

De la maturité digitale au pilotage de la transformation : les implications managériales du modèle MIOMDCA dans les cabinets d'assurance marocains

From Digital Maturity Assessment to Transformation Management: Managerial Implications of the MIOMDCA Model in Moroccan Insurance Agencies.

Auteur 1 : Khalid HDIDOU,

Khalid HDIDOU

Docteur En Business Et Administration IAE NICE

Groupe De Recherche En Management

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 : Khalid HDIDOU (2026) « De la maturité digitale au pilotage de la transformation : les implications managériales du modèle MIOMDCA dans les cabinets d'assurance marocains », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 001 – 042.



DOI : 10.5281/zenodo.22335936

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cet article analyse le passage de la maturité digitale au pilotage de la transformation dans les cabinets d'assurance marocains à partir du modèle MIOMDCA. Fondée sur une réanalyse quantitative des données issues de 253 intermédiaires d'assurance, la recherche examine la relation entre l'expérience professionnelle et les différentes dimensions de la maturité digitale : numérisation interne, communication digitale, contrôle/reporting, présence digitale et vente à distance. Les résultats montrent que l'expérience favorise certaines capacités, notamment la numérisation interne, la communication digitale et, plus faiblement, le contrôle/reporting, sans entraîner une progression homogène de l'ensemble des dimensions. La présence digitale et la vente à distance demeurent relativement indépendantes de l'ancienneté. L'article souligne ainsi que la maturité digitale ne résulte ni de l'accumulation des années d'activité ni de la simple adoption d'outils numériques, mais de la transformation de l'expérience en capacités organisationnelles formalisées, transmissibles et pilotables. Il propose enfin une extension managériale du modèle, MIOMDCA-P, destinée à accompagner les compagnies d'assurance dans le diagnostic des asymétries de maturité, la priorisation des actions et le renforcement de la continuité organisationnelle des cabinets.

Mots-clés : maturité digitale ; transformation digitale ; cabinets d'assurance ; MIOMDCA ; capacités organisationnelles ; pilotage ; Maroc.

Abstract

This article examines the shift from digital maturity assessment to transformation management in Moroccan insurance agencies through the MIOMDCA model. Based on a quantitative reanalysis of data collected from 253 insurance intermediaries, the study explores the relationship between professional experience and the main dimensions of digital maturity: internal digitization, digital communication, control/reporting, digital presence and remote selling. The findings show that experience supports the development of some capabilities, particularly internal digitization, digital communication and, to a lesser extent, control/reporting, but does not produce a homogeneous progression across all dimensions. Digital presence and remote selling remain relatively independent from seniority. The article therefore argues that digital maturity is not the mechanical outcome of time, experience or technology adoption, but rather the result of the organizational conversion of individual experience into formalized, transferable and manageable capabilities. It also proposes a managerial extension, MIOMDCA-P, designed to help insurance companies diagnose maturity asymmetries, prioritize support actions and strengthen the organizational continuity of agencies.

Keywords: digital maturity; digital transformation; insurance agencies; MIOMDCA; organizational capabilities; management; Morocco.

1. Introduction

La transformation digitale des organisations dépasse l'adoption ponctuelle d'outils technologiques pour s'affirmer comme une reconfiguration en profondeur des capacités, des routines et des modes de coordination. Dans les activités de services, et particulièrement au sein de l'intermédiation en assurance, cette dynamique revêt une acuité singulière. En tant qu'organisation d'interface reliant les compagnies mandantes, les assurés et les tiers, le cabinet d'assurance dépend d'une circulation documentaire continue, d'impératifs de conformité stricts et de systèmes d'information hybrides. Dès lors, la technologie ne produit de valeur que lorsqu'elle est absorbée et convertie en capacités organisationnelles pérennes.

Cette articulation a conduit à l'élaboration du Modèle Intégré Optimisé de la Maturité Digitale des Cabinets d'Assurance (MIOMDCA), proposé et validé empiriquement dans le contexte marocain (Hdidou, 2026a). Établi auprès de 253 intermédiaires marocains, ce modèle structure la maturité digitale autour de quatre dimensions : la numérisation interne, le contrôle et le reporting, la communication digitale, ainsi que la présence digitale et la vente à distance. Les premiers enseignements de MIOMDCA ont mis en évidence une maturité asymétrique et non linéaire : le renforcement des capacités documentaires et de contrôle internes n'entraîne pas mécaniquement une progression équivalente des capacités relationnelles ou externes. Toutefois, si la mesure des capacités renseigne sur leur niveau relatif, elle n'explique pas les mécanismes organisationnels sous-jacents qui façonnent ces configurations hétérogènes. L'ancienneté ou l'accumulation passive du temps d'activité ne suffisent pas à garantir une maturité homogène. Une perspective dynamique, adossée aux théories de l'apprentissage organisationnel, de la *Knowledge-Based View* et des capacités dynamiques, s'avère nécessaire pour comprendre comment les cabinets développent, combinent et reconfigurent leurs capacités d'apprentissage, de connaissance, de maîtrise, de flexibilité et de contrôle. Dès lors, la problématique centrale de cette recherche s'énonce ainsi :

Dans quelle mesure les phases d'évolution organisationnelle des cabinets d'assurance marocains sont-elles associées à des configurations différenciées de maturité digitale telles qu'elles sont appréhendées par le modèle MIOMDCA ?

Cette problématique se décline en trois questions de recherche :

1. Existe-t-il une association significative entre la trajectoire d'expérience organisationnelle du cabinet et son niveau de maturité digitale ?
2. Cette association varie-t-elle selon les dimensions spécifiques de MIOMDCA ?

3. La progression dans le cycle d'expérience conduit-elle à une convergence des capacités digitales ou l'asymétrie de maturité persiste-t-elle ?

L'objectif de cette recherche est d'analyser dans quelle mesure l'expérience professionnelle des intermédiaires d'assurance est associée aux différentes dimensions de la maturité digitale appréhendées par le modèle MIOMDCA, et de déterminer si l'accumulation d'expérience conduit à une maturation homogène des capacités digitales ou, au contraire, à la persistance de configurations asymétriques. Au-delà de la mesure de la maturité, l'article cherche ainsi à comprendre les mécanismes organisationnels permettant de transformer l'expérience accumulée en capacités formalisées, transmissibles et pilotables.

La contribution de cette recherche est triple. Sur le plan théorique, elle propose de dépasser les représentations linéaires de la maturité digitale en articulant MIOMDCA avec l'apprentissage organisationnel, la Knowledge-Based View et la théorie des capacités dynamiques. Sur le plan empirique, elle réanalyse les données recueillies auprès de 253 intermédiaires d'assurance marocains afin d'étudier les relations entre expérience professionnelle et dimensions de la maturité digitale. Sur le plan managérial, elle propose une extension de MIOMDCA vers un modèle de pilotage, MIOMDCA-P, destiné à aider les compagnies et les dirigeants de cabinets à identifier les asymétries de capacités, à prioriser les interventions et à renforcer la continuité organisationnelle.

L'article est structuré en six parties. Après cette introduction, la deuxième section présente la revue de littérature relative à la transformation digitale, aux modèles de maturité et aux capacités organisationnelles. La troisième section développe le cadre théorique et les hypothèses de recherche. La quatrième expose le positionnement épistémologique, le dispositif méthodologique, l'opérationnalisation des variables et la stratégie d'analyse statistique. La cinquième présente les résultats empiriques. Enfin, la sixième section discute ces résultats, en développe les implications théoriques et managériales et présente l'extension MIOMDCA-P avant de conclure sur les limites et les perspectives de recherche.

2. Revue de littérature et état de l'art : de la transformation digitale aux capacités organisationnelles des cabinets d'assurance

2.1. De la digitalisation technologique à la transformation des capacités organisationnelles

La transformation digitale ne peut être assimilée à la seule introduction de technologies numériques. Cette distinction est fondamentale pour comprendre les différences observées entre organisations disposant parfois d'outils similaires. La technologie constitue une ressource potentielle ; sa contribution à la transformation dépend de la manière dont elle est intégrée dans les processus, appropriée par les individus, articulée avec les compétences existantes et utilisée pour modifier les modes de fonctionnement. La littérature sur la transformation digitale converge ainsi progressivement vers une conception dans laquelle les technologies numériques déclenchent ou facilitent des changements organisationnels plus larges touchant la structure, les processus, la création de valeur et les relations avec l'environnement.

Cette conception rejoint directement les premières observations issues de notre recherche-action. Le travail mené au sein d'un cabinet d'assurance avait montré que le problème n'était pas seulement de disposer de solutions numériques, mais de choisir des technologies compatibles avec la taille de l'organisation, les compétences des collaborateurs, les processus existants et les systèmes de la compagnie mandante. Les difficultés d'implantation, la résistance potentielle au changement, les coûts, l'harmonisation des systèmes et le niveau de maturité de l'organisation apparaissaient déjà comme des déterminants de la réussite de la transformation. Cette observation rejoint les travaux récents sur les modèles de maturité digitale. Ceux-ci montrent que les organisations peuvent investir dans les technologies sans toujours prendre en compte les conditions organisationnelles et environnementales nécessaires à leur appropriation. La transformation digitale doit ainsi être comprise comme un phénomène sociotechnique, associant infrastructure technologique, organisation du travail, compétences, données, gouvernance et environnement (Nadkarni & Prügl, 2020). Cette approche permet de distinguer trois niveaux : la digitalisation technologique, qui renvoie à l'introduction d'outils ; l'appropriation organisationnelle, qui correspond à leur intégration dans les pratiques et les routines ; et la maturité digitale, qui désigne la capacité de l'organisation à articuler durablement ces ressources pour développer de nouvelles capacités et améliorer ses processus. Dans les cabinets d'assurance, cette distinction est essentielle, car une partie des technologies utilisées peut être fournie ou imposée par la compagnie mandante. Leur simple disponibilité ne suffit donc pas à conclure à une maturité digitale équivalente entre les intermédiaires. Le cas pratique étudié dans la recherche exploratoire illustre précisément ce passage. La numérisation d'un

portefeuille documentaire de plus de 17 000 dossiers ne pouvait être réduite à l'acquisition d'un scanner ou d'un espace de stockage numérique. Elle nécessitait une méthode de tri, une nomenclature, une indexation, des procédures de contrôle, une architecture documentaire, des règles d'accès et une organisation permettant de maintenir la continuité de l'activité pendant la transformation. La technologie devenait ainsi une capacité organisationnelle seulement après son intégration dans un ensemble de routines et de règles.

Cette distinction constitue le premier fondement de notre modèle : la maturité digitale doit être recherchée dans les capacités produites par l'usage des technologies plutôt que dans la technologie elle-même.

2. Revue de littérature et état de l'art : de la transformation digitale aux capacités organisationnelles des cabinets d'assurance

2.1. De la digitalisation technologique à la transformation des capacités organisationnelles

La transformation digitale ne peut être assimilée à la seule introduction de technologies numériques. Cette distinction est fondamentale pour comprendre les différences observées entre organisations disposant parfois d'outils similaires. La technologie constitue une ressource potentielle ; sa contribution à la transformation dépend de la manière dont elle est intégrée dans les processus, appropriée par les individus, articulée avec les compétences existantes et utilisée pour modifier les modes de fonctionnement. La littérature sur la transformation digitale converge ainsi progressivement vers une conception dans laquelle les technologies numériques déclenchent ou facilitent des changements organisationnels plus larges touchant la structure, les processus, la création de valeur et les relations avec l'environnement.

Cette conception rejoint directement les premières observations issues de notre recherche-action. Le travail mené au sein d'un cabinet d'assurance avait montré que le problème n'était pas seulement de disposer de solutions numériques, mais de choisir des technologies compatibles avec la taille de l'organisation, les compétences des collaborateurs, les processus existants et les systèmes de la compagnie mandante. Les difficultés d'implantation, la résistance potentielle au changement, les coûts, l'harmonisation des systèmes et le niveau de maturité de l'organisation apparaissaient déjà comme des déterminants de la réussite de la transformation. Cette observation empirique est cohérente avec la littérature contemporaine sur les modèles de maturité. Les travaux récents montrent notamment que les organisations peuvent investir dans les technologies tout en négligeant certaines contraintes organisationnelles et environnementales essentielles à leur appropriation. La transformation digitale apparaît ainsi comme un phénomène sociotechnique, dans lequel l'infrastructure technologique,

l'organisation du travail, les compétences, les données, la gouvernance et l'environnement doivent être considérés conjointement.

Cette perspective permet de distinguer trois niveaux. La digitalisation technologique correspond à l'introduction d'outils. L'appropriation organisationnelle correspond à leur intégration dans les pratiques et les routines. La maturité digitale correspond finalement à la capacité de l'organisation à articuler durablement ces ressources pour produire de nouvelles capacités organisationnelles et améliorer ses processus. Cette distinction est essentielle dans le contexte des cabinets d'assurance, où une partie importante des technologies utilisées peut être fournie ou imposée par la compagnie d'assurance. La simple disponibilité de ces technologies ne permet donc pas de conclure à l'existence d'une maturité digitale équivalente entre les intermédiaires.

Le cas pratique étudié dans la recherche exploratoire illustre précisément ce passage. La numérisation d'un portefeuille documentaire de plus de 17 000 dossiers ne pouvait être réduite à l'acquisition d'un scanner ou d'un espace de stockage numérique. Elle nécessitait une méthode de tri, une nomenclature, une indexation, des procédures de contrôle, une architecture documentaire, des règles d'accès et une organisation permettant de maintenir la continuité de l'activité pendant la transformation. La technologie devenait ainsi une capacité organisationnelle seulement après son intégration dans un ensemble de routines et de règles.

Cette distinction constitue le premier fondement de notre modèle : la maturité digitale doit être recherchée dans les capacités produites par l'usage des technologies plutôt que dans la technologie elle-même.

2.2. Les modèles de maturité digitale : de l'évaluation d'un niveau à l'analyse d'une trajectoire

Les modèles de maturité se sont développés afin de permettre aux organisations d'évaluer leur situation et de structurer leurs démarches de transformation. Leur principe général consiste à identifier plusieurs dimensions, à mesurer leur niveau de développement et, dans de nombreux cas, à positionner l'organisation sur une échelle allant d'un niveau initial vers une situation considérée comme plus avancée. Cette logique présente un intérêt évident pour les managers : elle permet de simplifier une réalité complexe, de comparer les capacités et d'identifier certaines faiblesses.

La littérature montre cependant une grande hétérogénéité dans la construction de ces modèles. Une revue systématique de Teichert (2019) relevait déjà que les dimensions retenues diffèrent fortement et que relativement peu de modèles intègrent véritablement les capacités

transformationnelles aux côtés des capacités digitales. Elle soulignait également la sous-représentation des modèles spécifiquement adaptés aux activités de services (Teichert, 2019). Cette limite est particulièrement importante pour l'intermédiation d'assurance, dont le fonctionnement repose sur une combinaison de processus réglementaires, informationnels, commerciaux et relationnels. La critique des modèles de maturité digitale s'est depuis renforcée. Thordsen et Bick montrent que, malgré leur succès auprès des praticiens, leur contribution théorique et même leur capacité à démontrer empiriquement une relation entre maturité et performance restent discutées. Les auteurs soulignent notamment l'absence de critères d'évaluation homogènes et le manque de données empiriques permettant de valider certaines trajectoires prescrites par ces modèles. Une autre évaluation critique de plusieurs modèles avait déjà montré que nombre d'entre eux satisfaisaient imparfaitement les critères académiques de validité et de généralisation.

Cette critique est directement pertinente pour MIOMDCA. Notre objectif n'est précisément pas de construire une nouvelle échelle universelle dans laquelle tous les cabinets devraient obligatoirement passer d'un niveau 1 à un niveau 5. Les résultats du premier travail sur MIOMDCA conduisent au contraire à considérer la maturité comme multidimensionnelle et asymétrique. Un cabinet peut progresser rapidement dans une dimension et beaucoup plus lentement dans une autre.

Les travaux les plus récents confortent l'intérêt de cette approche multidimensionnelle. Une revue structurée publiée en 2025 conclut que les modèles multidimensionnels rendent mieux compte de la complexité de la transformation organisationnelle, tout en soulignant les difficultés persistantes de définition, d'intégration et de validation empirique de leurs dimensions (Sprengel & Ulrich, 2025). Les travaux de synthèse insistent également sur la nécessité d'utiliser les modèles de maturité non seulement pour évaluer une situation, mais pour construire une feuille de route adaptée aux objectifs et aux caractéristiques de l'organisation. Le problème scientifique devient alors différent. Il ne s'agit plus seulement de savoir quel niveau l'organisation a atteint, mais de comprendre comment elle y est arrivée, quelles capacités se sont développées en premier, lesquelles ont progressé ensemble et lesquelles sont restées relativement indépendantes. C'est précisément à ce niveau que les modèles traditionnels de maturité doivent être complétés par des théories capables d'expliquer les mécanismes de transformation. L'intérêt d'une lecture par capacités est également conforté par les travaux récents consacrés à la maturation des capacités organisationnelles. Korsten et al. (2025) soulignent que les modèles de maturité peuvent constituer des instruments pertinents pour

identifier l'état actuel d'une capacité et orienter son amélioration, tout en relevant que la caractérisation théorique des niveaux de maturité des capacités organisationnelles demeure encore insuffisamment stabilisée. Cette perspective invite à ne pas considérer la maturité comme un simple niveau général de développement, mais comme l'évolution différenciée de capacités particulières.

2.3. L'apprentissage organisationnel comme première capacité de transformation

L'apprentissage constitue la première composante de notre modèle d'évolution des cabinets. Il ne doit cependant pas être compris comme une simple formation des collaborateurs. Dans la littérature organisationnelle, l'apprentissage désigne un processus beaucoup plus large par lequel l'organisation acquiert de l'expérience, interprète l'information, modifie progressivement ses représentations et transforme certaines pratiques en routines.

Cette approche est particulièrement pertinente pour comprendre les premières phases de digitalisation d'un cabinet. Lorsqu'un nouvel outil est introduit, l'organisation traverse nécessairement une période d'expérimentation. Les collaborateurs apprennent son fonctionnement, identifient les difficultés, développent des solutions informelles, corrigent les procédures et stabilisent progressivement de nouvelles pratiques. La transformation digitale comporte donc une dimension d'apprentissage par l'usage (Auqui-Caceres & Furlan, 2023). La recherche-action réalisée dans le cabinet étudié illustre concrètement ce mécanisme. La numérisation documentaire a nécessité plusieurs choix successifs concernant les équipements, la vitesse de traitement, les méthodes d'indexation, le stockage et l'organisation des flux. Les premières solutions ont été confrontées à leurs limites pratiques avant d'être ajustées. La transformation n'était donc pas intégralement déterminée avant sa mise en œuvre : elle s'est construite progressivement par expérimentation et correction.

Cette observation nous conduit à considérer l'apprentissage comme une capacité fondatrice de la maturité digitale. Un cabinet ne devient pas mature parce qu'il acquiert une technologie avancée ; il devient progressivement capable d'en tirer de la valeur parce que ses acteurs apprennent à l'utiliser, à la contextualiser et à l'intégrer dans leurs pratiques.

Cette capacité d'apprentissage peut cependant varier entre cabinets. L'expérience accumulée, les compétences disponibles, la qualité du management, l'existence de procédures et l'attitude face au changement peuvent accélérer ou ralentir l'appropriation. La première phase de notre modèle ne correspond donc pas simplement aux premières années d'existence du cabinet : elle correspond à une situation dans laquelle l'acquisition et la stabilisation des pratiques dominent encore la logique organisationnelle.

2.4. De l'apprentissage à la connaissance : la Knowledge-Based View comme deuxième fondement

L'apprentissage ne produit une capacité durable que lorsque les connaissances acquises peuvent être conservées, partagées et réutilisées. Cette distinction permet d'introduire la Knowledge-Based View, selon laquelle la connaissance constitue une ressource stratégique de l'organisation (Grant, 1997). Dans un cabinet d'assurance, cette connaissance ne se limite pas aux informations contenues dans les contrats. Elle comprend les connaissances réglementaires, techniques, commerciales et relationnelles, ainsi que l'expérience accumulée dans la gestion des clients et des sinistres. La digitalisation modifie profondément les conditions dans lesquelles cette connaissance peut être capitalisée. Un document physique détenu par un collaborateur ou stocké dans une archive constitue une information disponible sous certaines contraintes. Lorsqu'il est numérisé, indexé, partagé et intégré dans une architecture documentaire, son potentiel organisationnel change. Il peut être recherché, contrôlé, partagé et mobilisé plus rapidement.

La recherche-action avait précisément cherché à construire un référentiel documentaire unique, protégé, contrôlé et partagé, à dématérialiser les dossiers, assurer la traçabilité des modifications, automatiser certains workflows et permettre une architecture multisite. Ces pratiques correspondent au passage de l'information individuelle ou dispersée vers une mémoire organisationnelle structurée.

Cette transformation est directement liée à MIOMDCA. La numérisation documentaire ne doit donc pas être interprétée seulement comme la disparition du papier. Elle constitue potentiellement le premier niveau d'une capacité plus large de capitalisation des connaissances. Lorsque cette base est structurée, elle peut ensuite alimenter les capacités de reporting, de contrôle, de communication et, à terme, des applications d'intelligence artificielle.

Le passage Apprentissage → Connaissance prend ainsi un sens théorique précis : l'organisation cesse progressivement de dépendre exclusivement des savoirs individuels pour construire des ressources informationnelles collectives, accessibles et reproductibles.

2.5. De la connaissance à la maîtrise : routines, standardisation et capacité d'exécution

La connaissance organisationnelle n'implique pas automatiquement la maîtrise. Une organisation peut disposer d'informations abondantes sans être capable de les mobiliser efficacement dans ses processus. La maîtrise correspond ici à un niveau où les connaissances et les expériences acquises sont suffisamment stabilisées pour permettre une exécution régulière, reproductible et contrôlable des activités.

Dans le contexte des cabinets d'assurance, cette notion peut être observée à travers la standardisation des opérations. La création de modèles de correspondance, la formalisation des procédures, l'automatisation des registres, l'organisation documentaire et la définition des circuits de validation réduisent progressivement la dépendance aux décisions improvisées.

Le PFE master non publié « Lien en annexe » fournit plusieurs illustrations de ce processus. Des modèles de correspondance avaient été construits pour des demandes récurrentes ; des applications simples avaient été développées pour automatiser certaines activités ; les registres réglementaires avaient fait l'objet d'une réflexion sur leur automatisation ; les données générées pouvaient ensuite servir à produire des indicateurs de suivi.

Cette étape permet de faire le lien avec la dimension outils métiers, contrôle et reporting de MIOMDCA. La maîtrise organisationnelle devrait théoriquement favoriser le passage de l'information opérationnelle à une information structurée permettant de suivre l'activité. La digitalisation cesse alors d'être principalement un outil d'exécution pour devenir progressivement un instrument de management.

2.6. Les capacités dynamiques : fondement central de la transition entre maîtrise et transformation

La théorie des capacités dynamiques constitue probablement le cadre théorique le plus important pour expliquer la suite de notre modèle. Elle permet de dépasser une conception dans laquelle la maturité correspondrait simplement à l'accumulation progressive de compétences. Une organisation mature ne se caractérise pas uniquement par ce qu'elle sait faire aujourd'hui, mais également par sa capacité à modifier ce qu'elle sait faire lorsque son environnement change (Eisenhardt & Martin, 2000 ; Teece et al., 1997). Dans le contexte de la transformation digitale, cette distinction est essentielle. Une organisation peut avoir parfaitement maîtrisé un système devenu obsolète. La maîtrise des routines existantes peut même devenir un frein lorsque celles-ci sont trop rigides. La capacité dynamique correspond alors à la faculté de détecter les évolutions, saisir les opportunités et reconfigurer les ressources et les pratiques.

Cette perspective modifie profondément l'interprétation de notre courbe d'évolution. La maîtrise ne constitue pas l'aboutissement de la transformation. Elle constitue plutôt un seuil à partir duquel l'organisation doit être capable de préserver son efficacité tout en reconfigurant ses pratiques.

Cette lecture permet d'expliquer pourquoi la flexibilité doit apparaître dans le modèle comme une capacité spécifique et non comme un simple stade supérieur de maturité. Le cabinet doit pouvoir modifier ses canaux de communication, intégrer de nouveaux outils, adapter ses

processus à une évolution réglementaire, répondre aux nouveaux comportements des clients ou incorporer progressivement des technologies telles que l'intelligence artificielle.

2.7. La flexibilité : de l'efficience organisationnelle à la capacité d'adaptation

La flexibilité représente ainsi la capacité du cabinet à adapter ses ressources et ses routines sans déstabiliser son fonctionnement. Elle est particulièrement importante dans l'assurance, où l'intermédiaire doit composer avec plusieurs sources de changement : décisions des compagnies, réglementation, évolution des outils métiers, comportement des clients, concurrence et innovations technologiques.

Cette capacité n'est cependant pas nécessairement croissante avec l'ancienneté. Une organisation récente peut être très flexible parce que ses routines sont encore faiblement institutionnalisées. À l'inverse, une organisation expérimentée peut disposer de ressources importantes mais rencontrer davantage de difficultés pour remettre en cause des pratiques anciennes. Cette observation justifie le caractère non linéaire de la flexibilité dans notre modèle conceptuel.

La flexibilité permet également de mieux comprendre certaines dimensions externes de MIOMDCA. La communication digitale, la présence en ligne et la vente à distance nécessitent souvent davantage d'adaptation que la simple numérisation des processus internes. Elles supposent de modifier les interactions avec les clients, d'expérimenter de nouveaux canaux et d'accepter que certaines pratiques commerciales soient continuellement révisées.

Ainsi, une première distinction théorique apparaît : les dimensions internes de MIOMDCA pourraient dépendre davantage de la structuration et de la maîtrise, tandis que certaines dimensions externes pourraient dépendre davantage de la flexibilité et de la capacité de reconfiguration.

Cette proposition constituera ultérieurement l'une des relations à confronter aux données.

2.8. Le contrôle : de la formalisation à la capacité de pilotage

Le contrôle constitue la dernière capacité majeure de notre modèle d'évolution. Il ne doit pas être assimilé à une surveillance administrative. Dans une perspective managériale, le contrôle désigne la capacité de l'organisation à rendre son activité visible, à mesurer ses résultats, à identifier les écarts et à utiliser cette information pour décider.

Cette dimension revêt une importance particulière dans l'intermédiation d'assurance. Le PFE identifiait déjà les outils métiers, le reporting et le contrôle comme des composantes essentielles de la viabilité du cabinet et soulignait la nécessité de disposer d'outils simples, flexibles et adaptés aux ressources limitées des structures d'intermédiation.

Le digital modifie ici la nature même du contrôle. Lorsque les données sont structurées et les processus traçables, le contrôle peut progressivement passer d'une logique ex post à une logique plus continue. Les tableaux de bord, alertes, indicateurs de délais, données de production ou informations relatives aux sinistres peuvent permettre d'identifier plus rapidement les anomalies.

La recherche-action avait déjà envisagé cette transformation en utilisant les données générées par les applications métiers pour mesurer les durées de traitement, identifier certains retards et comparer les modalités de gestion. Cette observation établit un lien particulièrement fort entre la phase de contrôle de notre modèle évolutif et la dimension contrôle/reporting de MIOMDCA. Mais une distinction reste nécessaire : disposer d'outils de contrôle n'implique pas nécessairement une capacité de pilotage. La maturité supérieure apparaît lorsque l'information produite est effectivement utilisée dans la décision. Le passage du reporting au pilotage constitue donc un changement qualitatif majeur.

2.9. De la pratique à la théorie : les cabinets comme systèmes de capacités interdépendantes

La confrontation entre littérature et recherche-action conduit à une première synthèse. Les dimensions apprentissage, connaissance, maîtrise, flexibilité et contrôle ne doivent pas être considérées comme de simples catégories descriptives issues de l'observation du terrain. Elles peuvent être rattachées à des constructions théoriques établies et représentent différentes formes de capacités organisationnelles.

Tableau 1. Articulation entre capacités organisationnelles et dimensions MIOMDCA			
Dimension du modèle d'évolution	Ancrage théorique principal	Manifestation possible dans le cabinet	Relation attendue avec MIOMDCA
Apprentissage	Apprentissage organisationnel	Expérimentation, formation, appropriation des outils	Adoption et premiers usages digitaux
Connaissance	Knowledge-Based View	Capitalisation, partage et structuration de l'information	Numérisation et gestion documentaire
Maîtrise	Routines et capacités organisationnelles	Standardisation, automatisation, stabilisation des processus	Numérisation avancée et outils métiers

Tableau 1. Articulation entre capacités organisationnelles et dimensions MIOMDCA			
Dimension du modèle d'évolution	Ancrage principal	Manifestation possible dans le cabinet	Relation attendue avec MIOMDCA
Flexibilité	Capacités dynamiques	Adaptation, expérimentation, reconfiguration	Communication digitale, présence digitale, VAD
Contrôle	Contrôle organisationnel et data-driven management	KPI, reporting, traçabilité, tableaux de bord	Contrôle et reporting MIOMDCA

Source : Auteur

Cette articulation constitue une étape déterminante de la recherche. Elle montre que les phases d'évolution et les dimensions MIOMDCA ne mesurent pas exactement le même phénomène. Les premières décrivent les capacités organisationnelles qui structurent la trajectoire du cabinet ; les secondes mesurent les manifestations de sa maturité digitale.

Cette distinction permet précisément d'étudier leur relation empiriquement.

2.10. Les limites d'une conception strictement linéaire de la maturité

La littérature sur les modèles de maturité conduit néanmoins à éviter une hypothèse trop simple selon laquelle : **Plus un cabinet est ancien → Plus il apprend → Plus il maîtrise → plus il est digitalement mature.**

Une telle relation serait théoriquement fragile.

Les travaux récents sur les modèles de maturité soulignent précisément les difficultés associées aux représentations trop standardisées des trajectoires organisationnelles. Les dimensions retenues par ces modèles ne s'adaptent pas toujours suffisamment au domaine organisationnel étudié et leur capacité à représenter fidèlement la progression réelle des organisations reste discutée.

Notre modèle propose donc une lecture différente :

Le temps crée des possibilités d'apprentissage et d'accumulation des connaissances, mais ne garantit ni leur transformation en capacités ni leur conversion en maturité digitale. Cette proposition explique pourquoi l'ancienneté devra être distinguée statistiquement de la phase organisationnelle.

Un cabinet ancien peut avoir accumulé une connaissance considérable de son métier tout en présentant une faible maturité en communication digitale. Un cabinet récent peut disposer d'une

forte présence digitale mais manquer encore de capacités de contrôle. Un cabinet très structuré peut disposer d'un excellent reporting sans exploiter suffisamment les canaux commerciaux numériques.

Ces configurations ne constituent pas des anomalies : elles constituent précisément l'asymétrie que notre modèle cherche à expliquer.

2.11. Vers une articulation dynamique entre phases d'évolution et MIOMDCA

La revue de littérature permet finalement de proposer une lecture intégrée de la transformation digitale des cabinets d'assurance. Le processus ne doit pas être représenté comme une succession d'outils technologiques, mais comme une interaction entre deux dynamiques.

La première est une dynamique organisationnelle :

Apprentissage → Connaissance → Maîtrise → Flexibilité → Contrôle

La seconde correspond à la construction des capacités digitales identifiées par MIOMDCA :

Numérisation interne → outils métiers et reporting → communication digitale → présence digitale et vente à distance.

Ces deux dynamiques ne doivent cependant pas être superposées mécaniquement. Elles peuvent évoluer à des vitesses différentes et présenter des relations différenciées. C'est précisément leur confrontation qui constitue l'objet du présent article.

Cette proposition permet de dépasser une limite importante des modèles traditionnels de maturité. Au lieu de considérer que l'organisation doit progresser uniformément sur une échelle prédéfinie, nous proposons que la maturité digitale résulte d'une configuration évolutive de capacités, produite par l'interaction entre apprentissage, accumulation de connaissances, maîtrise des processus, capacité de reconfiguration et développement des mécanismes de contrôle.

L'expérience du terrain conforte l'intérêt de cette approche. La transformation observée dans le cabinet étudié ne s'est pas déroulée selon une séquence parfaitement planifiée. Numérisation documentaire, communication, automatisation des registres, outils de contrôle et relation client se sont développés à partir de problèmes opérationnels différents et selon des rythmes distincts. Le mémoire initial formulait déjà l'idée selon laquelle la digitalisation devait être accompagnée d'une transformation organisationnelle pour produire du progrès. Le présent article transforme cette intuition issue de la recherche-action en une proposition susceptible d'être confrontée à une population plus large de cabinets.

La littérature conduit donc à retenir une proposition théorique centrale :

La maturité digitale d'un cabinet d'assurance ne constitue pas le résultat mécanique de son ancienneté ni de l'accumulation de technologies ; elle résulte de la manière dont les capacités d'apprentissage, de connaissance, de maîtrise, de flexibilité et de contrôle se développent et se combinent au cours de sa trajectoire organisationnelle.

3. Cadre théorique et modèle conceptuel de la recherche

3.1. De la maturité digitale à la trajectoire de développement des capacités

La recherche consacrée au modèle MIOMDCA a permis d'établir que la maturité digitale des cabinets d'assurance ne peut être représentée par une échelle unique allant d'un niveau faible vers un niveau élevé. Elle correspond davantage à une architecture multidimensionnelle de capacités, structurée autour d'un socle interne de numérisation, d'une capacité organisationnelle de contrôle et de reporting, d'une capacité relationnelle de communication digitale et d'une capacité externe associée à la présence digitale et à la vente à distance. Les résultats empiriques ont également établi que ces dimensions ne progressent pas nécessairement au même rythme.

Cette conclusion constitue le point de départ du présent article. Si les différentes dimensions de la maturité digitale évoluent de manière différenciée, la question n'est plus uniquement de déterminer le niveau de maturité atteint par le cabinet, mais de comprendre comment cette configuration s'inscrit dans sa trajectoire organisationnelle.

Le présent modèle propose ainsi de passer d'une conception essentiellement structurelle de la maturité à une conception dynamique des capacités. Dans cette perspective, l'expérience accumulée au cours du temps fournit à l'organisation des possibilités d'apprentissage et de développement, mais ne détermine pas mécaniquement son niveau de maturité.

La relation centrale proposée n'est donc pas :

Ancienneté → maturité

mais :

Expérience accumulée → développement différencié de capacités organisationnelles → configuration de maturité digitale.

Cette distinction constitue le premier fondement du modèle.

3.2. L'ancienneté ne constitue pas une mesure de maturité

L'ancienneté représente avant tout une dimension temporelle. Elle renseigne sur la durée pendant laquelle le professionnel a été exposé à son activité, à ses clients, aux produits d'assurance, aux procédures des compagnies et aux évolutions du marché.

Cette durée peut naturellement favoriser l'accumulation d'expérience. Toutefois, elle ne permet pas de conclure automatiquement à l'existence d'une maturité organisationnelle avancée.

Deux intermédiaires possédant vingt années d'expérience peuvent présenter des organisations profondément différentes. Le premier peut avoir essentiellement capitalisé une connaissance commerciale et relationnelle fortement personnalisée ; le second peut avoir progressivement transformé cette expérience en procédures formalisées, en systèmes d'information, en données structurées, en outils de contrôle et en capacité de pilotage.

Cette différence conduit à distinguer :

Temps d'exposition, expérience acquise, capacités développées, maturité résultante. L'ancienneté constitue donc une condition potentielle d'apprentissage, et non une preuve de maturité.

3.3. L'apprentissage comme capacité initiale de transformation

Le premier mécanisme susceptible de transformer l'expérience en capacité organisationnelle est l'apprentissage.

L'apprentissage organisationnel correspond à la faculté d'intégrer progressivement de nouvelles connaissances, d'expérimenter des pratiques, d'identifier les erreurs et de modifier les routines. Il ne se limite donc pas à la formation formelle des collaborateurs.

Cette conception est particulièrement adaptée à la transformation digitale. Une technologie nouvelle n'est pas immédiatement transformée en capacité. Elle fait d'abord l'objet d'une appropriation, d'ajustements et de modifications des pratiques existantes.

L'apprentissage constitue ainsi une capacité transversale :

technologie disponible → expérimentation → appropriation → routine organisationnelle.

Il joue un rôle particulièrement important dans les phases initiales d'une transformation, mais peut être réactivé à chaque rupture technologique ou organisationnelle.

Nous retenons donc :

P1 – L'apprentissage organisationnel constitue une condition préalable à la transformation des ressources numériques en capacités digitales.

3.4. De l'apprentissage à la connaissance organisationnelle

L'expérience acquise par l'apprentissage ne devient une ressource durable que lorsqu'elle peut être capitalisée.

La connaissance organisationnelle correspond ici à la transformation des apprentissages individuels en informations accessibles, transmissibles et réutilisables par l'organisation.

Cette distinction est fondamentale dans les cabinets d'assurance, dont l'activité repose fortement sur l'information : données clients, contrats, échéances, sinistres, procédures, correspondances et historique de la relation.

La numérisation documentaire contribue précisément à cette transformation lorsque les informations ne sont plus simplement stockées, mais structurées, indexées et rendues accessibles.

Cette capacité présente ainsi un lien théorique particulièrement important avec le premier pilier de MIOMDCA :

Connaissance organisationnelle ↔ numérisation interne et documentaire.

Nous proposons :

P2 – La capacité de capitalisation des connaissances favorise le développement et la consolidation des capacités digitales internes.

3.5. La maîtrise comme stabilisation, mais non comme aboutissement

L'accumulation de connaissances permet progressivement à l'organisation de développer une maîtrise de ses activités.

La maîtrise correspond à la capacité d'exécuter les processus de façon relativement stable, reproductible et efficace. Elle peut concerner les produits, la souscription, les sinistres, la relation avec la clientèle, les procédures de la compagnie ou l'utilisation des outils métiers.

Toutefois, il convient ici de rompre avec une représentation classique dans laquelle la maîtrise constituerait nécessairement le stade final de l'évolution.

Maîtriser une activité ne signifie pas nécessairement maîtriser son organisation.

Un cabinet peut posséder une excellente maîtrise technique et commerciale sans avoir développé avec la même intensité ses systèmes de contrôle, ses outils de reporting ou sa présence digitale.

La distinction est centrale pour notre recherche.

La maîtrise doit donc être considérée comme une capacité opérationnelle stabilisée, et non comme un synonyme de maturité globale.

Nous retenons :

P3 – La maîtrise favorise la stabilisation des pratiques digitales, mais ne garantit ni leur intégration multidimensionnelle ni l'atteinte d'une maturité digitale équilibrée.

3.6. La flexibilité comme capacité de reconfiguration

Une organisation maîtrisant fortement ses routines peut néanmoins devenir vulnérable à l'évolution de son environnement si elle n'est plus capable de les remettre en question.

C'est à ce niveau qu'intervient la flexibilité organisationnelle.

La théorie des capacités dynamiques permet de considérer cette flexibilité comme la capacité à modifier, recombinaison ou reconfigurer les ressources lorsque les conditions changent.

Elle est particulièrement pertinente dans le contexte actuel de l'assurance : évolution des canaux de communication, transformation des comportements clients, nouveaux systèmes des compagnies, automatisation et intelligence artificielle.

La flexibilité devrait notamment jouer un rôle important dans les dimensions externes de MIOMDCA. Le premier article a justement montré que la présence digitale est relativement autonome des capacités internes et peut dépendre de la stratégie commerciale, des compétences relationnelles, du profil de clientèle ou des choix managériaux.

Nous retenons :

P4 – La flexibilité organisationnelle favorise particulièrement le développement des capacités relationnelles et externes de la maturité digitale.

3.7. Le contrôle comme capacité distincte de la simple expérience

Le contrôle occupe une position spécifique dans le modèle.

Il ne doit pas être considéré uniquement comme le dernier stade chronologique d'une trajectoire:

Apprentissage → Connaissance → Maîtrise → Flexibilité → Contrôle.

Le contrôle constitue plutôt une capacité organisationnelle complémentaire, permettant de transformer l'information issue des activités en visibilité managériale.

Il comprend notamment :

La mesure, la traçabilité, les indicateurs, le reporting, l'identification des écarts et l'aide à la décision. Les résultats de MIOMDCA soutiennent déjà cette distinction : la numérisation interne est significativement associée au contrôle/reporting, tandis que les autres dimensions ne suivent pas nécessairement les mêmes relations.

Le contrôle apparaît donc comme une capacité qui peut se développer avec la numérisation, mais qui ne doit pas être supposée automatiquement croissante avec l'ancienneté.

Nous proposons :

P5 – La capacité de contrôle et de reporting constitue une dimension spécifique de la maturité organisationnelle qui ne découle pas mécaniquement de l'expérience accumulée.

3.8. Une évolution fondée sur des capacités cumulatives mais asymétriques

La conceptualisation initiale des phases doit ainsi être légèrement réinterprétée.

Plutôt que de supposer cinq étapes mutuellement exclusives, nous proposons un système de capacités cumulatives et recombinaibles.

Figure 1. Modèle d'évolution cumulative et asymétrique des capacités

Apprentissage	→	Connaissance	→	Maîtrise
À partir de la maîtrise, la trajectoire devient multidimensionnelle				
Flexibilité Capacité de changer et de reconfigurer		↙ Maîtrise ↘	Contrôle Capacité de mesurer et de piloter	

Source : Auteur

La flexibilité correspond à la capacité de changer.

Le contrôle correspond à la capacité de mesurer et piloter.

Une organisation peut développer fortement l'une sans développer l'autre au même degré.

Cette distinction permet précisément de comprendre pourquoi l'expérience ne produit pas une trajectoire unique de maturité.

3.9. Double asymétrie : organisationnelle et digitale

Cette conception introduit une distinction particulièrement importante.

MIOMDCA avait déjà identifié une asymétrie digitale. Ses dimensions peuvent évoluer indépendamment : la numérisation interne peut progresser sans transformation équivalente de la communication, tandis que la présence digitale conserve une autonomie relative. L'étude empirique montrait notamment une relation positive entre numérisation et contrôle/reporting, une absence de relation significative entre numérisation et communication, et une quasi-absence de relation entre contrôle/reporting et présence Web.

Le nouvel article introduit une seconde asymétrie :

l'asymétrie organisationnelle des capacités.

Il est possible de développer :

forte connaissance + forte maîtrise + faible flexibilité ou :

forte maîtrise + forte flexibilité + faible contrôle ;

ou encore : apprentissage digital rapide + expérience professionnelle relativement limitée.

Cet article cherche donc à établir un pont entre : **asymétrie organisationnelle et l'asymétrie digitale MIOMDCA.**

3.10. Le modèle conceptuel intégré

Figure 2 : Modèle conceptuel intégré de la trajectoire MIOMDCA

Niveau 1	—	Dimension	temporelle
Expérience			
<i>Temps disponible pour apprendre, sans mesurer directement la maturité</i>			
↓			
Niveau 2	—	Capacités	organisationnelles
Apprentissage	→	Connaissance	→ Maîtrise
puis développement complémentaire : Flexibilité ↔ Contrôle			
↓			
Niveau 3	—	Manifestations digitales observables	MIOMDCA
Numérisation interne · Communication digitale · Contrôle et reporting · Présence digitale / vente à distance			
↓			
Niveau 4	—	Configuration	obtenue
Maturité homogène ou asymétrique			

Source : Auteur

Le modèle ne cherche donc plus à faire correspondre :

2 ans = Apprentissage ; 5 ans = Connaissance ; 10 ans = Maîtrise .

Mais à tester si les configurations digitales observées selon l'expérience sont compatibles avec cette trajectoire théorique.

3.11. Matrice d'articulation conceptuelle

Tableau 2. Matrice d'articulation conceptuelle			
Capacité organisationnelle	Fonction dominante	Manifestation théoriquement privilégiée	MIOMDCA
Apprentissage	Appropriation et expérimentation	Premiers usages numériques	
Connaissance	Capitalisation de l'information	Numérisation interne	
Maîtrise	Stabilisation des routines	Numérisation + outils métiers	
Flexibilité	Adaptation et reconfiguration	Communication + présence digitale/VAD	
Contrôle	Mesure et pilotage	Contrôle/reporting	

Source : Auteur

Cette matrice ne signifie pas qu'une relation exclusive existe entre chaque capacité et une dimension.

Elle traduit seulement les proximités conceptuelles dominantes que l'analyse empirique et la discussion permettront ensuite d'interpréter.

3.12. Hypothèses empiriques définitives

Cette reformulation permet de simplifier et de renforcer les hypothèses.

H1 – L'expérience professionnelle est significativement associée à la configuration de maturité digitale des cabinets d'assurance.

Avec :

H1a – Le niveau de numérisation interne varie selon l'expérience.

H1b – Le niveau de communication digitale varie selon l'expérience.

H1c – Le niveau de contrôle et de reporting varie selon l'expérience.

H1d – Le niveau de présence digitale et de vente à distance varie selon l'expérience.

La deuxième hypothèse porte sur l'asymétrie :

H2 – L'intensité de la relation entre expérience et maturité digitale varie selon les différentes dimensions de MIOMDCA.

La troisième devient la proposition la plus importante de notre recherche : **H3 – Une expérience professionnelle élevée ne constitue pas une condition suffisante pour atteindre une maturité digitale élevée et équilibrée.**

La quatrième concerne spécifiquement le contrôle :

H4 – Le développement des capacités de contrôle et de reporting présente une autonomie relative par rapport à l'expérience professionnelle.

Enfin :

H5 – Les profils de maturité digitale asymétriques persistent dans les catégories d'expérience les plus élevées.

3.13. Statut du contexte dans le modèle

Le territoire, la nature de la clientèle, la diversification du portefeuille, la structure de la demande et l'environnement économique local ne seront donc pas ajoutés au modèle empirique principal. Des travaux antérieurs ont déjà montré que la transformation externe dépend de l'environnement client et que la maturité numérique de la clientèle conditionne notamment la perception de la vente à distance (Hdidou, 2026a). Les recherches consacrées aux méta-organisations dans le secteur marocain des assurances soulignent également l'importance des différences territoriales, des logiques de proximité organisée et des niveaux différenciés d'appropriation des technologies (Hdidou, 2025 ; Hdidou, 2026b). Toutefois, ces variables ne

sont pas suffisamment opérationnalisées dans le questionnaire initial pour être introduites comme modérateurs quantitatifs du présent modèle.

Ce choix nous permettra notamment d'interpréter pourquoi deux cabinets disposant d'une expérience comparable pourraient présenter des trajectoires très différentes.

Si, par exemple, nous découvrons qu'un groupe de cabinets très expérimentés conserve une présence digitale ou une diversification des capacités relativement faible, nous pourrions avancer comme explication contextuelle à discuter, et non comme résultat démontré, que la structure territoriale de la demande, la nature du portefeuille ou le niveau de maturité de la clientèle peuvent participer à cette configuration.

Cette séparation entre variables testées et mécanismes explicatifs discutés renforce la rigueur de notre modèle.

3.14. Proposition théorique centrale

À l'issue de cette reformulation, le cœur de l'article peut être résumé par une proposition beaucoup plus nette :

La maturité digitale des cabinets d'assurance n'est ni une conséquence mécanique de leur ancienneté ni le résultat d'une accumulation uniforme de technologies. Elle correspond à une configuration évolutive et asymétrique de capacités, construite à travers l'apprentissage, la capitalisation des connaissances, la maîtrise des pratiques, la flexibilité et le contrôle.

Et la proposition spécifique que nous allons soumettre à l'analyse empirique est :

L'expérience crée un potentiel de développement des capacités, mais sa conversion en maturité digitale dépend de la manière dont ces capacités se structurent et se combinent au cours de la trajectoire du cabinet.

4. Méthodologie de la recherche

4.1. Design de la recherche et données mobilisées

La présente recherche adopte un positionnement post-positiviste, dans la mesure où elle vise à confronter empiriquement des relations théoriquement établies entre l'expérience professionnelle des intermédiaires et les différentes dimensions de la maturité digitale. Cette posture considère que les phénomènes organisationnels peuvent être étudiés à partir d'indicateurs observables et soumis à des tests statistiques, tout en reconnaissant que leur mesure reste partielle, située et dépendante du contexte dans lequel évoluent les cabinets d'assurance.

Le raisonnement mobilisé est principalement hypothético-déductif. À partir des apports de la littérature sur l'apprentissage organisationnel, la Knowledge-Based View, les capacités dynamiques et les modèles de maturité digitale, des propositions théoriques ont été formulées

puis traduites en hypothèses empiriques portant sur les relations entre l'expérience professionnelle et les dimensions du modèle MIOMDCA.

Le recours à une approche quantitative est justifié par l'objectif de la recherche, qui consiste à identifier, au sein d'une population d'intermédiaires d'assurance, l'existence, l'intensité et la différenciation des associations entre l'expérience professionnelle et les capacités digitales. Il ne s'agit donc pas de reconstruire qualitativement les trajectoires individuelles des cabinets, mais d'analyser statistiquement les configurations de maturité observées.

Le choix d'une réanalyse de la base composée de 253 intermédiaires s'inscrit dans une logique de continuité scientifique. Alors que la première recherche consacrée à MIOMDCA avait pour objectif d'identifier et de valider les dimensions de la maturité digitale des cabinets d'assurance, le présent article mobilise cette même base dans une perspective complémentaire : examiner dans quelle mesure les configurations de maturité peuvent être associées à la trajectoire d'expérience des intermédiaires.

Enfin, le recours à des méthodes non paramétriques, notamment la corrélation de Spearman et le test de Kruskal-Wallis, apparaît adapté à la nature des données, à l'absence d'hypothèse de normalité et à la volonté de ne pas imposer une relation strictement linéaire entre expérience et maturité digitale. L'objectif n'est pas d'établir une causalité déterministe entre ancienneté et maturité, mais de mettre en évidence des associations et des configurations différenciées permettant d'éclairer les mécanismes organisationnels de transformation.

4.2 Méthodologie

Une attention particulière est portée à la distinction entre expérience professionnelle et maturité digitale. Le nombre d'années d'activité n'est pas assimilé à une phase organisationnelle prédéterminée ; il constitue une variable observable permettant d'analyser les configurations de maturité digitale et leurs éventuelles asymétries. La variable explicative principale est constituée par le nombre d'années d'expérience professionnelle déclaré par les répondants. Les réponses seront préalablement harmonisées afin d'obtenir une variable numérique exploitable. Cette variable sera utilisée à la fois sous forme continue et, lorsque la distribution des effectifs le permettra, sous forme de classes d'expérience.

4.2. Variables et opérationnalisation

La maturité digitale est appréhendée à travers les quatre dimensions principales de MIOMDCA :

Tableau 3. Dimensions opérationnelles de MIOMDCA

Dimension	Contenu
Numérisation interne	Dématérialisation, logiciels et digitalisation des processus
Contrôle et reporting	Outils de suivi, pilotage et exploitation de l'information
Communication digitale	Canaux et pratiques de communication numérique
Présence digitale / VAD	Présence Web, visibilité et capacités commerciales à distance

Source : Auteur

Cette structuration reprend l'opérationnalisation du modèle initial, dans lequel la numérisation constitue le socle interne, le contrôle/reporting une capacité organisationnelle, la communication une capacité relationnelle et la présence digitale une capacité externe (Hdidou, 2026a). Des scores synthétiques seront construits pour chaque dimension afin de permettre les comparaisons entre profils d'expérience. Un score global pourra être mobilisé à titre descriptif, mais l'analyse privilégiera les **scores dimensionnels**, afin de ne pas masquer le caractère asymétrique de la maturité digitale.

4.3. Hypothèses testées

L'analyse empirique est structurée autour des hypothèses suivantes :

H1 – L'expérience professionnelle est significativement associée à la configuration de maturité digitale des cabinets d'assurance.

Cette hypothèse est déclinée selon les quatre dimensions de MIOMDCA : numérisation interne, communication digitale, contrôle/reporting et présence digitale/vente à distance.

H2 – L'intensité de la relation entre expérience et maturité digitale varie selon les dimensions de MIOMDCA.

H3 – Une expérience professionnelle élevée ne constitue pas une condition suffisante pour atteindre une maturité digitale élevée et équilibrée.

H4 – Le développement des capacités de contrôle et de reporting présente une autonomie relative par rapport à l'expérience professionnelle.

H5 – Des profils de maturité digitale asymétriques peuvent persister dans les catégories d'expérience les plus élevées.

Ces hypothèses prolongent directement les résultats antérieurs de MIOMDCA, qui montrent déjà que les différentes dimensions du modèle n'évoluent pas mécaniquement ensemble : la numérisation est significativement reliée au contrôle/reporting, mais pas à la communication,

tandis que la présence digitale conserve une autonomie relative (Hdidou, 2026a). L'analyse sera conduite en trois étapes complémentaires. Une **analyse descriptive** permettra d'abord de caractériser la distribution de l'expérience et les niveaux des différentes dimensions de MIOMDCA. Les scores seront ensuite comparés selon les classes d'expérience afin d'identifier d'éventuelles trajectoires différenciées.

4.4. Stratégie d'analyse statistique

Les relations entre le nombre d'années d'expérience et les scores de maturité seront examinées à l'aide du **coefficient de corrélation de Spearman**, adapté à la nature des données et à l'absence d'hypothèse de linéarité stricte. Lorsque plusieurs classes d'expérience seront comparées, le test non paramétrique de **Kruskal-Wallis** sera mobilisé, complété si nécessaire par des comparaisons post-hoc.

Enfin, l'analyse portera spécifiquement sur l'**asymétrie des profils de maturité**. Il s'agira de vérifier si les écarts entre numérisation, communication, contrôle/reporting et présence digitale diminuent avec l'expérience ou s'ils persistent même chez les intermédiaires les plus expérimentés.

Le seuil de significativité sera fixé à **5 %**, mais l'interprétation prendra également en considération l'intensité des associations et leur cohérence avec le cadre théorique.

Cette méthodologie permet ainsi de tester une proposition centrale : **l'expérience peut favoriser le développement des capacités digitales sans pour autant produire automatiquement une maturité homogène ou avancée**. Elle laisse également volontairement les déterminants territoriaux, commerciaux et contextuels hors du modèle statistique principal ; ceux-ci seront mobilisés dans la discussion pour interpréter les trajectoires divergentes observées.

5. Résultats

5.1. Expérience et dimensions de la maturité digitale

La réanalyse de la base MIOMDCA montre que l'expérience professionnelle n'est pas associée de manière uniforme aux différentes dimensions de la maturité digitale. Sur les observations exploitables, l'expérience présente une relation positive et significative avec la **numérisation interne** ($\rho=0,188$; $p=0,005$), la **communication digitale** ($\rho=0,201$; $p=0,003$) et, plus faiblement, avec le **contrôle et le reporting** ($\rho=0,149$; $p=0,028$). En revanche, aucune relation significative n'est observée avec la **présence digitale et la vente à distance** ($\rho=-0,019$; $p=0,785$).

Ces résultats indiquent que l'accumulation d'expérience contribue au développement de certaines capacités, principalement internes et organisationnelles, sans produire une progression

générale de toutes les dimensions de MIOMDCA. Ils confortent ainsi la conception d'une maturité digitale **multidimensionnelle et asymétrique**, déjà mise en évidence dans l'étude initiale. Celle-ci avait notamment montré que la numérisation interne est associée au contrôle/reporting, alors que la présence digitale conserve une autonomie relative par rapport aux capacités internes.

Tableau 4. Expérience professionnelle et dimensions MIOMDCA

Dimension	ρ de Spearman	p-value	Interprétation
Numérisation interne	0,188	0,005	Association positive significative
Communication digitale	0,201	0,003	Association positive significative
Contrôle / reporting	0,149	0,028	Association positive mais faible
Présence digitale / VAD	-0,019	0,785	Absence d'association significative

Source : Auteur

5.2. Des trajectoires différentes selon les classes d'expérience

La comparaison des scores moyens selon cinq classes d'expérience confirme que la progression n'est pas linéaire. La numérisation interne augmente globalement jusqu'à la tranche de 11–15 ans, tandis que le contrôle/reporting progresse jusqu'aux catégories intermédiaires avant de se stabiliser. À l'inverse, la présence digitale ne suit aucune progression régulière avec l'expérience.

Tableau 5. Configuration moyenne de maturité selon l'expérience

Expérience	Numérisation	Communication	Contrôle / reporting	Présence / VAD
0–2 ans	81,0	7,4	57,6	45,1
3–5 ans	78,8	3,0	59,4	37,9
6–10 ans	86,8	5,5	67,5	41,1
11–15 ans	89,3	6,1	67,0	35,4
>15 ans	85,9	11,1	64,3	42,6

Source : Auteur

Scores standardisés sur 100.

Le test de Kruskal-Wallis montre que les différences entre classes sont significatives pour la **numérisation** ($H=10,15$; $p=0,038$), mais non pour la présence digitale. Les écarts concernant la communication et le contrôle/reporting restent proches du seuil de significativité sans l'atteindre à 5 %. Ces résultats suggèrent que l'expérience structure davantage les capacités internes que les capacités externes.

5.3. L'expérience ne garantit pas une maturité équilibrée

L'un des principaux résultats de cette analyse concerne l'**asymétrie des profils de maturité**. L'indice de dispersion calculé entre les quatre dimensions montre que cette asymétrie ne diminue pas régulièrement avec l'expérience. Elle augmente entre les premières catégories et la tranche 11–15 ans, avant de se réduire légèrement dans le groupe le plus expérimenté.

Le test de Kruskal-Wallis appliqué à cet indice est significatif ($H=12,82$; $p=0,012$). Ainsi, les cabinets les plus expérimentés ne présentent pas nécessairement une configuration plus homogène de leurs capacités digitales.

Ce résultat soutient directement la proposition centrale de l'article :

l'expérience accroît certaines capacités, mais elle ne constitue pas une condition suffisante d'une maturité digitale élevée et équilibrée.

5.4. Synthèse des hypothèses

Tableau 6. Synthèse des hypothèses testées		
Hypothèse	Résultat principal	Décision
H1a Expérience → Numérisation	$\rho = 0,188$; $p = 0,005$	Soutenue
H1b Expérience → Communication	$\rho = 0,201$; $p = 0,003$	Soutenue
H1c Expérience → Contrôle/reporting	$\rho = 0,149$; $p = 0,028$	Soutenue, effet faible
H1d Expérience → Présence/VAD	$\rho = -0,019$; $p = 0,785$	Non soutenue
H2 Relations différentes selon les dimensions	Intensités très différenciées	Soutenue
H3 Expérience élevée = maturité équilibrée	Asymétrie persistante	Soutenue
H4 Contrôle découle mécaniquement de l'expérience	Relation faible et non linéaire	Autonomie relative soutenue
H5 Persistance de l'asymétrie	$H = 12,82$; $p = 0,012$	Soutenue

Source : Auteur

Pris ensemble, ces résultats montrent que **la trajectoire de maturité digitale ne se confond pas avec la trajectoire d'ancienneté**. L'expérience semble favoriser surtout la structuration interne, tandis que certaines capacités — notamment la présence digitale et, dans une moindre mesure, le contrôle — conservent une autonomie relative. Cette lecture prolonge les travaux sur la transformation digitale des cabinets d'assurances au Maroc et sur les enjeux stratégiques associés à leur évolution (Kerrouch & Hdidou, 2025). Oui. Et cela peut devenir **la contribution**

managériale majeure de l'article. Il faut toutefois éviter d'attribuer directement la baisse des capacités à l'âge biologique, car notre enquête mesure surtout **l'expérience professionnelle**, pas les effets cognitifs de l'âge. Nous pouvons en revanche construire une recommandation forte autour de la **continuité organisationnelle**, de la transmission des connaissances et de la réduction de la dépendance du cabinet à son dirigeant.

Je proposerais même de faire évoluer la logique de l'article :

MIOMDCA ne doit plus seulement mesurer la maturité digitale ; il peut devenir un instrument de pilotage permettant aux compagnies d'accompagner les cabinets tout au long de leur cycle d'évolution et d'anticiper les risques de décrochage organisationnel et technologique.

6. Discussion et implications managériales : de la mesure au pilotage de la maturité digitale Les résultats montrent que l'expérience professionnelle contribue au développement de certaines capacités digitales, mais que cette progression demeure **partielle, différenciée et non linéaire**. L'expérience est positivement associée à la numérisation interne, à la communication digitale et, plus faiblement, au contrôle/reporting, tandis qu'elle ne présente pratiquement aucune relation avec la présence digitale et la vente à distance. La comparaison des classes d'expérience montre également que certaines capacités atteignent un plateau et que les profils de maturité restent asymétriques.

Le problème n'est donc pas seulement technologique. Il concerne la capacité du cabinet à **transformer progressivement l'expérience individuelle de l'intermédiaire en capital organisationnel transmissible et pilotable**.

Cette distinction devient particulièrement importante lorsque le fonctionnement du cabinet repose fortement sur son dirigeant. Les connaissances relatives aux clients, aux contrats, aux pratiques commerciales ou aux particularités du portefeuille peuvent rester largement tacites et concentrées entre les mains de l'intermédiaire. Tant que celui-ci conserve une forte capacité de supervision personnelle, cette organisation peut sembler efficace. Elle devient cependant plus vulnérable lorsque la complexité technologique augmente, lorsque le volume d'informations devient difficile à suivre directement ou lorsque le dirigeant réduit progressivement son implication opérationnelle.

La question de la maturité rejoint alors celle de la **continuité organisationnelle**.

6.1. Du cabinet centré sur l'intermédiaire au cabinet centré sur les capacités

Le premier changement managérial consiste à déplacer progressivement le centre de gravité du cabinet :

Intermédiaire → procédures → données → outils → équipe → organisation.

Cette évolution ne signifie évidemment pas de réduire le rôle de l'intermédiaire. Elle consiste au contraire à **transformer son expérience en actif organisationnel**.

Une connaissance commerciale détenue uniquement par le dirigeant reste une connaissance individuelle. Une connaissance intégrée dans un CRM, un historique client, une segmentation, une procédure ou un tableau de bord devient progressivement une capacité du cabinet.

Il en va de même du contrôle. Lorsque l'intermédiaire connaît personnellement chaque client, chaque échéance et chaque dossier, la supervision directe peut fonctionner. Lorsque le portefeuille augmente ou que les opérations deviennent plus complexes, cette forme de contrôle atteint ses limites. Le cabinet doit alors passer :

Du contrôle par présence du dirigeant à un contrôle par système d'information et indicateurs.

Cette transition représente, selon nous, une dimension essentielle de la maturité.

6.2. MIOMDCA comme système d'alerte pour les compagnies

Cette perspective permet de proposer une nouvelle utilisation de MIOMDCA par les compagnies d'assurance.

Au lieu d'utiliser un même programme de digitalisation pour l'ensemble de leur réseau, les compagnies pourraient établir périodiquement le **profil MIOMDCA de chaque cabinet**.

L'objectif ne serait pas de produire un classement des intermédiaires, mais d'identifier les **écarts de capacités**.

Un cabinet pourrait, par exemple, présenter :

Numérisation : élevée ; Communication : moyenne ; Contrôle/reporting : faible et une présence digitale : faible

Un autre pourrait présenter exactement la configuration inverse.

Ces deux cabinets ne devraient pas recevoir le même accompagnement.

Nous pouvons donc proposer un premier instrument :

MIOMDCA-Diagnostic

Mesurer → comparer → identifier l'écart → prioriser → accompagner → réévaluer.

La compagnie disposerait ainsi non seulement d'une photographie de la maturité du réseau, mais d'un véritable **système d'orientation des programmes d'accompagnement**.

6.3. Proposition d'un modèle de pilotage dynamique : MIOMDCA-P

Nous proposons une extension managériale du modèle :

MIOMDCA-P : MIOMDCA de Pilotage

Le modèle pourrait comporter cinq étapes :

Tableau 7. Étapes du modèle MIOMDCA-P		
Étape	Fonction	Question managériale
1. Diagnostic	Mesurer les capacités	Où se situe le cabinet ?
2. Détection des écarts	Identifier les asymétries	Quelle capacité est en retard ?
3. Priorisation	Déterminer les actions critiques	Que faut-il développer en premier ?
4. Accompagnement	Formation, outils, procédures, assistance	Comment réduire l'écart ?
5. Réévaluation	Mesurer les progrès	Les capacités ont-elles progressé ?

Source : Auteur

Nous passons réellement de **MIOMDCA mesure** à **MIOMDCA-P pilote**.
6.4. Ajouter une dimension de continuité organisationnelle

Mais votre idée permet d'aller encore plus loin.

Un cabinet mature ne devrait pas seulement être capable de fonctionner efficacement **aujourd'hui**. Il devrait pouvoir conserver ses capacités lorsque son dirigeant est moins disponible, délègue davantage ou prépare une transmission.

Nous introduisons dans nos recommandations une notion de capacité de continuité organisationnelle:

Figure 3. Capacité de continuité organisationnelle (CCO)

Maturité digitale
↓
Formalisation des processus
↓
Capitalisation des connaissances
↓
Délégation et contrôle
↓
Réduction de la dépendance au dirigeant
↓
Continuité organisationnelle

Source : Auteur

C'est une distinction importante, nous n'étudions pas statistiquement les causes de défaillance ou de retrait d'agrément. Nous montrons que **le développement des capacités organisationnelles peut réduire la dépendance opérationnelle à une seule personne et préparer la continuité du cabinet.**

6.5. Une matrice d'intervention pour les compagnies

Nous pouvons alors proposer un modèle très opérationnel aux compagnies.

Tableau 8. Matrice d'intervention pour les compagnies		
Profil MIOMDCA observé	Risque organisationnel	Action prioritaire de la compagnie
Numérisation faible	Dépendance aux processus manuels	Dématérialisation, GED, automatisation
Communication faible	Relation client peu structurée	CRM, communication multicanale
Contrôle/reporting faible	Pilotage dépendant du dirigeant	KPI, tableaux de bord, alertes
Présence/VAD faible	Faible capacité commerciale digitale	Web, réseaux, parcours à distance
Forte asymétrie	Transformation déséquilibrée	Programme individualisé
Capacités élevées mais fortement personnalisées	Dépendance au savoir du dirigeant	Formalisation, délégation, transmission

Source : Auteur

Cette dernière ligne est particulièrement importante :

Un cabinet peut être **performant sans être suffisamment institutionnalisé.**

C'est même une distinction conceptuelle intéressante :

performance individuelle $\neq$ maturité organisationnelle.

6.6. Un dispositif spécifique pour les intermédiaires très expérimentés

Une question s'impose : la perte de capacité serait-elle proportionnelle à l'âge ? Sans données spécifiques, nous ne pouvons pas répondre à cette question, même si l'observation fait ressortir certains cas de figure allant dans ce sens. Nous pouvons, en revanche, formuler scientifiquement le problème autrement : **l'avancée dans la carrière peut s'accompagner d'un décalage**

croissant entre les routines historiquement maîtrisées et l'accélération des transformations technologiques, tandis que la supervision directe d'un portefeuille complexe devient progressivement plus difficile. La compagnie pourrait alors déclencher non pas un contrôle fondé sur l'âge, mais un **programme d'accompagnement fondé sur le profil MIOMDCA**.

Figure 4. Dispositif d'accompagnement des intermédiaires très expérimentés

Profil déclencheur
Intermédiaire très expérimenté + contrôle faible + forte dépendance au dirigeant
↓
Accompagnement renforcé
↓
Tableau de bord automatisé
↓
Alertes portefeuille
↓
Délégation structurée
↓
Capitalisation des connaissances
↓
Formation d'un collaborateur référent
↓
Préparation de la continuité

Source : Auteur

Cette approche est beaucoup plus solide scientifiquement que de fixer arbitrairement un seuil d'âge.

6.7. Passer du contrôle réactif au pilotage prédictif

L'autre apport potentiel de MIOMDCA-P serait de permettre aux compagnies de ne plus intervenir uniquement lorsque des difficultés apparaissent.

Le système pourrait suivre périodiquement quelques indicateurs simples :

Évolution du portefeuille, anomalies d'encaissement, échéances, sinistres en attente, activité commerciale, utilisation des outils numériques, niveau de digitalisation documentaire,

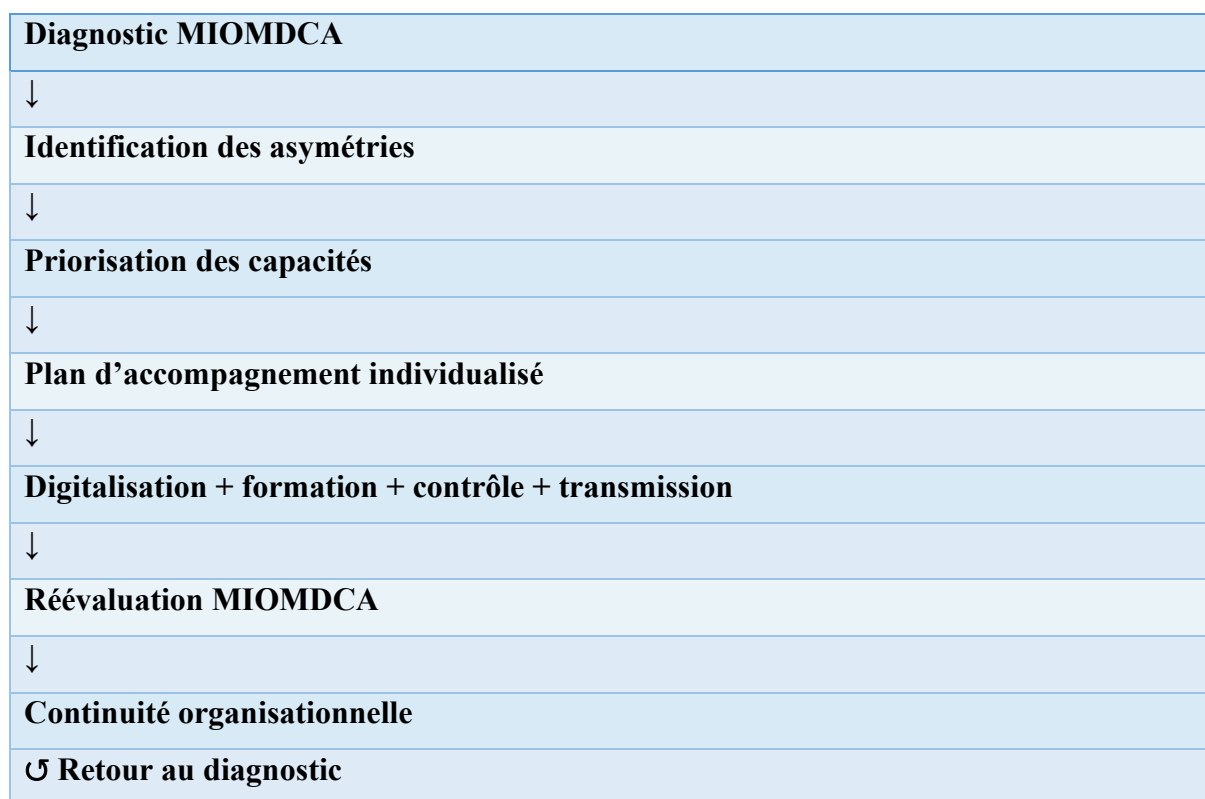
utilisation des tableaux de bord et évolution du profil MIOMDCA. L'objectif serait de détecter **un décrochage de capacité avant qu'il ne devienne une difficulté opérationnelle importante.**

Nous passons ainsi :

Du contrôle après apparition du problème à détection précoce → accompagnement → correction. Et c'est précisément ici que l'intelligence artificielle pourrait trouver sa place, non comme nouvelle dimension de MIOMDCA, mais comme **capacité transversale de surveillance, d'alerte et d'assistance au pilotage.**

6.8. Vers un cycle de maturité accompagnée

Figure 5. Cycle de maturité accompagnée MIOMDCA-P



Source : Auteur

Ce cycle transforme profondément la portée du modèle.

Et le cabinet ne cherche plus seulement à « se digitaliser ». Il cherche à construire une organisation dont les capacités deviennent progressivement **moins dépendantes de la présence permanente, de la mémoire et de la supervision directe de son dirigeant.**

La proposition managériale centrale de notre article devient : **La maturité digitale d'un cabinet d'assurance doit être évaluée non seulement par les technologies qu'il utilise, mais par sa**

capacité à transformer l'expérience individuelle de l'intermédiaire en capacités organisationnelles formalisées, mesurables, transmissibles et pilotables. Dans cette perspective, MIOMDCA peut évoluer d'un modèle de diagnostic vers un dispositif dynamique de pilotage permettant aux compagnies d'identifier les asymétries de maturité, de personnaliser l'accompagnement des intermédiaires et de renforcer la continuité organisationnelle des cabinets (Hdidou, 2026a ; Kerrouch & Hdidou, 2025).

7. Conclusion

Cette recherche prolonge le modèle MIOMDCA en proposant une lecture dynamique de la maturité digitale des cabinets d'assurance marocains. Elle montre que cette maturité ne dépend pas uniquement des outils mobilisés ni de l'ancienneté du cabinet, mais de la manière dont l'expérience est transformée en capacités organisationnelles. Les résultats conduisent à remettre en cause une représentation linéaire de la maturité selon laquelle l'accumulation des années d'activité conduirait progressivement et naturellement vers une organisation plus mature. L'expérience apparaît positivement associée à certaines dimensions de MIOMDCA, notamment la numérisation interne, la communication digitale et, plus faiblement, le contrôle et le reporting. En revanche, elle ne présente pas de relation significative avec la présence digitale et la vente à distance. Plus fondamentalement, l'asymétrie entre les différentes capacités ne disparaît pas avec l'expérience. L'apport principal de l'article est ainsi de distinguer ancienneté, expérience, maîtrise et maturité. La maturité digitale apparaît comme une configuration de capacités — apprentissage, connaissance, maîtrise, flexibilité et contrôle — qui se développent de façon cumulative mais partiellement autonome. Cette distinction permet également de réinterpréter les phases d'évolution conceptualisées dans cette recherche. L'apprentissage, la connaissance, la maîtrise, la flexibilité et le contrôle ne doivent pas être considérés comme des stades chronologiques automatiquement déterminés par le nombre d'années d'activité. Ils constituent davantage des **capacités organisationnelles cumulatives mais partiellement autonomes**, susceptibles de progresser selon des rythmes différents.

8. Recommandations managériales

8.1. Passer d'une digitalisation uniforme à un accompagnement différencié

Les résultats invitent les compagnies à dépasser une digitalisation uniforme du réseau. Des cabinets d'ancienneté comparable peuvent présenter des besoins très différents : numérisation avancée mais contrôle insuffisant, maîtrise interne solide mais faible présence digitale, ou encore capacités très asymétriques. Deux cabinets présentant une ancienneté comparable peuvent avoir des besoins radicalement différents. L'un peut disposer d'une numérisation

avancée mais d'un contrôle insuffisant ; un autre peut maîtriser ses processus internes tout en restant peu développé dans la communication ou la présence digitale.

La logique d'intervention deviendrait : **diagnostiquer** → **identifier les écarts** → **prioriser** → **accompagner** → **mesurer les progrès**. La logique d'intervention deviendrait :

Diagnostiquer → **identifier les écarts** → **prioriser** → **accompagner** → **mesurer les progrès**.

8.2. Faire évoluer MIOMDCA vers un modèle de pilotage

Nous proposons une extension managériale, **MIOMDCA-P**, destinée à transformer le diagnostic en décisions d'accompagnement ciblées. Son objectif serait de transformer les résultats du diagnostic en décisions d'accompagnement.

Tableau 9. Profils MIOMDCA-P et dispositifs d'accompagnement		
Profil identifié	Priorité managériale	Dispositif d'accompagnement
Numérisation insuffisante	Structurer les processus	GED, automatisation, intégration des outils
Communication faible	Renforcer la relation digitale	CRM, multicanal, formation relation client
Contrôle/reporting faible	Développer le pilotage	KPI, tableaux de bord, alertes automatisées
Présence/VAD faible	Développer les capacités externes	Web, réseaux sociaux, parcours à distance
Forte asymétrie MIOMDCA	Rééquilibrer les capacités	Plan personnalisé de transformation
Forte dépendance au dirigeant	Institutionnaliser les connaissances	Formalisation, délégation, transmission

Source : Auteur

Cette approche permettrait aux compagnies de concentrer leurs ressources d'accompagnement sur les **écarts de maturité réellement observés**, plutôt que sur l'ancienneté ou sur une catégorisation uniforme des intermédiaires.

8.3. Transformer l'expérience individuelle en capital organisationnel

Une deuxième recommandation concerne la capitalisation de l'expérience.

L'ancienneté constitue une richesse — expertise technique, connaissance de la clientèle, capital relationnel — mais cette richesse reste fragile si elle demeure principalement détenue par l'intermédiaire. La maturité organisationnelle suppose donc progressivement de transformer :

Savoir individuel → processus formalisés → données structurées → procédures partagées → capacité organisationnelle.

Cette transformation passe par la structuration des données clients, la documentation des procédures, la conservation de l'historique relationnel et la transmission progressive des connaissances aux collaborateurs, afin que l'expérience demeure au sein de l'organisation. L'objectif est de faire en sorte que **l'expérience reste dans l'organisation**, même lorsque la présence opérationnelle de son dirigeant évolue.

8.4. Renforcer prioritairement le contrôle et le reporting

Le contrôle/reporting apparaît comme une priorité, car sa relation avec l'expérience reste positive mais faible : il ne se développe donc pas mécaniquement avec les années d'activité. Les compagnies pourraient donc favoriser l'intégration de tableaux de bord simples permettant à chaque intermédiaire de suivre quelques indicateurs essentiels : évolution du portefeuille, production, renouvellements, encaissements, sinistralité, impayés, commissions, anomalies ou activité commerciale.

L'enjeu est de passer d'une supervision fondée sur l'expérience personnelle du dirigeant à une capacité de pilotage appuyée sur des données fiables et des alertes ciblées. La continuité doit être appréciée non en termes d'âge, mais de dépendance organisationnelle : certains cabinets restent fortement liés à la présence, à la mémoire et à la supervision quotidienne du dirigeant. La continuité nécessite alors d'anticiper progressivement la délégation, la formalisation des processus, la transmission des connaissances et l'autonomisation des collaborateurs.

8.5. Anticiper la continuité organisationnelle des cabinets

8.6. Utiliser l'intelligence artificielle comme capacité transversale

L'intelligence artificielle peut enfin soutenir cette évolution sans constituer nécessairement une nouvelle dimension de MIOMDCA.

L'intelligence artificielle peut renforcer les dimensions existantes de MIOMDCA : classement documentaire, extraction d'informations, tableaux de bord, détection d'anomalies, rappels automatisés, assistance à la communication et exploitation des données clients. Pour les cabinets fortement expérimentés confrontés à une accélération technologique, l'IA pourrait également jouer un rôle d'**assistance cognitive et opérationnelle**, en simplifiant l'accès à l'information et en réduisant certaines tâches de suivi.

9. Limites et perspectives de recherche

Cette recherche présente quatre limites principales. D'abord, les données sont transversales et ne permettent pas de suivre l'évolution réelle des mêmes cabinets dans le temps. Les trajectoires observées doivent donc être interprétées comme des configurations comparatives selon l'expérience, qu'une étude longitudinale pourrait approfondir.

Ensuite, l'expérience est mesurée par le nombre d'années déclarées ; elle ne se confond ni avec l'âge du dirigeant ni avec l'ancienneté juridique du cabinet. Des recherches futures pourraient intégrer plus directement la succession, la délégation, la dépendance au dirigeant et la transmission des connaissances. La troisième limite concerne les capacités théoriques d'**apprentissage, de connaissance, de maîtrise, de flexibilité et de contrôle**. Le questionnaire MIOMDCA n'avait pas été initialement construit pour mesurer séparément chacune d'elles. Elles constituent donc ici un cadre théorique permettant d'interpréter les trajectoires observées. Une validation ultérieure nécessiterait la construction d'échelles spécifiques pour chacune de ces capacités.

Enfin, le contexte territorial et commercial des cabinets n'est pas suffisamment pris en compte. La localisation, la structure de la clientèle, la diversification du portefeuille et la maturité digitale des clients pourraient expliquer certaines trajectoires différenciées et devraient être intégrées dans une future extension du modèle. Cette limite ouvre une perspective particulièrement importante : intégrer dans une future extension de MIOMDCA le **contexte territorial et commercial**, notamment la localisation, la structure de la clientèle, la diversification du portefeuille, la densité entrepreneuriale du territoire et la maturité digitale des clients. Il deviendrait alors possible d'étudier non seulement des trajectoires de maturité, mais de véritables **trajectoires contextualisées de maturité digitale**.

Une cinquième perspective concerne la **continuité organisationnelle et la pérennité des cabinets**. Le présent travail suggère qu'une forte expérience ne suffit pas si les connaissances restent personnalisées et si les capacités de contrôle, de délégation et de transmission demeurent insuffisamment institutionnalisées. Cependant, la base actuelle ne permet pas d'établir empiriquement une relation causale entre maturité digitale et pérennité.

Cette question mérite donc une recherche spécifique, intégrant des variables telles que la dépendance au dirigeant, la formalisation des processus, la qualité du contrôle financier, les KPI, la délégation, la transmission, la stabilité du portefeuille et les événements susceptibles d'affecter la continuité du cabinet. Elle permettrait de tester une proposition dépassant le périmètre du présent article :

la maturité organisationnelle et digitale pourrait constituer non seulement un facteur de performance, mais également un déterminant de résilience et de continuité des cabinets d'assurance.

Enfin, une dernière perspective concerne le passage de **MIOMDCA** à **MIOMDCA-P**. Le modèle de pilotage proposé dans cet article reste à ce stade une implication managériale construite à partir des résultats empiriques. Sa validation nécessiterait une expérimentation auprès d'un réseau de cabinets : diagnostic initial, identification des asymétries, plans d'accompagnement différenciés puis nouvelle mesure de la maturité après une période déterminée.

Bibliographie

- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Hdidou, K. (2025). « Transformation numérique incrémentale des méta-organisations : le cas du secteur des assurances au Maroc ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(3), 738–762.
- Hdidou, K. (2026a). « La maturité digitale des cabinets d'assurance marocains : proposition et validation empirique du modèle MIOMDCA ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 9(3), 1324–1353.
- Hdidou, K. (2026b). « Transformation digitale des méta-organisations dans le secteur marocain des assurances : vers un modèle de clusters de proximité organisée ». *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 7(8), 822–855.
- Kerrouch, M., & Hdidou, K. (2025). « Transformation digitale et évolution des cabinets d'assurances au Maroc : un aperçu des enjeux stratégiques ». *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(5), 557–579.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673–1687.
- Auqui-Caceres, M.-V., & Furlan, A. (2023). Revitalizing double-loop learning in organizational contexts: A systematic review and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 741–761.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Gökalp, E., & Martinez, V. (2022). Digital transformation maturity assessment: Development of the digital transformation capability maturity model. *International Journal of Production Research*, 60(20), 6282–6302.
- Korsten, G., Ozkan, B., Aysolmaz, B., Mul, D., & Türetken, O. (2025). How do organizational capabilities mature? Maturity level characteristics for organizational capabilities. *Software and Systems Modeling*.

- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233–341.
- Sprengel, A., & Ulrich, P. (2025). Differentiated or deficient? Perspective on multidimensional maturity models – Evidence from a structured literature review. *Procedia Computer Science*, 270, 164–173.
- Thordsen, T., & Bick, M. (2023). A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? *Information Systems and e-Business Management*, 21(4), 947–976.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.