

La transformation digitale dans les entreprises d'assurance : cas du Maroc

Fatima Zahra EL ARIF

Université Hassan II - FSJES Ain Chock – Casablanca, Maroc

Résumé : *La transformation digitale est aujourd'hui une réalité pour les entreprises d'assurance, et plus largement pour les secteurs financiers. Pour la majorité des assureurs, près des trois quarts, le digital a d'abord vocation à améliorer la relation client, et à capter de nouveaux prospects. La meilleure maîtrise des processus ou l'accroissement de l'efficacité opérationnelle viennent dans un deuxième temps, mais représentent des objectifs secondaires qui servent les objectifs principaux.*

Cet article a pour objectif de présenter dans un premier temps l'irruption du digital susceptible de s'opérer dans l'industrie de l'assurance à l'ère de cette transition stratégique. Puis dans un second temps, de mettre l'accent sur les avantages et les limites liés à la transformation digitale dans l'industrie de l'assurance au Maroc, et enfin, de décrire l'état des lieux de la transformation digitale adoptée par certaines compagnies d'assurances marocaines.

Mots-clés : *transformation digitale, entreprises d'assurances, avantages et limites.*

Abstract: *Digital transformation is now a reality for insurance companies, and more broadly for the financial sectors. For the majority of insurers, almost three-quarters, digital is primarily intended to improve customer relations and capture new prospects. Better control of processes or increased operational efficiency come second, but represent secondary objectives that serve the main objectives. This article aims to first present the irruption of digital technology likely to take place in the insurance industry in the era of this strategic transition. Then, secondly, to focus on the advantages and limits of digital transformation in the insurance industry in Morocco, and finally, to describe the state of play of the digital transformation adopted by certain moroccan insurance companies.*

Keywords: *digital transformation, insurance companies, advantages and limits.*

I. Introduction

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

Dans le contexte économique actuel marqué par un changement perpétuel, le secteur des services financiers, caractérisé par l'émergence des technologies digitales, enregistre une mutation rapide intensifiée par la nature de son activité et par la complexité de son environnement ainsi que par les pressions subies de ses parties prenantes. Les acteurs de ce secteur sont contraints à réagir et à entamer des changements structurels de leurs pratiques et de leurs modèles d'organisation afin de renforcer leur compétitivité et d'assurer leur pérennité.

Dans ce sens, l'industrie de l'assurance, qui constitue un vecteur primordial dans la sphère économique, est confrontée à la nécessité d'une transformation digitale imposée d'une part par la montée en puissance des innovations technologiques, et d'autre part par l'introduction éventuelle de nouveaux acteurs sur le marché tels que les géants du digital et les start-up à base de technologie financière (Fintech ou Assurtech).

A cet effet, nous présentons dans la première section une revue de littérature sur la notion de transformation digitale des entreprises et nous mettons l'accent, dans une deuxième section, sur l'irruption du digital susceptible de s'opérer sur l'industrie de l'assurance à l'ère de cette transition stratégique. Nous exposons ensuite dans une troisième section les avantages et les limites de la transformation digitale de l'industrie de

l'assurance au Maroc, et enfin, nous décrivons l'état des lieux de la transformation digitale adoptée par certaines compagnies d'assurances marocaines.

II. Transformation digitale des entreprises : revue de littérature

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

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OECD, 2019, p.18), la numérisation est « la conversion de données et de processus analogiques dans un format lisible par machine », la digitalisation est « l'utilisation de technologies et de données numériques ainsi que l'interconnexion qui se traduit par de nouvelles activités ou des modifications d'activités existantes ». La transformation digitale quant à elle « fait référence aux effets économiques et sociétaux de la numérisation et de la digitalisation ».

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

En l'absence de visibilité, le concept de transformation digitale demeure imprécis vu la difficulté à délimiter la manifestation de cette transformation postérieurement à l'adoption des technologies digitales dans l'activité quotidienne des organisations. Sa nature émergente signifie que son exploitation est une trajectoire et pas une destination (Hirt & Willmott, 2014).

Etant donné que les dimensions ne sont pas clairement établies, Dudézert (2018) considère que la transformation digitale est une initiative qui est « vécue comme un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model » (p.16).

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

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

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

Nous retenons dans ce cadre la définition formulée par Vial (2019) qui décrit la transformation digitale comme « un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements significatifs à ses propriétés à travers des combinaisons de technologies, de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité » (p.121).

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°1) pour décrire l'évolution de l'industrie à l'ère de la transformation digitale :

Figure N°1 : 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).

III. L'irruption du digital dans l'assurance à l'échelle internationale

La stratégie d'acquisition de clientèle reposant sur le triptyque investissements publicitaires massifs à la télévision – image de marque –, messages simples et réseaux de vente physiques est progressivement remise en cause par la digitalisation des canaux de distribution.

Cette dernière est difficile à quantifier du fait de l'absence de statistiques consolidées au niveau des différentes organisations professionnelles. La part des ventes en ligne d'assurance ne peut donc être estimée que par sondage auprès de clients ou de compagnies. Ces derniers indiquent une proportion qui varie beaucoup en fonction des études, mais qui peut être estimée autour de 10 % à 15 % dans la plupart des pays industrialisés¹, dont la France. Le Royaume-Uni fait figure d'exception avec environ les deux tiers des ventes en ligne.

Une étude de 2013 réalisée par Finaccord², fondée sur des sondages auprès de consommateurs pour des produits standards (assurance automobile, assurance habitation) en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Pologne et au Royaume-Uni a montré que :

- Les canaux en ligne, qu'il s'agisse des sites d'assureurs ou de comparateurs, représentaient une moyenne de 42 % des ventes en 2012 ;
- Ce dernier chiffre était de 36 % en 2008 ;
- Le Royaume-Uni détenait le record de la part de transactions en ligne (69 %) ;
- La France détenait la part la plus faible (25 %) ;
- La part des ventes en ligne a progressé significativement dans chacun des six pays étudiés entre 2008 et 2012.

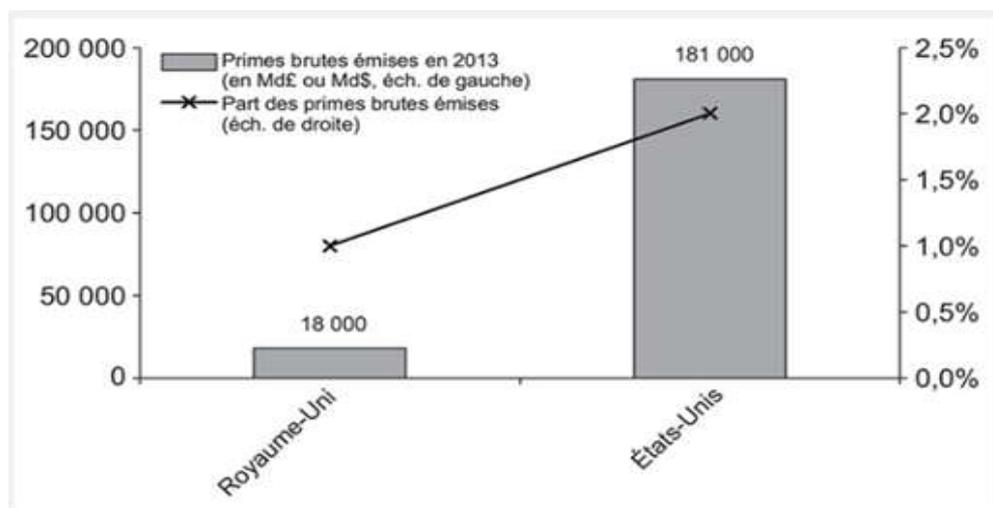
Ces analyses ne convergent pas sur l'évaluation de la part du e-commerce dans l'assurance, du fait principalement des biais méthodologiques dans la définition de ce que recouvre la notion d'e-commerce. Quel est le périmètre considéré ? S'agit-il des transactions qui se déroulent de bout en bout sur Internet (*full online*) ?

¹ Selon les calculs de Suisse Re Economic Research and Consulting

² Finaccord est une société d'études de marché, d'édition et de conseil spécialisée dans les assurances et autres services financiers.

S'agit-il également des ventes entreprises en ligne, avec une phase de conseil téléphonique, qui se terminent par une signature électronique ou un consentement exprimé par téléphone³ ?

Figure N°2 : Taille du marché de l'assurance automobile et dépenses en marketing (Top7 des agrégateurs pour le Royaume-Uni et Top7 des compagnies d'assurances aux Etats-Unis)



Source : accenture (2016)

Les compagnies d'assurances ont dû faire face à une pression renouvelée, et intense, sur les prix, exposés en toute transparence sur les étagères des comparateurs. Les marges auparavant réalisées à leur bénéfice et à celui de leurs intermédiaires ont dû être comprimées.

III.1. La notion d'e-commerce en assurance recouvre une réalité hétérogène

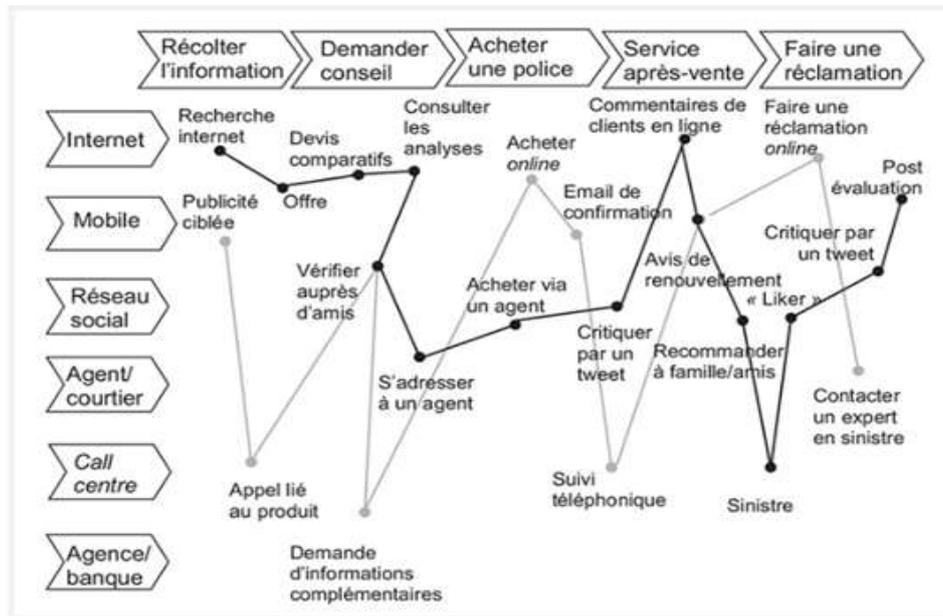
La vente d'assurance aux particuliers est une transaction complexe, qui mêle plusieurs phases de recherche d'information, de demande d'avis, de conseil, de réalisation de la transaction et d'après-vente.

Si la part des ventes effectuées en ligne, bien qu'incertaine, est aujourd'hui minoritaire (sauf au Royaume-Uni), les consommateurs ont déjà basculé majoritairement sur Internet pour la phase avant-vente de recherche d'information.

Le développement d'Internet s'est en réalité traduit par une fragmentation encore plus marquée du processus d'achat d'assurance. Si l'information est rassemblée en ligne, le consommateur peut rechercher un conseil auprès de ses amis, ou d'une agence bancaire, ou d'une agence d'assurance, pour revenir éventuellement sur Internet pour finaliser la vente, avant d'être contacté par un *call-center* pour une enquête qualité après-vente. Swiss Re a représenté dans la Figure N°3 deux exemples de parcours d'achat alternant les phases *online* et *off line*, démontrant la complexité des changements de canaux tout au long de l'acte d'achat.

³ Le Royaume-Uni présente l'exemple d'une révolution de la distribution d'assurance accomplie en quelques années, sous l'impulsion du digital et des comparateurs (*aggregators*). La première police d'assurance auto *online* a été lancée en 2000. En 2009, le canal internet était devenu dominant au sein des différents canaux de distribution. Les particularités, anciennes, du marché britannique ont sans doute joué un rôle important. Contrairement à la France, il s'agit d'un marché où le courtage avait une influence forte en assurance IARD (incendie, accidents et risques divers). Contrairement à la France, la tacite reconduction n'était pas la norme et une partie du marché était à durée ferme, poussant les assurés à retourner sur le marché chaque année pour trouver une nouvelle couverture pour les douze prochains mois. Mais le déclencheur principal est venu des comparateurs. Ces acteurs, dont le rôle est de comparer le rapport garanties/prix des contrats sur une base standardisée, ont trouvé au Royaume-Uni un terrain favorable à leur expansion et ont joué un rôle moteur dans la transformation du marché. Go Compare, Confused, Compare the Market et Money Super Market ont investi très lourdement en publicité, essentiellement à la télévision, finissant par détrôner les assureurs dans les campagnes de *branding* (construction de l'image de marque).

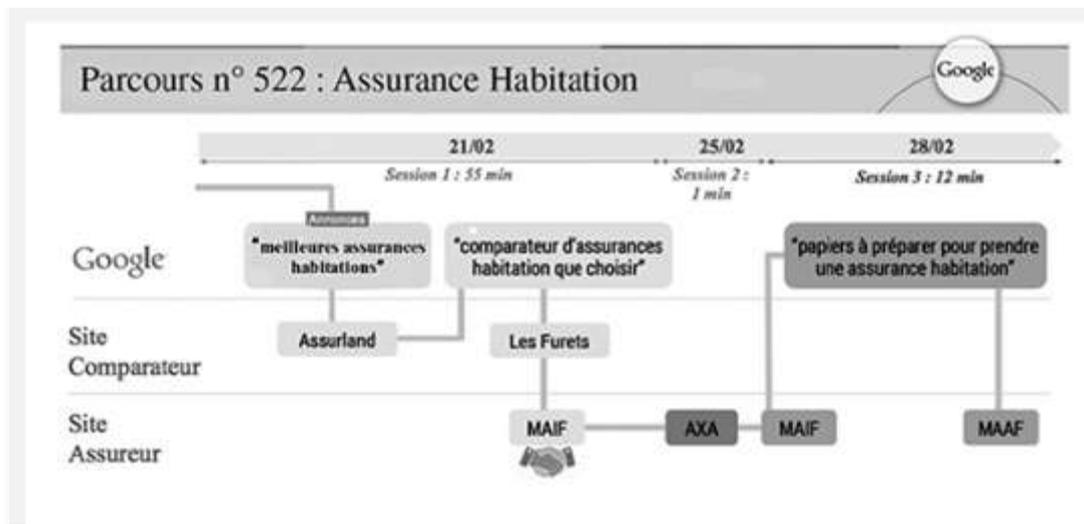
Figure N°3 : Schéma de parcours d'achat⁴



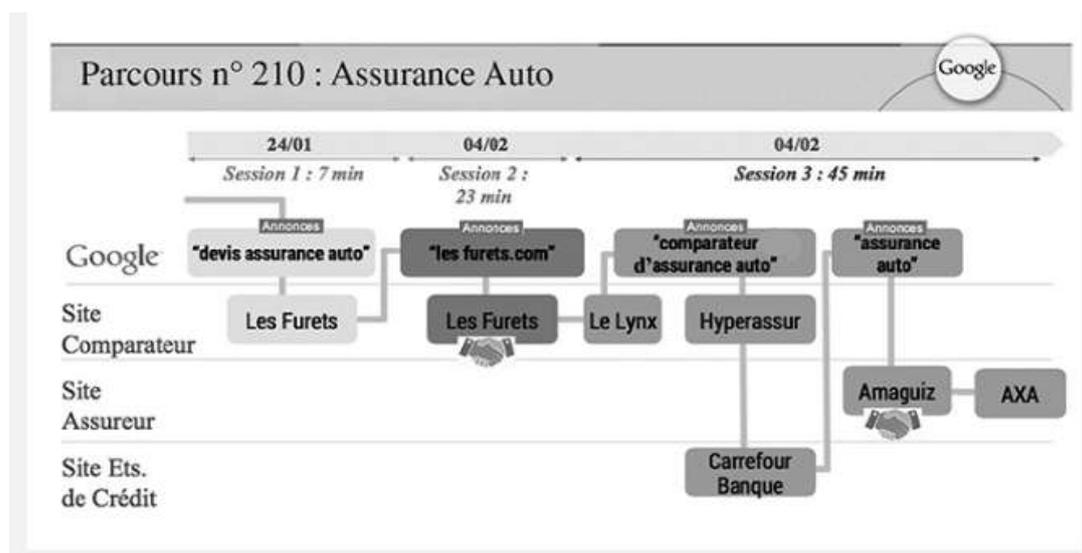
Source : Swiss Re Economic Research & Consulting à partir des données de « Powering the Cross-Channel Customer Experience with Oracle's Complete Commerce », Oracle (2012).

Mêmes cantonnés à Internet, les parcours de vente sont fragmentés. Google, en lien avec Nielsen, s'est intéressé à ce phénomène sur le marché français des produits bancaires et d'assurance en 2014. En assurance automobile et assurance habitation, les parcours de vente reposent sur des allers-retours permanents entre référencement payant (signalés dans la Figure N° 4) référencement naturel, sites de comparateurs, sites de banques ou sites de compagnies d'assurance.

Figure N°4 : Deux exemples de parcours en ligne représentatifs – en automobile et en habitation



⁴ Le tracé en gris montre un exemple de parcours débuté par une publicité mobile et le tracé noir une expérience d'achat via une recherche en ligne.



Source : étude Clickstream/Netview Nielsen, janvier-mars 2014.

Malgré ces sinuosités, un phénomène continue d'apparaître clairement dans les parcours de vente en ligne. De la même façon que dans le monde traditionnel, le pouvoir de la marque reste très fort (en France). Ainsi, sur l'assurance automobile, 86 % des requêtes sur Google portent sur des recherches de marque et seulement 14 % sur des mots-clés génériques (« assurance voiture », par exemple).

III.2. Croissance des ventes en ligne grâce aux canaux digitaux

La croissance des canaux digitaux ressort de toutes les études citées précédemment. Elle peut aussi se déduire de l'examen des données concernant les requêtes sur les moteurs de recherche, en particulier Google qui détient une part de marché ultradominante en France. En se limitant au périmètre du champ lexical de l'assurance santé (« mutuelle », « assurance santé », « comparatif assurance santé », par exemple), le volume des requêtes est sur une tendance de croissance de 10 % à 15 % annuels sur les cinq dernières années. Les tendances sont comparables pour l'assurance automobile.

Il est intéressant de se pencher sur les ressorts de cette croissance. Le foisonnement de l'information disponible en ligne et des outils d'aide à l'évaluation des besoins d'assurance aux comparateurs eux-mêmes explique certainement une partie de l'évolution. Les effets générationnels ne sont sans doute pas à négliger non plus, même si une étude plus poussée montre que les actifs et les jeunes seniors n'ont rien à envier à la génération Y en termes d'intentions d'achat d'assurance via un canal digital (28 % dans tous les cas, d'après Capgemini, 2015).

Plus généralement, l'assurance ne peut rester durablement à l'écart d'une tendance de fond qui voit la publicité digitale progressivement supplanter la publicité *off line*. À cet égard, 2017 représente une année historique, puisque c'est la première fois que les analystes s'attendent à ce que les dépenses marketing digitales dépassent, aux États-Unis, celles du média jusqu'ici roi : la télévision.

L'ensemble de ces facteurs n'ayant pas encore produit leurs pleins effets, il est probable que cette croissance se poursuive à l'avenir.

Au surplus, deux raisons supplémentaires incitent à croire en une croissance continue des canaux en ligne. D'une part, les grandes enseignes d'assurance, celles qui sont sur le podium de l'image de marque, celles qui ont investi les gros budgets ces dernières décennies, ont jusqu'ici été réticentes à proposer des parcours de vente sur Internet. Leur modèle étant tourné vers les canaux de distribution physiques, elles ont préféré ne pas investir sur le « en ligne » ou ont alors préféré créer des marques secondaires pour leur activité d'assurance directe, seules autorisées à être présentes sur les comparateurs (Direct Assurance pour Axa, AllSecure pour Allianz, Amaguiz pour Groupama). Ce réflexe consistant à accorder la primauté aux canaux physiques est progressivement remis en cause.

D'autre part, l'expérience client en ligne qu'offrent les assureurs, aujourd'hui jugée d'un faible niveau par les consommateurs (cf. *infra*), laisse penser que davantage de clients se convertiront au digital lorsque la qualité de service aura été améliorée.

Le digital renforce le caractère central du prix dans le produit d'assurance, ce qui bouleverse les business models.

III.3. Le prix est plus que jamais l'élément central

Cette montée en puissance des canaux digitaux a pour conséquence de placer le critère du prix au cœur du marketing et du produit. Les comparateurs qui, dans certains pays comme au Royaume-Uni, sont un mode dominant d'entrée en relation avec le client ne font qu'accentuer ce phénomène. Les offres d'assurance sont, en fonction des garanties demandées, classées par prix croissant, ce qui en fait l'élément déterminant. À part leur prix, les produits n'ont guère que leur marque (et quelques variations autour des garanties) pour se différencier.

Aussi ce mode d'intermédiation fait courir un risque évident de *commoditization* aux produits d'assurance. À terme, on peut sans difficulté imaginer que les marques d'assurance, constituées à grand renfort de budgets publicitaires depuis de nombreuses années, en pâtissent. En effet, à quoi bon dépenser des dizaines, voire des centaines, de millions par an en publicité à la télévision, si c'est pour que les consommateurs fassent le constat, sur leur comparateur d'assurance, que cette marque, quoique connue, est de 10 % ou 20 % plus chère que telle autre, qui présente les mêmes garanties ?

Un phénomène important est que les compagnies qui ont joué pleinement la carte de l'acquisition de clientèle via des dépenses marketing élevées et une politique offensive de prix présentent des statistiques de rétention de clientèle très différentes des autres.

Bain a effectué une étude sur cette thématique en 2014, concernant le marché américain. Elle montre que peu d'entreprises peuvent atteindre des performances satisfaisantes à la fois sur les plans de l'acquisition et de la rétention. Une quinzaine de compagnies américaines de premier plan se voient attribuer un score reflétant leur performance en termes de conquête de nouveaux clients, d'une part, et un score en termes de rétention des clients existants, d'autre part. Les compagnies qui émergent comme les *leaders* de l'acquisition (GEICO, Progressive) se distinguent nettement de celles qui se montrent les meilleures pour fidéliser et équiper leur base de clientèle (USAA, State Farm).

De façon plus remarquable encore, Bain a examiné en 2016 comment les principales compagnies américaines et britanniques se classaient selon ces deux mêmes thématiques de conquête et de fidélisation. Il en ressort ce que les statisticiens appelleraient une corrélation négative assez marquée : plus les acteurs performant en acquisition, moins ils se distinguent en fidélisation.

Pour expliquer ce phénomène, on peut penser au fait qu'une entreprise peut difficilement courir deux lièvres à la fois et concentrer ses efforts tout autant sur la conquête que sur la fidélisation. Mais la raison principale est sans doute différente : les stratégies de conquête et de fidélisation à l'ère du digital ne peuvent être poursuivies par les mêmes types d'acteurs et visent des segments de clientèle différents. Les compagnies qui se distinguent en acquisition dépensent en moyenne 50 % de plus que les autres en publicité par nouveau client et axent leurs messages sur le prix, tandis que les champions de la rétention préfèrent jouer sur le thème de la tranquillité d'esprit dans leurs campagnes.

Surtout les deux types de compagnies attirent des clientèles qui se comportent différemment. Les *leaders* de l'acquisition font venir à eux les consommateurs attirés par le prix, présentant des besoins d'assurance moins lourds, par nature plus volatils lorsque l'impératif de profit technique oblige l'assureur à revaloriser les tarifs et qu'une offre moins chère se présente sur le marché. À l'opposé, les compagnies qui visent la fidélité attirent une population moins sensible au prix, plus âgée et ayant plus de moyens. Les clients des champions de l'acquisition ont des durées de vie en moyenne 2,6 fois plus faibles que les assurés des champions de la rétention.

IV. Avantages et limites de la transformation digitale de l'industrie de l'assurance au Maroc

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) :

- La 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.

- Les processus opérationnels

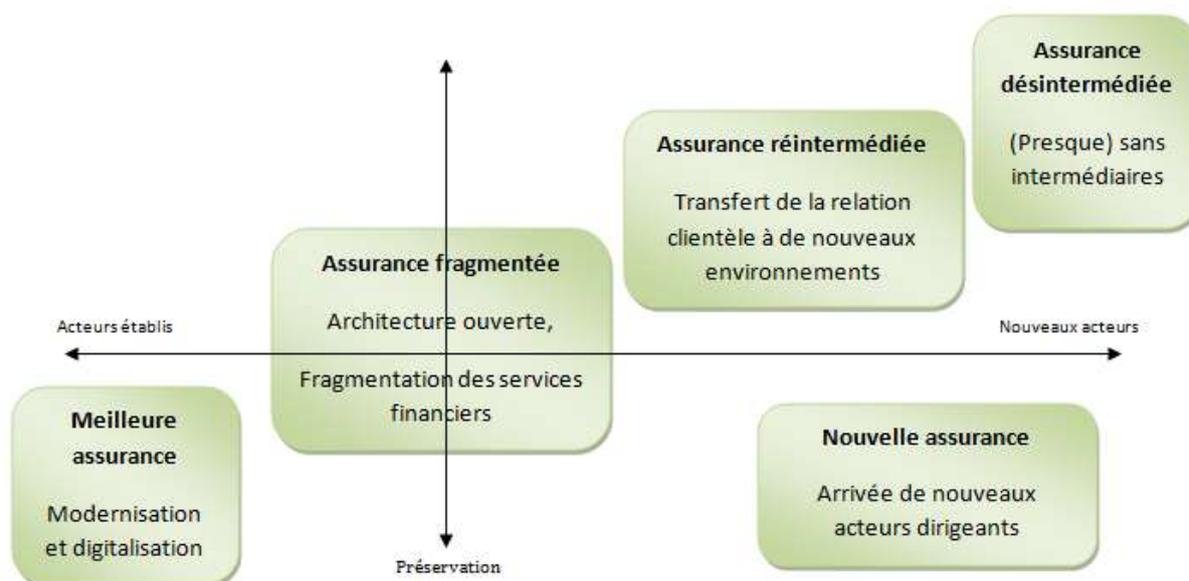
La transformation des processus opérationnels permet, sur la base du traitement des données issues des assurés, une conduite optimale de l'activité de l'assurance de l'appropriation des nouvelles technologies digitales à l'optimisation de l'efficacité des processus internes en passant par l'amélioration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

- Le 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°5) :

Figure N°5 : Implications de la révolution digitale pour les acteurs de l'assurance



Source : Bienvenu (2019)

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 2ème rang sur le continent africain et le 3ème 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.

IV.1. Avantages liés à la transformation digitale de l'assurance au Maroc

IV.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.

IV.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, Bigdata) en vue d'apporter une réponse adéquate en matière de couverture des risques.

Pour une tarification granulaire, l'apport des innovations technologiques (télématique, big data, intelligence artificielle, blockchain) est bénéfique pour assurer un niveau de transparence, d'exactitude et d'actualité des informations permettant une appréciation adéquate des risques, une tarification adaptée et une souscription plus rapide. En particulier, l'application de la télématique peut être réalisée, entre autres, dans l'assurance automobile par des véhicules connectés ou des systèmes d'aide à la conduite, dans l'assurance santé pour établir une tarification sur la base des signes vitaux ou dans l'assurance habitation pour le suivi de la situation des biens assurés.

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

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

IV.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.

IV.2. Limites liées à la transformation digitale de l'assurance au Maroc

IV.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 .

IV.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.

IV.2.3. Résistance au changement

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

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

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

IV.2.4. Sécurité des données

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

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

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

IV.2.5. 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.

V. Transformation digitale des compagnies d'assurance au Maroc : état des lieux

Pour les compagnies d'assurances marocaines, la transformation digitale n'est ni un choix, ni un luxe, mais bien une nécessité. En effet, les opérateurs du marché ne se digitalisent pas tous à la même vitesse, mais l'évolution du contexte réglementaire du secteur de l'assurance évolue, et risque d'accélérer ce mouvement.

Les entreprises d'assurance essaient de suivre cette transformation –autant que faire se peut – et ont initié des projets pour transformer certains de leur process métier tout comme leur logique de vente.

Or, les entreprises d'assurance marocaines n'y vont pas toutes à la même vitesse, certaines ont constituées des équipes dédiées et commencent à déployer des solutions totalement numériques, alors que d'autres sont encore au stade de la réflexion.

Les premières expériences de transformation digitale sur le marché marocain de l'assurance concernent les boîtiers télématiques embarqués sur certains véhicules. Ils permettent de remonter des informations pertinentes sur le comportement au volant et de mieux tarifier l'assurance automobile. D'autres expériences concernent le processus d'évaluation des sinistres et d'indemnisation en mettant en relation les services de la compagnie, l'expert, et l'agent d'assurance par le biais du Smartphone. Il y a aussi l'accès en ligne aux offres de produits ainsi qu'à d'autres services connexes à l'assurance qui sont mis à disposition via des applications simples d'accès⁵.

Le constat est que, de plus en plus, le client impose une relation totalement digitale. Bien entendu, le rôle de conseil et de pédagogie qu'apportent l'agent et le courtier d'assurance demeure très important, surtout pour les risques techniques, et pour les risques de pointe. Mais pour les multirisques habitation et automobile, certains clients cherchent à souscrire en ligne.

Le cadre réglementaire du secteur de l'assurance au Maroc est encore contraignant pour libérer l'achat en ligne. L'obligation faite de remettre un contrat physique et de le faire signer par le client crée une rupture dans le processus.

Un projet d'amendement du code des assurances permettant – entre autres – de libérer la vente sur internet est dans le circuit législatif. La contrainte majeure pour les assureurs consiste à créer des produits et les adapter aux différents projets de clients, tout en leur permettant de faire le bon choix de la bonne garantie, sachant que le client n'est pas un expert. Il faut donc bien le connaître sans pour autant avoir un contact direct avec lui.

Pour cela, il faut disposer de systèmes d'information très puissants qui permettent de proposer des offres profilées, avec une très bonne connaissance des clients, de leurs habitudes de consommation, leurs comportements, en fonction de leurs CSP, leurs âges, leur formation...il s'agit alors de maîtriser le Bigdata, et l'analyse de la donnée à grande échelle.

Sur le marché marocain et ailleurs, la crise sanitaire de la Covid-19 a développé à grande échelle les services de livraison de commande en ligne, les services publics et financiers, l'éducation à distance pour les étudiants et la visioconférence pour les travailleurs, ainsi que le temps passé sur les réseaux sociaux afin de s'informer ou de se divertir.

Chacune de ces tendances s'applique aussi à l'assurance : les clients commandent leur assurance Auto, et conviennent avec leur agent d'une livraison ou qu'ils soient. Leurs paiements et leurs remboursements sont dématérialisés. Du contenu qui signifie et qui rend accessible l'assurance est diffusé sur les canaux digitaux, et les produits d'assurance sont promus sur les réseaux sociaux.

Certaines compagnies avait doublé d'effort dans de très courts délais pour contrer au plus vite les effets engendrés par la crise sanitaire de la Covid-19.

⁵ Si le virage numérique n'est pas suffisamment bien préparé certains assureurs au niveau mondial pourront disparaître l'exemple de Kodak : en laissant dans les placards sa propre invention « la photographie numérique », pour rester sur son modèle basé sur la pellicule, l'entreprise s'est effondrée.

Par ailleurs, dans le cadre d'une transformation digitale certaines compagnies d'assurances ont lancé les centres d'indemnisation rapide « check auto express », une application mobile, ou un site E-commerce...etc. ceci sans oublier l'expertise à distance, les contrats en langue arabe, ou encore un numéro unique pour les demandes d'assistance, et les déclarations de sinistres.

A noter que les compagnies d'assurances ont réussi à maintenir le plus grand nombre d'agences du marché opérationnelles pendant le confinement, dans le respect des mesures sanitaires en vigueur.

Cas de SAHAM Assurance : elle a été l'un des premiers à lancer sa Digital Factory. Celle-ci a permis de (et continue à œuvrer pour) transformer et digitaliser un certain nombre de parcours pour les clients et collaborateurs de la compagnie.

Cas d'ALLIANZ Maroc : la digitalisation était l'un des piliers importants également dans sa stratégie de développement. Cette compagnie a implémenté un programme stratégique qui vise à digitaliser un certain nombre de services offerts par la compagnie : mise en place du CCC (Customer Care Center) destiné à fournir leur support omnicanal à ses clients et partenaires. Elle a aussi digitalisé l'expérience client en cas de sinistre automobile à travers la déclaration via des canaux digitaux (Whatsup, Online Forms, Emails...), le suivi instantané de l'avancement du traitement via des notifications Email/SMS, le règlement rapide via la mise à disposition dans les guichets bancaires de ses partenaires.

Elle a également renforcé la protection face à la fraude avec la mise en place d'outils robustes d'analyse et de détection des cas suspects.

Cas d'AXA Assurance Maroc : pour réussir sa digitalisation, plusieurs impératifs étaient à prendre en compte. En premier il s'agit du changement du Mindset⁶ des équipes pour travailler dans une approche de construction de ces solutions dans l'écosystème du secteur (agents, intermédiaires, prestataires).

Il s'agit également de l'accompagnement des institutions étatiques pour donner aux acteurs de l'assurance accès aux référentiels leurs permettant une meilleure qualité des données : les immatriculations auprès de la NARSA, les INPE et les médicaments auprès de la ANAM, les codes avocats auprès du ministère de la justice, le tiers de confiance nationale pour authentifier les personnes physiques. Cela dit, la compagnie affirme être un acteur engagé dans une transformation majeure qui passe par un effet de levier important et fort sur les capacités et les ouvertures qu'offre le digital.

Cas de Wafa Assurance : cette compagnie a également lancé sa Digital Factory qui ambitionne d'accueillir une équipe pluridisciplinaire de différents talents : des experts métiers, des marketeurs, des développeurs, des Data scientists, des architectes et spécialistes en intelligence artificielle. Cette compagnie se fait accompagner par Devoteam, acteur majeur de transformation digitale des entreprises en Europe, en Afrique et au moyen orient.

VI. Conclusion et recommandations

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

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

A cet égard, cette recherche essaye, dans un contexte de transformation digitale, d'apporter un éclairage sur la nature, l'ampleur et l'impact de la mutation susceptible de s'opérer au niveau de l'industrie de l'assurance au Maroc compte tenu de ses spécificités.

⁶ Signifie la façon dont on détermine son esprit, ainsi que le résultat de cet agissement. On trouve comme traduction : état d'esprit, façon de penser ou encore mentalité.

Afin d'améliorer ses performances digitales ainsi que les ventes en ligne, une assurance ne doit pas négliger les leviers suivants :

1. Utiliser le référencement naturel (SEO) et le référencement payant (SEA). Le SEO et le SEA permettent d'obtenir une meilleure visibilité au sein des moteurs de recherches, ce qui génère un maximum de trafic. Ces 2 leviers sont à utiliser en synergie pour allier acquisition sur le long terme et l'efficacité immédiate des campagnes Adwords.
2. Développer une stratégie de netlinking est également un nouveau point à prendre en compte. L'acquisition de backlinks est aujourd'hui le nerf de la guerre en SEO car il permet de renforcer l'autorité de domaine, la crédibilité du site aux yeux des robots Google et par conséquent, améliorera la position de la compagnie d'assurance dans les résultats de recherche.
3. Les réseaux sociaux doivent être pleinement utilisés en tant que supports de communication intégrés à la stratégie digitale des assurances. En effet, ils permettent d'humaniser la profession d'assureur, de gérer la relation client en direct, d'offrir une politique tarifaire transparente, de s'impliquer auprès de sa clientèle, de donner des conseils utiles à ses adhérents et de véhiculer une image moderne.
4. Prendre contact avec les influenceurs du web, et établir une relation suivie afin que ces derniers parlent de la compagnie, des produits et des services offerts sur leurs blogs. Il est également intéressant d'obtenir le placement de liens qui renvoient au site internet de la compagnie auprès de ces influenceurs. Il est important de nos jours, dans la stratégie digitale d'une assurance, d'utiliser l'emailing afin de communiquer avec ses clients au sujet des produits, de l'actualité du secteur, ou pour proposer des réductions.
5. Mettre en place un blog et une stratégie de content marketing est également un levier intéressant. En créant du contenu adapté à sa cible, la compagnie d'assurance pourra attirer plus de prospects qualifiés mais également d'améliorer son référencement sur des requêtes précises en rapport avec le cœur de cible.

Le passage au digital est inévitable dans le secteur des assurances pour répondre à la demande des assurés en matière de proximité et de personnalisation de la relation client. Les compagnies d'assurances ont donc tout intérêt à adopter une stratégie digitale efficace d'autant plus que l'avenir de ce secteur pointe très clairement dans cette direction.

Références

- [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.
- [11]. Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016, September). Digital Transformation Challenges. In *MCIS* (p. 33).
- [12]. Hirt, M., & Willmott, P. (2014). Strategic principles for competing in the digital age. *McKinsey Quarterly*, 5(1), 1-13.
- [13]. Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.

- [14]. « 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.
- [15]. Swiss Re Economic Research & Consulting, « Powering the Cross-Channel Customer Experience with Oracle's Complete Commerce », Oracle (2012).
- [16]. « La Transformation Digitale au Maroc : Etat des lieux, Etat de l'art, et Témoignages », AUSIM, septembre 2019.
- [17]. « 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.