



# Le contentieux : contribuer au résultat économique

Parfois considéré avec dédain hier encore, le contentieux occupe désormais une place de premier plan. Professionnalisé et informatisé, il intègre aujourd'hui des objectifs de performance et, grâce à l'expérience acquise, joue transversalement un rôle précieux de conseil et de prévention des risques.



Loin des feux de l'actualité, souvent méconnu, pas toujours débarrassé de son image péjorative par rapport aux fonctions «nobles» de juriste de banque, le contentieux – ou recouvrement à la BNP ou au Crédit mutuel méditerranéen – a fortement évolué depuis la fin des années 1980. Pour un chargé de clientèle, transmettre un dossier au contentieux reste encore, inconsciemment et la plupart du temps à tort, considéré comme un échec dû à une mauvaise évaluation des risques ou à l'imprévoyance. Paradoxalement, la crise et la dégradation de l'environnement économique auront contribué à mettre en lumière que, «Samu de la banque» ou «pompiers de service», le

contentieux ne consiste pas seulement à recouvrer par voie judiciaire les créances de débiteurs défaillants. Il est devenu en effet un métier à part entière participant de manière importante aux résultats d'un établissement.

Traditionnellement, le contentieux était considéré comme un centre de coût situé en fin de chaîne. Depuis le début des années 1990, cette vision a fortement évolué, quand elle ne s'est pas totalement inversée. «Avant, nous étions à l'arrière-garde des affaires juridiques et l'essentiel de notre tâche était dans les mesures d'exécution par voie judiciaire», explique Noël di Costanzo, directeur du recouvrement de la Société générale. «Aujourd'hui, nous sommes à l'avant-garde et nous intervenons de plus en plus tôt.» «Nous avons une mission d'assistance et de conseil en amont», ajoute Loïc Belleil, directeur des services juridiques et fiscaux du CIO. «En même temps, nous intervenons par des actions de formation à l'intérieur de la banque, notamment auprès du réseau.» «Au niveau de notre activité, nous véhiculons une image de centre de profit», complète Denis Lus-

tenberger, responsable du département recouvrement fédéral au Crédit mutuel méditerranéen. *L'important, pour nous, est de rentrer de l'argent pour éviter des pertes finales et effectuer des reprises de provisions. Nous "impactons" de façon significative le résultat de notre maison.»*

Cette tendance se traduit par l'entrée en lice, à la tête du contentieux, d'hommes possédant un profil nouveau. Une révolution impensable il y a dix ans. Si, à la Société générale, à la Banque Hervet ou au CIO, le directeur ou le responsable du contentieux est un pur juriste de formation, celui de la BNP est un banquier de formation passé par l'ITB et le CESB, ancien directeur de groupe ; celui du Crédit mutuel méditerranéen, ITB, vient également du réseau et de la direction d'une agence ; à la Caisse d'épargne Ile-de-France Ouest, Raymond Le Berre, responsable du service contentieux, est un autodidacte arrivé de La Poste et ayant exercé différents métiers bancaires commerciaux et administratifs avant d'installer un service de contrôle dans une caisse.

Loïc Belleil  
CIO



**«Le contentieux est un métier à part entière, au service de la banque»**

«Une de mes missions, très importante, explique-t-il, a été et continue d'être de travailler à faire connaître le service contentieux, car il donne une image de l'établissement.»

Le contentieux dépend souvent de la direction des affaires juridiques. C'est le cas à la Banque Hervet (encadré) et au CIO. À la BNP, les affaires spéciales et le recouvrement constituent une direction rattachée au directeur général ; à la Société générale : «nous sommes rattachés fonctionnellement aux affaires juridiques, précise Noël di Costanzo, mais nous dépendons logistiquement du réseau France». Au Crédit mutuel méditerranéen, en revanche, le département recouvrement fédéral est rattaché à la direction financière ; à la Caisse d'épargne Ile-de-France Ouest, le contentieux dépend des affaires générales.

Noël di Costanzo  
Société générale

### «L'avant-garde des affaires juridiques»



Il peut regrouper les affaires spéciales, appellation désignant généralement la structure chargée de suivre les dossiers présentant un certain risque, par exemple à la Société générale et au Crédit mutuel méditerranéen. A la BNP et au CIO, les deux entités sont collatérales. Parfois, le contentieux peut également inclure le «contentieux amiable» ou le précontentieux. Les dossiers lui sont transmis à la seule initiative des agences, des directions régionales ou opérationnelles, et, bien entendu, en cas d'incident dépassant un seuil déterminé.

«Nous procédons à une double segmentation de nos créances, indique Alain Fagès, responsable du recouvrement à la BNP, selon qu'il s'agit de précontentieux ou de contentieux, d'une personne physique ou morale, et en fonction des montants : inférieur à 50 000 francs, jusqu'à 1 million, jusqu'à 5 millions, au-delà. En dessous de 50 000 francs, pour les particuliers, nous passons par des offices de recouvrement agréés, dont l'un est une filiale de la BNP. Pour les autres cas, en fonction de sa catégorie, le dossier est traité par cinq services contentieux interrégionaux (SCIR), par une cellule recouvrement intégrée dans le service crédit d'un de nos 115 groupes d'agences ou directement par nous. Nous sommes actuellement sur un grand chantier in-

formatique : fin 1998, l'intégralité du recouvrement devrait être traité au sein de la direction affaires spéciales et recouvrement.»

L'entrée dans le mécanisme du contentieux ou du recouvrement est provoquée par un ou plusieurs impayés, qu'il s'agisse d'un particulier brusquement privé de ressources, de la défaillance d'un gros client pour une entreprise, de difficultés d'approvisionnement ou de bien d'autres causes.

«S'il s'agit d'un faible montant ou d'un simple problème de gestion de clientèle, déclare Noël di Costanzo, le SAVQ, le service après-vente qualité, est là pour le régler. Nous n'intervenons qu'en cas d'échec ou de montant important. La banque a le devoir de préserver son fonds de commerce et l'argent de ses déposants. Il lui faut savoir pourquoi un incident s'est produit dans une convention à la fois économique, puisqu'on prête sur une image de solvabilité, juridique, car il y a un contrat, et psychologique, parce qu'il y a un consensus sur un montant et un étalement au regard de certaines ressources. Notre travail de "recouvreur" est de savoir pourquoi le client ne paie pas, de voir s'il peut être pris en charge, par exemple par des assurances, de lui donner toutes les informations nécessaires, notamment sur les risques auxquels il s'expose. Dans le cadre de cette phase amiable, nous recherchons une solution qui peut se traduire par la signature d'un protocole d'accord concrétisant une nouvelle donne économique correspondant à sa nouvelle image de solvabilité. Le recouvrement doit éviter deux écueils : céder à la facilité apparente du judiciaire et, à l'opposé, accepter toutes les exigences du client. Parfois, il peut être nécessaire de prendre très vite des mesures conservatoires, ne serait-ce que pour "relancer" la concertation.»

Face à un mauvais payeur ou à une situation dangereusement compromise, discernement, sang-froid et rapidité de réaction sont des atouts précieux pour permettre à la banque de prendre rang dans de bonnes conditions parmi les créanciers.

Le passage d'un dossier au contentieux judiciaire ou au recouvrement modifie sa nature juridique et ►

Denis Lustenberger  
Crédit mutuel méditerranéen

### «Nous véhiculons une image de centre de profit»



## Prévenir les problèmes en amont

Une banque moyenne ayant une importante clientèle d'entreprises n'a nul besoin d'un traitement de masse relevant de procédures automatisées. Chaque client est un cas particulier et le contentieux doit être à même de faire du sur mesure. «*Nous gérons l'ensemble du contentieux du groupe, indique Yves Desaeleer, directeur des affaires juridiques de la Banque Hervet, sauf les créances inférieures à 50 000 francs qui restent suivies par les agences ou les filiales.*» En revanche, le contentieux intervient beaucoup plus tôt, sur des dossiers

préoccupants. Une cellule correspondant aux affaires spéciales dans les autres banques, le comité des risques groupe, est chargée d'identifier les dossiers présentant certains signaux justifiant un suivi particulier. Placée sous la présidence du DG et sous la responsabilité d'un secrétaire du comité des risques, elle comprend trois représentants de la direction de l'exploitation, du département crédit et de l'inspection. Elle traite les dossiers comportant un risque net supérieur à 500 000 francs. «*J'interviens en tant que membre de la cellule chargée*

*de ces dossiers, indique Yves Desaeleer. Ceux-ci peuvent nécessiter un suivi long et entraîner des décisions de provisionnements en cas de risques de pertes. Ce qui fait que, s'ils aboutissent au contentieux, ils arrivent déjà provisionnés.*»

Pour que les solutions mises en place soient pleinement valides, un juriste spécialisé sert de correspondant au comité. Lorsque le niveau des engagements est inférieur à 500 000 francs, les dossiers sont de la compétence de comités des risques locaux, eux aussi assistés d'un juriste

de contentieux. Enfin, la banque ayant des engagements immobiliers, il existe également un «comité des affaires spéciales», dénomination propre à la banque, traitant les dossiers difficiles concernant les professionnels de l'immobilier. Là aussi, pour toutes mesures à prendre ou protocoles à rédiger, les spécialistes du marché bénéficient du concours d'un juriste du contentieux. «*Notre préoccupation essentielle, insiste Yves Desaeleer, est d'associer en amont les affaires juridiques au contrôle interne et à la maîtrise des risques.*»

comptable. Dans bien des cas, si ce n'est déjà fait, la déchéance du terme et l'exigibilité de créance sont obtenues. Le dialogue «amiable» n'est pas interrompu pour autant. «*Dès que le dossier nous est transmis, indique Raymond Le Berre, nous adressons une "lettre d'accueil" au client. Nous essayons toujours de joindre le client en difficulté financière.*»

Alain Fagès  
BNP



**«Il n'y a pas de bon recouvrement, il n'y a que de bons dossiers mis en recouvrement»**

Il y a dix ou quinze ans, dans la majorité des cas, le contentieux se bornait à mettre en route et à gérer les procédures jusqu'à l'exécution du jugement. Mais un dossier de particulier demande deux à trois ans avant d'être classé, au moins autant de temps s'il s'agit de promotion immobilière, cinq à six ans pour un professionnel ou une entreprise. Par ailleurs, au début des années 1990, la crise a provoqué un afflux de dossiers dans les contentieux, avec de nombreux problèmes humains devant lesquels il n'était pas possible d'appliquer toute la rigueur judiciaire.

«*On a les contentieux de son époque, déclare Loïc Belleil. Quand on se trouve face à quelqu'un de bonne foi qui ne peut plus rembourser parce*

*qu'il a des problèmes de revenus ou qu'il est confronté à la défaillance d'un client important, il faut essayer de rechercher une solution "amiable".*»

«*Parfois, la mise en demeure que nous envoyons et le changement d'interlocuteur permettent de renouer une relation qui s'était bloquée au stade précédent, explique Denis Lustenberger, ce qui ne nous empêche pas d'engager un début de procédure pour bien montrer que nous sommes dans une phase contentieuse. Si un dialogue s'établit, nous pouvons revenir en arrière à tout moment. Une des évolutions les plus importantes du contentieux se situe sur le plan relationnel.*» «*Nous sommes passés d'une approche juridique à une finalité du recouvrement global incluant une approche budgétaire, complète Alain Fagès. Nous avons bien intégré la notion de performance, c'est-à-dire recouvrer les créances le plus vite possible, au moindre coût. Pour cela, il est très important d'avoir, aux côtés des juristes, des collaborateurs d'origines bancaire et commerciale, et sachant dialoguer.*»

La mise en place de structures et d'outils de prévention, pour les particuliers et les entreprises, a contribué à stabiliser ou à réduire le nombre des dossiers aboutissant au contentieux. En revanche, mieux informés ou subissant l'influence venue d'outre-Atlantique, les clients ont parfois tendance à se montrer plus procéduriers qu'auparavant. Pratiquement dans chaque banque, il existe ainsi un noyau d'irréductibles rebelles à toute concertation. «*Sur cinq cents dossiers faisant l'objet*

*d'une saisie immobilière, indique Noël di Costanzo, cinquante font l'objet d'une vente réelle.*»

«*Les affaires spéciales nous transmettent 25 % de leurs clients en nombre et en volume, indique Alain Fagès. Trois sur quatre redeviennent donc normaux. Plus généralement, de 1991 à 1996, le nombre et le volume des dossiers ont presque doublé, mais ils sont en diminution constante dans les groupes, ce qui correspond à notre objectif d'industrialisation qui devrait être atteint fin 1998.*»

«*Notre taux de risque reste relativement faible et globalement bien maîtrisé, précise Raymond Le Berre. Le grand professionnalisme des rédacteurs et l'outil informatique très performant qui nous décharge au maximum des tâches répétitives a permis de passer de quatre à trois.*» «*Si la démarche en amont a contribué à réduire le nombre de dossiers, leur volume reste stable, ajoute Denis Lustenberger. Toutefois, l'allongement des durées entraîne des problèmes d'effectifs que nous gérons par recrutement interne.*» «*Il est difficile de planifier le contentieux. Chaque collaborateur doit être capable de gérer les surcharges quand plusieurs dossiers arrivent en même temps, confirme Yves Desaeleer.*»

Yves Desaeleer  
Banque Hervet

**«Rigueur, bon sens et imagination»**



Le contentieux, dans ce que le mé- tier peut avoir de plus pointu, réclame des juristes de haut niveau. En fonction de la clientèle et des activités plus ou moins étendues de la banque, le recrutement peut varier et comprendre des collaborateurs venant des services crédit ou des engagements, voire dans certains cas des commerciaux, formés sous tutorat par des juristes.

«A la BNP, nous avons un très large éventail allant du bac + 2 au DESS ou au docteur en droit, en passant par des responsables de services crédit de groupes d'agences, indique Alain Fagès. Les bac + 2 sont affectés à notre filiale qui fait du télérecouvrement auprès des particuliers, essentiellement par téléphone et par courrier. Pour les dossiers très complexes, nous avons les juristes seniors et les seniors assistants. Les «géographes», qui s'occupent des groupes d'agences, sont affectés à un périmètre géographique très large. Enfin, les «procéduriers» sont chargés de gagner les procès en appel ou devant la Cour de cassation, afin d'empêcher des dérivés. Ils gagnent dans 98 % des cas.» Dans la plupart des établissements, les collaborateurs du contentieux – on compte un nombre important de femmes – s'appellent rédacteurs.

Raymond Le Berre  
Caisse d'épargne  
Ile-de-France Ouest



**«Toujours essayer de joindre le client en difficulté financière»**

Le contentieux ne se limite pas à recouvrer les créances de la banque. Il a aussi un rôle important d'information et de formation. Des réunions régulières permettent de passer en revue les dossiers gagnés et, surtout, les dossiers perdus. «Nous devons capitaliser sur nos erreurs et nous remettre sans cesse en cause, déclare Loïc Belleil. On trouve toujours quelque chose. C'est indispensable pour notre travail quotidien, pour les missions de consultation ou de conseil auprès du reste de la banque. Egalement, pour la formation que nous dispensons aux collaborateurs qui nous rejoignent et pour celle dont nous faisons bénéficier les agences.» Aucune formation spécifique n'existant, la transmission des connaissances et du savoir-faire est donc du ressort du service conten-

tieux. «Une tâche très lourde», complète Loïc Belleil.

Le rédacteur de contentieux, comme qualité première, doit posséder un bon équilibre général et beaucoup de sang-froid pour affronter en même temps l'arrivée soudaine de plusieurs dossiers réclamant chacun des mesures conservatoires urgentes dont chaque mot compte, les insultes et les agressions verbales du débiteur furieux allant jusqu'aux menaces physiques, des heures de négociation tendue, face à des interlocuteurs obstinés, avec pour enjeu le sauvetage de plusieurs centaines d'emplois, voire plus.

«Être d'abord et avant tout un juriste, ajoute Loïc Belleil. Ensuite, faire preuve de ténacité et se montrer créatif. Le défaut rédhibitoire : confondre l'objet, les moyens et les buts.» «Beaucoup de curiosité, du charisme et du bon sens, complète Raymond Le Berre. Quitte à abandonner l'indemnité légale.» «Dans un métier aussi peu routinier que le nôtre, dit Denis Lustenberger, il faut une adaptation intellectuelle rapide et beaucoup d'imagination.»

Dans leur grande majorité, même si certains regrettent qu'on ne leur accorde pas toujours le même salaire et la même considération qu'aux «vrais» juristes de banque, les gens de contentieux ont conscience de vivre un métier riche, en perpétuelle évolution et contribuant de manière non négligeable aux résultats de la banque.

Riche, aussi, en débouchés. Le novice passionné, pleinement opérationnel au bout de deux à trois ans, pourra accéder au rang de spécialiste à qui sont confiés les dossiers les plus lourds et les plus complexes. Grâce à une formation en banque et en analyse financière, tel autre juriste pourra réorienter sa carrière dans les engagements ou dans un service crédit. Le rédacteur venant de ces services ou du réseau pourra y retourner avec des responsabilités accrues. A un niveau plus élevé, il pourra viser les affaires juridiques ou un poste de responsabilité au siège ou dans le réseau.

Le contentieux n'est pas le petit monde clos de monoculture tel qu'on le montre parfois. Il offre une grande palette. Et son avenir n'est pas figé. Demain, la concurrence aidant, les banques auront une clientèle d'entreprises plus large dans tous les pays de l'Union européenne. A condition de maîtriser les langues, l'homme de contentieux disposera d'un espace plus vaste. ■

Jean-Pierre Bernier