

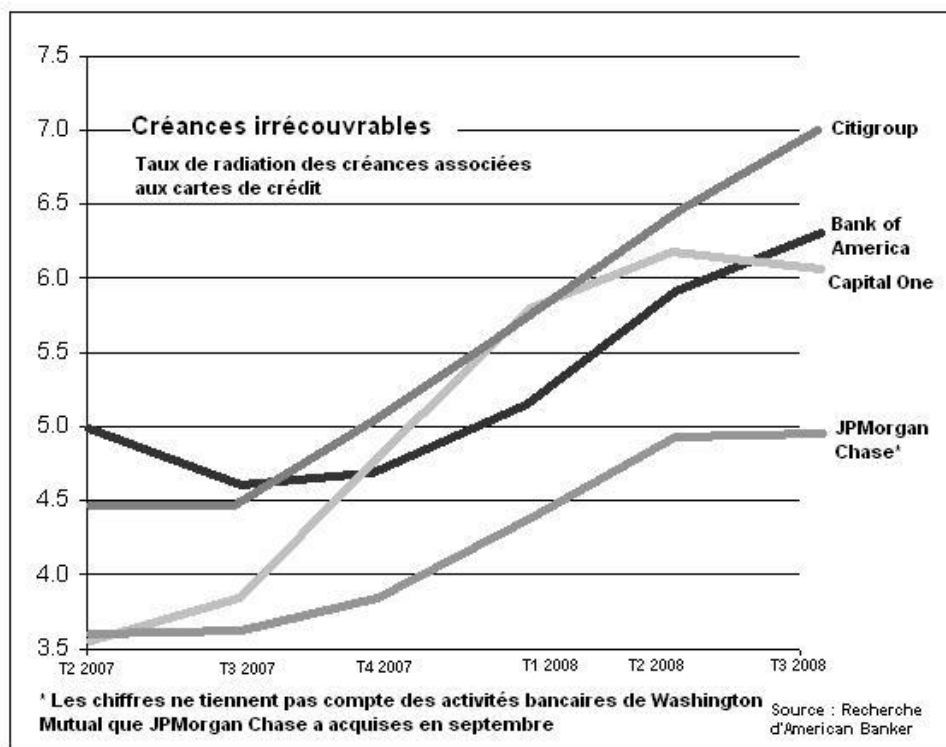
Il est temps de travailler *plus* et *mieux*

Par Robert Landry, directeur de la stratégie du secteur Services bancaires et marchés financiers chez CGI
Article publié initialement en anglais dans le magazine en ligne FST (Financial Services Technology), février 2009, sous le titre It's time to work harder AND smarter

Lors de l'effondrement récent du marché du crédit, on a accordé beaucoup d'attention aux prêts hypothécaires en souffrance et aux saisies de biens immobiliers. Or, les défauts de paiement ne sont pas toujours associés à l'immobilier. À compter du troisième trimestre de 2007, les arriérés ont commencé à grimper dans tous les segments du marché du crédit. La convergence de la crise financière qui a éclaté en septembre 2008, de la chute libre de l'activité économique au quatrième trimestre 2008 et de l'annonce officielle, longtemps attendue, que les États-Unis sont bel et bien en récession, a donné lieu à la « tempête du siècle » en matière de crédit. Cette tempête a déjà emporté certaines institutions financières et pourrait faire d'autres victimes en 2009.

Bien que les défauts de paiement les plus coûteux touchent les prêts hypothécaires, le ralentissement économique continuera à soumettre tous les segments du marché du crédit à des tensions – particulièrement ceux qui regroupent des volumes élevés de petites créances. Dans un contexte de hausse continue du chômage, les grands émetteurs de cartes de crédit ont augmenté leurs provisions pour pertes à plusieurs reprises et l'on prévoit que leur taux de radiation dépassera 8 % en 2009 (Tableau 1).

Tableau 1



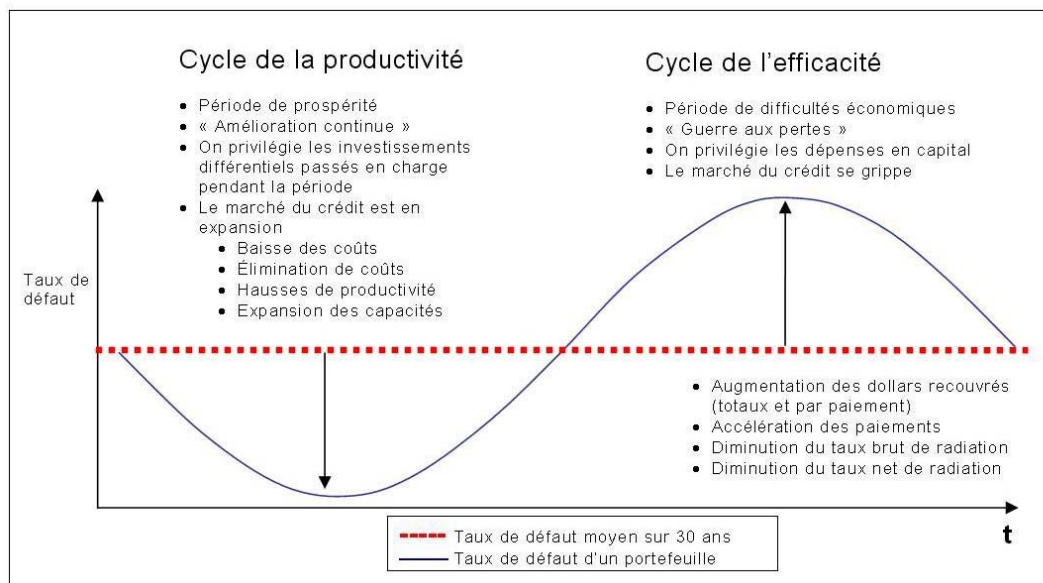
Source : American Banker, le lundi 20 octobre 2008

Pour faire face à la hausse rapide des comptes en défaut, les équipes responsables des recouvrements travaillent déjà plus fort que jamais. Cela ne suffit plus, à présent : il faut aussi qu'elles travaillent mieux.

Passer de la productivité à l'efficacité

Dans le monde du recouvrement, les périodes fastes ont toujours alterné avec les périodes creuses, mais pas de la manière qu'on pourrait imaginer (Tableau 2). Quand l'économie est prospère, les équipes de recouvrement vivent des « années creuses » : elles privilégient les petits investissements qu'elles passent immédiatement en charges et qui leur procurent des économies différentielles. L'inefficacité des recouvrements peut passer inaperçue car les taux nets de radiation sont stables ou en baisse. Les débiteurs en difficulté trouvent généralement d'autres sources de crédit pour faire face à leurs obligations : ils « empruntent à Jean pour rembourser Pierre ». Convaincues que leurs pertes sont bien maîtrisées, les institutions mettent l'accent sur les ventes croisées et le développement de la clientèle.

Tableau 2

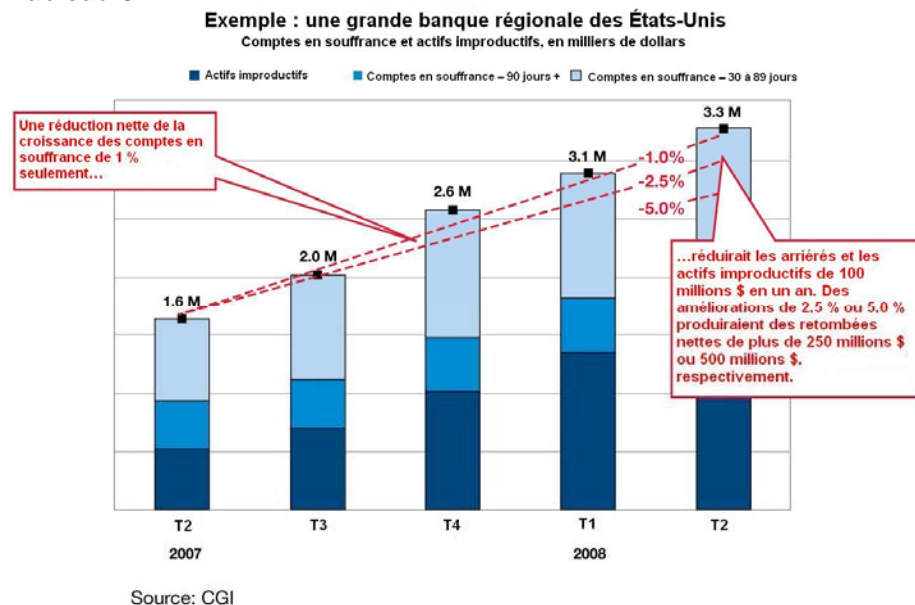


Source : AITE Group. Managing Delinquencies and Losses in Tough Economic Conditions. Août 2008.

Lorsque la concurrence s'intensifie dans les segments attrayants à faibles risques, nombre de prêteurs sèment les graines des pertes ultérieures en ciblant des segments plus vulnérables afin de maintenir leur volume d'activités et en déployant diverses stratégies visant à soutenir la croissance des prêts – par exemple les prix ajustés aux risques.

Écrasées sous une avalanche de radiations, les équipes de recouvrement délaissent actuellement les stratégies de diminution différentielle des coûts pour adopter des solutions qui rehausseront leur efficacité. Les meilleures solutions leur permettront d'absorber un volume accru de recouvrements et d'affecter leurs agents les plus performants aux comptes qui produiront les rendements les plus élevés. La hausse des radiations a déjà capté l'attention des dirigeants et il ne sera pas difficile de les convaincre d'agrandir l'équipe. Le défi sera plutôt d'optimiser le travail des agents de recouvrement afin de convaincre les emprunteurs de payer leurs dettes. L'utilisation efficace de ces ressources est le facteur clé de succès de l'entreprise en matière de recouvrements.

Tableau 3



Des techniques qui augmentent l'efficacité

Le fondement de l'efficacité, en ce domaine, est la formation des agents de recouvrement. Afin de tirer le meilleur parti possible de cette précieuse ressource, en cette période de hausse rapide des volumes, l'entreprise doit apprendre à mieux connaître ses clients et mettre des outils libre-service à leur disposition. Une connaissance plus approfondie des clients aide l'entreprise à savoir sur quels comptes elle doit concentrer ses efforts et quels modes d'intervention maximisent les résultats obtenus auprès de chaque segment. Elle permet aussi d'instaurer un environnement d'apprentissage par essais afin de perfectionner les stratégies au fil de l'évolution des marchés. Les innovations technologiques et les attitudes plus favorables au libre-service, surtout chez les jeunes clients, ouvrent la voie à de nouvelles méthodes de recouvrement comme l'auto-résolution sur Internet et les systèmes automatisés de contacts par messagerie téléphonique.

L'analyse préalable fournit des signaux d'alarme

En matière de crédit immobilier, on observe des comportements tout à fait nouveaux par rapport aux périodes antérieures de difficultés économiques. Selon le National Delinquency Survey du troisième trimestre 2008 de la Mortgage Bankers Association (MBA), le nombre de prêts liés à des immeubles résidentiels d'une à quatre unités qui sont en défaut depuis 30 jours ou plus ou en voie de saisie est de 9,96 %. De plus, l'étude prévoit que les pertes d'emploi résultant de la récession causeront une hausse du taux de comptes en souffrance pendant une grande partie de l'année 2009.

Les prêteurs doivent prendre l'initiative de repérer les clients vulnérables avant que leurs arriérés s'accumulent et les encourager à rectifier rapidement la situation – avant de se retrouver dans une impasse. Dans bien des cas, un emprunteur dont le prêt hypothécaire est en défaut a déjà d'autres paiements en retard. À ce point, les activités de recouvrement rapportent peu et souvent, la modification du prêt ne diminue pas suffisamment les pressions auxquelles l'emprunteur est soumis. Dans certaines régions comme la Californie et la Floride, où la valeur des résidences s'est effondrée, plusieurs emprunteurs sont disposés à « mettre la clé sous la porte ». Par conséquent, ils ont inversé leurs priorités en matière de paiements : au lieu de rembourser leur emprunt hypothécaire en premier, ils le remboursent en dernier.

Les prêteurs qui utilisent l'analyse préalable peuvent gérer ces comptes de manière rentable en élaborant une stratégie sur mesure pour chaque segment. Cette approche permet à la banque d'agir assez vite pour influencer le comportement des clients et empêcher de nombreux comptes de se retrouver en défaut; elle mène donc à une baisse des coûts de recouvrement et à une hausse des bénéfices.

On peut utiliser plusieurs facteurs pour prédire les retards de paiement imminents. Les modèles de notation se fondent sur les opérations que les clients effectuent et sur leurs comportements. On peut aussi tenir compte d'autres indicateurs, par exemple : les régions où les résidences ont perdu beaucoup de valeur et où les pertes d'emploi sont élevées; des retards de paiement irréguliers, à répétition; un ratio de crédit permanent ou de remboursement inquiétant, etc. En passant la base de données clients au crible des modèles prédictifs adoptés, on obtient pour chaque compte une note indiquant la probabilité de défaut. On segmente ensuite les stratégies en fonction des facteurs de risque, des soldes, des catégories de produits ou d'autres critères logiques.

Même si vous n'êtes pas le prêteur qui a consenti un prêt hypothécaire donné, il demeure pertinent de repérer les clients susceptibles de défaut et de prendre des mesures préventives. Vous pourriez par exemple modifier les marges de crédit permanentes et exclure les clients vulnérables des campagnes promotionnelles ultérieures. Notez que ces modalités peuvent être modifiées ultérieurement, en cas de changement du degré de risque.

Raffiner la segmentation pour diminuer les risques, hausser les recouvrements et mieux utiliser le personnel

Les systèmes de pointe, en gestion des recouvrements, sont axés sur les flux des travaux et les règles décisionnelles. Pour profiter à fond de la puissance et de la souplesse de tels systèmes, il faut établir une base de données solide. Il faut aussi instaurer un environnement d'apprentissage fondé sur les essais qui vous permettra de déployer et de maintenir une stratégie de segmentation efficace. Déterminées en fonction des règles décisionnelles, de manière à maximiser leur rentabilité et leur personnalisation pour chaque client, les stratégies d'intervention prévoient les activités appropriées à chaque étape du recouvrement.

Il importe de pouvoir changer facilement les stratégies d'intervention auprès des clients afin de réagir rapidement à l'évolution du marché et à la hausse des volumes. Pour accélérer le recouvrement des comptes en souffrance, les applications et les processus de prise de décisions doivent être construits de manière à ce que les propriétaires fonctionnels puissent modifier sur-le-champ les règles importantes, sans faire appel aux services informatiques. Cette souplesse vous permet de déployer des stratégies ciblées et dynamiques, par exemple :

- optimiser les stratégies de recouvrement pour chaque compte ou groupe de comptes, conformément aux stratégies d'affaires et aux contraintes touchant les ressources;
- concentrer les activités de recouvrement sur les clients dont les soldes sont élevés ou qui sont les plus susceptibles de régler leur dette;
- affecter automatiquement les comptes arriérés aux agents de recouvrement, aux fournisseurs externes et aux traitements automatisés qui peuvent avoir un effet décisif sur le recouvrement;
- déployer rapidement des stratégies et les faire évoluer grâce à un environnement d'apprentissage fondé sur les essais;
- automatiser la conformité aux politiques et à la réglementation;
- fournir des scénarios dynamiques aux nouveaux agents de recouvrement;
- analyser l'information client afin de prendre des décisions plus éclairées à l'échelle des comptes tout en améliorant les rapports avec les clients et en les fidélisant.

Utiliser le Web pour aider vos clients à se prendre en main

L'efficacité du téléphone, comme outil de recouvrement, suit une courbe descendante à long terme. Les contacts téléphoniques coûtent cher. De plus, grâce aux afficheurs, les consommateurs peuvent facilement éviter les appels « désagréables ».

En tant qu'outil de recouvrement, le potentiel du Web demeure pour ainsi dire inexploité. Pourtant, il s'avère fort utile dans plusieurs autres domaines du crédit et du service à la clientèle. Pourquoi ne conviendrait-il pas aux recouvrements? De fait, Internet peut être un moyen efficace d'obtenir des paiements de la part d'un groupe ciblé de clients. De point de vue de l'entreprise, le Web permet de traiter un nombre élevé de recouvrements de manière efficace et économique; il s'adapte à de fortes variations de volume sans intervention importante de la part d'un personnel spécialisé. Du point de vue des clients, le Web traite les recouvrements de la manière souhaitée : il leur procure un environnement libre-service, exempt de confrontation, dont ils peuvent se servir aux moments de leur choix.

Armée d'une nouvelle solution Web, l'entreprise peut permettre à ses clients de régler eux-mêmes leurs comptes en souffrance au moyen d'un outil de gestion des contacts qui se moule à leurs préférences. Les clients peuvent faire des opérations aux moments de leur choix, qui ne correspondent pas toujours aux heures d'ouverture des bureaux de recouvrement. Les solutions de pointe couvrent la plupart des aspects de la négociation, des engagements, des paiements et du règlement. Elles procurent aux consommateurs un environnement où ils sont à l'aise d'échanger des renseignements pertinents et où ils ont accès à des options de paiement souples – ce qui a pour effet d'augmenter le taux de remboursement. Exigeant un investissement en capital relativement faible, elles peuvent être déployées seules ou intégrées au site Web de l'entreprise en deux mois seulement. Le délai de récupération dépend de l'ampleur des efforts déployés mais en règle générale, l'entreprise récupère la totalité de ses coûts en moins d'un an.

Automatisation des contacts et systèmes de résolution par messagerie téléphonique

Les stratégies d'intervention hâtive peuvent produire des résultats substantiels. D'ordinaire, seule une petite minorité des clients en retard a une raison particulière d'éviter de faire son paiement. La majorité a simplement égaré votre facture ou oublié la date d'échéance. Des méthodes d'analyse plus performantes vous aideront à déterminer qui sont ces clients et à transformer vos activités de recouvrement en occasions de renforcer vos liens avec eux.

Les nouveaux systèmes automatisés de gestion des contacts peuvent leur transmettre des messages positifs et personnalisés. Contrairement aux lettres, ces messages sont livrés instantanément et tiennent compte de l'information à jour sur les paiements reçus. La plupart des clients les écoutent le jour-même de leur réception, alors que le courrier s'accumule souvent pendant plus d'une semaine avant qu'on en prenne connaissance.

Les systèmes automatisés acceptent les promesses de paiement, traitent les paiements venant de sources diverses et, s'il y a lieu, mettent le client en communication avec un agent de recouvrement. Les agents automatisés ne jugent pas les clients. Ils diminuent les problèmes de conformité, car ils ne modifient jamais les scénarios approuvés et leurs conversations ainsi que les opérations et les promesses connexes peuvent être entièrement vérifiées. Les systèmes de contacts automatisés peuvent aussi acheminer les appels les plus pertinents à vos agents de recouvrement – dont l'utilisation et le temps passé avec les clients peuvent augmenter jusqu'à 20 %.

Les décisions intelligentes mènent aux gains substantiels

La détérioration générale du marché résidentiel et hypothécaire soumet tous les segments du marché du crédit à des tensions sans précédent. Alors que le volume de prêts en défaut s'amplifie, il devient indispensable de mieux travailler et de mettre l'accent sur les solutions qui rehausseront l'efficacité des recouvrements. Votre façon de gérer le défi du crédit dans le contexte de turbulence actuel pourrait déterminer votre prospérité à venir. Les solutions qui incorporent l'information sur les clients, la segmentation fondée sur les risques, les outils libre-service et les systèmes automatisés augmenteront l'efficacité des activités de recouvrement et multiplieront les dollars recouvrés pour chaque dollar dépensé.