
LA TRANSFORMATION DIGITALE COMME LEVIER DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE ANALYSE QUALITATIVE AUPRÈS DES COMPAGNIES D'ASSURANCES AU MAROC.

Auteur 1 : Redouane Marouane.

Redouane Marouane

Docteur en Administration des Affaires de l'ESC Pau Business School

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : REDOUANE MAROUANE (2026) « LA TRANSFORMATION DIGITALE COMME LEVIER DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE ANALYSE QUALITATIVE AUPRÈS DES COMPAGNIES D'ASSURANCES AU MAROC », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 0861 – 0880.



DOI : 10.5281/zenodo.19406792
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La transformation digitale constitue un levier majeur de transformation des organisations, au-delà de la simple adoption technologique. Cet article analyse son rôle comme processus de changement organisationnel dans le secteur des assurances au Maroc. S'appuyant sur une approche qualitative exploratoire, l'étude mobilise douze entretiens semi-directifs auprès de professionnels du secteur, analysés à l'aide d'une double approche lexicale et thématique. Les résultats montrent que la transformation digitale induit une reconfiguration des structures, des processus et des pratiques managériales, favorisant l'agilité, l'innovation et la redéfinition des compétences. Toutefois, son efficacité dépend de l'accompagnement humain, du leadership et de l'alignement stratégique. Cette recherche contribue à une compréhension intégrée des interactions entre digitalisation et changement organisationnel dans un contexte émergent, tout en proposant des implications managériales pour les compagnies d'assurance marocaines.

Mots-clés : Transformation digitale, changement organisationnel, assurance, approche qualitative, Maroc.

Abstract

Digital transformation has become a key driver of organizational change, extending beyond mere technological adoption. This study examines its role as a process of organizational transformation in the Moroccan insurance sector. Adopting an exploratory qualitative approach, the research is based on twelve semi-structured interviews with industry professionals, analyzed through a combined lexical and thematic analysis. The findings reveal that digital transformation leads to a reconfiguration of organizational structures, processes, and managerial practices, fostering agility, innovation, and the redefinition of skills. However, its effectiveness largely depends on human support mechanisms, leadership, and strategic alignment. This study contributes to the literature by offering an integrated understanding of the interaction between digital transformation and organizational change in an emerging context, while providing managerial implications for insurance companies engaged in digital initiatives.

Keywords: Digital transformation, organizational change, insurance sector, qualitative approach, Morocco.

Introduction

La transformation digitale s'impose aujourd'hui comme l'un des phénomènes les plus structurants pour les organisations contemporaines, redéfinissant en profondeur leurs modes de fonctionnement, leurs modèles d'affaires et leurs interactions avec les parties prenantes. L'essor des technologies numériques, telles que l'intelligence artificielle, le Big Data, le cloud computing ou encore l'Internet des objets, a profondément modifié les dynamiques concurrentielles et les exigences des marchés, incitant les entreprises à repenser leurs stratégies et leurs structures organisationnelles (Bharadwaj et al., 2013 ; Vial, 2019). Dans ce contexte, la transformation digitale ne peut plus être réduite à une simple adoption technologique, mais doit être envisagée comme un processus de changement organisationnel systémique, impliquant des transformations à la fois structurelles, culturelles et processuelles (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014 ; Kane et al., 2015).

Le secteur de l'assurance constitue un terrain particulièrement pertinent pour analyser ces dynamiques. Traditionnellement caractérisé par des structures organisationnelles relativement rigides, une forte intensité informationnelle et un cadre réglementaire contraignant, ce secteur est aujourd'hui confronté à des mutations profondes liées à la digitalisation. L'émergence des insurtechs, l'évolution des attentes des clients vers des services plus personnalisés et instantanés, ainsi que la nécessité d'optimiser la gestion des risques à travers l'exploitation des données, poussent les compagnies d'assurance à accélérer leur transformation digitale (Eling & Lehmann, 2018 ; Nicoletti, 2017). Au Maroc, cette dynamique est d'autant plus marquée que le secteur représente un pilier stratégique de l'économie nationale, tout en faisant face à des défis spécifiques liés à la maturité digitale des organisations, aux compétences des ressources humaines et aux résistances au changement organisationnel .

Dans ce cadre, la transformation digitale apparaît comme un levier majeur de transformation des organisations d'assurance, impactant simultanément leur structure, leur culture et leurs processus internes. Elle favorise l'émergence de structures plus agiles et transversales, encourage le développement d'une culture d'innovation et d'apprentissage continu, et conduit à une reconfiguration des processus organisationnels à travers l'automatisation et l'exploitation des données (Fitzgerald et al., 2013 ; Weill & Woerner, 2018). Toutefois, ces transformations ne sont ni linéaires ni exemptes de tensions. Elles s'accompagnent de résistances organisationnelles, de défis en matière de gestion du changement et de besoins accrus en compétences digitales, mettant en évidence la complexité des interactions entre transformation technologique et changement organisationnel (Davenport & Westerman, 2018).

Malgré l'abondance des travaux consacrés à la transformation digitale, la littérature demeure encore largement dominée par des approches technocentrées ou stratégiques, accordant une

attention limitée aux dimensions organisationnelles et aux dynamiques internes de changement, en particulier dans les contextes émergents (Vial, 2019). De plus, les spécificités sectorielles et contextuelles, notamment dans le cas des économies africaines, restent insuffisamment explorées, ce qui limite la compréhension des mécanismes à travers lesquels la transformation digitale agit concrètement comme un levier de changement organisationnel.

Dans cette perspective, la présente recherche se propose d'analyser la transformation digitale non pas uniquement comme un phénomène technologique, mais comme un processus organisationnel multidimensionnel. Elle s'inscrit dans une approche interprétativiste visant à comprendre les transformations vécues par les acteurs organisationnels et leurs implications sur les structures, les cultures et les processus au sein des compagnies d'assurance marocaines.

Dès lors, la question centrale qui guide cette recherche est la suivante :

Comment la transformation digitale influence-t-elle les dimensions organisationnelles et agit-elle comme un levier de changement organisationnel dans les compagnies d'assurance marocaines ?

À travers cette interrogation, l'étude ambitionne de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes organisationnels sous-jacents à la transformation digitale, tout en apportant des éclairages empiriques ancrés dans le contexte marocain. Elle vise également à enrichir la littérature en proposant une lecture intégrée des interactions entre technologies numériques et changement organisationnel, et à fournir des implications managériales utiles pour les acteurs du secteur de l'assurance engagés dans des démarches de transformation digitale.

Afin de répondre à cette problématique, l'article s'organise en plusieurs sections complémentaires. La première section présente une revue de la littérature consacrée à la transformation digitale et au changement organisationnel, en mettant en évidence les fondements théoriques de leur articulation. La deuxième section expose les choix méthodologiques retenus, notamment le positionnement épistémologique, la démarche qualitative adoptée ainsi que les modalités de collecte et d'analyse des données. La troisième section est dédiée à la présentation des résultats, à travers une analyse lexicale et thématique permettant de mettre en lumière les dynamiques organisationnelles induites par la transformation digitale. Enfin, la dernière section propose une discussion des résultats au regard des cadres théoriques mobilisés, avant de conclure par les principaux apports, les limites de la recherche et les perspectives futures.

1. Revue de littérature

1.1. La transformation digitale : d'un levier technologique à un processus organisationnel

La transformation digitale s'est progressivement imposée comme un concept central dans les sciences de gestion, en raison de son impact structurant sur les organisations. Initialement appréhendée sous un angle technologique, elle était principalement associée à l'intégration d'outils numériques visant à améliorer l'efficacité opérationnelle (Davenport & Short, 1990). Toutefois, les évolutions récentes ont conduit à une redéfinition plus large de ce concept, qui dépasse désormais la simple digitalisation des processus et s'inscrit dans une logique de transformation globale de l'entreprise.

Dans cette perspective, la transformation digitale peut être définie comme un processus par lequel les organisations mobilisent les technologies numériques pour repenser leurs modèles d'affaires, leurs structures organisationnelles et leurs modes de création de valeur (Bharadwaj et al., 2013 ; Vial, 2019). Elle implique ainsi une reconfiguration profonde des activités organisationnelles, intégrant à la fois des dimensions technologiques, stratégiques et humaines (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Cette approche met en évidence le caractère systémique de la transformation digitale, qui affecte l'ensemble des composantes de l'organisation.

Plusieurs travaux soulignent également le rôle central des données et des technologies émergentes dans cette transformation. L'exploitation du Big Data, de l'intelligence artificielle ou encore des plateformes numériques permet aux entreprises de renforcer leur capacité d'innovation, d'améliorer leur prise de décision et de proposer des services personnalisés (McAfee & Brynjolfsson, 2017 ; Weill & Woerner, 2018). Cependant, la réussite de cette transformation ne repose pas uniquement sur l'adoption technologique. Elle dépend également de la capacité des organisations à adapter leurs structures, leurs pratiques managériales et leur culture organisationnelle (Kane et al., 2015).

Ainsi, la transformation digitale doit être envisagée comme un processus multidimensionnel, dans lequel les technologies constituent un catalyseur de changement, mais où les dynamiques organisationnelles jouent un rôle déterminant dans la création de valeur durable.

1.2. Le changement organisationnel : fondements théoriques

Le changement organisationnel constitue un champ d'analyse essentiel pour comprendre les transformations induites par la digitalisation. Il peut être défini comme un processus par lequel une organisation modifie ses structures, ses processus, ses pratiques ou sa culture afin de s'adapter à son environnement (Burnes, 2004). Ce processus peut être incrémental ou radical, planifié ou émergent, et dépend de multiples facteurs internes et externes.

Parmi les modèles fondateurs, la théorie de Lewin (1951) propose une approche en trois étapes : le dégel, la transition et le regel. Ce modèle met en évidence la nécessité de préparer les

organisations au changement, de gérer la phase de transformation et d'ancrer les nouvelles pratiques dans la durée. Dans le contexte de la transformation digitale, cette approche permet de mieux comprendre les résistances organisationnelles ainsi que les conditions nécessaires à l'adoption des technologies numériques.

La théorie de la contingence (Burns & Stalker, 1961) offre également un cadre pertinent pour analyser ces transformations. Elle postule que l'efficacité organisationnelle dépend de l'adéquation entre la structure de l'entreprise et les exigences de son environnement. Dans un contexte marqué par une forte incertitude technologique, les structures organiques, plus flexibles et décentralisées, apparaissent mieux adaptées que les structures mécanistes. Cette perspective éclaire les mutations organisationnelles induites par la transformation digitale.

Par ailleurs, la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) met l'accent sur la capacité des organisations à intégrer, reconfigurer et renouveler leurs ressources en réponse aux évolutions de leur environnement. Elle souligne l'importance de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation dans la gestion du changement. Dans le cadre de la transformation digitale, cette théorie permet d'expliquer comment les entreprises développent de nouvelles compétences pour exploiter les opportunités offertes par les technologies numériques.

Enfin, la théorie de la diffusion de l'innovation (Rogers, 2003) apporte un éclairage complémentaire sur les mécanismes d'adoption des technologies au sein des organisations. Elle met en évidence le rôle des perceptions individuelles, des réseaux sociaux et des caractéristiques des innovations dans leur diffusion. Cette approche est particulièrement utile pour comprendre les résistances au changement et les dynamiques d'appropriation des outils numériques par les acteurs organisationnels.

1.3. Transformation digitale et changement organisationnel : une relation intrinsèque

La littérature récente converge vers l'idée que la transformation digitale et le changement organisationnel sont étroitement imbriqués. La transformation digitale ne constitue pas uniquement un phénomène technologique, mais un processus de changement organisationnel profond, affectant les structures, les cultures et les processus internes des entreprises (Vial, 2019 ; Fitzgerald et al., 2013).

Sur le plan structurel, la transformation digitale favorise l'émergence de formes organisationnelles plus agiles et transversales, remettant en question les modèles hiérarchiques traditionnels (Westerman et al., 2014). Les entreprises adoptent des structures plus flexibles, facilitant la collaboration interfonctionnelle et la circulation rapide de l'information.

Sur le plan culturel, la transformation digitale nécessite le développement d'une culture organisationnelle orientée vers l'innovation, l'expérimentation et l'apprentissage continu (Kane

et al., 2015). Les valeurs traditionnelles, fondées sur la stabilité et le contrôle, évoluent vers des logiques d'adaptabilité et d'agilité. Toutefois, cette transformation culturelle constitue souvent un défi majeur en raison des résistances au changement et des inerties organisationnelles.

Sur le plan des processus, la transformation digitale conduit à une reconfiguration des activités organisationnelles à travers l'automatisation, la digitalisation des flux d'information et l'utilisation d'outils d'analyse avancés (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Ces transformations permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle, tout en impliquant une redéfinition des rôles et des compétences au sein des organisations.

Dans le secteur de l'assurance, ces dynamiques prennent une dimension particulière. La transformation digitale s'y traduit notamment par l'intensification de l'usage des données, l'automatisation des processus et l'évolution de la relation client vers des modèles numériques. Toutefois, elle se heurte également à des contraintes spécifiques, notamment en matière de réglementation, de sécurité des données et de résistance organisationnelle.

Malgré l'intérêt croissant pour la transformation digitale, plusieurs limites peuvent être identifiées dans la littérature existante. D'une part, de nombreux travaux adoptent une approche technocentrée, focalisée sur les outils et les technologies, au détriment des dimensions organisationnelles et humaines (Vial, 2019). D'autre part, les études empiriques restent majoritairement concentrées sur les économies développées, laissant relativement peu explorés les contextes émergents, notamment africains.

Par ailleurs, la littérature tend à analyser séparément les différentes dimensions de la transformation digitale, technologique, stratégique et organisationnelle, sans proposer une lecture intégrée de leurs interactions. Or, la compréhension des mécanismes de changement organisationnel nécessite une approche systémique, capable de saisir les interrelations entre structure, culture et processus.

Dans ce contexte, la présente recherche se positionne à l'intersection de ces différents champs, en proposant une analyse intégrée de la transformation digitale comme levier de changement organisationnel dans les compagnies d'assurance marocaines. Elle vise à combler les lacunes identifiées en adoptant une approche qualitative et contextualisée, permettant de mieux comprendre la complexité des dynamiques organisationnelles à l'œuvre.

2. Méthodologie de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste visant à comprendre les dynamiques organisationnelles à travers les significations que les acteurs attribuent à leurs expériences dans un contexte de transformation digitale. Ce positionnement apparaît particulièrement pertinent pour analyser un phénomène complexe, évolutif et fortement contextualisé, tel que la digitalisation des compagnies d'assurance marocaines.

Dans cette perspective, la recherche adopte une approche qualitative à visée exploratoire. Ce choix méthodologique se justifie par la nature encore émergente du phénomène étudié dans le contexte marocain, ainsi que par la volonté de saisir en profondeur les transformations organisationnelles induites par la digitalisation, au-delà d'une simple mesure de relations causales. L'objectif est ainsi de produire une compréhension riche, située et nuancée des logiques de changement à l'œuvre.

Le raisonnement mobilisé est de type inductif. Il consiste à faire émerger des catégories d'analyse et des éléments explicatifs à partir des données empiriques recueillies, plutôt que de tester des hypothèses prédéfinies. Cette démarche permet de construire progressivement une lecture théorique ancrée dans les réalités organisationnelles observées, conformément aux principes des recherches qualitatives (Glaser & Strauss, 1967).

2.1. Dispositif de collecte des données

La collecte des données repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs, considérés comme un outil privilégié pour accéder aux représentations, aux pratiques et aux expériences des acteurs organisationnels (Kvale, 1996). Ce dispositif permet de concilier un cadre d'investigation structuré avec une flexibilité favorisant l'expression libre des participants.

Le guide d'entretien a été spécifiquement élaboré en cohérence avec la problématique de recherche. Il s'organise autour de quatre axes principaux. Le premier axe vise à contextualiser la transformation digitale à travers la perception des répondants et leur positionnement organisationnel. Le deuxième axe explore les effets de la digitalisation sur les dimensions organisationnelles, notamment les structures, les processus, les compétences et la culture d'entreprise. Le troisième axe s'intéresse à la transformation digitale en tant que levier de changement, en analysant les évolutions des pratiques de travail et les mécanismes d'appropriation des technologies. Enfin, le quatrième axe porte sur les perspectives, les défis et les recommandations formulées par les acteurs.

2.2. Méthode d'échantillonnage et échantillon

Conformément aux principes de la recherche qualitative, l'échantillonnage ne vise pas la représentativité statistique, mais la pertinence informationnelle des cas étudiés (Paillé & Mucchielli, 2012). Dans cette optique, un échantillonnage raisonné de convenance a été retenu, permettant de sélectionner des participants disposant d'une expérience significative du phénomène étudié.

La constitution de l'échantillon repose sur trois principes complémentaires. D'une part, une homogénéité contextuelle a été assurée, tous les participants appartenant au secteur des assurances au Maroc, ce qui garantit une cohérence d'analyse. D'autre part, une diversité des profils a été recherchée, incluant des cadres dirigeants, des responsables fonctionnels et des

collaborateurs opérationnels, afin de croiser les niveaux d'analyse stratégique et opérationnelle. Enfin, un équilibre a été pris en compte en termes de taille d'organisation, d'ancienneté et de maturité digitale, permettant d'intégrer des situations organisationnelles variées.

L'accès au terrain s'est appuyé sur le réseau professionnel du chercheur, complété par une logique de recommandation progressive. Les critères de sélection ont porté sur l'implication des répondants dans des projets de transformation digitale, leur expérience professionnelle et leur capacité à fournir un discours analytique et réflexif.

L'échantillon final est composé de douze participants issus de compagnies d'assurance opérant au Maroc. Ces acteurs occupent ou ont occupé des fonctions à responsabilité, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, et disposent d'une expérience significative, généralement supérieure à dix ans. Les profils interrogés couvrent plusieurs fonctions clés, notamment les directions générales, les directions des systèmes d'information, les ressources humaines, ainsi que des fonctions intermédiaires impliquées dans la mise en œuvre des projets digitaux.

Cette diversité permet d'appréhender la transformation digitale à différents niveaux organisationnels, depuis sa conception stratégique jusqu'à son appropriation opérationnelle. Par ailleurs, les organisations représentées présentent des niveaux de maturité digitale variés, certaines étant engagées dans des projets avancés, tandis que d'autres se situent dans des phases exploratoires.

Le nombre d'entretiens réalisés a été déterminé selon le principe de saturation (Glaser & Strauss, 1967), les derniers entretiens n'apportant plus d'éléments substantiellement nouveaux, mais venant confirmer les tendances identifiées.

2.3. Méthode d'analyse des données

Les données collectées ont été analysées à l'aide d'une double approche combinant une analyse thématique et une analyse lexicale, mobilisée à travers le logiciel NVivo. Cette combinaison permet de renforcer la robustesse de l'analyse en articulant une lecture interprétative approfondie avec une exploration structurée des contenus textuels.

L'analyse thématique a consisté à identifier et à regrouper les unités de sens issues des discours des interviewés afin de faire émerger des catégories d'analyse en lien avec les dimensions organisationnelles étudiées. Parallèlement, l'analyse lexicale a permis de mettre en évidence les occurrences dominantes, les champs lexicaux et les relations entre les termes utilisés, contribuant ainsi à objectiver les tendances discursives.

Le processus d'analyse s'est inscrit dans une logique itérative, caractéristique des recherches qualitatives, où les données empiriques sont continuellement confrontées aux cadres théoriques mobilisés. Cette démarche a permis de produire une interprétation riche et contextualisée des transformations organisationnelles induites par la digitalisation.

3. De l'analyse lexicale à l'interprétation thématique : une lecture multi-niveaux de la transformation digitale

3.1. Analyse lexicale du corpus

L'analyse lexicale du corpus d'entretiens a permis d'objectiver les principaux champs sémantiques mobilisés par les acteurs et d'identifier les préoccupations dominantes liées à la transformation digitale dans les compagnies d'assurance marocaines. À travers l'examen des fréquences et des cooccurrences, cette première lecture met en évidence une structuration du discours autour de quatre pôles lexicaux majeurs.

Le premier pôle renvoie à l'organisation du travail et aux processus internes. Les termes associés traduisent les transformations des modes de fonctionnement, la réingénierie des processus et l'évolution des pratiques collaboratives sous l'effet de la digitalisation. Le deuxième pôle est centré sur la relation client et l'expérience utilisateur, révélant l'importance croissante accordée à un client connecté, autonome et exigeant, désormais au cœur des stratégies digitales.

Le troisième pôle concerne les technologies et les infrastructures numériques. Il met en évidence l'intégration progressive d'outils et de solutions tels que le cloud, l'intelligence artificielle, l'automatisation ou encore les dispositifs de cybersécurité, traduisant une dynamique d'appropriation technologique au sein du secteur. Enfin, un quatrième pôle lexical renvoie aux dimensions humaines et managériales, où la transformation digitale apparaît comme un levier de développement des compétences, d'évolution des pratiques managériales et de transformation de la culture organisationnelle.

Pris ensemble, ces résultats suggèrent que la transformation digitale est appréhendée par les acteurs comme un phénomène transversal, dépassant largement la seule dimension technologique. Elle engage des mutations profondes touchant à la fois les structures organisationnelles, les modes de travail, la relation client et les équilibres internes.

Toutefois, cette analyse lexicale présente des limites inhérentes à son caractère formel. La fréquence d'apparition des termes ne permet pas, à elle seule, de saisir la richesse des significations, ni les nuances d'interprétation propres aux discours des acteurs. Dès lors, une analyse thématique approfondie s'avère nécessaire afin de reconstruire les logiques de sens sous-jacentes et d'appréhender les dynamiques interprétatives.

- **Des motivations multiples entre performance interne et orientation client**

Les motivations associées à la transformation digitale s'articulent autour de plusieurs logiques complémentaires. Sur le plan interne, elle est envisagée comme un levier d'optimisation des coûts et de rationalisation des processus, notamment à travers la réduction des tâches manuelles et la digitalisation des flux documentaires.

Elle constitue également un outil de simplification organisationnelle, permettant d'améliorer la fluidité des processus, de réduire les délais de traitement et de renforcer la coordination entre les acteurs.

Sur le plan externe, l'amélioration de l'expérience client apparaît comme un moteur central de la transformation. L'évolution des comportements des assurés, marquée par une exigence accrue en matière de rapidité, de transparence et d'autonomie, impose une adaptation des modèles de service.

« L'assuré attend aujourd'hui de la rapidité, de la transparence et de l'autonomie. »

Enfin, la transformation digitale est également associée à une logique d'innovation, ouvrant la voie à de nouveaux produits, de nouveaux services et à une différenciation accrue sur un marché fortement concurrentiel.

- **Une transformation qui redéfinit les modèles d'affaires**

Les résultats montrent que la transformation digitale dépasse largement la simple modernisation technologique pour s'inscrire dans une dynamique de transformation des modèles économiques. Elle induit un passage progressif d'un modèle fondé sur l'intermédiation physique à des logiques hybrides, voire digitalisées, centrées sur la disponibilité et la réactivité. Cette évolution se traduit par une reconfiguration des canaux de distribution, une autonomisation accrue du client et une remise en question du rôle des acteurs traditionnels. Les organisations sont ainsi amenées à repenser leurs modes de création de valeur, en intégrant des logiques d'agilité, de personnalisation et d'exploitation des données.

« On passe d'un modèle basé sur la proximité physique à un modèle basé sur la disponibilité digitale. »

La pression concurrentielle exercée par les acteurs digitaux renforce cette dynamique, en imposant de nouveaux standards en matière d'innovation et de rapidité d'exécution.

- **Des représentations différenciées selon les acteurs**

L'analyse met en évidence une diversité de représentations associées à la transformation digitale. Si les acteurs stratégiques la perçoivent majoritairement comme une opportunité de transformation et d'innovation, les perceptions au niveau opérationnel apparaissent plus nuancées.

Certains collaborateurs y voient un facteur d'amélioration des conditions de travail et d'efficacité, tandis que d'autres expriment des réserves liées au rythme du changement, au manque d'accompagnement ou aux incertitudes quant à l'évolution de leur rôle.

Ces écarts de perception soulignent l'importance des dimensions culturelles et managériales dans la réussite des projets de transformation digitale. Le rôle du leadership apparaît ici déterminant pour favoriser l'adhésion, réduire les résistances et construire une vision partagée du changement.

3.2.2. Les dimensions organisationnelles de la transformation digitale

L'analyse thématique met en évidence que la transformation digitale constitue un levier majeur de recomposition organisationnelle, affectant simultanément les processus, les structures, les rôles et les modes de collaboration au sein des compagnies d'assurance marocaines.

Sur le plan des processus internes, la digitalisation se traduit par une automatisation accrue, une dématérialisation des flux et une amélioration de la traçabilité. Les outils numériques permettent de fluidifier les opérations et de réduire les délais de traitement :

« Avec la GED, tout est centralisé, accessible et suivi. »

Les workflows automatisés contribuent également à structurer les étapes métier et à limiter les ruptures entre services, renforçant ainsi l'efficacité globale.

Parallèlement, les structures organisationnelles évoluent vers des formes plus agiles et transversales. La logique hiérarchique traditionnelle tend à s'effacer au profit de modes de fonctionnement décloisonnés, favorisant l'interaction entre les fonctions métiers et techniques :

« Aujourd'hui, le digital nous oblige à décloisonner et à faire travailler ensemble les équipes IT et métier. »

Cette transformation s'accompagne du développement du travail en mode projet et de l'émergence d'entités dédiées à la transformation digitale.

La digitalisation entraîne également une reconfiguration des rôles et des compétences. Les tâches à faible valeur ajoutée sont progressivement automatisées, au profit d'activités plus analytiques et stratégiques. Les collaborateurs sont ainsi amenés à évoluer vers des fonctions plus transversales :

« Il n'y a pas de perte d'emploi, il y a du redéploiement vers des tâches à plus forte valeur. »

Ce mouvement s'accompagne de l'émergence de nouveaux profils et du besoin de compétences hybrides.

En outre, les dynamiques de collaboration se transforment en profondeur. Le travail en silo laisse place à des interactions plus horizontales, soutenues par des outils numériques et des équipes pluridisciplinaires :

« On n'est plus dans une logique verticale, on travaille en équipes projets avec plusieurs métiers. »

Le rôle du management évolue ainsi vers des fonctions de coordination, d'animation et d'accompagnement du changement.

Enfin, ces transformations s'accompagnent de résistances organisationnelles, liées aux craintes individuelles, aux inerties structurelles et aux cultures existantes :

« La vraie difficulté n'est pas dans l'outil, mais dans le fait de faire accepter aux gens de faire différemment. »

Toutefois, plusieurs leviers favorisent l'appropriation du changement, notamment la formation continue, l'accompagnement managérial, la communication interne et l'implication des collaborateurs dans les projets de transformation.

4.2.3. La transformation digitale comme levier de changement organisationnel

L'analyse thématique met en évidence que la transformation digitale agit comme un accélérateur du changement organisationnel, en imposant aux compagnies d'assurance marocaines une adaptation continue de leurs modes de fonctionnement, de leurs pratiques managériales et de leurs référentiels culturels.

D'abord, le digital modifie profondément la temporalité du changement. Les logiques traditionnelles de planification cèdent la place à des dynamiques plus agiles, itératives et réactives, où l'adaptation devient permanente :

« On n'a plus le temps de faire des plans à long terme... le changement est continu. »

Cette accélération impose aux organisations de développer des capacités d'apprentissage et d'ajustement rapide, transformant le changement en processus permanent plutôt qu'en projet ponctuel.

Par ailleurs, la transformation digitale entraîne une mutation des pratiques managériales. Le rôle du manager évolue d'une fonction de supervision vers une fonction de facilitation et d'accompagnement du changement. Le leadership transformationnel s'impose comme une posture centrale pour mobiliser les équipes, donner du sens et favoriser l'adhésion :

« Le manager doit être un relais de transformation, pas seulement un contrôleur. »

Cette évolution s'inscrit dans des logiques organisationnelles plus collaboratives, fondées sur l'autonomie, la confiance et la co-construction.

En outre, la digitalisation s'appuie sur l'intégration progressive de technologies disruptives (intelligence artificielle, data analytics, automatisation), qui transforment les pratiques métier et renforcent la capacité d'innovation des organisations :

« Certaines tâches sont devenues quasi instantanées grâce à l'IA. »

Ces technologies permettent une meilleure exploitation des données, une personnalisation accrue des services et une optimisation des processus décisionnels, tout en posant des défis en matière de compétences et de gouvernance.

La transformation digitale impacte également les comportements et les rapports au travail. Elle favorise l'émergence de modes de travail plus flexibles, hybrides et orientés résultats, tout en renforçant les exigences d'autonomie, d'adaptabilité et d'apprentissage continu :

« Ce qui compte aujourd'hui, ce sont les livrables, pas l'endroit où l'on travaille. »

Enfin, l'activation du changement dépend d'un ensemble de facteurs facilitateurs et de freins. Parmi les leviers clés figurent une vision stratégique claire, un leadership engagé, une communication transparente et des dispositifs de formation adaptés. À l'inverse, les résistances individuelles, les rigidités structurelles et le manque de compétences numériques constituent des obstacles majeurs :

« La vraie difficulté n'est pas dans l'outil, mais dans l'acceptation du changement. »

4.2.4. Perspectives et recommandations

L'analyse thématique met en évidence que la transformation digitale ouvre des perspectives stratégiques importantes pour les compagnies d'assurance marocaines, tout en nécessitant des conditions organisationnelles, humaines et managériales spécifiques pour en maximiser les bénéfices.

- **Capitaliser sur les bénéfices observés**

Les résultats montrent que la transformation digitale génère des gains significatifs en termes d'efficacité opérationnelle, de réduction des coûts et d'amélioration de l'expérience client. L'automatisation des processus et la dématérialisation des flux permettent de fluidifier les opérations et d'accélérer les délais de traitement :

« Tout est centralisé sur la plateforme, ce qui accélère fortement la production. »

Par ailleurs, la digitalisation des interactions renforce la satisfaction client en offrant des services plus accessibles, transparents et personnalisés. Ces bénéfices s'accompagnent également d'une meilleure traçabilité et d'une capacité accrue de pilotage des activités, contribuant à renforcer l'agilité organisationnelle.

- **Renforcer l'accompagnement humain**

Les résultats soulignent que la réussite de la transformation digitale repose largement sur la capacité des organisations à accompagner leurs collaborateurs. La montée en compétences apparaît comme un levier central, combinant compétences techniques et capacités comportementales (adaptabilité, collaboration, apprentissage continu) :

« Un bon collaborateur aujourd'hui est celui qui apprend vite et sait coopérer dans un environnement digital. »

Au-delà de la formation, un accompagnement individualisé et un management de proximité engagé sont nécessaires pour réduire les résistances et favoriser l'appropriation des changements. La transformation digitale s'inscrit ainsi dans une logique de développement continu des compétences.

- **Promouvoir un leadership digital diffus**

La transformation digitale appelle à un renouvellement des pratiques de leadership. Les résultats mettent en évidence l'importance d'un leadership transformationnel, capable de donner du sens, de mobiliser les équipes et de soutenir les dynamiques d'innovation. Le rôle des managers évolue vers des fonctions de facilitation et d'accompagnement :

« Le manager devient un accompagnateur du changement, pas seulement un superviseur. »

Par ailleurs, les projets digitaux favorisent l'émergence de formes de leadership plus distribuées, où la responsabilité du changement est partagée entre les différents niveaux de l'organisation.

- **Inscrire le digital dans une stratégie globale et évolutive**

Enfin, les résultats montrent que la transformation digitale ne peut être efficace que si elle s'inscrit dans une stratégie globale, cohérente et alignée avec les objectifs métiers. Elle ne doit pas être réduite à une succession de projets technologiques, mais pensée comme une trajectoire organisationnelle structurée.

Cette stratégie doit intégrer une logique d'agilité, permettant des ajustements continus en fonction des évolutions technologiques et des retours du terrain. Elle suppose également une gouvernance transversale et participative, favorisant la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise :

« Une transformation digitale efficace repose sur une vision claire et une coordination entre tous les acteurs. »

4.3. Discussion des résultats : mise en perspective théorique

Les résultats de cette recherche mettent en évidence que la transformation digitale dans les compagnies d'assurance marocaines ne se limite pas à une simple adoption technologique, mais constitue un processus de reconfiguration organisationnelle profonde, ce qui rejoint les travaux de David Teece (2007) sur les capacités dynamiques. En effet, les organisations étudiées développent des capacités d'intégration, de reconfiguration et d'adaptation de leurs ressources face à un environnement en mutation. Les transformations observées, notamment en termes d'agilité, de réactivité et d'innovation, confirment que la digitalisation agit comme un levier de

renouvellement stratégique, permettant aux entreprises de maintenir leur compétitivité dans un contexte incertain.

Dans cette perspective, les résultats corroborent également les apports de la Resource-Based View (RBV) développée par Jay Barney (1991), selon laquelle l'avantage concurrentiel repose sur la mobilisation de ressources rares, inimitables et non substituables. La transformation digitale apparaît ici comme un catalyseur permettant de valoriser des ressources immatérielles clés, notamment les compétences numériques, les capacités d'apprentissage organisationnel et les systèmes d'information. Toutefois, les résultats montrent que ces ressources ne produisent de la valeur que si elles sont accompagnées par des dispositifs organisationnels et humains adaptés, ce qui nuance une vision purement technocentrée de la performance.

Par ailleurs, les dynamiques de changement identifiées dans cette étude s'inscrivent dans la continuité des modèles classiques du changement organisationnel, notamment ceux de Kurt Lewin (1947) et John Kotter (1996). Toutefois, les résultats empiriques révèlent une évolution vers des formes de changement plus continues, itératives et non linéaires, remettant en question les approches séquentielles traditionnelles (dégel–changement–regel). Cette transformation permanente, portée par le digital, confirme les critiques contemporaines adressées à ces modèles, en soulignant la nécessité d'approches plus agiles et adaptatives du changement organisationnel.

En outre, les résultats mettent en lumière le rôle central des acteurs dans le processus de transformation, ce qui rejoint la théorie de la structuration développée par Anthony Giddens (1984). La transformation digitale ne s'impose pas de manière déterministe, mais se construit à travers les interactions entre les structures organisationnelles (règles, technologies, procédures) et les pratiques des individus. Les collaborateurs apparaissent ainsi comme des acteurs clés de la transformation, capables d'appropriation, de résistance ou de réinterprétation des outils digitaux, confirmant le caractère socialement construit du changement.

Les résultats relatifs au rôle du leadership confirment l'importance du leadership transformationnel, largement documenté dans la littérature (Bass, 1985). Les managers ne sont plus uniquement des superviseurs, mais deviennent des facilitateurs du changement, capables de mobiliser les équipes autour d'une vision commune et de soutenir les dynamiques d'apprentissage. Cette évolution est cohérente avec les travaux récents sur le digital leadership, qui soulignent la nécessité d'un leadership distribué, adaptatif et orienté vers l'innovation dans les environnements numériques (Kane et al., 2015). Toutefois, les résultats montrent également que des formes de leadership plus transactionnelles peuvent subsister, notamment dans des contextes fortement réglementés comme celui de l'assurance, ce qui plaide pour une approche contingente du leadership.

Par ailleurs, l'importance accordée à l'accompagnement humain et au développement des compétences confirme les apports de la littérature sur le capital humain et l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978). La transformation digitale ne peut être pleinement effective sans un processus d'apprentissage continu, permettant aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter aux évolutions technologiques. Les résultats montrent que les organisations qui investissent dans la formation, le coaching et les dispositifs d'accompagnement réussissent mieux leur transformation, ce qui renforce l'idée que le facteur humain constitue un levier central de performance dans les processus de digitalisation.

Enfin, les résultats mettent en évidence l'importance de l'alignement stratégique et de la gouvernance dans la réussite de la transformation digitale, ce qui rejoint les travaux sur l'alignement stratégique des systèmes d'information (Henderson & Venkatraman, 1993). La digitalisation ne peut produire ses effets que si elle est intégrée dans une vision globale, cohérente avec les objectifs métiers et soutenue par une gouvernance transversale. L'absence de cet alignement constitue un facteur de fragmentation des initiatives digitales et limite leur impact organisationnel.

Conclusion

Cette recherche visait à analyser le rôle de la transformation digitale comme levier de changement organisationnel dans les compagnies d'assurance marocaines. À travers une approche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs et une double analyse lexicale et thématique, les résultats mettent en évidence que la digitalisation dépasse largement la simple introduction d'outils technologiques pour s'inscrire dans une dynamique de transformation systémique des organisations.

Les résultats montrent que la transformation digitale agit comme un catalyseur de reconfiguration des processus, des pratiques managériales et des comportements organisationnels. Elle favorise l'émergence de nouvelles formes d'agilité, d'innovation et de collaboration, tout en redéfinissant les rôles, les compétences et les modes de pilotage au sein des compagnies d'assurance. Toutefois, cette transformation ne produit ses effets positifs que lorsqu'elle est accompagnée d'un dispositif humain et organisationnel adapté, intégrant le développement des compétences, un leadership mobilisateur et une stratégie cohérente.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature en articulant les apports des capacités dynamiques, de la théorie des ressources, du changement organisationnel et de la structuration, en les mobilisant dans un contexte empirique encore peu exploré. Elle met en évidence le caractère multidimensionnel de la transformation digitale, à la croisée des dimensions technologiques, humaines et stratégiques, et souligne l'importance de leur alignement pour assurer la réussite du changement.

Sur le plan managérial, les résultats invitent les dirigeants à adopter une approche globale et intégrée de la transformation digitale, fondée sur une vision stratégique claire, une gouvernance participative et un investissement soutenu dans le capital humain. La réussite de la digitalisation repose ainsi sur la capacité des organisations à concilier performance technologique et transformation culturelle, en plaçant l'humain au cœur des dynamiques de changement.

Comme toute recherche, cette étude présente certaines limites, notamment liées à la taille de l'échantillon et au caractère qualitatif de l'approche, qui ne permettent pas de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur. Elle ouvre néanmoins des perspectives de recherche futures, notamment à travers des approches quantitatives ou mixtes permettant de tester les relations identifiées, ainsi que des études comparatives entre différents contextes sectoriels ou géographiques.

En définitive, cette recherche souligne que la transformation digitale constitue une opportunité stratégique majeure pour les compagnies d'assurance marocaines, à condition d'être pensée non pas comme une finalité technologique, mais comme un processus de transformation

organisationnelle globale, intégrant de manière cohérente les dimensions humaines, structurelles et stratégiques.

Références bibliographiques

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11–27.
- Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018). Why so many high-profile digital transformations fail. *Harvard Business Review*.
- Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 43(3), 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16. <https://doi.org/10.1147/sj.321.0004>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Nicoletti, B. (2017). *The future of fintech: Integrating finance and technology in financial services*. Palgrave Macmillan.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd.). Armand Colin.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). *What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise*. Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.