

Digitalisation de la gestion des risques de non-recouvrement dans les entreprises non financières : une étude qualitative des perceptions des managers de risque au Maroc

Digitization of Non-Recovery Risk Management in Non-Financial Companies: A Qualitative Study of Risk Managers' Perceptions in Morocco

Chaimaa ACHIR, (*Doctorante en sciences de gestion*)

*Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion Management des affaires (LAREGMA)
Faculté d'Economie et de Gestion de Settat
Université Hassan premier Settat, Maroc*

Aziz DOUARI, (*Enseignant chercheur*)

*Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion Management des affaires (LAREGMA)
Faculté d'Economie et de Gestion de Settat
Université Hassan premier Settat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté d'économie et de gestion – Settat Km3, Route de Casablanca, Settat, Université Hassan I. Settat, 26000. Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ACHIR, C., & DOUARI, A. (2024). Digitalisation de la gestion des risques de non-recouvrement dans les entreprises non financières : Une étude qualitative des perceptions des managers de risque au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(2), 260-274. https://doi.org/10.5281/zenodo.10657625
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: December 28, 2023

Accepted: February 12, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 2 (2024)

Digitalisation de la gestion des risques de non-recouvrement dans les entreprises non financières : Une étude qualitative des perceptions des managers de risque au Maroc

Résumé :

Au sein d'un paysage économique en constante évolution, les organisations sont exposées à une myriade de risques, les incitant de plus en plus à mettre en œuvre des processus de gestion des risques rigoureux et adaptés à leur secteur. Dans ce contexte, le risque de non-recouvrement des créances au sein des entreprises non financières mérite une attention particulière en raison de son impact significatif. Cet article, parmi les rares études abordant ce sujet spécifique, vise à éclairer les perceptions et attitudes des gestionnaires de risques concernant la numérisation de la gestion des risques liés au non-recouvrement dans les entreprises non financières. On observe couramment que le risque de non-recouvrement est plus fréquemment discuté dans le contexte des entreprises financières, tandis que les entreprises non financières font également face à ses défis. L'idée fondamentale de cette étude est de comprendre comment les gestionnaires de risques perçoivent ce risque et s'ils estiment que la numérisation a un impact sur sa gestion. Les résultats reflètent les tendances en matière d'adoption de la numérisation, les perspectives des gestionnaires de risques et les impacts observés sur la gestion des risques liés au non-recouvrement. La discussion approfondit ces résultats, mettant en lumière les défis, les succès et les opportunités. En explorant les tendances, les perspectives et les impacts, cette recherche contribue à une compréhension plus large du rôle des outils numériques dans l'anticipation, l'évaluation et l'atténuation des risques liés au non-recouvrement. Les défis soulignés dans la discussion soulignent la nécessité de stratégies adaptées et d'une exploration approfondie des opportunités d'amélioration.

Mots clés : Gestion des risques, risque de non-recouvrement, outils digitaux, perceptions, risk managers.

JEL Classification : G32

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

Within an ever-changing economic landscape, organizations are exposed to a myriad of risks, compelling them to increasingly implement rigorous and sector-appropriate risk management. In this context, the risk of non-recovery of receivables within non-financial companies deserves particular attention due to its significant impact. This article, among the few studies addressing this specific topic, aims to shed light on the perceptions and attitudes of risk managers regarding the digitization of non-recovery risk management in non-financial enterprises. It is commonly observed that the risk of non-recovery is more frequently discussed in the context of financial companies, while non-financial enterprises also experience its challenges. The fundamental idea behind this study is to understand how risk managers perceive this risk and whether they believe that digitization impacts its management. The results reflect trends in the adoption of digitization, the perspectives of risk managers, and the observed impacts on non-recovery risk management. The discussion delves deep into these findings, highlighting challenges, successes, and opportunities. By exploring trends, perspectives, and impacts, this research contributes to a broader understanding of the role of digital tools in anticipating, assessing, and mitigating non-recovery risks. The challenges highlighted in the discussion emphasize the need for tailored strategies and further exploration of opportunities for improvement.

Keywords: Risk management, non-recovery risk, digital tools, perceptions, risk managers.

Classification JEL: G32

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Au cœur d'un environnement économique en constante mutation, où l'incertitude prévaut comme une règle omniprésente, les organisations font face à une diversité de risques susceptibles de compromettre leur stabilité financière. L'un de ces risques cruciaux, souvent étudié dans le contexte des institutions financières, est le risque de non-recouvrement des créances, également désigné sous l'appellation de "risque de contrepartie", ou encore « le risque de crédit ». Cependant, l'évolution contemporaine révèle que ce risque ne se confine plus uniquement au domaine financier, touchant désormais également les entreprises non financières. Toutefois, la littérature traitant ce risque de cet angle est très rare. En plus, la transformation de nos jours soulève des défis nouveaux et invite à une réflexion approfondie sur les pratiques de gestion des risques dans ces entreprises. Au centre de cette évolution, le rôle prépondérant du risk manager émerge comme un pilier essentiel, engagé dans la préservation de la santé financière de l'entreprise.

En effet, le risque inhérent au non-recouvrement des montants prêtés, vendus ou facturés constitue une charge significative pour l'entreprise, étant étroitement lié au risque supporté par le client (Simonnet, 2015). Cette dimension du risque se révèle plurielle et peut être appréhendée à travers diverses perspectives, notamment juridictionnelle, économique, financière, comptable, opérationnelle, technique et/ou digitale. Dans ce paysage, le rôle du risk manager revêt une importance particulière du fait qu'il doit catalyser le processus de gestion des risques de façon qu'il préserve la santé financière de l'entreprise. Il est donc important de souligner que la littérature qui met l'accent sur la gestion de ce type de risque au sein des entreprises non financières est très rare.

Dans le but de repenser la gestion du risque de non-recouvrement, ce présent article vise à explorer en profondeur les pratiques des risk managers dans ce contexte. Nous visons donc à investiguer sur le plan empirique la gestion de ce risque en ayant recours au digital, et ce en répondant à la question de recherche suivante : **Quelles sont les perceptions des risk managers vis-à-vis de la digitalisation de la gestion du risque de non-recouvrement au sein des entreprises non financières ?**

Afin de répondre à notre problématique, nous allons établir les bases importantes de notre recherche à travers une revue de littérature présentant les concepts clés, ainsi que les théories mobilisées dans ce sens. Nous définissons dans un premier temps les concepts clés de notre recherche, à savoir, la gestion des risques, le risque de non-recouvrement, et la fonction du risk manager au sein des entreprises non financières. Nous tentons également de citer les travaux précédents appuyant notre thématique. Ensuite, une progression naturelle de notre plan suivra en étudiant les résultats de notre questionnaire dédié aux professionnels du management des risques opérant dans des structures non financières souffrant de l'impact négatif du risque de non-recouvrement, pour découvrir leurs perceptions à l'égard de la digitalisation de la gestion du risque du non-recouvrement. Les résultats de notre étude peuvent également être généralisés à une mise en contexte plus étendue afin qu'ils fournissent une contribution modeste dans les recherches futures traitant ce type de risque.

En structurant notre article de manière séquentielle, nous explorerons ces différentes étapes pour répondre de manière exhaustive à notre problématique. En fin de compte, cette recherche aspire à apporter une contribution significative à la littérature traitant notre problématique, à la compréhension des dynamiques contemporaines de gestions des risques de non-recouvrement au sein des entreprises non financières, et à fournir des pistes pour une gestion plus efficace et proactive du risque de non-recouvrement, en mettant en lumière l'impact des outils de digitalisation innovants.

2. Revue de littérature

Dans le but d'établir un socle intellectuel pour notre étude, il convient de présenter une perspective éclairante sur les fondements conceptuels en relation avec la gestion du risque de non-recouvrement. La revue de littérature se concentrera sur les définitions du management du risque de crédit, les nuances des risques commerciaux, le rôle crucial du risk manager et les théories mobilisées ayant traité notre problématique. L'objectif étant de mettre en lumière les bases inhérentes à une compréhension approfondie des dynamiques sous-tendant la digitalisation de cette pratique au sein des entreprises non financières.

Le risque, d'une manière générale, accompagne toutes les activités humaines. Il existe avant qu'il ne soit défini de manière linguistique ou mathématique (Alaoui & Dhiba, 2022). En effet, il s'inscrit au cœur du domaine du management. La littérature propose plusieurs définitions de cette notion. Selon l'ISO 31000, le risque est « l'effet de l'incertitude sur les objectifs ». Cette définition met l'accent sur l'incertitude susceptible d'impacter la réalisation des objectifs. Pour l'Association for Project Management, le risque est conçu comme « un événement incertain ou une condition qui, s'il se produit, a un effet positif ou négatif sur au moins un objectif du projet, tel que le coût, le délai, la qualité ou la performance ». Cette définition souligne l'aspect tant positif que négatif qu'un risque peut avoir. Hopkin P. (2010) définit le risque comme étant un événement enclin à avoir un impact sur la mission, la stratégie, les projets, les opérations courantes, les objectifs, les processus de base, les dépendances clés et/ou la réalisation des attentes des parties prenantes. En effet, le risque se réfère à la possibilité d'un événement imprévisible, ou du moins incertain, qui pourrait avoir un impact sur les différents aspects de l'organisation. Ces définitions partagent un point commun : la notion d'incertitude et de potentialité. Elles soulignent toutes que le risque est rattaché à des événements incertains susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs, les résultats ou les dommages potentiels.

Nous pouvons faire une extrapolation de ces définitions sur le risque de non-recouvrement, appelé plus communément, le risque de crédit. Il est lié à la réticence ou l'incapacité d'un créancier à remplir ses obligations contractuelles, à savoir, ne pas parvenir à rembourser une dette. Les auteurs étudient ce risque dans un contexte lié aux entreprises financières. Toutefois, la définition qu'ils proposent est applicable sur les entreprises non financières. Il convient également de souligner la rareté des études traitant ce sujet dans la littérature.

En général, il n'existe pas un crédit sans risque, le risque étant la créance due aux clients dans les entreprises non financières. Selon Van den Bergh et Veale (1994), le risque de crédit se traduit par le risque que les parties prenantes à une transaction ne soient pas payés pour une opération. Ces participants comprennent les contreparties elles-mêmes, l'émetteur du moyen de règlement, et, le cas échéant, les intermédiaires impliqués dans la livraison de biens, de services, etc. Le risque de crédit survient généralement lorsqu'un des participants devient insolvable. Les auteurs le comparent au risque de liquidité qui se manifeste quand la contrepartie qui doit des fonds ne soit pas en mesure de respecter son obligation de paiement à temps, affectant ainsi négativement la position de liquidité attendue du bénéficiaire des fonds au moment où les fonds sont dus. Ainsi, ils soulignent l'importance de distinguer entre le risque de crédit et le risque de liquidité. Le risque de crédit consiste en la probabilité d'une perte en capital et rend la possibilité d'un risque de liquidité associé plus probable. Le risque de liquidité consiste principalement en un déficit de trésorerie (Van den Bergh & Veale, 1994).

Notre recherche se concentre sur le risque de crédit, qui se manifeste lorsqu'une entreprise non financière fournit un bien ou un service à un client sans que ce dernier honore ses obligations de paiement. Ce non-respect peut résulter soit d'une insuffisance de fonds due à la mauvaise santé financière ou à la situation juridique du client, soit simplement d'un refus de paiement de sa part. Le risque de crédit peut également survenir lorsque le client dépasse les délais de paiement accordés par l'entreprise. En d'autres termes, ce risque prend plusieurs formes : il peut survenir lors du non-recouvrement total ou partiel d'une créance à la suite de la réticence d'un

client pour maintes raisons à savoir, des difficultés financières, une négligence ou même un refus inexplicable, comme il peut se produire lors d'un retard de paiement. Ce non-respect des dates d'échéances des factures à cause des problèmes de trésorerie et de solvabilité chez le fournisseur. Nous pouvons nous référer aux scénarios observés dans les institutions financières, tels que décrits par Maichanou (2014). Ces scénarios incluent : le remboursement conforme de l'emprunt (dans notre cas, de la créance) à l'échéance, un défaut volontaire où le client choisit délibérément de ne pas payer, ou un défaut involontaire où le client souhaite payer, mais se trouve dans l'incapacité de le faire en raison d'un environnement incertain avec de nombreux aléas incontrôlables par l'Homme. En effet, il est désormais inadmissible que les organisations se trouvent confrontées à des pertes financières, des préjudices à leur réputation, et une diminution de leur visibilité sur les marchés en raison d'événements imprévus (Alaoui & Dhiba, 2022), d'où l'importance de sa gestion de ce type de risque.

La littérature propose plusieurs méthodes de gestion du risque de crédit chez les banques, se basant sur le digital, notamment les différents logiciels, et pouvant être appliquées également au sein des entreprises non financières. Nous allons catégoriser ces méthodes en méthodes proactives (l'analyse financière et le scoring) et réactives (monitoring).

La méthode la plus ancienne repose sur une approche traditionnelle qui fait appel uniquement à l'analyse financière. Le modèle d'analyse de NDJANYOU (2001) se focalise sur deux aspects clés de la santé financière des entreprises : le flux de liquidité futur, qui évalue leur capacité à rembourser leurs engagements sans compromettre leur activité, et le fonds de roulement, qui détermine leur équilibre financier et leur capacité à honorer leurs obligations. Ces deux éléments sont essentiels pour évaluer la viabilité et la pérennité d'une entreprise. Toutefois, Cette méthode ne permet pas d'obtenir une compréhension complète des raisons sous-jacentes à la défaillance des emprunteurs. S'appuyant uniquement sur les indicateurs fournis par l'entreprise, cette approche demeure insuffisante pour la prise de décision car elle repose sur des données comptables passées (Chibel et al, 2018). Dans ce sens, d'autres méthodes ont substitué cette approche au fil du temps.

Le scoring est une méthode très répandue qui fait recours à des indicateurs probabilistes du risque de crédit, connus sous le nom de scores, qui fournissent une évaluation du risque ou une probabilité de défaut. Il s'agit donc d'attribuer une note aux demandeurs de prêts sur la base des données collectées et introduites dans un modèle statistique qui évalue le risque de crédit. Cette note, appelée score, représente le niveau de risque de crédit associé à l'emprunteur, et il est utilisé par la banque pour prendre des décisions sur l'approbation du prêt, les conditions de crédit et le taux d'intérêt. Dans la grande majorité des cas, les institutions financières se basent sur des analyses statistiques pour anticiper si un emprunteur sera un bon ou un mauvais payeur, et ainsi prendre la décision adéquate : accorder le prêt sans condition, demander des garanties ou refuser la demande. Les modèles de notation exploitent des données historiques, telles que l'historique des performances des emprunteurs ou des prêts précédemment accordés, ainsi que des techniques statistiques qui sont généralement calculées à l'aide de logiciels spécialisés (Makany & Gabsoubou Yienezoune, 2013). Désormais, il ne s'agit plus uniquement de distinguer les entreprises qui vont payer de celles qui risquent de faire défaut, mais aussi d'évaluer s'il est avantageux ou non d'accorder un prêt (Rougès, 2003). Dans les entreprises non financières, cet avantage se manifeste par le renforcement des relations commerciales avec la clientèle, en étant plus flexible sur les modalités et les délais de paiement. Cela vise également à construire une image de marque positive, ce qui peut encourager de nouveaux clients potentiels à faire appel à aux biens et services proposés par l'entreprise. En outre, plusieurs atouts du scoring sont énumérés par Elhamma (2009) : tout d'abord, la réduction des défauts de paiement : cette méthode repose sur une analyse statistique et objective des critères de risque, se révélant ainsi plus efficace que les méthodes classiques. Deuxièmement, en ce qui concerne la politique de cautionnement : le scoring permet aux établissements de crédit d'accepter les dossiers jugés

sans problème sans caution, et de n'exiger une caution que pour les dossiers plus risqués. Troisièmement, le scoring bancaire permet une évaluation rapide et relativement fiable, ce qui permet de traiter un grand nombre de cas sans problème en quelques minutes. Enfin, il permet la délégation des décisions à un personnel moins qualifié et moins coûteux, ce qui facilite son utilisation pour la plupart des dossiers. Une entreprise non financière qui utilise le scoring de ses clients peut bénéficier d'une évaluation pour déterminer si elle peut collaborer avec le client en question et quels délais de paiement lui accorder, en fonction du score obtenu. Pour ce faire, elle peut solliciter les états financiers et la documentation légale du client, qui serviront de données d'entrée pour l'établissement du score final, constituant ainsi une base pour la prise de décision.

D'un autre côté, le suivi du crédit, également connu sous le nom de monitoring, est largement utilisé, en particulier dans les institutions financières, et peut être mis en œuvre au sein des entreprises non financières pour mieux gérer le risque de non-recouvrement. Il s'agit d'une activité impliquant le suivi de l'évolution des emprunteurs (clients chez les entreprises non financières) et de leurs flux de trésorerie, la décision de renouveler ou de mettre fin à leurs contrats, la déclaration de défaut de paiement, la prévision des procédures de faillite, etc. (Nakamura, 1993). Dans ce sens, les entreprises doivent surveiller leurs clients, la qualité des données qu'ils recensent de chez eux, et leur degré d'exposition au risque. Cette démarche de suivi vise à repérer les signes de détérioration des clients et à prendre des décisions éclairées en matière de gestion du risque de crédit. Le suivi induit également à une exposition réduite à ce risque vu qu'il instaure une certaine veille sur tout changement dans la santé du client.

Par conséquent, le digital constitue un pilier aidant dans la gestion du risque de non-recouvrement. Il se traduit par l'ensemble des logiciels de scoring et de suivi, utilisés pour cette fin. Le rôle du digital dans la gestion du risque de crédit est de permettre une évaluation constante de la capacité des clients à honorer leurs engagements, en utilisant des outils et des technologies numériques pour surveiller et analyser les données financières. En moyenne, le risk manager passe environ 40% de son temps à mettre en œuvre et à suivre les processus établis. Toutefois, grâce à la digitalisation, ces processus sont désormais intelligemment définis par des algorithmes et s'exécutent automatiquement, offrant ainsi un gain de temps et une réduction des coûts pour l'entreprise (Tsobgny, 2019). En effet, la digitalisation leur donne la capacité de repérer les indicateurs de risques à court et moyen terme et d'y réagir de manière appropriée. À l'heure actuelle, elle dépasse les simples logiciels pour englober des technologies telles que le Machine Learning et le Big Data, qui sont animées par l'intelligence artificielle et qui ont pour but la modélisation de ce type de risque.

La gestion du risque de non-recouvrement s'inscrit au cœur de la fonction du management des risques, qui se définit par le processus systématique d'analyse, d'identification et de réponse aux risques. Il consiste à maximiser les chances et l'impact des événements positifs tout en minimisant la probabilité et l'impact des événements négatifs, afin d'atteindre les objectifs (Bahamid & Doh, 2017). Le management des risques a donc pour objectif la maximisation des opportunités positives tout en minimisant la probabilité et l'impact des événements indésirables, dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels. Selon ISO/CEI Guide (2002), il inclut typiquement l'appréciation du risque, le traitement du risque, l'acceptation du risque et la communication relative au risque. Cela implique que le risque de non-recouvrement doit être initialement identifié, puis évalué en termes de gravité et d'étendue, avant de prendre la décision appropriée à son égard et de la communiquer ensuite au client.

En effet, le management du risque de non-recouvrement est inhérent pour la pérennité de toute organisation, financière qu'elle soit ou non. Il implique l'engagement de l'ensemble des collaborateurs, plus précisément, les commerciaux et la finance, chapotés par le risk manager. Toutefois, la fonction du risk manager diffère d'une entreprise à une autre. Vu qu'ils sont nos interlocuteurs principaux dans cette étude, nous jugeons fondamental de faire un survol sur cette

fonction. Ce n'est que récemment que la littérature a commencé de s'intéresser à la fonction du risk manager, chose qui explique la rareté des études dans ce sens. Selon Mikes (2008), le risk manager a quatre fonctions : « compliance » qui implique la veille sur le respect de la réglementation, « représentation » qui tourne autour des chiffres, les calculs et l'analyse de l'information, « conseil stratégique » qui éclaire les décisions prises, et « contrôle » qui évalue les informations sur le risque.

Selon Aubry (2023), le risk manager au sein des entreprises non financières peut avoir quatre portraits-types. Les points de différenciation entre ces portraits-types sont le périmètre d'autorité et les tâches exercées. Nous synthétisons son étude dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Synthèse de portraits-types de la Fonction du Risk Manager

Portraits-types de la Fonction du Risk Manager (FRM)	Descriptions selon Aubry (2023)
La FRM invisible	Caractérisée par une activité orientée vers l'opérationnel, une volonté d'évolution et une faible autorité, vu que la direction générale ne la délègue pas suffisamment. Les RM sont perçus comme des contrôleurs et suscitent de la méfiance. La FRM se limite à la mise en place des premières étapes de la démarche de gestion des risques.
La FRM néo-institutionnelle	Caractérisée par une activité d'architecte dans la gestion des risques et une faible autorité. Cependant, les RM présentent une image organisationnelle positive et préconisent une évolution de leur fonction via un renforcement des mécanismes de contrôle des opérationnels.
La FRM interactive	Correspond à une approche néo-institutionnelle avec une forte implication de la direction générale, des stratégies personnelles prononcées et une autorité modérée. Les RM contribuent à la prise de décision aspirent à une transformation de la FRM vers une FRM partenaire et autonome.
La FRM managériale	Dispose de la plus forte autorité parmi les FRM citées. Les RM jouent un rôle de pionniers dans la gestion des risques. Ainsi, ils sont intégrés à la prise de décision, impliqués dans les changements organisationnels et influencent la direction générale par la mise en place des contrôles standardisés.

Source : Adaptation des auteurs du travail d'Aubry (2023)

Les FRM présentées traduisent une pluralité dans les approches de gestion des risques, de la simple exécution opérationnelle à une implication stratégique plus poussée. Avec un périmètre d'autorité plus étendu, le risk manager peut gérer le risque de non-recouvrement parallèlement avec les progrès technologiques. L'incorporation de ces nouveaux outils, tels que les systèmes d'information spécialisés dans la gestion des risques, ainsi que l'adoption de l'analyse de données et des modèles prédictifs, améliore globalement l'efficacité du rôle du risk manager de manière globale. Cela lui permet de prendre des décisions plus éclairées concernant le recouvrement des créances clients de manière plus spécifique.

3. Méthodologie de recherche

Le présent article repose sur une méthodologie combinant une revue de littérature à une approche qualitative et exploratoire. La première vise à éclairer les concepts clés de notre étude, à définir leur utilisation, ainsi qu'à identifier les théories, bien que peu nombreuses, traitant de

la digitalisation du risque de non-recouvrement dans les entreprises non financières. La seconde s'attache à recueillir les perceptions des professionnels du domaine des risques concernant le non-recouvrement, à travers une investigation sur le terrain et ce, par le biais des entretiens semi directifs. Il convient de souligner que cette approche empirique est la mieux adaptée à notre recherche, compte tenu du caractère limité du champ théorique et des données empiriques disponibles (YIN, 1994).

L'exploration des perceptions des gestionnaires de risques concernant l'impact de la digitalisation sur le risque de non-recouvrement est menée, sans distinction de secteur d'activité ou de taille d'entreprise. Cette approche transversale permet de recueillir des données significatives sur la manière dont la digitalisation est perçue et gérée dans le contexte du risque de non-recouvrement. Bien que les entreprises étudiées opèrent dans des domaines variés, toutes sont confrontées à ce risque, ce qui justifie l'analyse de leurs perceptions et stratégies en matière de digitalisation.

Étant une enquête de nature exploratoire, la taille relativement réduite de l'échantillon requis est justifiée par la portée de l'étude. Cette approche permet de recueillir des données détaillées et pertinentes sur les perceptions des gestionnaires de risques concernant la digitalisation du risque de non-recouvrement, indépendamment des secteurs d'activités et des tailles d'entreprises. Malgré la diversité des contextes, l'exposition de toutes les entreprises étudiées à ce risque justifie pleinement l'analyse approfondie des données collectées (Boubakary, 2022). Notre étude a spécifiquement ciblé les gestionnaires de risques au sein de six (6) entreprises, en suivant le principe de saturation et de diversification (Savoie-Zajc, 2006). Cette approche a permis de recueillir des perspectives approfondies et variées sur la digitalisation du risque de non-recouvrement, sans être limitée à un secteur d'activité ou à la taille de l'entreprise. En respectant le principe de saturation, nous avons cherché à atteindre un niveau de compréhension approfondie en recueillant des données de manière exhaustive auprès des gestionnaires de risques. Parallèlement, la diversification de notre échantillon a permis de garantir la représentativité des différentes perspectives et pratiques en matière de gestion du risque de non-recouvrement. Afin d'éliminer le facteur de contingence (Mintzberg, 1982), les entreprises étudiées opèrent dans des secteurs d'activité diversifiés à savoir : les services informatiques, les services médicaux, l'industrie agroalimentaire et l'industrie pharmaceutique. Elles comprennent à la fois des multinationales et des entreprises marocaines, toutes présentant un chiffre d'affaires significatif. Elles disposent toutes d'une Fonction Risk Manager. Ainsi, notre étude a pu bénéficier d'une richesse de données provenant de divers horizons, renforçant la validité et la pertinence de nos conclusions.

Cette recherche repose sur trois objectifs fondamentaux. Premièrement, elle vise à enrichir la littérature relativement rare sur la gestion du risque de non-recouvrement dans les entreprises non financières, en analysant les rares études déjà existantes. Deuxièmement, elle cherche à déterminer dans quelle mesure les entreprises ont recours à la digitalisation pour gérer ce type de risque. Enfin, le troisième objectif est de comprendre la perception des gestionnaires de risques vis-à-vis de la digitalisation du non-recouvrement. Sur la base de ces éléments et des résultats obtenus, des recommandations pertinentes pour les entreprises pourront être formulées.

Nous avons choisi, dans le cadre de cette recherche, une méthodologie qualitative directe à travers des entretiens individuels semi directifs. Ce type d'entretiens est semi-structuré, direct et personnel, offrant ainsi une exploration approfondie et permettant aux répondants de s'exprimer librement et d'échanger avec l'enquêteur (Pearson, 2011). Les entretiens, au nombre de six, ont été effectués en face à face, d'une durée moyenne de 45 minutes. Nous avons par la suite retranscrit les réponses dans un délai d'une semaine afin de garantir la fiabilité, la pertinence et l'actualité des données recueillies. Ensuite, nous avons attribué des codes aux interviewés tout en préservant leur confidentialité. En guise d'exemple, la lettre (P1) est notre

premier participant, (P2) est le deuxième, ainsi de suite jusqu'à atteindre le nombre total des personnes interviewées qui s'élève à six personnes.

Dans le but de faire un survol sur le déroulement des entretiens, nous proposons le tableau suivant qui synthétise l'ensemble des éléments mentionnés avec plus de clarté :

Tableau 2: Synthèse des éléments des entretiens semi-directifs conduits

Code attribué aux personnes interviewées	Qualité des personnes interviewées	Nombre d'année d'expérience dans le poste	Secteur d'activité	Déroulement de l'entretien	Durée de l'entretien
P1	Risques manager	Entre 4 et 6 ans	Les services informatiques	Entretien administré en personne en se rendant sur le lieu de travail de l'interviewé.	1h
P2	Contrôleur de crédit	Entre 1 et 3 ans	Les services informatiques	Entretien administré en personne en se rendant sur le lieu de travail de l'interviewé.	30min
P3	Risques manager	Entre 1 et 3 ans	L'industrie agroalimentaire	Entretien administré par téléphone vu que l'interviewé est en télétravail.	1h
P4	Risques manager	Plus de 6 ans	Les services médicaux	Entretien administré en personne en se rendant sur le lieu de travail de l'interviewé.	1h
P5	Chargé de recouvrement	Entre 4 et 6 ans	L'industrie agroalimentaire	Entretien administré en personne en se rendant sur le lieu de travail de l'interviewé.	30min
P6	Responsable de gestion des risques	Moins d'un an	L'industrie pharmaceutique	Entretien administré en personne en se rendant sur le lieu de travail de l'interviewé.	40min

Source : les auteurs de l'article (2024)

Nous avons identifié les portraits types de nos risk managers interviewés. À travers leurs réponses par rapport aux autorités attribués et leur positionnement vis-à-vis le top management, nous avons déduit qu'ils s'inscrivent tous dans la FRM interactive ou managériale. Par conséquent, ils ont un poids significatif dans l'entreprise dans lesquelles ils travaillent. Ils ont le droit à lancer des alertes, mettre en place des plans d'action, des systèmes de contrôle et de suivi, et ils participent à la prise de la décision. Nous jugeons que les risk managers interviewés sont des profils alignés avec notre objectif de l'étude. À noter que 8,3% de la population enquêtée occupe la fonction de risk manager depuis moins d'un an, 58,3% entre 1 et 3 ans, et 33,3% depuis plus de 4 ans.

Nous avons procédé durant le processus de collecte des informations par une analyse thématique des données recueillies manuellement. Les quatre thèmes du guide d'entretien semi-directif ont été analysés et corrélés pour explorer le sujet sous différents angles. L'objectif étant d'enrichir la littérature, de répondre aux questions de la recherche et de comprendre les perceptions des professionnels du risque. La digitalisation du risque de non-recouvrement est devenue cruciale pour de nombreuses entreprises, offrant des opportunités d'optimisation de la gestion du risque client et de l'amélioration de la trésorerie. Comprendre les perceptions des gestionnaires de risques est essentiel pour orienter les stratégies et les pratiques des entreprises dans ce domaine. La section suivante est dédiée à l'exploration et à la discussion de ces quatre thèmes.

4. Résultats et discussion

Nous explorerons et discuterons à travers cette section les réponses et résultats recensés. Ils visent à éclairer les tendances actuelles de la digitalisation dans la gestion du risque de non-recouvrement au sein des entreprises non financières, et ce à travers trois thèmes généraux : identifier le degré d'exposition au risque de non-recouvrement, mettre le point sur l'adoption de la digitalisation et évaluation de son impact et définir les différentes perceptions et attitudes des risk managers par rapport à la digitalisation de la gestion du risque de non-recouvrement.

4.1. Le degré d'exposition au risque de non-recouvrement

Les six participants de cette étude déclarent que leurs entreprises sont confrontées au risque de non-recouvrement des créances. Deux des répondants ont indiqué que le niveau d'exposition à ce risque est très significatif, trois ont déclaré qu'il est significatif, et un seul a mentionné qu'il est modéré.

Selon eux, cela se manifeste soit par des retards significatifs de paiement dus à la non-conformité aux modalités de paiement convenues dans les bons de commande, les factures ou même les contrats, soit par le non-paiement total ou partiel des créances. (P2) avance ce qui suit : « *Notre chiffre d'affaires repose majoritairement sur les revenus générés des contrats de service que nous proposons. Nous essayons de privilégier le paiement en avance à termes à échoir au lieu des termes échus afin de percevoir les fonds avant le début du service. Mais nous n'arrivons pas toujours à appliquer cette condition vu les spécificités du marché dans lequel nous opérons. Ceci nous induit au non-recouvrement de nos créances. Et c'est malheureusement une situation qui arrive assez souvent* ». Dans un autre contexte, (P5) ajoute « *Nous sommes très confrontés au risque de non-recouvrement. Je pense que ceci est exacerbé par le manque de réglementation encadrant les retards de paiement, ce qui peut aggraver la mauvaise foi des clients* ». En effet, l'exposition généralisée des entreprises étudiées au risque de non-recouvrement, illustrée par des retards de paiement significatifs et le non-paiement partiel ou total des créances, souligne l'ampleur de ce défi. Il a un impact direct sur la trésorerie de l'entreprise, affectant ainsi sa capacité à honorer ses propres engagements financiers, à investir et à planifier sa croissance. Dans ce sens, (P3) affirme que son entreprise a fait face dans le passé à des problèmes de trésorerie à cause des retards et du non-respect des délais des paiements convenus. En outre, ce risque a un impact sur la rentabilité globale de l'entreprise vu qu'il engendre une baisse des bénéfices nets. Il entraîne aussi des coûts opérationnels supplémentaires relatifs aux efforts de recouvrement et aux actions légales. Ajoutant à ceci les répercussions sur les relations avec les clients, vu que les litiges sur les créances peuvent causer une perte de confiance de la part des clients, affectant la fidélité et la réputation de l'entreprise. A la lumière de ces éléments, nous pouvons déduire que le risque de non-recouvrement est assez présent au sein des entreprises non financières et entraîne des conséquences négatives sur leur santé financière et leurs relations avec les parties prenantes. Il nécessite donc une attention accrue et une gestion holistique.

4.2. L'adoption de la digitalisation et l'évaluation de son impact

Les entreprises non financières étudiées ont toutes une vision s'articulant sur la digitalisation. (P2) avance « *Nous sommes conscients de l'importance d'introduire des outils numériques dans la gestion du risque de façon générale* ». Au niveau de la digitalisation du risque du non-recouvrement, 83,3% de la population affirme avoir pleinement mis en œuvre des technologies, le restant de la population avance que l'implémentation des technologies est en cours de réalisation. Dans ce sens, les réponses que nous avons recensé en relation avec les technologies et les méthodes utilisées ayant pour but la gestion du risque du non-recouvrement se présentent comme suit :

- Scoring des clients à l'aide des modèles automatisés ;

- Envoi automatique du relevé du client (situation des impayés) ;
- Envoi automatique des relances programmées en cas de retards de paiement ;
- Blocage automatique des commandes pour les clients ayant des créances échues.

Concernant la méthode du Scoring, (P4) affirme « *Nous avons construit des modèles de scoring propres à nous, en choisissant les ratios qui nous intéressent pour formuler une décision relative aux délais de paiement à accorder* ». Les entreprises adaptent les ratios utilisés dans le scoring selon leur besoin. Elles s'appuient généralement sur des ratios de structure, d'activité et de rentabilité qui fournissent les éléments nécessaires pour constituer un scoring parlant et aidant dans la prise de la bonne décision.

D'autre part, l'ensemble des risk managers interviewés aperçoivent que la digitalisation a un impact significatif à très significatif sur la gestion du risque du non-recouvrement. Ils ajoutent que la digitalisation améliore la rapidité de la détection de ce risque avant sa survenue. Ainsi, ils ont tous observé une baisse des cas de non-recouvrement depuis l'introduction de ces technologies. (P6) affirme avoir remarqué une réactivité accrue des clients une fois ils reçoivent leurs états des impayés en guise de relance, il ajoute « *J'ai l'impression que le client attend qu'il soit relancé pour régler ses impayés* ».

Nous déduisons que les risk managers partagent la même position par rapport à l'impact positif qu'a la digitalisation en matière de réduction des impayés et de recouvrement des créances. Dans une autre perspective comparative avec les entreprises financières, cette déduction s'aligne avec le fait que la digitalisation impacte positivement leur performance (El Achari & Hattab, 2023).

4.3. Les perceptions et les attitudes des risk managers vis-à-vis la digitalisation de la gestion du risque de non-recouvrement

Les six répondants voient tous un potentiel significatif dans les technologies. P (3), P (4) et P (6) listent une panoplie d'opportunités offertes par la digitalisation, à savoir : une amélioration de l'efficacité, une meilleure analyse du risque de non-recouvrement, et une réduction des coûts. P (2) ajoute « *Désormais, je suis en mesure de prendre la bonne décision en termes de délai de paiement. Je dispose de plus de visibilité par rapport à la santé financière et juridique de mes clients, chose qui me permet d'émettre le jugement exacte* ». Toutefois, bien qu'ils soient favorables à la digitalisation de la gestion des risques de non-recouvrement, les répondants évoquent plusieurs défis auxquels ils sont confrontés. Le tableau ci-dessous synthétise les avantages et les défis de la digitalisation du risque de non-recouvrement du point de vue des répondants :

Tableau 3 : Synthèse des avantages et des défis recensés auprès des interviewés

Avantages/Défis de la digitalisation recensés auprès des répondants		Répondants					
		P (1)	P (2)	P (3)	P (4)	P (5)	P (6)
Avantages	Amélioration de l'efficacité	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Réduction des coûts	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Meilleure analyse des risques	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Renforcement de la sécurité des données	N.A	N.A	Oui	Oui	N.A	N.A
Défis	Coût élevé	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Manque de compétences internes	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Résistance au changement	Oui	Oui	Oui	N.A	Oui	Oui
	Problèmes de conformité ou de sécurité	N.A	N.A	Oui	Oui	N.A	N.A

Source : les auteurs de l'article (2024)

Le coût élevé est un défi qui revient dans toutes les réponses collectées. Néanmoins, les répondants soulignent également qu'ils considèrent ce défi comme acceptable, étant donné que l'implémentation représente la phase la plus coûteuse de la digitalisation. Une fois l'outil mis en place, il engendre une réduction des coûts. P (6) ajoute « *Le coût élevé est certes un défi, mais c'est un mal pour un bien vu que nous notons une réduction des coûts relatifs aux impayés* ». De plus, le manque des compétences en interne et la résistance au changement sont des défis présents dans les réponses recensées. Dans ce sens, 83,3% de la population considère ce risque comme significatif. Les participants ajoutent que la réduction de cet enjeu pourrait améliorer considérablement l'impact et les retours positifs de la digitalisation.

Nous concluons donc que la perception et l'acceptation de la digitalisation au sein de l'équipe jouent un rôle crucial dans l'optimisation de ses bénéfices. Dans ce sens, des sessions de formations et de sensibilisation s'imposent. Nous proposons une évolution de la gestion du risque de non-recouvrement en intégrant la digitalisation dans les étapes suivantes :

- **Investigation sur un nouveau client** : mise en place des modèles de scoring automatisé des clients qui analysent les données financières et comportementales pour évaluer le niveau de risque associé à chaque client. L'objectif est de définir la ligne de crédit à accorder.
- **Relances de paiement** : mise en place des systèmes automatisés pour l'envoi de rappels de paiement. Pour ce fait, des notifications automatisées peuvent être programmées en fonction des échéances de paiement accordées.
- **Suivi des transactions** : introduction de la technologie blockchain afin d'assurer la transparence et la traçabilité des transactions financières. Elle peut également contribuer dans la prévention des litiges avec les clients.
- **Formations et sensibilisation** : utilisation plateformes numériques pour dispenser des formations afin de réduire la résistance au changement et de favoriser une adoption fluide des technologies.
- **Prédiction des scénarios** : introduire des algorithmes d'apprentissage automatique, pour développer des modèles prédictifs du risque de non-recouvrement. Ces modèles peuvent prendre en compte divers facteurs tels que les délais de paiement passés, les tendances économiques, le comportement du client, et d'autres variables historiques pertinentes. Ils peuvent même être configurés afin de déclencher des alertes (en fonction des seuils prédéfinis) dans le but d'avertir les preneurs de décision dans le cas d'un client « suspect ». En outre, ces algorithmes peuvent être intégrés dans les systèmes automatiques de blocage des commandes, chose qui aidera dans la réduction de l'accumulation de créances impayées.

En synthèse, les résultats dégagés de cette étude pointent vers une corrélation positive entre l'adoption de la digitalisation, une gestion proactive du risque de non-recouvrement, et la perception positive des professionnels du risque quant à l'efficacité des stratégies mises en place. Néanmoins, les défis recensés soulignent la nécessité d'une approche holistique, combinant entre les aspects technologiques et humains, pour une gestion optimale du risque de non-recouvrement dans un environnement digitalisé.

A la lumière de ces éléments, et à dessein d'aller vers une digitalisation réussie de la gestion du risque de non-recouvrement, nous recommandons aux entreprises de se focaliser sur les éléments suivants :

- **Le capital humain** : Ce fondement s'inscrit au cœur de la digitalisation de façon générale. Il convient d'avoir une équipe expérimentée et formée afin de favoriser la cohésion et le partage de la connaissance, et de faciliter la communication. Cette équipe « aura pour mission principale d'explorer de nouvelles façons d'exploiter les outils numériques et saisir toutes les opportunités qu'offrent le digital tout en étant en mesure d'évaluer leurs retombées » (Bellalij, 2021).

- **La culture de l'organisation** : Il s'agit de faire véhiculer une culture se basant sur un état d'esprit agile et résilient, ouvert au changement et conscient de ses bienfaits. En effet, il est nécessaire de « veiller à intégrer une culture digitale au sein de l'entreprise afin d'éduquer et d'inculquer le sujet, et ce avant de passer à l'étape formation des équipes » (Bellalij, 2021). Cette culture facilite la transition des parties prenantes vers un environnement de travail digital et réduit la résistance aux changements. Elle encourage également l'innovation et l'adoption des nouvelles pratiques et technologies.

La littérature se focalise généralement sur l'ampleur de ce risque au sein des entreprises financières. Nous avons visé à travers cette discussion à offrir une perspective éclairée pour les entreprises non financières cherchant à naviguer efficacement dans ce paysage complexe de la gestion des risques à l'ère de la digitalisation.

5. Conclusion

La digitalisation a été largement adoptée dans le domaine de la gestion des risques, offrant des avantages significatifs tels qu'une amélioration de l'efficacité, une analyse renforcée du risque et une réduction des coûts. Cependant, des défis tels que les pénuries de compétences internes et la résistance au changement ont été identifiés, soulignant l'importance de prendre en compte les facteurs humains dans ce processus. Une étude suggère une corrélation positive entre l'adoption de la numérisation et une gestion efficace du risque de non-recouvrement, mais souligne la nécessité d'une approche holistique combinant avancées technologiques et stratégies axées sur l'humain.

La digitalisation a été largement adoptée, les responsables du risque percevant des avantages significatifs, notamment une amélioration de l'efficacité, une analyse du risque renforcée et une réduction des coûts. Cependant, des défis tels que les pénuries de compétences internes et la résistance au changement ont été identifiés, soulignant l'importance de prendre en compte les facteurs humains dans le processus de digitalisation.

Cette étude met en lumière l'évolution du paysage des risques au sein des entreprises non financières, avec une attention particulière portée au risque de non-recouvrement des créances. Nous avons constaté que ce risque, traditionnellement associé au secteur financier, se propage désormais dans d'autres domaines, nécessitant ainsi une réévaluation des pratiques de gestion des risques au sein de ces entreprises. Le rôle central du risk manager émerge comme un élément essentiel dans cette nouvelle donne, son engagement étant crucial pour préserver la santé financière de l'entreprise face à ce défi croissant.

L'exploration des perceptions des risk managers concernant la digitalisation de la gestion du risque de non-recouvrement a révélé une diversité d'approches et de stratégies. Les outils digitaux offrent des possibilités intéressantes pour améliorer l'efficacité et la réactivité dans la gestion de ce risque, mais leur adoption et leur intégration nécessitent une analyse approfondie des besoins spécifiques de chaque entreprise. Les responsables du risque perçoivent la numérisation comme contribuant positivement à l'efficacité opérationnelle, mais il est crucial de prendre en compte les défis liés aux facteurs humains et à la résistance au changement.

En outre, cette recherche souligne l'importance d'une approche pluridisciplinaire dans la gestion des risques de non-recouvrement, qui prend en compte non seulement les aspects financiers, mais également juridiques, opérationnels et technologiques. Les résultats de cette étude pourraient servir de base pour des recherches futures et contribuer à l'enrichissement des pratiques de gestion des risques dans un environnement en constante évolution.

Pour les études futures, nous proposons les paysages potentiels de recherche suivants qui comprennent les comparaisons intersectorielles pour vérifier si l'impact du risque de non-recouvrement dépend du secteur d'activité de l'entreprise, des analyses approfondies des outils digitaux utilisés, l'exploration des facteurs humains et sa contribution dans la gestion de ce

risque, les perspectives et les stratégies adoptées mondialement, les enquêtes sur l'impact sur les relations avec les parties prenantes, et l'examen de la cybersécurité et des risques digitaux. En conclusion, l'étude offre des insights précieux sur l'état actuel de la gestion des risques dans un contexte digitalisé, en soulignant la nature complexe des défis et des opportunités que présente la digitalisation dans cette perspective. Les paysages de recherche identifiés offrent des voies d'exploration supplémentaires, contribuant à l'enrichissement de la littérature.

Références

- (1). Alaoui, M., & Dhiba, Y. (2022). Le management des risques : cadre théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), 118-142. doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.5910114
- (2). Aubry, C. (2023). La Fonction Risk Manager dans les entreprises françaises non financières : ses rôles sur la période de son émergence. *Management & Avenir*, 61-82. doi:DOI: 10.3917/mav.134.0061
- (3). Bahamid, R., & Doh, S. (2017). A Review of Risk Management Process in Construction Projects of Developing Countries. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 271-280. doi:doi:10.1088/1757-899X/271/1/012042
- (4). Bellalij, M. (2021). Introduction à la transformation digitale. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2), 1249 – 1269.
- (5). Boubakary, B. (2022). Résilience entrepreneuriale et performance des PME en Afrique : une analyse exploratoire dans le contexte camerounais. *Management & Avenir*, 127(1), 131-154. doi:DOI10.3917/mav.127.0131
- (6). Chibel, Z., Bamousse, Z., & El Kabbouri, M. (2018). Etude de différentes méthodes d'analyse de risque crédit : Revue de littérature. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 927-944.
- (7). El Achari, S., & Hattab, S. (2023). Impact du Digital sur la Performance Financière des Banques. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(9), 126–143.
- (8). Elhamma, A. (2009). La gestion du risque crédit par la méthode du scoring: cas de la Banque Populaire de Rabat-Kénitra. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, 275-291.
- (9). Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Londres: Kogan Page Limited.
- (10). ISO 31000. (2018). *Management du risque - Lignes directrices*. ISO.
- (11). ISO/CEI Guide. (2002). *Guide ISO/CEI 73:2002, Management du risque -- Vocabulaire -- Lignes directrices pour l'utilisation dans les normes de management du risque*. Genève, Suisse.
- (12). MAICHANOU, A. (2014). *Comportement face au risque et risque de comportement : Analyse et implications au Niger*. ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ. Bordeaux. France: Thèse de doctorat en sciences économiques, sous la direction de François COMBARNOUS. Université de Bordeaux.
- (13). Makany, J., & Gabsoubo Yienezoune, C. (2013). L'évaluation du risque de crédit des entreprises: cas de la banque congolaise de l'habitat. *Revue Congolaise de Gestion*, 87-130. doi:https://doi.org/10.3917/rcg.017.0087
- (14). Mikes, A. (2008). Chief officers at crunch time: Compliance champions or business partners? *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 2(1), 7–25.
- (15). Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- (16). Nakamura, L. (1993). Recent research in commercial banking: information and lending. *Financial markets, institutions and instruments*, 2(5), 73-88.

- (17). NDJANYOU, L. (2001). Risques, incertitudes et financement bancaire de la PME camerounaise. *Center for Economic research on Africa*, 1-27.
- (18). Pearson. (2011). *Etudes marketing*, 6e édition. Paris: Pearson.
- (19). Rougès, V. (2003). Gestion bancaire du risque de non-remboursement des crédits aux entreprises : une revue de littérature. *HAL*. Récupéré sur <https://shs.hal.science/halshs-00582816>
- (20). Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage? Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure. *Actes du colloque de l'ARQ dans le cadre de l'ACFAS, Hors série (5)*.
- (21). Simonnet, C. (2015). La gestion des risques portés par le client en banque et assurance : comportements et éthique des acteurs. *Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM*.
- (22). Tsobgny, E. (2019). *Le Crédit Management à L'ère du Numérique. (Mémoire de master, Ecole de Management Normandie)*.
- (23). YIN, R. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.