

La récession, le client, et vous



Le Recouvrement et la Relation Client

Marcos Gallego, Country Manager France & Tunisia
Le 4 juin 2009

Introduction

Avec la récession qui bat son plein, votre service en charge de la gestion du risque et du recouvrement a de fortes chances d'être très occupé, et ce d'autant plus que le nombre de foyers en situation de surendettement est en train d'exploser.

En tant que professionnel de la Relation Clients ou de la Finance, vous pensez peut-être qu'il s'agit d'un défi à la portée de votre service comptable ou recouvrement. Il est vrai que, dans la plupart des organisations, la Relation Client, la Gestion du Risque et le Recouvrement sont gérés séparément, selon des règles clairement définies mais rarement cohérentes entre les Services Financiers, Clients ou Commercial.

Le temps est venu de se pencher à nouveau sur ce problème.

« Si gérer des problèmes de paiement devient le pain quotidien de plus en plus de vos clients – Pourquoi ne serait-ce pas le vôtre ? »

En période de récession, la dette n'est qu'un élément de plus dans « l'expérience client » que nous avons tous besoin de prendre en considération. Et, parce qu'une bonne appréhension des événements qui affectent la vie de vos clients est essentielle pour vous permettre de mener à bien votre mission, cette question doit être au centre de vos préoccupations.

La vérité sur la récession

Chaque jour en France, près de 1800 personnes perdent leur emploi

Chaque heure, près de 30 personnes déposent un dossier de surendettement auprès de la Banque de France

Cette étude préconise une approche conjointe de la gestion de la Relation Clients et de la gestion du Risque et du Recouvrement, un fonctionnement en tandem, avec une grande cohérence entre Services Clients et équipes en charges de la gestion du Risque et du Recouvrement.

Ce document décrit aussi certains des défis associés à la réalisation de cet objectif et comment ils peuvent être surmontés.

Marcos Gallego

Country Manager Transcom France & Tunisie

Et d'après les propos recueillis auprès de :

Mike Purvis - Directeur Général Transcom UK

Franck Amouroux – Responsable Division Credit Management Transcom France



L'enjeu de la récession

La dette client est une notion rarement intégrée dans la réflexion des services en charge de la Relation Client. Après tout, nous les professionnels de la Relation Clients, sommes axés sur notre capacité à gagner des clients, les conserver et optimiser leurs dépenses. Cela signifie que nous devons d'être agréables avec eux. Et puis, si jamais la situation se dégrade et que les clients ne parviennent pas à payer, c'est qu'il est temps de passer le dossier aux « durs » du recouvrement, et peu importe si la relation client est perdue dans l'intervalle.

« Après tout, c'est la faute au client qui, par son comportement irresponsable, s'est rendu indésirable. »

Si seulement c'était aussi simple que cela.

La triste vérité est qu'en 2009 - et aussi longtemps que durera cette récession - de plus en plus de vos bons clients, sans qu'ils en soient directement responsables, vont avoir des difficultés financières, voire vont se trouver dans une situation financière critique et se trouveront donc en défaut de paiement. Il s'agira de clients pour lesquels il vous a fallu batailler dur en vue de les acquérir et les conserver et qui vous ont récompensé jusqu'ici par leur fidélité. Parfois, loin d'avoir le profil du « dépensier », ils sont davantage des clients "débiteurs réticents », poussés par des circonstances qu'ils ne peuvent contrôler dans une situation à laquelle ils ne savent pas facilement faire face. Doivent-ils pour autant être logés à la même enseigne que tous vos autres débiteurs ?

Le « débiteur réticent » – deux définitions :

-Consommateur prudent avec un budget serré dont la capacité à vivre avec ses moyens est remise en question par une hausse sans précédent du coût de la vie, ou par une perte de revenu soudaine et dramatique faisant suite à un licenciement, une baisse de salaire ou une réduction du temps de travail.

-Consommateur « sophistiqué » qui gère de manière responsable ses achats via le crédit (emprunts, carte bancaire à débit différé, hypothèques, ...) Il fait face aux échéances et évite les incidents afin d'optimiser ses démarches d'obtention de crédits au meilleur taux et ne pas avoir à supporter des pénalités. Là aussi une perte de salaire remet en question sa capacité de remboursement, ou bien encore le tarissement de ses sources de crédit lui laisse moins de marge de manœuvre.

Au moment où la crise économique rend plus difficile que jamais pour vous le recrutement de nouveaux clients, vous devez vous battre pour garder ceux que vous avez conquis et cela signifie aussi les aider à surmonter leur dette. De plus en plus d'entreprises évoluées apprennent à gérer en tandem la Relation Client et les problèmes de paiement, en créant des liens plus étroits entre leurs équipes Contrôle de Crédit/Recouvrement et leurs équipes de Service Clients.

La réalisation de cet objectif représente un défi organisationnel. Un de ceux qui ne doit pas être sous-estimé, mais qui peut être surmonté.

Voici les trois étapes que vous devez suivre.

Etape 1: Clarifier le cycle de vie client

La première étape consiste à reconnaître la gestion de la dette comme un acte de gestion normal dans le cycle de vie du client. Si le pilotage de la performance d'un Service Contrôle de Crédit repose essentiellement sur des objectifs de réduction du DSO et d'augmentation du taux de recouvrement, celui des opérations de Relation Clients est basé sur un ensemble complexe d'objectifs axés sur le cycle de vie des clients : maximiser l'acquisition de nouveaux clients, optimiser leur consommation, garantir leur loyauté, tout en minimisant le coût unitaire de gestion.

En tant que professionnel de la Relation Clients vous serez généralement d'accord sur le fait que la rétention est un des objectifs clés de votre mission. Toutefois, vous pensez sans doute à celle-ci en termes de préservation du parc clients de la menace concurrentielle. Et bien le défi n'est pas vraiment différent quand il s'agit de gérer un impayé ou un risque de non-paiement. C'est juste que "l'ennemi" n'est pas le séduisant concurrent, il est la « dette honteuse ». En effet, la plupart des « clients débiteurs réticents », sur lesquels nous aurons fait peser la honte de la dette par un discours inadapté et insensible n'oublieront pas de sitôt le sentiment désagréable que nous leur avons fait ressentir et ils n'hésiteront pas à changer de fournisseur à la première occasion.



Etape 2: Prioriser les compétences de services

Les pratiques et les compétences qui sont indispensables à la bonne gestion de la Relation Clients doivent être appliquées au Credit Management afin de pouvoir réhabiliter rapidement les clients « débiteurs réticents » et contribuer à la réduction du churn.

Au sein des Services Clients ou Rétention, nous avons su peaufiner notre capacité à influencer le comportement des clients notamment en faisant preuve de diplomatie et d'empathie. Les mêmes compétences sont nécessaires à la gestion des clients débiteurs ou dits « à risque » dont la « capacité » plutôt que la « volonté » de payer est en question. Investiguer avec tact sur leur situation financière, offrir des conseils constructifs, présenter des plans de paiement flexibles, accorder un geste commercial à bon escient, proposer si possible un produit moins onéreux ou mieux adapté à la situation du client, sont des moyens d'obtenir des résultats satisfaisants pour les deux parties.

« Les pratiques et les compétences qui sont indispensables à la bonne gestion de la Relation Clients doivent être appliquées au Credit Management afin de pouvoir réhabiliter rapidement les clients 'débiteurs réticents' »

Par exemple, si un « débiteur réticent » ne peut tout simplement pas se permettre d'apurer sa dette par des mensualités de 100€ , cela peut avoir du sens d'accepter des versements de 50€, accord éventuellement assorti d'une suspension ou d'une restriction temporaire de service, jusqu'à ce que l'arriéré ait été soldé ou réduit jusqu'à un certain niveau.

Au moins l'argent continue de rentrer et les deux parties se parlent encore. Après tout, quelle est l'alternative?

Si l'on est dans l'impasse et qu'aucun paiement n'a lieu, la dette sera escaladée au recouvrement et le client sortira du périmètre Clients pour rentrer dans la sphère Débiteurs.

Dès que la dette dépasse en moyenne 90 jours, la plupart des organisations traditionnelles transfèrent le dossier de leur service Contrôle de Crédit vers leur cabinet de recouvrement. Dans pratiquement tous les cas, cette étape représente un changement profond dans les mentalités de l'organisation. On accepte à ce moment là l'idée que le client soit perdu, et il s'agit alors de se concentrer uniquement sur la récupération de la plus grande partie possible de la dette – autant dire un exercice coûteux, visant à limiter les dégâts et à l'orientation trop étriquée.

L'impératif est de faire en sorte que les clients « débiteurs réticents » - ceux qui veulent payer mais ne peuvent pas le faire maintenant - ne passent pas à la trappe des 90 jours et ne se retrouvent pas logés à la même enseigne que tous vos autres débiteurs.

L'astuce pour y parvenir est d'adopter une approche « Service Client » qui privilégie la conciliation et le discernement, mise en œuvre par des opérationnels spécialement formés et challengés, non seulement sur le pourcentage de la dette récupérée mais aussi sur la qualité du discours et le nombre de clients conservés et sortis avec succès du processus de relance. Ces deux objectifs doivent par ailleurs prendre le pas sur les objectifs de durée moyenne de traitement (DMT).

Etape 3: Appliquer des méthodes analytiques

Le processus repose néanmoins sur la capacité de l'organisation à identifier les « débiteurs réticents », à distinguer « ceux qui ne peuvent pas payer » de « ceux qui ne veulent pas payer », à identifier les motifs de non paiement et traiter chaque cas de manière appropriée. Là encore, des enseignements peuvent être tirés des opérations de Service Clients, où l'analyse est de plus en plus utilisée pour prédire le comportement des clients, comme leur propension à acheter un produit particulier ou répondre à une campagne. La même approche peut être utilisée pour évaluer le risque d'impayé.

« Des techniques d'analyse couramment utilisées dans la gestion de la Relation Clients peuvent être reprises pour évaluer la probabilité qu'un client se retrouve en défaut de paiement. »

C'est un processus qui commence, non pas lorsque le client rencontre des difficultés, mais à la minute où il devient client.

Une analyse de l'historique des données du parc clients de la société permettra de révéler les caractéristiques communément partagées - sociales, démographiques ou autres - des clients qui ont connu des défauts de paiement. Couplée avec des données géo-démographiques permettant d'établir des profils standards, il est alors possible de déterminer la probabilité qu'un client rencontre à un moment donné un problème de paiement. Un score de risque peut en découler qui régira en partie la manière dont sera géré ce client.

Par exemple, tout comme une banque peut adopter une approche prudente lors de l'extension de la ligne de crédit d'un client présentant un score de risque élevé, de la même manière un opérateur de téléphonie mobile peut choisir de ne pas promouvoir de façon proactive une option à haut risque auprès de certains clients qui sont satisfaits avec leur offre de forfait bloqué.

De toute évidence, les entreprises peuvent choisir de contrôler avec davantage de prudence les comptes à risque élevé et prendre des mesures préventives lorsque les premiers signes de

difficulté se font sentir. Là encore, une analyse des données du client vous permettra d'identifier ces signaux, de sorte que les règles de gestion peuvent être élaborées pour engendrer des réponses appropriées.

Par exemple, pour le compte d'un fournisseur de services pour lequel nous travaillons, nous utilisons des classes de risques comme aide à la décision quand un client dépasse sa limite de crédit ou bien lorsque sa consommation quotidienne augmente de façon anormale. Un processus et un discours à chaque fois différent est adopté, suivant que le client se situe dans une classe de risque « faible » ou dans une classe de risque « élevé ».

En appliquant ces méthodes de Credit Management orientées «Service Clients » à nos opérations, l'équipe chargée de la Relance Amiable des créances de moins de 90 jours pour le compte d'un de nos clients a réduit de 63% le nombre de dossiers habituellement transférés au Recouvrement.

Cette approche « par étape » est la meilleure réponse possible au risque client car elle prend en compte non seulement le risque d'impayé mais aussi le risque d'attrition. Elle permet de s'assurer que les «débiteurs réticents» ne se retrouveront généralement pas dans une classe de risque élevé, qu'ils seront gérés avec pro-activité et délicatesse et bénéficieront d'un soutien précoce. Elle est préférable à une approche dont le seul objectif est de «limiter les dégâts».

Des faits irréfutables

Les spéculations sur la profondeur et la durée de la récession actuelle sont aussi peu fiables qu'elles vont bon train, et nous sommes tous douloureusement conscients des difficultés que cela entraîne pour conduire nos affaires et des incertitudes que cela représente pour nos entreprises. Mais au milieu de cet océan d'incertitudes, certaines choses sont irréfutables. Tout d'abord, dans un environnement où il est de plus en plus difficile et coûteux d'acquérir de nouveaux clients, vous ne pouvez plus vous permettre de perdre ceux que vous avez, même si cela signifie qu'il faut aider certains d'entre eux lorsqu'ils traversent une période difficile, et ce indépendamment du fait que la crise dure ou non. Adopter cette approche est donc essentiel pour mener à bien votre mission.

Ensuite, vous ne pourrez le faire que si vous intervenez rapidement et avec détermination. Enfin, c'est uniquement par la réflexion conjointe entre vos Service Clients & Credit Management, que vous optimiserez l'efficacité et le coût de cette mise en place.

**Transcom est un des principaux spécialistes français et européen
en matière de gestion de la Relation Clients et de Credit Management.**

**Avec des opérations réalisées sur ses 75 sites à travers 29 pays,
Transcom compte parmi ses clients des entreprises de premier rang dans les secteurs
des Télécoms, de la Banque-Assurance, du Transport Express, ou encore de l'Énergie.**

**Pour en savoir davantage sur nos solutions
contactez nous au 01 39 45 45 45**

www.transcom.com

