

Pour une vision marketing du recouvrement

Jean-Charles Sevet
Senior Engagement
Manager
Mitchell Madison Group



Le recouvrement des créances en difficulté doit faire appel à des démarches marketing similaires à celles appliquées au développement commercial, comme la segmentation des débiteurs ou la différenciation des procédures par segments. Cette approche entraîne un repositionnement des équipes chargées du recouvrement.

Quoi de neuf sur le front du recouvrement ? Souvent guère autre chose, d'une banque et d'un segment de marché à l'autre, que la déprimante litanie de l'échec annoncé : garanties fantômes ou mal prises, crédits sans issue mis sous le boisseau, rituel des négociations éternellement « amiables », court-circuitage d'une authentique fonction de pré-contentieux, archivage médiéval des dossiers, gestion courtelinesque des procédures légales, dérives anarchiques de la sous-traitance, et pour conclure, griefs mutuels ou fuites de responsabilité.

Impossible, bien sûr, d'ignorer les progrès récents des banques dans ce domaine. La montée du niveau et de la volatilité des risques, ainsi que les contraintes de croissance et de rentabilité issues des réglementations prudentielles et de l'émergence de la *corporate governance*, ont partout imposé un réexamen des activités de recouvrement, comme du reste de l'ensemble de la chaîne de valeur du crédit.

Mais parce qu'elles perçoivent souvent le recouvrement comme une fonction de *back-office*, les banques ont jusqu'ici concentré leurs efforts sur la productivité des traitements, par exemple, en introduisant des normes et concepts de « qualité totale » dans la collecte d'information initiale ou dans la prise et le suivi des garanties, en re-

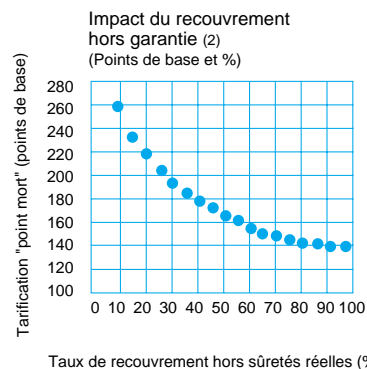
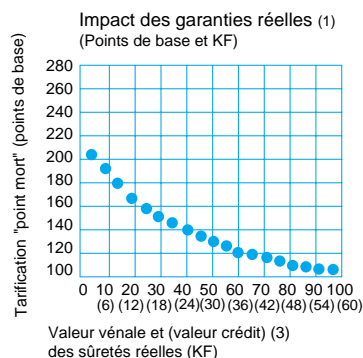
structurant les bases crédits et garanties, en interfaçant les chaînes de crédits avec des applicatifs de gestion industrielle du cycle de vie du recouvrement, en généralisant les agendas électroniques et les plateformes de télérecouvrement ou en mettant en place des responsables transversaux... Cette surenchère de moyens suffira-t-elle à faire face aux nouveaux défis ? Gageons que non.

De manière fondamentale, le recouvrement mérite d'être enfin com-

pris comme un processus – assurément spécifique – de développement commercial. Une telle vision marketing, qui se dégage avec force d'un examen des meilleures pratiques américaines et européennes de l'univers des cartes ou du crédit spécialisé, engage aujourd'hui les banques à :

- intégrer explicitement le risque de recouvrement dans l'offre de crédit ;
- développer des mécanismes systématiques de détection et de segmentation des débiteurs ;

Impact potentiel des garanties et du recouvrement sur la tarification crédit (crédits aux PME en France)



(1) Hypothèses : PME classe 3 sur 7 ; prêt moyen/long terme sur 60 mois de 100 000 F, périodicité annuelle, perception amortissement et intérêts à terme échu, amortissement en tranches égales.

(2) Hypothèses : PME classe 3 sur 7 ; crédit moyen/long terme sur 60 mois de 100 000 F utilisé à 80 %, périodicité annuelle, perception amortissement et intérêts à terme échu, amortissement en tranches égales.

(3) Hypothèses : Hypothèque de premier rang sur bureaux à Paris ; valeur vénale donnée par experts, valeur crédit estimée via modèle MMG.

① Du pointage des anomalies à l'hypersegmentation des débiteurs

• Il y a quelques années encore, les systèmes de détection des sinistres (*early warning systems*) les plus courants se bornaient à rapporter, par exemple sous forme de listes hebdomadaires, des anomalies ou incidents réputés inquiétants sur certains comptes (protêts, inscriptions de privilèges sur le segment des PME), sans qu'il fût possible d'évaluer, ne serait-ce que de manière approximative, la réalité du danger matérialisé par de tels événements.

• Plus récemment, dans la mouvance des approches de *scoring*, des outils spécifiques reliant ce même type d'événement à des probabilités de défaillance à très court terme ont été développés. Ces scores d'alerte, essentiellement centrés sur l'historique des événements individuels des

comptes, ainsi que sur leurs combinaisons (retard d'échéances et utilisation erratique des lignes de crédit), ont amplement démontré leur valeur ajoutée. A titre d'exemple, sur un marché de masse comme celui des professionnels, les plus fiables d'entre eux produisent des *watch lists* ciblées identifiant de l'ordre de 80 à 90 % des futures défaillances.

• Aujourd'hui enfin, comme l'ont fait leurs homologues des départements marketing, au cours de la décennie passée, pour optimiser leurs campagnes commerciales ou repérer les signaux de défection de leurs bons clients, les leaders du recouvrement recourent à des technologies supérieures en termes de systèmes, comme le *data mining*, et de recherche opérationnelle telles les approches

quantitatives du risque et de la valeur, afin d'analyser en profondeur le profil des débiteurs.

• En pratique, ces efforts s'appuient sur la construction de bases consolidées relatives à l'endettement global interne et externe des clients, à leurs cycles de trésorerie (dépassements saisonniers des périodes d'été, bonus de fin d'année...), et à leurs comportements (incidents, actions de la banque, réponses du client...).

De telles données permettent de développer des modèles prédictifs de la capacité et de la volonté de remboursement, le cas échéant croisés avec des dimensions économiques complémentaires. Selon le segment de marché concerné, ces modèles relèveront d'une technique statistique

spécifique et se matérialiseront dans un produit fini plus ou moins sophistiqué et plus ou moins automatisé :

• sur les marchés de masse, des approches d'hypersegmentation focalisées sur l'espérance statistique de paiement et incorporant une typologie élémentaire du profil de rentabilité, déboucheront sur une classification automatique en 5 à 7 «macro-segments» ;

• sur les marchés PME, des indicateurs plus élaborés, mettant en balance un score de risque de recouvrement et une évaluation avancée de la rentabilité et du potentiel des clients, serviront de base à un outil, débrayable, de désengagement des chargés de relations.

- différencier les approches et procédures du recouvrement par segment ;
- réorienter ses hommes et ses structures vers l'action commerciale ;
- recentrer ses savoir-faire via une gestion proactive des opportunités du marché.

Offre de crédit : vers la prise en compte explicite du risque de recouvrement

Les meilleures pratiques du recouvrement commencent toujours par une offre de crédit lisible et rigoureuse, intégrant de façon explicite la gestion des garanties. Tel est rarement le cas dans le monde bancaire, ce qui renvoie à un chaînon manquant de l'analyse crédit traditionnelle : en contraste avec leurs efforts permanents de sophistication des outils de mesure du risque de contrepartie («quelle probabilité de défaillance du débiteur ?») et avec leurs progrès récents en matière de mesure du risque d'exposition («quel montant prévisionnel en cas de défaillance ?»), les banques ont, à ce jour, généralement renoncé à quantifier leur risque

de recouvrement («quelle espérance statistique de récupérer tout ou partie des créances impayées ?»).

Fort heureusement, les établissements les plus avancés commencent depuis quelques années à structurer des approches et des outils de mesure visant à estimer ex ante, dès l'octroi des crédits, les paramètres du risque de recouvrement, en particulier :

• la valeur à terme actualisée des biens apportés en garantie, au moyen de modèles de valorisation intégrant valeur initiale et décotes prévisionnelles liées au temps et aux types de marchés secondaires concernés ;

• les probabilités de recouvrement hors sûretés réelles, avec ou sans présence d'une garantie personnelle, sur la base de séries historiques internes et de benchmarks externes.

Cette quantification du risque de recouvrement renforce de façon significative la compétitivité de l'offre crédit. Elle permet de simplifier, voire sur les segments de masse, de standardiser radicalement la définition globale et la tarification des crédits (sous forme, par exemple, de packages crédits/garanties ou de formules diverses

de prêts sans garantie), abaissant structurellement leurs coûts de distribution et de gestion. Elle fournit également aux exploitants des leviers de négociation concrets et attractifs (graphiques) dans le cadre des impasses sur les prix, différenciant de façon inédite leur offre de celle de la concurrence.

Détection et segmentation des débiteurs : de nouveaux mécanismes systémiques

En cas de défaillance de leurs débiteurs, seuls les créanciers les plus prompts à réagir préservent quelque chance de récupérer leur mise, avant que ne soient lancées des procédures inévitablement longues, coûteuses et aléatoires. A titre de complément de leurs outils d'octrois de crédit, les banques ont donc développé depuis longtemps des approches et des instruments de détection précoce des sinistres. Cependant, une décision de désengagement demeure, par nature, plus délicate à gérer qu'un refus d'octroi, en raison des enjeux écono-

② Segmentation des procédures : un exemple

Depuis des années déjà, un grand opérateur américain de cartes de crédit :	à la normale dans les six mois ; • teste et enrichit en permanence des formules innovantes d'incitation au paiement sur son segment de «repêchage», ou proposant par exemple la 4 ^e échéance gratuite ; • déclenche des campagnes de relance téléphoniques très ciblées dès le 11 ^e jour	de retard du segment «télérecouvrement» ; • adresse immédiatement aux débiteurs identifiés comme <i>no pay</i> un courrier très ferme dénonçant la carte, et met en œuvre sans attendre les actions contentieuses en cas de refus des termes proposés.
--	--	---

miques et émotionnels associés à la relation existante. Aussi face à la montée du risque de défaut signalée par un score d'alerte, les exploitants sont souvent tentés, parfois inconsciemment, mais toujours sur un mode subjectif, de parier sur leur capacité à quitter le navire à temps. On connaît la suite.

Une infrastructure moderne de gestion du désengagement ne saurait donc plus se résumer à de simples outils, fussent-ils remarquables, de prédiction des défaillances. De plus en plus ❶, elle se doit d'incorporer :

- des mécanismes systémiques de désengagement rapide des créances compromises, propres à accélérer et fiabiliser le passage successif en phase amiable, pré-contentieuse et contentieuse ;
- une segmentation fine des diverses catégories de débiteurs, visant à maximiser la collecte sur les mauvais payeurs et les alternatives de rétention et de développement pour les clients repêchables.

Une optimisation par segment

A ce jour, les procédures de recouvrement bancaire les plus courantes demeurent souvent monolithiques et imperturbablement séquentielles : elles prévoient un passage obligé par les étapes du recouvrement amiable, pré-contentieux puis contentieux, selon un échéancier unique de déclenchement des procédures et un programme d'actions exagérément standardisé. Or, ce modèle organisationnel historique donne partout des signes d'essoufflement : taux de recouvrement nets alarmants, essentiellement causés par des réactions tardives sur les situations

compromises ; surcoûts de gestion significatifs, dus notamment à un acharnement thérapeutique sur les débiteurs négligents.

Les outils décrits plus haut se fondent, d'une part, sur la base d'une compréhension intime des situations de risque ; l'incident est-il périodique ou s'agit-il d'une dégradation subite ? Le client est-il distrait ou mauvais payeur ? Ils intègrent, d'autre part, les enjeux commerciaux sous-jacents comme la valeur actuelle nette de la relation ou le potentiel de développement. Ils peuvent ainsi servir à orienter rapidement les débiteurs, à titre temporaire puis, après période d'observation paramétrable, de façon définitive, vers la filière de traitement la plus adéquate, définie par un programme d'action caractérisé par un contenu, des modalités et une chronologie spécifiques. Cette segmentation des procédures s'avère partout une clé essentielle du succès ❷.

Comme le pressentent, par exemple, les praticiens du recouvrement – et comme le confirment les tests statistiques –, la probabilité de recouvrement est fortement corrélée, tous segments confondus, à la fréquence des contacts directs au cours des premières semaines. De nombreux établissements en ont déduit l'intérêt de se doter des équipements les plus sophistiqués, incluant des fonctionnalités de *predictive dialing* et de gestion des files d'attente, sans toujours parvenir à redresser significativement leurs performances opérationnelles.

Cependant, en accompagnant de tels investissements d'une réflexion marketing appropriée, qui peut inclure l'analyse des comportements téléphoniques ou qui concentre les appels sur le créneau du 18-20 heures ou le sa-

medi, des institutions aussi diverses que First USA – cartes de crédit – ou Wells Fargo – banque commerciale – affichent aujourd'hui des taux de contact plus de trois fois supérieurs à leurs pairs, tout en effectuant de l'ordre de 30 à 40 % d'appels en moins.

Hommes et structures : de nouveaux rôles commerciaux

Les organisations bancaires ont longtemps paru ériger une sorte de cordon sanitaire autour de leurs activités de recouvrement, comme pour mieux refouler cet appendice honteux de leur développement commercial. Une spécialisation fonctionnelle prononcée exprime cet objectif : les exploitants sont censés y détenir le plus longtemps possible un monopole quasiment absolu de la relation avec le client. Quand elles sont finalement sollicitées, les structures de recouvrement amiable demeurent souvent isolées du front commercial et des entités – embryonnaires – de service après-vente. En bout de chaîne, les juristes contentieux deviennent suspects dès lors qu'ils se mêlent d'intervenir sur le fond des négociations.

Mais, désormais acquises aux enjeux de la fidélisation, et notamment du repêchage des clients inactifs ou infidèles (*customer recovery*), de plus en plus de banques jettent un regard neuf sur les frontières, largement artificielles, entre culture du fonds de commerce, service client et... recouvrement. De fait, un double mouvement d'intégration est en train d'orienter hommes et structures de recouvrement vers le marché ❸.

Une évaluation active et permanente de l'outsourcing

La professionnalisation croissante du recouvrement débouche inévitablement sur des dilemmes stratégiques classiques de recherche de taille critique et de gestion des compétences clé. Une telle réflexion impose de mettre à niveau le dispositif de pilotage des récupérations internes et sous-traitées sur l'ensemble de la chaîne de recouvrement. Au-delà des informations typiquement recensées, notamment les états divers des récupérations sur encours contentieux, il est essentiel de pouvoir disposer d'une arborescence d'indicateurs authentiques d'aide à la décision, reliant les performances globales aux leviers ➤

③ L'intégration du recouvrement vers le marché

En amont : du recouvrement amiable à l'après-vente

Au cours de la décennie passée, de nombreuses banques ont créé des structures de recouvrement amiable, physiquement détachées du réseau (chargé d'affaires «dossiers préoccupants»), afin d'émettre auprès des débiteurs – voire des exploitants ! – un signal fort sur le changement d'environnement relationnel. Pourtant, bien que justifiées, ces réorganisations ne remettent généralement pas en cause la dichotomie entre vente et recouvrement. A l'exemple des meilleures pratiques non bancaires, une alternative intéressante consiste, chaque fois que l'environnement le permet, à regrouper les fonctions de recouvrement amiable et de service après-vente au sein d'équipes polyvalentes. Ces dernières travaillent autour de postes de travail en réseau offrant la possibilité

de «naviguer» en ligne sur l'ensemble de l'historique client. Grâce à la masse critique qu'elles rassemblent, ces équipes ont vocation à :

- tester en permanence des formules concurrentes sur des segments homogènes ;
- absorber plus aisément certains pics d'activité structurels (rentrée de septembre, fin d'après-midi) ;
- valoriser au mieux les compétences les plus rares, en orientant automatiquement les premiers appels et les dossiers les plus sensibles sur les recouvreurs les plus expérimentés, ou en spécialisant des équipes par durée de dépassement, comme le fait Banc One ;
- saisir au bond les opportunités commerciales telles que des propositions diverses de restructuration de la dette, des offres commerciales aux cautions...

En retour, ces rôles commerciaux renforcés impliquent des efforts non négligeables en termes de formation et de reconversion des hommes. Quelle que soit la qualité des outils de support mis à disposition (scores, images client, argumentaires en ligne), les savoir-faire critiques sont ici, de même que pour les commerciaux traditionnels, la capacité d'écoute et la personnalisation du dialogue.

En aval : du contentieux au recouvrement amiable

Les juristes demeurent fréquemment isolés ou sous-employés dans leurs départements d'origine. En matière de recouvrement PME, les responsables contentieux d'une grande banque européenne ne consacraient que de 25 à 35 % de leur temps sur des tâches à valeur ajoutée comme l'examen du plan de redressement,

ou l'argumentation juridique dans le cadre de la poursuite des cautions, le solde se partageant dans une proportion équivalente entre la rédaction d'actes et surtout un ensemble de tâches largement automatisables. Une reconfiguration radicale des processus et systèmes de gestion du contentieux constitue ainsi un investissement rentable. Typiquement, un nombre croissant de banques détache au sein des structures amiables, tout ou partie des juristes ainsi libérés pour muscler les équipes de recouvrement amiable. Leur profil et leur professionnalisme leur permet, dès que nécessaire, de rééquilibrer les négociations en établissant une menace forte et crédible (mises en demeure, appels des cautions, mesures conservatoires...).

➤ opérationnels sous-jacents : taux de contact par segment, taux de conversion des promesses de paiement...

Dans de nombreux cas, ces tableaux de bord soulignent l'urgence d'une reprise en main de la sous-traitance. A des processus de gestion atomisés, parfois figés dans une négociation tatillonne de la rémunération du prestataire (combien de centimes par franc récupéré ?) et dans un micro-management des opérations quotidiennes (combien d'appels par jour ?), succèdent des organisations d'achat centralisées, privilégiant une approche *design-to-cost* par taille de débit et type de débiteur, dynamisée par des mécanismes tarifaires mutuellement profitables (consistant, par exemple, à abandonner de 50 à 80 % des sommes recouvrées au-delà d'objectifs très ambitieux).

Au sein des établissements les plus avancés apparaît en définitive une fonction permanente d'évaluation active des opportunités d'*outsourcing* du recouvrement. Celles-ci peuvent recouvrir une sous-traitance

de blocs entiers de compétences au profit de spécialistes externes du monde de l'information financière ou du crédit spécialisé, comme en témoignent les initiatives récentes du CIC et du Crédit lyonnais en matière de crédit à la consommation, mais aussi des partenariats technologiques avec la recherche universitaire, et demain, une désintermédiation croissante au profit de banques d'investissement ou de prestataires spécialisés. D'ores et déjà, les banques américaines cèdent globalement 10 % de quelques 40 milliards de dollars d'impayés en crédit à la consommation via des *forward flow contracts* négociés en gré à gré, par l'entremise de courtiers voire, à l'exemple de Bank of America, via l'Internet.

Des marges de progrès de 15 à 20 %

Rationalisation de l'offre, segmentation des débiteurs, différenciation des procédures, intégration des équipes

d'après-vente, gestion proactive des opportunités de marché... la technologie transforme irréversiblement le jeu concurrentiel du recouvrement, mais impose des investissements parfois massifs de la part des banques.

Cependant, un *benchmarking* des taux de recouvrement net révèle souvent des marges de progrès de l'ordre de 15 à 20 %, vis-à-vis des meilleures pratiques non bancaires. Sous réserve d'un engagement visible des directions générales, des interventions ciblées permettent donc de concrétiser le très important effet de levier du recouvrement sur la réduction du provisionnement et l'augmentation des résultats.

Si elles entendent survivre et prospérer dans les métiers du crédit, les banques ne peuvent plus guère laisser dans l'ombre la gestion de leurs débiteurs. Mises en demeure, aujourd'hui ou demain, de créer ici aussi de la valeur pour leurs actionnaires, elles vont (re)découvrir que le recouvrement est un bien proche cousin du marketing et du développement. ■