

Atteindre un rendement optimal : aperçu des résultats du sondage mondial sur le risque de crédit et les pratiques de recouvrement



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
À PROPOS DE LA RECHERCHE DE CGI SUR LE RISQUE DE CRÉDIT DES CLIENTS	3
RECOMMANDATIONS DE CGI	4
RÉSULTATS DE RECHERCHE – ACQUISITION DE CLIENTÈLE	4
OBSERVATIONS DE CGI SUR L’ACQUISITION DE CLIENTÈLE	5
GESTION DE LA CLIENTÈLE : ALIGNER LE NIVEAU DE SERVICE SUR LA VALEUR CLIENT	6
OBSERVATIONS DE CGI SUR LA GESTION DE LA CLIENTÈLE	7
ÉTUDE DE CAS : LES COTES DE COMPORTEMENT PERMETTENT UNE HAUSSE DE 15 % DES TAUX DE RECOUVREMENT	7
RECOUVREMENT : DIMINUER LES COÛTS ET MAINTENIR LA SATISFACTION DES CLIENTS	7
OBSERVATIONS DE CGI SUR LE RECOUVREMENT	10
ÉTUDE DE CAS : L’APPRENTISSAGE PAR LE TEST PERMET DE RÉDUIRE DE 22 MILLIONS \$ LES CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	10
RECOMMANDATIONS DE CGI	10
À PROPOS DU SONDRAGE	11
À PROPOS DE CGI	12

À propos de la recherche de CGI sur le risque de crédit des clients

CGI est un leader établi en gestion du risque de crédit des clients, avec plus de 20 ans d'expérience en création de stratégies de gestion du risque efficaces.

Dans le cadre de sa pratique dans le domaine, CGI a effectué un sondage dont les conclusions ont été intégrées à ses meilleures pratiques et à sa méthodologie de gestion du risque. Pour de plus amples détails sur le sondage, reportez-vous à la page 11.

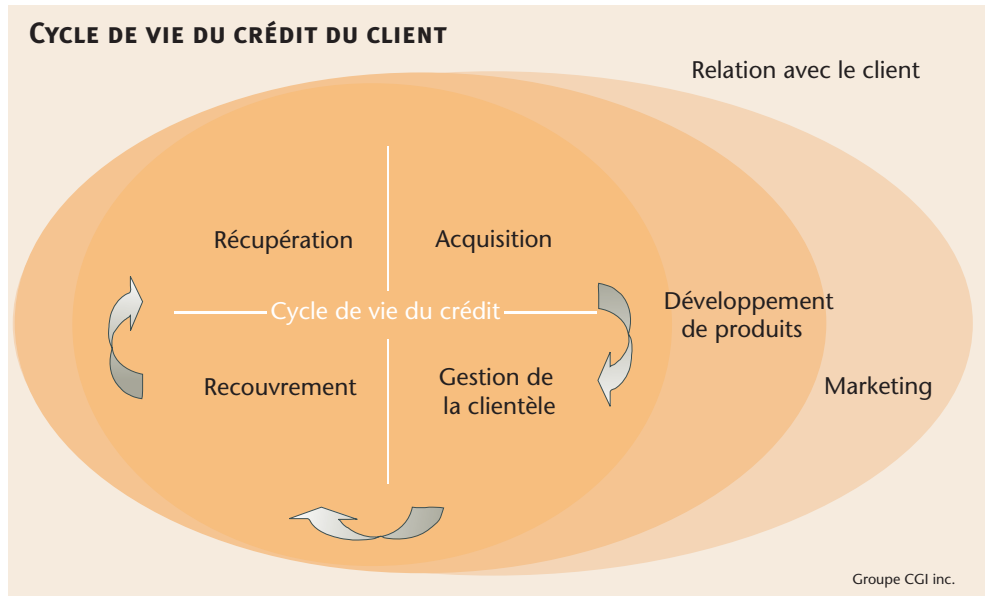
Sommaire

Depuis quelques années déjà, partout dans le monde, le nombre de comptes débiteurs et de créances irrécouvrables augmente de manière exponentielle — au moment même où les actionnaires deviennent de plus en plus exigeants en matière de réduction des coûts et de rentabilité. Plus que jamais, les sociétés doivent mettre en application les meilleures pratiques de gestion du risque de crédit.

Introduction

Afin d'évaluer les pratiques et les conditions de gestion du risque en vigueur actuellement dans les domaines de la finance et des télécommunications, CGI a interrogé les présidents et cadres supérieurs de 67 grandes sociétés de services financiers et de télécommunications en Australie, en Europe occidentale et en Amérique du Nord. Tous les répondants ont tenu un rôle de premier plan dans l'établissement des stratégies et politiques de gestion du risque de crédit et de recouvrement de leurs sociétés.

Le sondage de CGI fournit à la fois des indicateurs de meilleures pratiques, un aperçu des conséquences de ces pratiques sur les résultats de la gestion du risque de crédit et une référence en vue de l'évaluation des tendances et des progrès à venir. Le présent document inclut un sommaire exhaustif des conclusions du sondage, accompagné des observations de CGI et d'études de cas visant à fournir un aperçu des avantages nets que peuvent procurer les meilleures pratiques.



Ce graphique illustre les phases de la relation avec le client, depuis l'acquisition (ou origine) jusqu'à la gestion de la clientèle, et depuis le recouvrement jusqu'à la récupération.

Sommaire des résultats

Le sondage de CGI démontre clairement que les sociétés affichant le meilleur rendement (critères évalués : créances irrécouvrables, gestion des comptes débiteurs et rentabilité de la clientèle) ont tendance à mettre l'accent sur la gestion du flux de trésorerie. C'est en tous cas ce que mettent en relief les caractéristiques suivantes :

- Des systèmes de décision et des outils de soutien sont utilisés pendant le processus d'acquisition.
- Le risque est pris en compte lors de l'identification de la stratégie de traitement des recouvrements à adopter.

- Plusieurs modèles de segmentation du risque sont utilisés.
- L'évolution du solde entre les cycles de paiement est surveillée de près.
- Les radiations opérationnelles sont appariées aux périodes de génération de revenus et aux provisions prévisionnelles.

Bien qu'il soit généralement reconnu que l'utilisation de données sur le risque de crédit et sur les clients est efficace pour le contrôle des comptes en souffrance, le sondage démontre qu'à ce jour, de nombreuses sociétés n'en tirent toujours pas pleinement parti. Certaines techniques, notamment les vérifications de crédit, les modèles de comportement et la surveillance des soldes entre les cycles de paiement, ne sont toujours pas monnaie courante dans les services financiers et les sociétés de télécommunications.

Peut-être cette situation prévaut-elle en raison du manque de ressources TI qui empêche les sociétés de tirer pleinement parti des données sur le risque de crédit, ou parce que le flux de trésorerie se classe trop loin sur la liste des priorités, derrière d'autres critères liés plus étroitement au marché comme la part de marché ou la croissance des revenus.

Le sondage démontre néanmoins que de nombreuses sociétés comptent faire à l'avenir un usage plus systématique des outils de données sur les clients. Toutefois, le moment privilégié et la valeur des investissements pour la mise en œuvre de ces outils varient d'une entreprise à l'autre.

Recommandations de CGI

Le sondage révèle que les sociétés doivent adopter les quatre principes clés suivants :

Traiter la gestion du risque comme un processus de bout en bout. Il ne faut pas que les frontières organisationnelles fondées sur la responsabilité des profits et des pertes ou sur la responsabilité fonctionnelle empêchent l'entreprise d'obtenir des résultats optimaux. Les objectifs ne pourront être atteints que par la coopération à l'échelle de l'entreprise.

Tirer parti des données. Différentes sources doivent être utilisées pour créer les profils des clients : analyses quantitatives, modèles prédictifs, segmentation et traitement du portefeuille multidimensionnel.

Investir dans l'apprentissage continu. Les stratégies et les tactiques d'hier peuvent ne plus être pertinentes aujourd'hui et pourraient être carrément dépassées demain. Le recours aux capacités d'apprentissage par le test constitue la meilleure façon de comprendre les liens entre les stratégies et les comportements des clients.

Débuter modestement, avec un objectif à long terme. Définissez une vision axée sur les améliorations graduelles. Obtenez des améliorations concrètes en matière de diminution des créances irrécouvrables et de recouvrement.

Résultats de recherche

Acquisition de clientèle : obtenir les meilleurs clients

Connaissance des clients

On s'entend généralement pour dire que la clé de la réussite de l'acquisition de clientèle est l'accès en temps opportun à des données complètes sur les demandeurs. Pourtant, moins de la moitié des sociétés interrogées tirent parti de l'ensemble des sources d'information sur les clients, comme les renseignements externes provenant d'ailleurs que les agences d'évaluation du crédit (les listes noires, l'information dont disposent les chambres de commerce et les services postaux ainsi que les bases de données des agences de repérage notamment).

L'approche standard de prise de décision en matière de crédit, c'est-à-dire le recours à l'information disponible à l'interne, aux agences d'évaluation du crédit et aux cotes de crédit, semble assez largement répandue, quoique les cotes de crédit ne sont pas utilisées par toutes les entreprises interrogées. En effet, près de la moitié des services financiers et du quart des entreprises de télécommunications n'ont toujours pas adopté cette pratique.

Observations de CGI sur l'acquisition de clientèle

La phase « acquisition » du cycle de vie du crédit du client est peut-être la plus déterminante dans une optique de mise en application des meilleures pratiques. Toutefois, environ la moitié des sociétés interrogées ne recueillent pas de données exhaustives sur leurs clients, ne vérifient pas les cotes de crédit des demandeurs et n'utilisent pas de systèmes de décision. Ces sociétés courent un risque élevé d'acquiescer des clients mauvais payeurs ou offrant peu ou pas de valeur à long terme.

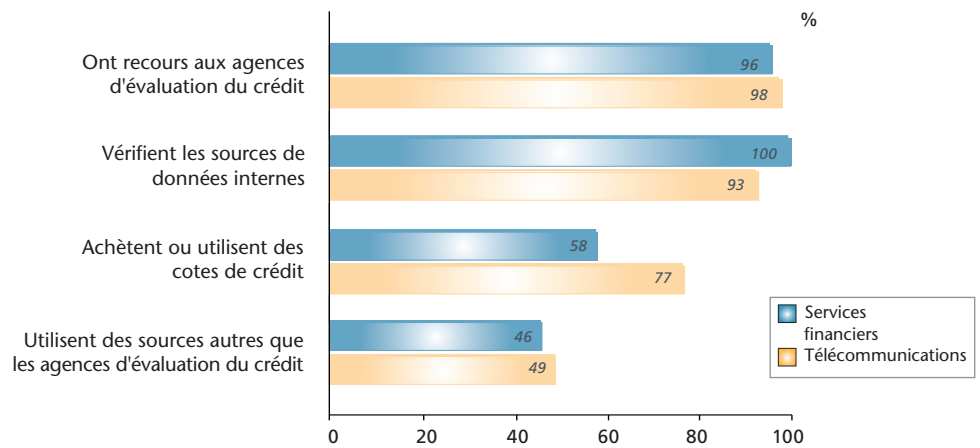
Il existe trois obstacles principaux à l'amélioration. Le premier est stratégique: confrontées à une vive concurrence, les entreprises orientées marché mettent trop souvent l'accent sur l'acquisition de nouveaux clients sans tenir compte de la qualité de leurs dossiers.

Le deuxième obstacle concerne l'augmentation des canaux d'acquisition de clientèle. Aujourd'hui, par exemple, un client peut se procurer un téléphone cellulaire auprès d'un marchand qui n'est lié à aucun fournisseur en particulier, ou encore, demander un prêt par l'intermédiaire d'un guichet autonome, sans établir de contact direct avec une personne. L'accent est ainsi porté sur l'acquisition du client, en dépit du fait que les données le concernant sont incomplètes ou que sa cote de crédit est inconnue.

Le troisième obstacle à l'amélioration du processus d'acquisition est le coût. Les moteurs de décision et les mises à jour régulières des cotes de crédit coûtent cher. Le regroupement de toutes les sources existantes de données sur les clients en une seule cote peut paraître un projet ambitieux, comportant un certain nombre d'implications organisationnelles et technologiques complexes.

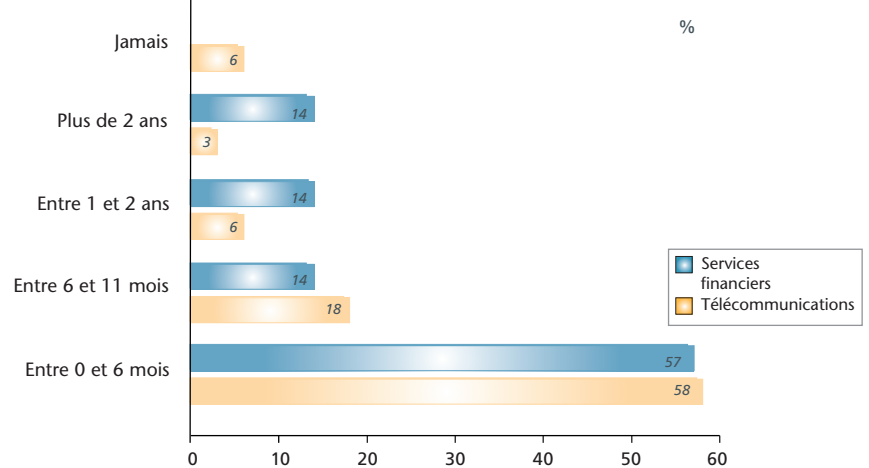
CGI sait d'expérience que, dans la plupart des entreprises, on se fie trop au processus de recouvrement pour résoudre le problème des clients mauvais payeurs. Le nombre de cas de recouvrement est par conséquent beaucoup plus élevé qu'il ne le serait si le processus d'acquisition était effectué avec plus de rigueur. Au bout du compte, cette situation occasionne une surcharge de travail pour les équipes de recouvrement, un taux de roulement élevé et de nombreux retards, qui se traduisent en une réduction du flux de trésorerie.

Figure 1 — Sources de données pour l'évaluation de la solvabilité des clients



De plus, un pourcentage important des répondants ne vérifient que rarement les cotes de crédit : certains y ont eu recours pour la dernière fois il y a plus de six mois! C'est leur habileté à évaluer la capacité de payer de leurs clients et à prendre des décisions éclairées qui est ainsi compromise.

Figure 2 — Dernière vérification de la validité de la cote de crédit



Efficacité de l'acquisition

Moins de 40 % des répondants au sondage de CGI utilisent des systèmes de décision et des outils de soutien évolués. Les sociétés qui en possèdent et s'en servent pendant le processus d'acquisition font affaire avec un nombre moins élevé de mauvais payeurs. Par exemple, les services financiers qui ne disposent pas d'outils de décision ont signalé 57 % plus de cas de comptes en souffrance que ceux qui ont mis en place de tels systèmes.

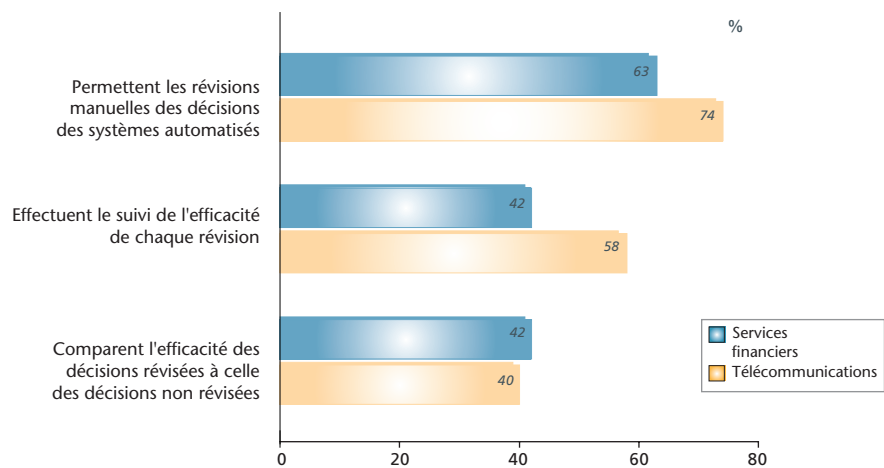
Selon l'expérience de CGI, l'utilisation d'une plateforme technologique commune dans le cadre du processus d'acquisition de clientèle peut permettre une diminution significative des délais de traitement : de plusieurs jours, on passe à quelques heures, puis à quelques minutes. Les avantages de cette situation sont considérables. Plus tôt les clients commencent à utiliser les produits et services, plus tôt les entreprises produisent des revenus. Inversement, plus cela prend de temps pour prendre une décision, plus le processus est coûteux et plus les clients risquent d'être insatisfaits. L'efficacité est la clé, quelle que soit l'industrie.

Coût des interventions en cours de processus

Les révisions manuelles de certaines décisions prises par des systèmes automatisés sont nécessaires pour assurer le traitement approprié des cas exceptionnels. Toutefois, il faut suivre ces révisions de près afin d'évaluer leur incidence sur la qualité du crédit et sur les coûts d'exploitation.

Alors que 74 % des sociétés de télécommunications et 63 % des services financiers interrogés autorisent les révisions manuelles, moins de la moitié effectuent le suivi de leurs conséquences. Ces entreprises n'ont donc aucun moyen de savoir si les interventions humaines réalisées contribuent ou non à l'amélioration de leur efficacité et, au bout du compte, elles sont aux prises avec plusieurs « pratiques décisionnelles » subjectives, au lieu de disposer d'un cadre de décision uniforme.

Figure 3 — Suivi de l'efficacité des révisions manuelles



Gestion de la clientèle : aligner le niveau de service sur la valeur client

Gestion du risque futur à l'aide des cotes de comportement

La réussite de la gestion des relations avec la clientèle est dictée par les capacités d'analyse et d'anticipation des comportements des clients. La méthode de cote de comportement est une technique avérée, qui permet l'amélioration de la segmentation et des prévisions des comportements futurs; toutefois, seulement 58 % des services financiers et 35 % des sociétés de télécommunications interrogés l'utilisent.

Surveillance de soldes entre les cycles de paiement

La gestion du risque de crédit doit être un processus continu, et non un ensemble d'activités disparates. Le sondage démontre que, si le nombre de comptes est habituellement suivi de près, on accorde beaucoup moins d'attention à l'évolution de leurs soldes. Le sondage de CGI indique par ailleurs que, pour les sociétés qui font un suivi actif des soldes entre les cycles de paiement, les cas de comptes en souffrance sont 64 % moins fréquents que pour celles qui n'effectuent aucune surveillance.

Le sondage révèle aussi que 42 % des services financiers et 30 % des sociétés de télécommunications gèrent de façon proactive les soldes excessifs entre les cycles de paiement. Les services financiers sont plus nombreux (58 %) à vérifier également les limites d'utilisation de crédit des clients de façon régulière que les sociétés de télécommunications (30 %). Afin d'être mieux préparées en vue des services mobiles de la prochaine génération (réseaux 2.5G, 3G), les sociétés de télécommunications auraient intérêt à mettre en place un système de surveillance en temps quasi-réel des comptes clients. À l'heure actuelle, tout

Observations de CGI sur la gestion de la clientèle

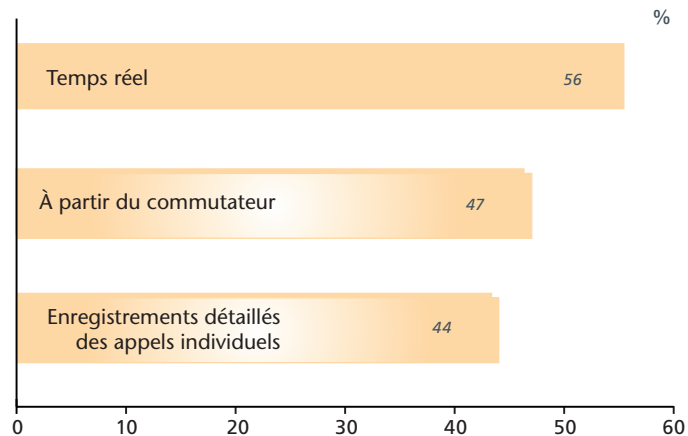
Pour une société, la capacité d'anticiper et de surveiller les comportements positifs et négatifs des clients est essentielle au maintien de relations harmonieuses avec sa clientèle. Pourtant, moins de la moitié des entreprises interrogées utilisent les cotes de comportement pour prévoir les comportements de leurs clients. En attendant sans rien faire qu'un compte soit en souffrance, les entreprises ratent une bonne occasion de réduire le risque et les coûts liés au recouvrement. Les cotes de comportement peuvent également être utilisées pour segmenter les comptes non en souffrance et pour distinguer les clients à faible risque (ceux dont le compte est en souffrance, mais qui devraient payer moyennant une intervention minimale) des clients à risque élevé (dont la situation pourrait nécessiter une approche plus musclée). Cette mesure permet d'éviter aux clients à faible risque de faire l'objet d'actions agressives de la part des services de recouvrement et à ces derniers d'utiliser inutilement les ressources coûteuses destinées plutôt aux clients à risque élevé.

En guise d'explication à cette utilisation relativement peu répandue des cotes de comportement, on peut sans doute invoquer la nécessité de disposer d'un personnel possédant des compétences spécialisées. Un véritable modèle de comportement ne fait pas que refléter les comportements passés, il doit aussi permettre d'anticiper les comportements à venir. Par conséquent, les employés qui utilisent ces modèles doivent acquérir une formation en statistique et connaître les progiciels de statistique spécialisés comme Clementine, Intelligent Miner ou SAS.

Une autre raison expliquant cette sous-utilisation des cotes de comportement est que, bien que ces modèles existent, de nombreuses entreprises n'ont pas l'infrastructure requise pour extraire efficacement les résultats et les fournir à un agent formé à cette fin. Même les modèles de comportements les plus perfectionnés ne présentent aucune valeur si les résultats produits ne sont pas présentés sous une forme utilisable et si aucun employé n'est formé pour les lire.

juste 56 % d'entre elles effectuent ce type de surveillance et courent par conséquent moins de risques d'être exposées à d'autres types de problèmes causés notamment par la réaction tardive aux comptes frauduleux et aux clients à solde et risque élevés.

Figure 4 — Méthodes utilisées par les sociétés de télécommunications pour la surveillance de l'évolution des soldes des clients



Étude de cas : les cotes de comportement permettent une hausse de 15 % des taux de recouvrement

En période de ralentissement économique, un important joueur de la scène des services financiers en Europe était aux prises avec un nombre croissant de créances irrécouvrables. Les coûts de recouvrement liés à un certain nombre de produits financiers, notamment les prêts et les cartes de crédit de chaînes de grands magasins européens, étaient en hausse, tout comme les efforts nécessaires pour recouvrer les comptes clients impayés.

Pour améliorer son rendement, l'entreprise s'est dotée d'un système de cotation des comportements pour segmenter son portefeuille de clients. Le système quantifiait le risque à chaque client, en fonction d'un certain nombre de facteurs, notamment l'historique de paiement, le pourcentage de crédit disponible, la cote de crédit originale et les données démographiques sur le client. La cote du comportement permettait à l'entreprise de prendre en considération un plus grand nombre de facteurs, et de faciliter leur prévision et leur évaluation.

Le système de cotation des comportements a permis à l'entreprise d'obtenir des résultats spectaculaires : les taux de recouvrement ont augmenté de 15 %, les sommes ont été recouvrées plus tôt dans le cycle et le taux d'attrition volontaire due aux activités de recouvrement inappropriées a diminué de façon spectaculaire.

Recouvrement : diminuer les coûts et maintenir la satisfaction des clients

Segmentation et efficacité

Les principaux services financiers et sociétés de télécommunications se servent des cotes de risque pour établir leurs stratégies de traitement des recouvrements auprès des clients. Avec peu de ressources, les entreprises tentent de maximiser le rendement du capital qu'elles ont investi en s'attaquant aux comptes à risque élevé les plus problématiques.

Le sondage de CGI confirme qu'il peut s'avérer payant de se pencher sur le cas des clients à risque élevé : pour les entreprises qui se livrent à ce type de segmentation, la proportion de comptes en souffrance parmi les comptes débiteurs est 22 % plus faible que pour les autres. Les services financiers semblent plus ouverts que les sociétés de télécommunications à la segmentation des clients, en dépit du fait que le tiers d'entre elles n'y recourent toujours pas (comparativement à la moitié pour les sociétés de télécommunications).

Le sondage révèle des différences entre les méthodes de segmentation des deux industries pour identifier les stratégies de traitement des recouvrements auprès des clients à adopter. Alors que dans les deux secteurs d'activité, on compte largement sur la segmentation par type de clients (clients résidentiels, petites entreprises, moyennes entreprises, etc.) pour attribuer les stratégies de traitement, 25 % des services financiers utilisent désormais également la valeur client comme critère. Seulement 9 % des sociétés de télécommunications utilisent actuellement cette caractéristique distinctive, qui constitue pourtant un outil puissant pour freiner le désabonnement et améliorer les possibilités de ventes croisées dans l'entreprise.

Figure 5 — Les trois méthodes de segmentation des clients les plus utilisées lors du traitement des recouvrements : télécommunications

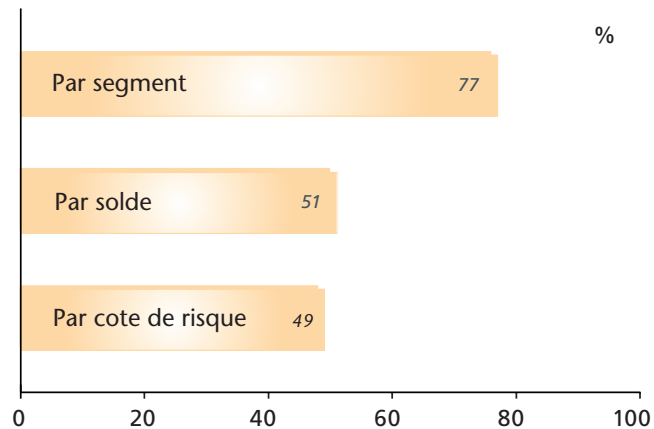
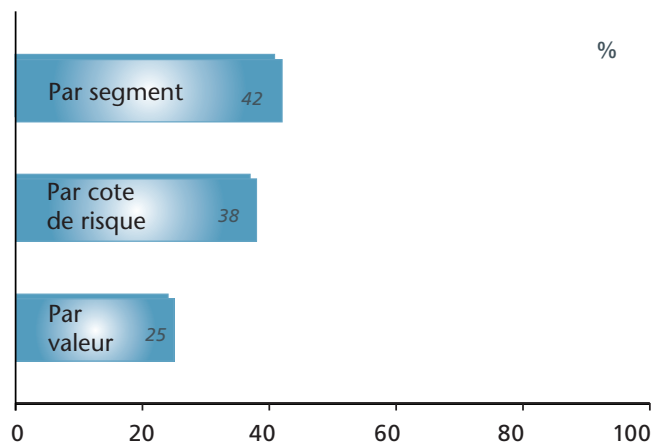


Figure 6 — Les trois méthodes de segmentation des clients les plus utilisées lors du traitement des recouvrements : services financiers



Occasions d'amélioration de la performance

Tout au long du cycle de vie des comptes, les entreprises prennent des décisions axées sur les clients dans l'optique d'influencer leurs comportements à venir; elles détermineront notamment si un dépôt est nécessaire pour atténuer le risque ou quel type de traitement est le plus efficace pour inciter le client à payer. Mais comment les entreprises peuvent-elles savoir qu'elles prennent les bonnes décisions?

Les décisions doivent être évaluées constamment en fonction de leur incidence sur l'efficacité et sur la rentabilité de la clientèle. Ce processus d'évaluation de routine prend plusieurs formes : la comparaison de la méthode existante à une nouvelle méthode, la méthode « test et contrôle » ou, pour plus de précision, l'apprentissage par le test.

Le sondage de CGI indique que, pour les sociétés utilisant plus d'un plan de segmentation du risque, la proportion des montants en souffrance est 17 % plus faible que pour les autres. L'utilisation de techniques d'apprentissage par le test pour l'évaluation de ces plans de segmentation ne constitue toutefois pas la norme. Moins de 40 % des sociétés de télécommunications et seulement le tiers des services financiers interrogés utilisent ces techniques pour l'évaluation de leurs stratégies de traitement des recouvrements. De nombreuses entreprises ratent ainsi une très bonne occasion de connaître et d'évaluer l'incidence de leurs décisions sur les comportements des clients.

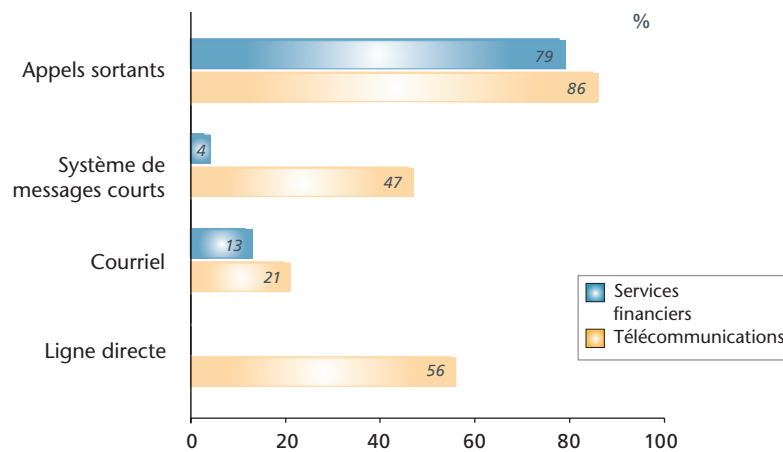
Nouveaux canaux de contact avec les clients

L'utilisation de divers canaux de contact avec les clients dans un contexte de recouvrement permet à la fois l'augmentation des montants recouverts et d'importantes réductions de coûts. L'utilisation des courriels et des systèmes de messages courts n'est toutefois pas très répandue chez les participants interrogés.

Selon le sondage, plus de 20 % des sociétés de télécommunications utilisent le courriel et près de 50 % ont recours aux systèmes de messages courts pour le recouvrement. Du côté des services financiers, 13 % des répondants affirment se servir du courriel, alors que 4 % à peine utilisent les systèmes de messages courts.

Les sociétés de télécommunications ont accès à un canal de contact supplémentaire : la ligne directe, qui réachemine automatiquement les appels sortants d'un téléphone mobile au centre d'appel des services de recouvrement. Plus de la moitié des sociétés de télécommunications interrogées utilisent cette fonction.

Figure 7 — Utilisation de canaux de contact différents



Avancer à tâtons

La capacité d'apparier les radiations opérationnelles aux pertes prévues de provisions (ou réserves) et aux périodes de création de revenus est cruciale pour les entreprises qui souhaitent éviter les surévaluations et les sous-évaluations de provisions et l'impact que cela pourrait avoir sur leurs flux de trésorerie. Si elle n'y parviennent pas, ces entreprises ne pourront pas évaluer adéquatement les conséquences des changements de politiques sur leurs résultats.

Observations de CGI sur le recouvrement

Le sondage de CGI démontre sans l'ombre d'un doute que les entreprises qui ont une meilleure compréhension de leur clientèle ont moins de comptes en souffrance. Toutefois, la majorité des entreprises n'utilisent toujours pas les cotes de risque et la valeur client pour segmenter leur clientèle et déterminer quelles stratégies de traitement des recouvrements utiliser. Ces entreprises font face à la hausse des coûts, elles sont aux prises avec un nombre croissant de mauvais payeurs et elles perdent des clients à rentabilité élevée parce qu'elles utilisent des stratégies de traitement inappropriées.

L'expérience de CGI en mise en œuvre de stratégies et d'outils de recouvrement a mené aux conclusions suivantes :

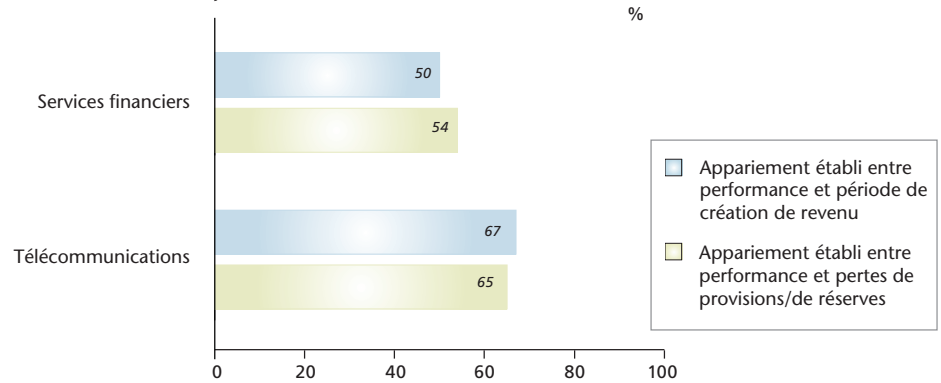
- Les indicateurs de valeur client sont obtenus à l'aide de nombreuses sources de données et tiennent compte de caractéristiques comme la propension au désabonnement, le risque de crédit et la propension à l'achat.
- Ces indicateurs tiennent compte de la valeur client, tant actuelle que prévue.
- Les outils technologiques comme les moteurs de décision, l'intégration ordinateur-téléphone et les systèmes spécialisés de recouvrement jouent un rôle crucial dans la mesure et la gestion de la valeur client.
- Les représentants de service à la clientèle et les agents de recouvrement doivent recevoir régulièrement une formation spécialisée.
- La création d'équipes de travail autonomes et la responsabilisation des employés sont des objectifs organisationnels clés.

Il arrive parfois que l'indicateur de valeur client utilisé n'inclut pas le risque de crédit. En outre, de nombreuses entreprises ne disposent toujours pas des capacités techniques et organisationnelles nécessaires pour utiliser efficacement l'information sur les clients.

Les différents obstacles organisationnels empêchent souvent le traitement efficace des comptes en fonction du risque de crédit des clients — le parfait exemple étant le fossé entre marketing et recouvrement. Alors que les services de marketing sont indemnisés en fonction de l'élargissement de leur part de marché, des revenus générés ou des nouveaux produits vendus, les services de recouvrement le sont, eux, en fonction du montant total recouvré, sans égard au type de clients. Il n'est donc pas rare que cette situation soit à l'origine du manque de cohérence des messages transmis aux clients et des stratégies de traitement utilisées, ce qui ne surprendra personne !

Le sondage de CGI démontre d'ailleurs que 33 % des sociétés de télécommunications et 46 % des services financiers ne sont pas en mesure d'apparier radiations et provisions, et que 35 % des sociétés de télécommunications et 50 % des services financiers sont incapables de mettre en correspondance radiations et période de création de revenus.

Figure 8 — Appariement entre radiations et provisions prévues, et entre radiations et périodes de création de revenus



Étude de cas : l'apprentissage par le test permet de réduire de 22 millions \$ les dépenses liées aux créances irrécouvrables

Une entreprise américaine de services locaux de télécommunications voyait augmenter son niveau de créances irrécouvrables, principalement en raison de l'évolution des soldes des comptes de ses clients résidentiels et petites entreprises. Bien qu'un plan élémentaire de segmentation du risque ait été mis en place, l'efficacité des stratégies de traitement utilisées n'avait pas été évaluée, et ces dernières n'avaient d'ailleurs pas subi le processus d'apprentissage par le test.

L'entreprise a donc décidé de prendre trois initiatives visant l'amélioration de ses résultats financiers. Elle a d'abord créé et mis en œuvre un nouvel ensemble de modèles prédictifs pour différencier plus efficacement les clients à faible risque des clients à risque élevé. Elle s'est ensuite livrée à l'analyse de ses données historiques et a élaboré de nouvelles stratégies qu'elle a comparées à ses stratégies de statu quo courantes. Enfin, elle a mis sur pied une unité organisationnelle axée sur la compréhension et la gestion d'un ensemble permanent d'analyses permettant une compréhension suivie du portefeuille.

Parmi les avantages commerciaux obtenus, mentionnons la réduction de plus de 22 millions \$ des dépenses annuelles liées aux créances irrécouvrables et la diminution des dépenses de recouvrement connexes (plus de 150 000 \$). Ces améliorations se sont en outre avérées durables, grâce à la capacité de l'entreprise de gérer son portefeuille plus efficacement.

Recommandations de CGI

La gestion du risque de crédit des clients, ce n'est pas seulement l'application de politiques de recouvrement rigoureuses. C'est aussi l'intégration systématique des principes de gestion du risque dans l'ensemble du cycle de vie du crédit, afin de fournir une perspective complète de la situation du client et de mettre en œuvre les stratégies de traitement appropriées à chaque étape du processus de gestion.

Si le sondage de CGI révèle que l'application des principes de gestion du risque de crédit peut rapporter gros, il indique également que les entreprises disposent de nombreuses occasions d'améliorer leur performance en matière de crédit et de recouvrement.

À propos du sondage

Ce sondage sur le risque de crédit et les pratiques de recouvrement a été conçu pour identifier les stratégies et tactiques utilisées par les principales sociétés de services financiers et de télécommunications pour effectuer la gestion et le contrôle du risque de crédit.

Le sondage portait principalement sur les pratiques clés utilisées dans les trois plus importantes étapes de la gestion du risque de crédit : l'acquisition de clientèle, la gestion de la clientèle et le recouvrement. En plus de recueillir des informations spécifiques sur les pratiques courantes des services financiers et des sociétés de télécommunications, CGI a obtenu des statistiques clés les concernant, notamment sur les radiations (des pertes de crédit nettes pour les services financiers et des créances irrécouvrables pour les sociétés de télécommunications), sur les niveaux de comptes en souffrance et sur les dépenses d'exploitation.

Les données de ce rapport reposent sur les réponses recueillies par PMP et par AMS (société acquise par CGI en mai 2004). La recherche sur le risque de crédit et les domaines de pratique ont été intégrés à CGI; par conséquent, ce document a été mis à jour en fonction de la nouvelle propriété intellectuelle de CGI.

Les recherches ont été menées pendant le deuxième trimestre de 2002, auprès de 67 des plus grandes sociétés de télécommunications et de services financiers d'Europe occidentale, d'Amérique du Nord et d'Australie. Environ 60 % des répondants étaient issus de l'industrie des télécommunications, alors qu'environ 40 % provenaient de l'industrie des services financiers. Les sociétés participantes ont été sélectionnées en raison de leur position de leader de l'industrie et en fonction de leur taille (revenus déclarés). Tous les répondants ont tenu un rôle de premier plan dans l'établissement des stratégies et politiques de gestion du risque de crédit et de recouvrement de leurs sociétés.

CGI propose les recommandations suivantes, fondées sur sa vaste connaissance et son expérience approfondie de la mise en œuvre de stratégies de gestion du risque de crédit :

Traiter la gestion du risque comme un processus de bout en bout. Trop souvent, les frontières organisationnelles fondées sur la responsabilité des profits et des pertes, ou sur les responsabilités fonctionnelles, isolent les gestionnaires et favorisent les comportements et les résultats insatisfaisants. Il arrive souvent que les gestionnaires soient coincés entre des objectifs contradictoires. Si elle agit seule, une entité organisationnelle ne peut tout simplement pas atteindre ses objectifs de bénéfice.

Tirer parti des données. Bénéficiez de l'ensemble des sources de données pour élaborer des profils clients permettant de véritablement comprendre et gérer les tendances de chaque portefeuille. Les analyses quantitatives, les modèles prédictifs ainsi que la segmentation et le traitement des portefeuilles multidimensionnels permettent de tirer pleinement parti des données sur les clients.

Investir dans l'apprentissage continu. Dans un marché qui évolue rapidement, les stratégies et les tactiques d'hier peuvent ne plus être tout à fait pertinentes aujourd'hui et pourraient être carrément dépassées demain. Le recours aux capacités d'apprentissage par le test constitue la meilleure façon de comprendre les liens entre les stratégies et les comportements des clients.

Débuter modestement, avec un objectif à long terme. Définissez votre vision fonctionnelle, mais préparez-vous à y apporter graduellement des améliorations. Les entreprises capables d'obtenir progressivement des résultats concrets en matière de diminution des créances irrécouvrables et des comptes débiteurs sauront satisfaire la haute direction et atténuer les risques de déraillement.

Optimiser Basel

Les services financiers doivent considérer Basel II comme une occasion, et non pas comme un obstacle à la performance. La segmentation et la quantification du risque sont au cœur du nouvel accord sur les fonds propres et des preuves d'utilisation seront requises tout au long du processus de crédit, y compris lors de la prise de décision, de la tarification, de la gestion de la clientèle et du recouvrement. Autrement dit, les processus de base du cycle de vie du crédit doivent être intégrés étroitement. L'amélioration permettra aux sociétés d'acquiescer des capacités de gestion du risque de crédit et du portefeuille plus raffinées, ainsi que d'améliorer leur rendement.

Gérer le défi de la troisième génération

Le défi que représente le risque de crédit est plus grand que jamais dans le contexte actuel des services de données et des partenariats multiples. Pour s'adapter au risque de crédit dans un cadre de communications mobiles de troisième génération, les sociétés de télécommunications doivent se concentrer sur l'évolution des soldes entre les cycles de paiement et sur la répartition. Pour elles, il est crucial d'identifier les recouvrements entre les comportements des clients grands utilisateurs de crédit et ceux des clients à risque élevé. Au lieu de la gestion d'un portefeuille moyen et global (par exemple, revenu moyen, par client, par mois), c'est l'analyse et l'action qui doivent être préconisées lorsque des comptes atteignent deux, trois ou cinq fois la taille des comptes ordinaires, ou lorsque des cas éventuels de créances irrécouvrables se présentent.

À propos de CGI

Fondée en 1976, CGI travaille de concert avec ses clients, qui proviennent d'un large éventail d'industries, afin de les aider à tirer parti des avantages des technologies de l'information (TI), dans une optique d'optimisation du rendement et d'atteinte de résultats axés sur la valeur. Nous offrons également un ensemble exhaustif de services d'impartition des processus d'affaires, à l'aide duquel nous assistons nos clients dans la gestion et l'amélioration de leurs processus quotidiens, afin qu'ils puissent se concentrer sur la prise de décisions stratégiques. Nos services de consultation, d'intégration de systèmes et d'impartition constituent une solution globale conçue pour répondre aux besoins commerciaux et technologiques de nos clients. Nous abordons chacun de nos engagements avec un seul objectif en tête : contribuer au succès et à la croissance de nos clients. CGI a des clients partout dans le monde. Ses bureaux sont situés au Canada, aux États-Unis et en Europe, et ses centres d'excellence, en Inde et au Canada.

Pour en savoir plus à ce sujet, contactez votre responsable client CGI. Visitez le site http://www.cgi.com/web/fr/siege_social.htm pour savoir où se trouve le bureau de CGI le plus près de chez vous. Pour plus de renseignements sur CGI, visitez l'adresse www.cgi.com.