la transformation digitale.

Ces résultats confirment l'intérêt d'une lecture multidimensionnelle et non linéaire de la maturité digitale. La performance digitale ne dépend pas seulement du nombre de technologies adoptées, mais de leur transformation effective en capacités organisationnelles, relationnelles et commerciales. En ce sens, MIOMDCA permet de dépasser une approche technocentrée pour analyser la manière dont les ressources numériques sont appropriées,

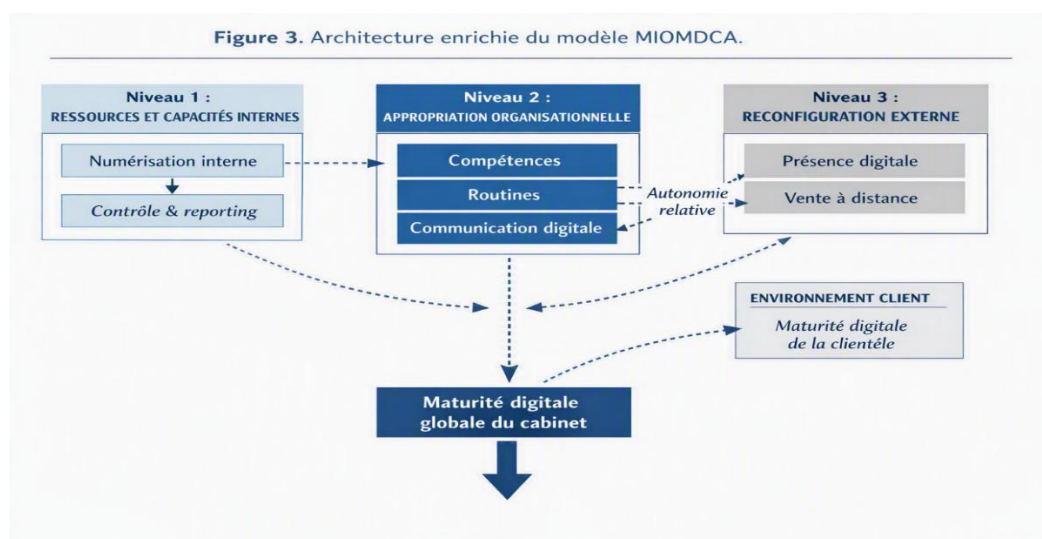
combinées et mobilisées dans un environnement assurantiel marqué par l'interdépendance entre cabinets, compagnies, clients, prestataires technologiques et autorités de régulation.

Sur le plan managérial, l'étude invite les cabinets d'assurance à ne pas réduire leur transformation digitale à une logique d'équipement. L'enjeu consiste plutôt à développer des compétences, des routines, des pratiques de communication et des capacités de pilotage permettant de transformer les outils numériques en leviers de performance et de proximité client. La digitalisation doit ainsi être pensée comme un processus d'apprentissage organisationnel et relationnel, et non comme une simple modernisation technique.

Cette recherche présente toutefois certaines limites. Elle repose sur la perception des intermédiaires et ne permet pas, à elle seule, de mesurer directement les usages numériques effectifs des clients. De même, le modèle est testé dans un contexte national spécifique, celui des cabinets d'assurance marocains, ce qui appelle des comparaisons futures avec d'autres contextes ou d'autres catégories d'acteurs de l'écosystème assurantiel.

Les recherches futures pourront d'abord exploiter l'enquête menée auprès des 2 073 clients afin de confronter la maturité digitale perçue par les intermédiaires aux usages, attentes et résistances déclarés par les assurés.

Figure 4. Les trajectoires Architecturales enrichie du modèle MIOMDCA



Source : Auteur.

Elles pourront également comparer les trajectoires de maturité digitale selon les types d'intermédiaires, les tailles de cabinets, les régions, les branches d'assurance ou les niveaux d'intégration aux systèmes des compagnies.

Plus largement, les cabinets d'assurance ne constituent qu'une partie prenante de la méta-organisation assurantienne. Dans cette perspective, l'élaboration de modèles intégrés de maturité digitale propres à chaque partie prenante — compagnies, intermédiaires, clients, prestataires technologiques, autorités de régulation et autres acteurs de l'écosystème —

pourrait contribuer progressivement à la construction d'un modèle général de maturité digitale de la méta-organisation de l'assurance. Cet objectif constitue l'orientation finale de notre programme de recherche. Enfin, l'intégration progressive de l'intelligence artificielle invite à prolonger MIOMDCA vers une analyse de la maturité digitale augmentée, en étudiant comment l'IA transforme les capacités de contrôle, de communication, de personnalisation, de coordination inter-organisationnelle et de vente à distance.

Enfin, la validation approfondie du modèle MIOMDCA devra être poursuivie par une démarche de recherche-action, conduite directement auprès de nos cabinets d'assurance, afin de mesurer son impact réel sur le terrain, d'observer ses conditions d'appropriation par les acteurs et d'évaluer sa capacité à accompagner concrètement la transformation digitale des pratiques organisationnelles, relationnelles et commerciales.

ANNEXES

Annexe 1: Lien du questionnaire pour les intermédiaires :
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd78DqUF2PuMeY6RV-4dRwujoKUe__HUbyfy5AbeKVGZorwnw/viewform?usp=dialog

BIBLIOGRAPHIE

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 429–449.

Araqi Houssaini, S., & Hansali, A. (2026). La transformation digitale dans le secteur des assurances : Les effets induits et les perspectives d'évolution. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 8(1).

Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale. (2026). *InsurTechs: Innovating the insurance sector in Morocco*.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.

El Arif, F. Z. (2023). La transformation digitale dans les entreprises d'assurance : Cas du Maroc. *International Journal of Business Marketing and Management*, 8(5), 101–114.

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). Socio-technical systems. In C. W. Churchman & M. Verhulst (Eds.), *Management sciences: Models and techniques* (Vol. 2, pp. 83–97). Pergamon.

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.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.

Orlikowski, W. J. (1992). Learning from Notes: Organizational issues in groupware implementation. *Proceedings of the ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, 362–369.

Stoeckli, E., Dremel, C., & Uebernickel, F. (2018). Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. *Electronic Markets*, 28(3), 287–305.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.