

Chronique du CFPB

Comment perfectionner le recouvrement amiable des créances impayées ?

Le recouvrement est une fonction essentielle tant sur le plan économique que commercial. La formation des collaborateurs en agence est un élément majeur de l'efficacité de la démarche.

LE RECOUVREMENT AMIABLE DES créances impayées dans les banques constitue un domaine, trop souvent négligé. Son amélioration présente pourtant de multiples intérêts économiques directs :

- augmenter le taux de régularisation et donc de récupération des fonds prêtés ;
- accélérer les processus de réaction et de traitement, afin de raccourcir les délais de recouvrement (ce qui permet, d'ailleurs, de récupérer plus fréquemment le règlement, en arrivant avant les autres créanciers, ce pourquoi les banques généralistes ont un avantage, si elles connaissent bien leurs clients et qu'elles suivent régulièrement l'évolution de leurs comptes) ;
- diminuer ainsi le flux et les stocks d'impayés... et réduire les pertes finales.

DÉCELER DES OPPORTUNITÉS COMMERCIALES

Mais le recouvrement des impayés présente bien d'autres avantages. C'est, en effet :

- une formidable occasion pour identifier des opportunités commerciales... et crédibiliser l'image de marque de la banque, sérieuse, diligente... et conciliante ;

- un outil de fidélisation, ne serait-ce que parce qu'il renforce la relation avec les clients, leur montre que leur banque s'intéresse à eux, y compris quand ils ont des difficultés et qu'elle s'efforce de les aider à trouver des solutions positives et constructives aux ennuis auxquels ils sont confrontés ;
- et même un centre de profit, en permettant de récupérer, sans tarder et à moindre coût, des sommes importantes.

L'expérience montre que, dans ce domaine, cinq clés conditionnent le succès :

- plus on s'y prend tôt, mieux c'est. Ce qui implique d'instaurer une surveillance permanente de l'évolution de la situation des clients ;
- les solutions qui réussissent (et sont plus facilement acceptées par les clients) sont celles qui sont les mieux adaptées à la situation. Ce qui suppose qu'elles soient élaborées à proximité des clients... et de façon coopérative, avec eux ;
- l'utilisation des démarches les plus appropriées et performantes, qui ont fait leurs preuves, accroît significativement le taux de récupération. De telles approches et

LIONELLE CLOOS

Consultant expert en recouvrement amiable

CFPB

PIERRE LEMAÎTRE

Directeur de la formation permanente

CFPB

pratiques ne sont pas toujours évidentes, mais elles peuvent s'apprendre ;

- l'identification des problèmes de fond des clients (par exemple surendettement actif par abus des prêts à la consommation, ou passif, face à des accidents de la vie tels que les séparations familiales, la maladie, ou le chômage) est nécessaire pour déterminer à bon escient ce qu'il y a lieu de faire ou de proposer ;
- il est primordial d'isoler le plus tôt possible le noyau dur des clients défaillants qui iront de toute façon au contentieux et pour lesquels il est donc inutile de s'épuiser à chercher une solution amiable qui ne sera jamais menée à bien.

L'ORGANISATION DU RECOUVREMENT

L'efficacité du recouvrement dépend alors bien sûr de son organisation (qui a en charge des relances et de la récupération des fonds ?). Trois types de fonctions sont couramment impliqués :

- les responsables du contentieux, chargés de conduire les procédures juridiques complexes. Ils sont souvent intéressés néanmoins au précontentieux à au moins trois titres : pour faire décroître, par une action en amont, le nombre des dossiers qu'ils reçoivent (et dont ils sont parfois submergés) ; afin de

pouvoir se recentrer sur les dossiers les plus difficiles, pour lesquels leur expertise est requise et dont l'enjeu est tel qu'ils méritent l'investissement de spécialistes ; pour faire en sorte que, concernant ces dossiers contentieux, des informations pertinentes et complètes leur soient transmises rapidement par l'amont ;

- les métiers chargés spécifiquement de la gestion des crédits à la consommation, des prêts immobiliers, du crédit-bail, ou de l'affacturage, ... qui sont particulièrement concernés par le recouvrement ;
- les directions des réseaux d'exploitation commerciale, qui sont proches de leurs clients, ce qui, ainsi que nous l'avons vu, fait qu'ils ont un rôle déterminant à jouer dans le recouvrement des impayés.

LE RÔLE DES AGENCES

L'expérience montre, en effet, qu'il est essentiel que l'action de recouvrement parte des agences, ce qui suppose de convaincre les conseillers des clients que les usages actuels ne sont pas nécessairement ni optimaux, ni inéluctables (on s'habitue, trop souvent, au fil du temps, à considérer les pertes comme normales), que leur métier ne se limite pas à la vente (d'opérations qui pourraient ultérieurement s'avérer litigieuses), que l'utilisation de *scoring* ne suffit

pas à maîtriser les risques de défaillance des contreparties et qu'il leur incombe donc de se responsabiliser pour le recouvrement et d'engager une action dynamique pour faire rentrer les impayés : démultiplier les contacts par téléphone ou les visites sur place ou les prises de rendez-vous, prendre en charge des relances écrites adéquates, ... Cela suppose pour réussir que les agences se voient fixer des objectifs de recouvrement et aient accès aux états d'impayés (dépassements d'autorisations présélectionnées en fonction du risque, ...). Mais il faut aussi transmettre et diffuser au personnel les compétences techniques et comportementales requises (les habituer à faire percevoir aux clients qu'il est de leur intérêt de régulariser leur situation sans tarder, ne serait-ce que du fait des poursuites dont ils pourraient être menacés du fait de la dette trentenaire, leur apprendre à poser des questions pertinentes, etc.).

Le CFPB peut témoigner de résultats bénéfiques que peuvent avoir, pour cela, des formations brèves bien conçues (de deux à trois jours) ; elles comprennent un entraînement pratique à la conduite d'entretiens réels avec des clients en dépassement, voire même un accompagnement personnalisé sur le poste de travail. ■