

Regards croisés **Comment repenser le recouvrement pour s'adapter aux défis à venir ?**



04

« Le recouvrement est d'autant plus efficace que les difficultés sont détectées en amont »

● Franck Oniga, Directeur général de Sofinco

05

« La relation humaine tient une place majeure, même si elle doit s'appuyer sur la data »

● Pierre Mart, Responsable Recouvrement Compte, Crédit et Surendettement, Axa Banque

06

« L'objectif est de trouver une solution en collaboration avec notre client »

● Franck Tixier, Directeur du Département du Contentieux du Groupe Crédit Coopératif — BTP Banque

07

« Nous cherchons à améliorer à la fois la situation du client et l'efficacité du recouvrement »

● Julien Valletoux, Directeur des risques, contrôle permanent et conformité, Crédit Immobilier de France

08

« Notre priorité reste de réintégrer le client dans un encours sain »

● Gilles Perez, Directeur du Recouvrement, Stellantis Finance & Services

09

« Le plus grand risque est de rompre la communication »

● Sandrine Cherel, Directrice Gestion Clients, Division Services Opérateurs, SFR

10

Crésus, la fédération d'associations qui murmure à l'oreille des créanciers

● Jean-Louis Kiehl, Président de la fédération française des associations, Crésus

11

« Nous externalisons la gestion des clients les plus complexes ou les plus fragiles »

● Vanessa Medici, Responsable Processus Order to Cash — Direction de la Relation client, Suez Eau France

Agir vite, mais agir juste



Hinda Blot,
Directrice Recouvrement,
Concentrix Collection
services

Le recouvrement connaît depuis plusieurs années une mutation profonde. Longtemps perçu comme une fonction essentiellement corrective, il est devenu un levier

stratégique au croisement de la performance économique, de l'expérience client et de la responsabilité des entreprises.

Le contexte est marqué par des tensions macroéconomiques persistantes, un durcissement du cadre réglementaire et une accélération rapide des évolutions technologiques.

La hausse des impayés s'explique par l'enchaînement de crises qui fragilisent durablement les ménages comme les entreprises. Ces pressions économiques sont renforcées par des exigences réglementaires accrues, imposant davantage de rigueur, de traçabilité et de responsabilité dans les pratiques. Par ailleurs, les transformations technologiques modifient en profondeur les modes d'intervention et les attentes des parties prenantes.

Face à ce triple mouvement, les organisations sont contraintes de repenser leurs stratégies de recouvrement : **il ne s'agit plus seulement d'agir vite, mais d'agir juste.**

C'est dans cet esprit que **nous avons souhaité donner la parole à huit professionnels du métier**, afin d'identifier les tendances et approches issues de secteurs variés. Notre conviction est qu'il n'existe pas de modèle unique pour un recouvrement performant, mais des principes partagés.

Ces témoignages font émerger trois enseignements, qui dessinent les fondements d'un recouvrement à la fois efficace et responsable.

1. La prévention. Un recouvrement efficace se prépare bien avant le premier impayé. Détecter les signaux faibles, comprendre les trajectoires financières des clients et engager le dialogue dès les pre-

miers signes permet d'intervenir lorsque les marges de manœuvre sont encore importantes. Cette anticipation réduit la tension des phases ultérieures et favorise des solutions plus durables, tant pour les clients que pour les entreprises.

2. La cohérence des parcours. Trop souvent, le recouvrement est vécu comme une rupture : rupture de ton, de discours ou d'interlocuteur. Les témoignages rassemblés ici montrent au contraire que la performance repose sur la continuité des messages et la lisibilité des stratégies de relance. La relance doit être pensée comme un parcours structuré, progressif et compréhensible, où chaque interaction s'inscrit dans une logique globale et cohérente.

3. La technologie. La data et l'intelligence artificielle jouent un rôle central dans cette évolution. Elles permettent de mieux anticiper, de personnaliser les relances et de prioriser les actions. Leur véritable valeur réside surtout dans leur capacité à soutenir la cohérence des dispositifs et le discernement des équipes, sans jamais se substituer à la relation humaine qui reste au cœur du recouvrement.

Enfin, l'ensemble des contributions converge vers une même idée : le dialogue est le socle d'un recouvrement performant et responsable. Rompre la communication est le principal risque. À l'inverse, expliquer, écouter et accompagner permet de concilier exigence économique et respect des clients.

Ces grands principes sont au cœur du positionnement de Concentrix Collection Services.

Notre approche repose sur un triptyque structurant : **une démarche de conseil**, visant à accompagner les organisations dans la définition de stratégies adaptées à leurs enjeux ; **l'innovation technologique**, au service de l'anticipation, de la personnalisation et de la cohérence des parcours ; **et une approche éthique**, qui place la relation humaine, la transparence et le respect des parties prenantes au cœur des dispositifs de recouvrement.

« Le recouvrement est d'autant plus efficace que les difficultés sont détectées en amont »



Franck Oniga,
Directeur général de
Sofinco

Comment Sofinco a-t-il fait évoluer ses pratiques en matière de recouvrement au cours des dernières années ?

Nos pratiques ont nécessairement évolué du fait de l'évolution du contexte dans lequel nous exerçons notre métier de fournisseur de crédit aux ménages, que ce soit via notre réseau propre ou nos partenaires. Les acteurs du crédit ont dû faire face au cours des dernières années à une explosion du coût de refinancement, qui n'a pu être répercutée auprès de nos clients du fait de la contrainte du taux d'usure. En outre, la hausse majeure de l'inflation, dont ont beaucoup souffert nos clients, a fait bondir notre coût du risque. La forte augmentation des inscriptions au Fichier national des incidents de remboursement des crédits aux particuliers (FICP) au cours des dernières années (+13 % en 2022, puis +14 % en 2023 et encore +3,5 % en 2024) donne une idée de la magnitude de la crise. Les chocs successifs de 2022 et 2023 ont exercé une pression inédite sur notre activité de recouvrement. Nous avons dû amortir la croissance du volume des recouvrements, dont l'impact sur notre rentabilité est immédiat, en en améliorant sensiblement la performance. L'efficacité de nos actions de recouvrement est tout à fait vitale pour nous. Nous avons ainsi eu la satisfaction de constater que malgré la croissance des impayés et donc celle des recouvrements, notre coût du risque a diminué.

En parallèle, quelles contraintes réglementaires propres aux banques influencent aussi vos pratiques en matière de recouvrement ?

Le cadre réglementaire concernant le traitement des clients en défaut crée des contraintes spécifiques. Au regard des normes comptables (IFRS 9), en cas de défaut de remboursement d'un client, considéré comme tel après 90 jours (ou trois échéances impayées), le capital restant dû est déclassé comptablement, aussi le niveau des provisions augmente. Nous devons adapter notre stratégie de recouvrement à ces délais qui nous sont réglementairement imposés. Nous mettons donc l'accent sur l'obtention d'une régularisation avant 90 jours. Cependant nous savons faire preuve de patience. Si, dès trois échéances impayées, la réglementation nous autorise à dénoncer le contrat et à rendre exigible l'intégralité du capital restant dû, nous ne basculons en pratique dans la phase contentieuse qu'après six impayés, soit en moyenne six mois. Nous cherchons toujours à nous donner ce délai supplémentaire pour trouver une solution avec nos clients en difficulté.

Quelles démarches ont été mises en œuvre au sein de vos équipes ?

Nous avons mis en place une mécanique plus industrielle pour prévenir les impayés et gérer les premiers impayés : 10 000 emails et sms sont adressés quotidiennement aux clients susceptibles de traverser, ou déjà confrontés à une difficulté ponctuelle de trésorerie. Ce dispositif permet à nos équipes, sur lesquelles pèse l'augmentation

du besoin d'accompagnement des clients, d'être mieux mobilisées pour s'investir dans la phase de recouvrement qui suit. Dans ce cadre, la digitalisation de la relation client nous a conduits à renforcer l'autonomie de nos clients à qui nous offrons la possibilité de régulariser simplement leurs impayés en ligne, directement sur le site de Sofinco. Nous avons fait le choix de gérer de A à Z le processus de recouvrement, en nous appuyant sur une équipe interne de 200 personnes, afin de conserver la maîtrise de la relation avec nos clients.

« L'efficacité de nos actions de recouvrement est tout à fait vitale pour nous »

Comment bien anticiper les procédures de recouvrement afin... de les éviter ?

Eviter l'entrée dans la phase de recouvrement est bien sûr notre objectif. Pour ce faire, nous réalisons chaque année 15 000 bilans avec nos clients. C'est l'occasion de leur demander de s'exprimer sur leurs éventuelles difficultés. Nos actions de recouvrement seront d'autant plus efficaces que les difficultés seront détectées bien en amont. Et lorsque des difficultés surviennent, nous pouvons proposer une pause dans les remboursements (et même jusqu'à trois pauses), voire, si cela s'avère nécessaire, une restructuration, un allongement de la période de remboursement. Enfin, nous n'hésitons pas à nous tourner vers l'association Crésus, qui pourra épauler nos clients dans l'ouverture d'une procédure de surendettement auprès de la Banque de France, lorsque c'est la seule issue possible.

Quelles méthodes en matière de scoring des risques appliquez-vous ?

Calculer en amont un score d'octroi de crédit est primordial pour nous. Historiquement, nous avons dû composer avec une difficulté structurelle : l'absence, en France, d'un fichier centralisé des crédits, pourtant en place dans la majorité des autres pays européens. Nos clients devaient nous déclarer leurs crédits et nous apporter des preuves. Mais depuis l'émergence de l'open banking, dans le sillage de la directive DSP2, nous accédons en temps réel aux comptes de nos clients qui l'acceptent, afin d'en analyser les mouvements. Nous sommes très en pointe sur ce sujet, dont nous tirons beaucoup de bénéfices. ■

« La relation humaine tient une place majeure, même si elle doit s'appuyer sur la data »



Pierre Mart, Responsable
Recouvrement Compte,
Crédit et Surendettement,
Axa Banque

Quel est l'impact de la conjoncture actuelle sur le comportement des clients d'Axa Banque ?

Le contexte s'est durci. La période de forte inflation que nous avons vécue a contraint nos clients à opérer des arbitrages dans leur budget. Or, s'ils sont très attentifs à leurs moyens de paiement, à la disponibilité de leur compte courant et de leur carte bancaire, ils peuvent être amenés à être moins rigoureux dans le remboursement de leurs crédits. Interrompre le remboursement d'un crédit automobile ne prive pas immédiatement de l'usage de son véhicule. C'est dans ce domaine du crédit à la consommation que nous avons observé une augmentation des défauts. Le crédit immobilier bénéficie pour sa part de beaucoup de garanties. Nous sommes attentifs aux signes avant-coureurs, en particulier à l'évolution du compte courant, car quand la phase de recouvrement est enclenchée, il est parfois un peu tard.

Comment anticipez-vous les défauts de remboursement de crédit ?

Nous avons mis en place des démarches de prévention, afin d'intervenir le plus tôt possible, aux premiers signes de fragilité, dans l'intérêt à la fois de la banque et de nos clients. Nous nous appuyons sur des datas et sur les collaborateurs. Les données concernant les contentieux nous permettent de connaître les types de prêts, leurs durées, leurs taux, les profils des débiteurs, afin d'identifier les emprunteurs à risque. Mais nous misons beaucoup aussi sur nos collaborateurs, qui nous informent de leurs difficultés avec certains clients, afin d'anticiper les zones de risque. Ces sources d'informations alimentent l'élaboration de notre politique d'octroi et notre veille sur nos clients existants. Notre démarche peut consister à prendre contact avec des clients pour lesquels nous avons une inquiétude afin d'échanger, voire d'initier une éducation budgétaire si nous observons un manque, par exemple en les aidant à calculer leur reste à vivre après paiement de leurs dépenses obligatoires. Ce soutien est primordial, y compris dans la phase de recouvrement. La relation humaine tient une place majeure dans notre activité bancaire, même si elle doit s'appuyer sur la data.

Vous imposez-vous des règles afin d'agir de manière responsable en matière de recouvrement ?

Tout d'abord, comme au sein de chaque entité du groupe AXA, notre politique RSE est pilotée par un responsable RSE. Nous avons défini des règles afin de pas harceler nos clients et de respecter leur vie privée. Nous nous interdisons par exemple les appels quotidiens. La Banque de France a d'ailleurs édicté des normes, afin d'empêcher certains établissements de recouvrement de pratiquer des relances abusives. Pour notre part, toutes nos pratiques sont contrôlées, auditées. Il est important que les consommateurs soient protégés.

Face à l'augmentation des volumes de recouvrement, avez-vous fait évoluer votre organisation ?

Aujourd'hui nos équipes recouvrement sont spécialisées par types de produits : le compte de dépôt, le crédit à la consommation et le crédit immobilier. Une évolution est en réflexion, car un client en difficulté peut l'être sur plusieurs produits, aussi une organisation par client pourrait être pertinente. En outre, dans ce contexte de croissance des volumes, nous nous organisons pour identifier les priorités, pour hiérarchiser les situations et traiter les plus sensibles, celles dont les enjeux financiers sont les plus importants. En pratique, nous internalisons les procédures amiables, quel que soit leur montant, tandis que nous externalisons toutes les procédures contentieuses à un partenaire, y compris les actions judiciaires. Nous observons qu'un simple changement d'interlocuteur peut changer l'attitude d'un client.

Comment envisagez-vous le recours à des outils d'intelligence artificielle ?

Nous étudions les cas d'usage pour le recours à des outils conversationnels dans le cadre de nos relances téléphoniques. Sur des situations à moindre valeur ajoutée, nous prévoyons de prendre des initiatives dès 2026. Nous ne sommes qu'au début de ce type d'usage, mais nous sommes convaincus qu'à terme nous ne ferons plus de différence entre un humain et un outil d'IA conversationnel pour ce type de relance. ■

« Nous misons beaucoup sur nos collaborateurs, qui nous informent de leurs difficultés avec certains clients »



« L'objectif est de trouver une solution en collaboration avec notre client »



Franck Tixier,
Directeur du Département
du Contentieux du
Groupe Crédit Coopératif
– BTP Banque

Quels ont été les principaux axes d'amélioration de vos pratiques en matière de recouvrement au cours des dernières années ?

La situation économique et le contexte géopolitique ont un impact sur le niveau des défaillances d'entreprises, comme nous le constatons à l'analyse des statistiques depuis la fin de la période de crise pandémique. Or, l'application des règles du « Back Stop prudentiel », qui génère des impacts sur les fonds propres des banques, les amène à porter une attention particulière aux performances de leurs services de recouvrement. Aussi, nous avons souhaité faire évoluer nos pratiques de recouvrement et cette évolution s'est appuyée sur trois axes de progression stratégique. Tout d'abord, afin d'optimiser les actions de recouvrement contentieux, nous avons instauré un processus de révision régulière des créances, qui nous permet de réaliser des relances ciblées auprès des débiteurs, des avocats et des mandataires judiciaires. Nous avons souhaité aussi former les réseaux commerciaux du Crédit Coopératif — BTP Banque, pour renforcer les compétences en matière de recouvrement commercial, car ils sont une étape essentielle dans la chaîne de recouvrement et contribuent à ralentir l'accumulation des prêts non performants (non-performing loans, NPL). En complément, nous avons élaboré et mis en œuvre une politique de cession de créances structurée, permettant d'accélérer le processus d'écoulement de ces NPL. Grâce à cette stratégie, nous avons observé ces dernières années une nette amélioration du taux de recouvrement et du taux de réduction des encours NPL, malgré un flux continu généré par un contexte économique post crise pandémique fragile.

« Nous formons les réseaux commerciaux pour renforcer les compétences en matière de recouvrement commercial »

Comment conserver une relation client de qualité avec des clients qui font l'objet d'une procédure de recouvrement ?

Le Groupe Crédit Coopératif accorde une grande importance aux enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Dans ce cadre, la Direction du Contentieux conduit ses opérations de recouvrement de manière éthique, en respectant les droits des débiteurs et en assurant la transparence des processus. Lors des phases de recouvrement commercial et amiable, l'objectif de la banque est de trouver une solution en collaboration avec le client afin de l'aider à surmonter ses difficultés financières et de lui permettre de revenir en statut « sain ». En revanche, lors de la phase de recouvrement contentieux, nous changeons de dimension car la banque doit alors

engager des procédures judiciaires de recouvrement afin de sauvegarder ses intérêts et ceux de ses sociétaires (le Crédit Coopératif est une banque à statut coopératif).

Comment cherchez-vous à anticiper les procédures de recouvrement ?

Depuis cinq ans, j'anime des sessions de formation sur le thème du recouvrement destinées au réseau commercial du Groupe Crédit Coopératif — BTP Banque. Dans le cadre de ces formations, je présente une analyse rétrospective de nos actions de recouvrement dites « post-mortem » pour en tirer les enseignements et partager des bonnes pratiques aux équipes commerciales afin de limiter le flux de NPL.

Quels impacts a sur vos pratiques la digitalisation des processus et avez-vous recours à des outils d'IA ?

Nous allons lancer une étude en interne pour développer un outil prédictif et d'aide à la décision concernant l'orientation des actions de recouvrement. Nous souhaitons développer un outil spécifique de scoring interne qui nous permettrait de qualifier une créance sur le plan de son délai de recouvrement, en tenant compte de différents critères et paramètres tels que le segment de clientèle, le secteur d'activité, le type de concours et la nature des garanties... Cela se fera certainement avec l'aide de l'IA générative.

En termes d'organisation interne, les responsabilités concernant le recouvrement ont-elles évolué et externalisez-vous en partie vos procédures de recouvrement ?

Nous avons créé une cellule spécialisée dans le pilotage et, à terme, dans la prospective, dans le but d'améliorer notre pilotage et nos performances. Nous sous-traitons des créances de faible montant dans le cadre d'un partenariat avec une société de recouvrement afin que les juristes contentieux se concentrent sur le recouvrement de créances à enjeux plus élevés. De plus, nous cédon annuellement des créances dans le cadre d'opérations de cessions de créances groupées avec nos confrères du Groupe BPCE.



« Nous cherchons à améliorer à la fois la situation du client et l'efficacité du recouvrement »



Julien Valletoux,
Directeur des risques, contrôle
permanent et conformité,
Crédit Immobilier de France

Comment avez-vous abordé les enjeux de recouvrement au sein du Crédit Immobilier de France ?

Depuis la mise en résolution ordonnée, l'activité principale du Crédit Immobilier de France consiste à gérer les créances existantes, puisque nous ne produisons plus de nouveaux crédits. La gestion des créances était, historiquement, très procédurale : les dossiers passaient de case en case selon leur état. À mon arrivée, en tant que responsable des risques, j'ai entrepris une analyse globale des risques de crédit et des tendances. Pour les besoins de la surveillance du portefeuille, nous avons développé des bases de données, des indicateurs et des scores d'encours afin d'identifier rapidement les clients à risque. Nous avons ensuite décidé d'intégrer directement ces indicateurs dans les processus opérationnels afin qu'ils deviennent de véritables outils d'aide à la décision pour les équipes de gestion. Nous sommes ainsi passé d'une logique de contrôle à une politique préventive avec une détection plus rapide, une meilleure maîtrise du risque client et une recherche de performance.

Comment parvenez-vous à préserver une relation client de qualité ?

Nous misons sur la prévention et l'accompagnement. Nos clients sont souvent des ménages à revenus modestes, qui ne disposent pas toujours d'une culture financière solide. Il est donc impératif d'agir rapidement pour prévenir la dégradation de leur situation. Plus l'intervention est précoce, plus la solution est durable. Par exemple, nous pouvons restructurer leur dette ou aider les clients à vendre leur bien à l'amiable plutôt que d'attendre plusieurs mois d'impayés qui compliqueraient la situation et dévaloriseraient leur bien. Nous leur offrons l'appui d'un partenaire spécialisé qui les accompagne pour vendre dans les meilleures conditions voire pour les reloger. Lorsque le client accepte de réagir rapidement, nous pouvons aller jusqu'à abandonner une partie de sa créance. Cette approche d'accompagnement, à la fois humaine et pragmatique, a permis d'améliorer le remboursement des impayés sans augmenter le nombre de réclamations.

« Nous sommes passés d'une logique de contrôle à la mise en place d'une politique préventive »

Quelles démarches avez-vous mises en place pour anticiper les procédures de recouvrement ?

Nous anticipons grâce à une segmentation fine et des outils analytiques. Notre score d'encours, mis à jour chaque mois, repose sur des analyses croisées : antécédents, localisation, situation économique et comportement de paiement. L'objectif est d'identifier très tôt un petit nombre de clients présentant des risques élevés. Ces données sont restituées aux gestionnaires sous forme de questionnements, qui les guident dans les solutions à proposer. Cette anticipation permet de trouver des solutions rapidement et de réduire le risque de détérioration. Nos clients n'ayant pas de compte bancaire chez nous, nous n'avons pas d'information en temps réel sur leur situation. Nous avons donc dû intégrer la notion de risque et de performance en amont de notre processus. En revanche, ces outils ne doivent en aucun cas enfermer le gestionnaire dans son jugement. Ils éclairent sa décision, mais ne la remplacent pas. C'est cette combinaison entre analyse prédictive et discernement humain qui fait la force de notre dispositif.

Comment avez-vous intégré l'IA à vos process ?

Nous utilisons l'IA depuis plusieurs années à la direction des risques. Les outils technologiques sont déployés progressivement et interviennent principalement dans les premières relances, SMS ou prochainement appels automatisés. Nous avons constaté que cette approche « à distance » était bien perçue : le client ne se sentant pas jugé. Pour les dossiers complexes, nos outils d'analyse et de scoring constituent une aide à la décision. Mais l'IA ne remplacera pas le gestionnaire. Elle aide à prioriser et orienter son action pour qu'il consacre plus de temps aux situations délicates qui exigent une approche humaine et personnalisée.

Ces dernières années, avez-vous constaté une évolution du volume de recouvrement ?

Après la période post-Covid, nous avons observé une forte diminution des impayés, grâce à l'épargne accumulée et aux mesures de soutien. Par la suite, l'inflation et la hausse du coût de la vie ont entraîné une légère remontée des incidents de paiement, mais la situation de nos clients reste globalement stable. Nos créances concernent principalement des résidences principales, que les ménages privilégient dans leurs remboursements. Nous ne sommes pas directement impactés par les nouvelles réglementations comme le sont les banques en production.

« Notre priorité reste de réintégrer le client dans un encours sain »



Gilles Perez,
Directeur du Recouvrement,
Stellantis Finance & Services

Dans quel but avez-vous fait évoluer vos pratiques de recouvrement ces dernières années ?

Nous avons un triple objectif : gagner en efficacité, réduire les délais de recouvrement et préserver l'écoute et la satisfaction client. Les nouvelles obligations réglementaires, notamment la définition du « nouveau défaut », nous ont incités à être plus réactifs dans l'identification et le traitement des incidents de paiement. Et nous sommes satisfaits du résultat : les délais de paiement se sont réduits, avec une amélioration du recours et une réduction du nombre de nouveaux clients en défaut. Nous menons des enquêtes auprès de nos clients. La dernière a montré que, sur les premiers impayés, ils se déclarent globalement satisfaits de notre gestion. Ils nous signalent également des pistes d'amélioration, que nous explorons afin de proposer des solutions adaptées à la situation spécifique de chaque client.

Comment préserver une relation client de qualité pendant une procédure de recouvrement ?

La clé est de maintenir le dialogue. Même en situation délicate, nous menons une action coordonnée en fonction des mesures acceptables par le client. Nous fixons la stratégie, nos partenaires sous-traitants apportent leur expertise et nos collaborateurs terrain sont à l'écoute de nos clients pour leur proposer des solutions adaptées (échéanciers, médiation) et leur clarifier les conséquences d'un défaut de paiement. Aujourd'hui, nous cherchons à retarder autant que possible le recours au judiciaire. Notre priorité reste de réintégrer le client dans un encours sain. Seuls 2 dossiers sur 100 entrés en recouvrement seront résiliés et près de 80 % des restitutions de véhicules s'effectuent à l'amiable, ce qui illustre notre volonté de privilégier la coopération. Même après une résiliation, nous continuons à favoriser les accords amiables sur le solde restant dû afin de préserver la relation avec le client et de restaurer une situation financière saine et durable.

« Nous sommes à l'écoute de nos clients pour leur proposer des solutions adaptées et clarifier les conséquences d'un défaut de paiement »

Vos pratiques en matière de recouvrement répondent-elles à vos principes RSE ?

Il est essentiel que le recouvrement s'inscrive dans une démarche responsable, respectueuse du client et de la société. Nous avons signé une charte de conduite de l'Association des Sociétés Financières (ASF) qui fixe un

cadre commun de bonnes pratiques, et engage ses membres à agir de manière responsable et transparente. Nos pratiques s'inscrivent dans cette démarche et évoluent progressivement, dans un souci d'amélioration continue. Les exigences réglementaires en matière de « nouveau défaut » sont plus rigides que notre propre approche, ce qui nous a contraints à adapter nos pratiques pour en amortir les effets à l'égard des clients. Nos contrats avec nos partenaires sous-traitants prévoient qu'ils pourront être redevables de pénalités en cas de pratiques non conformes à nos valeurs. Enfin, les recommandations de notre Département Consommateurs sont prises en compte dès que nous en prenons connaissance.

Avez-vous fait évoluer votre organisation interne concernant le recouvrement ?

Oui, nous avons renforcé une prise en compte plus globale du risque avec la coordination des Directions finance, commercial et juridique. Des comités réguliers nous permettent d'adapter notre stratégie en fonction des problématiques des clients. Certaines phases, comme le contentieux ou les relances de masse, sont externalisées auprès des partenaires spécialisés, mais le pilotage stratégique reste interne. Le suivi de nos partenaires s'est affiné avec la création de nouveaux rôles en interne : responsables de leur onboarding, de leur animation, et d'analystes Power BI.

Quel impact ont eu la digitalisation et l'IA ?

La digitalisation a fluidifié nos processus : relances automatiques, suivi en temps réel, tableaux de bord interactifs. Ces évolutions avaient déjà commencé avant la crise sanitaire de 2020. Nos contrats sont accessibles en ligne. Sur les premiers impayés, les clients peuvent effectuer eux-mêmes certaines modifications, comme la mise à jour de leur RIB. Toutefois, nous restons prudents sur l'usage de l'IA. Il est nécessaire que le traitement des cas clients complexes, pour lesquels nos clients expriment une forte préférence pour un échange humain, reste prédominante.

Le contexte économique a-t-il fait évoluer le volume de recouvrement ?

Indéniablement. L'inflation, la hausse des taux et le ralentissement économique ont entraîné une hausse des retards de paiement. Après la crise sanitaire, nous avons constaté un effet de rattrapage des procédures collectives pour les clients entreprises et sur le surendettement des particuliers. Comme nos confrères, nous avons été impactés dès le second semestre 2023 par un contexte économique français et européen plus difficile. Depuis, les mesures nécessaires ont été prises pour revenir à des volumes conformes aux standards antérieurs. ■

« Le plus grand risque est de rompre la communication »



Sandrine Cherel,
Directrice Gestion
Clients, Division Services
Opérateurs, SFR

Le métier du recouvrement a beaucoup évolué. Quels enseignements en tirez-vous ?

Je travaille dans le secteur du recouvrement depuis 25 ans et j'ai pu constater à quel point le métier s'est transformé. Il ne se limite plus à la relance ou au recouvrement. Nous sommes aujourd'hui garants à la fois du risque et de la satisfaction client. Pour répondre à ces nouvelles exigences, nous avons développé, dès 2012, notre propre outil de scoring. J'ai tenu à ce qu'il soit conçu en interne, afin qu'il soit parfaitement adapté à notre stratégie et aux spécificités de notre marché. Cet outil a fluidifié la circulation d'informations entre services. Les données sont par exemple partagées avec les équipes commerciales, qui peuvent ainsi ajuster leurs ventes en fonction du profil de risque des clients.

Vous évoquez un outil de scoring développé en interne : comment l'avez-vous construit ?

Notre outil de scoring prend en compte le risque dans le choix des scénarios de relance. La pondération repose sur quatre critères : l'analyse financière, les habitudes et comportements du client, le cadre réglementaire et l'importance stratégique de l'entreprise cliente pour SFR. Cet outil nous a permis d'homogénéiser nos process, de mieux piloter notre activité et d'intégrer la gestion des litiges en temps réel. Bien qu'il ait été conçu il y a plusieurs années, il reste performant car il est aligné avec notre stratégie et les spécificités de notre marché. Et nous l'enrichissons chaque mois grâce à l'analyse financière fournie par notre assureur-crédit. La data est devenue un véritable levier de performance. Nous suivons de près des indicateurs tels que le DSO/DPO, le BFR, le ratio de liquidité ou les retards de paiement. Cela nous permet d'identifier rapidement les changements de situation d'un client : repérer des signaux, détecter des comportements inhabituels, ajuster les limites si besoin. À l'inverse, lorsqu'un client évolue, nous pouvons le requalifier positivement et en informer la force de vente.

Lorsqu'une entreprise cliente rencontre des difficultés, comment faites-vous pour conserver le dialogue ?

La communication est essentielle. Toute entreprise peut traverser une période de difficulté. Nous devons garder un dialogue transparent avec le client. Si nous pouvons l'accompagner pour l'aider à se redresser, nous le ferons, c'est dans son intérêt, et dans le nôtre. Chaque client est suivi par un référent dédié, chargé de lui expliquer de façon factuelle et personnalisée les obligations contractuelles (mise en demeure, échéancier, garanties financières). Le plus grand risque, c'est de rompre la communication. Nous avons également déployé un extranet client qui simplifie la gestion des comptes : consultation des factures, déclaration de litiges, prise de rendez-vous... Lorsqu'un client comprend nos contraintes et les limites contractuelles, il coopère beaucoup plus facilement. Nous privilégions toujours le recouvrement amiable afin d'éviter le contentieux. Tout notre travail consiste à mieux anticiper les difficultés des clients avant qu'ils n'entrent en procédure collective, pour limiter les pertes.

« Tout notre travail consiste à mieux anticiper les difficultés des clients avant qu'ils n'entrent en procédure collective, pour limiter les pertes »

Quels usages faites-vous aujourd'hui de l'IA dans votre activité ?

Le marché des particuliers a déjà largement recours à l'IA pour automatiser les relances par exemple. Sur notre marché BtoB, nous commençons à l'utiliser comme un outil d'accompagnement pour nos collaborateurs : lecture et analyse des contrats, suivi de la volumétrie des mails. Nous souhaitons conserver une gestion humaine avec un conseiller dédié, l'IA vient l'assister.

L'efficacité de vos procédures de recouvrement est-elle contrainte par les exigences réglementaires ?

Non, au contraire. Les nouvelles réglementations renforcent notre efficacité. La loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008 qui fixe les délais de paiement a été bénéfique. Leur limitation, à 45 jours fin de mois ou 60 jours nets, réduit les dérives et nous permet d'être plus proactifs tout en nous appuyant sur un cadre réglementaire clair. Quant à la loi de finances imposant la facturation électronique prévue pour septembre 2026, elle constituera une nouvelle étape dans l'amélioration du suivi client. Après une phase incontournable d'adaptation, nous bénéficierons d'une traçabilité plus fluide et d'un gain de temps considérable dans le traitement des factures. ■

Crésus, la fédération d'associations qui murmure à l'oreille des créanciers

Créée en 1991 pour venir en aide aux travailleurs frontaliers frappés par la crise, Crésus soutient depuis 35 ans les ménages en difficulté face au surendettement. Sa force : avoir dès sa création compris l'importance de nouer des partenariats solides avec les acteurs publics et privés pour renforcer son action de prévention.

Comment Crésus agit-elle pour prévenir le surendettement et accompagner les ménages en difficulté ?

Concrètement, nous ne sommes ni créancier, ni huissier de justice, nous agissons comme un tiers de confiance afin d'aider les ménages fragilisés à rétablir leur budget. Notre action repose sur trois missions : prévenir le surendettement, accompagner les ménages dans leurs démarches et développer un programme d'éducation financière, auquel nous croyons profondément. En prenant en compte l'ensemble des dettes et charges, ainsi que la situation personnelle et professionnelle présente et future — études des enfants, passage à la retraite — nous apportons des solutions durables aux difficultés rencontrées. Cette vision à 180° est notre force. Et depuis notre création, nous avons compris qu'il fallait travailler avec les acteurs économiques. Une formule gagnant-gagnant : les créanciers sécurisent le recouvrement de leurs clients et nos bénéficiaires retrouvent progressivement leur autonomie.

Comment avez-vous fait évoluer vos pratiques ?

Face à la crise de 2008, Crésus a élargi son action au-delà des guichets. Du soutien curatif, l'association a évolué vers une approche préventive, sur prescription. Notre plateforme a été créée conjointement avec les établissements financiers. L'objectif : couvrir toute la France et permettre aux institutions publiques et privées (banques, organismes



Jean-Louis Kiehl,
Président de la
fédération française des
associations **Crésus**

de crédit, EDF, Ordre des médecins...) de nous adresser leurs clients, via un espace entièrement sécurisé, dès les premiers signes de difficultés. En 24 h, un rendez-vous avec un conseiller est fixé. Dès lors, le client devient bénéficiaire. Nous avons été précurseurs et notre modèle fait aujourd'hui référence. La Commission européenne, dans le cadre de sa future directive sur le crédit, encourage la création de services de conseil s'inspirant de notre approche. Nous croyons à la force de l'éducation comme outil de prévention pour apporter une culture financière nécessaire. Grâce à notre réseau de plus de 4 000 ambassadeurs, nous développons un programme d'ateliers dans les écoles, les CFA, les centres sociaux, les maisons d'arrêt, mais également dans les grandes entreprises et les banques.

« Nous croyons à la force de l'éducation comme outil de prévention pour apporter une culture financière nécessaire »

Avez-vous observé des changements sur le volume de procédures de recouvrement ces dernières années ?

Oui, nous vivons une période d'instabilité. La structure des budgets se transforme rendant leur gestion plus complexe. Des dépenses imprévues ou mal anticipées, le vieillissement de la population, les nouvelles formes de crédit (paiement fractionné), l'arrivée de la cryptomonnaie, les risques climatiques et sinistres immobiliers, l'augmentation du coût de la vie et des frais bancaires, mais également la pression sociale et notre société irradiée d'opulence sont autant de facteurs qui pèsent sur le budget. Nous accompagnons de plus en plus les travailleurs de classe moyenne. À savoir que le revenu moyen de nos bénéficiaires est de 2 750 euros. Notre récente enquête nous apprend que les principales sources de stress et d'inquiétude des salariés ne sont pas la pression au travail mais les difficultés financières. C'est pourquoi, nous invitons les entreprises à utiliser notre plateforme en préventif ou pour nous orienter les salariés confrontés à des saisies sur salaires par exemple.

« Les principales sources de stress et d'inquiétude des salariés ne sont pas la pression au travail mais les difficultés financières »

Quels outils numériques avez-vous développé pour améliorer vos pratiques ? Avez-vous recours à des outils d'IA ?

Nous avons constitué très tôt un laboratoire sur les innovations numériques et notamment l'IA pour renforcer nos actions. Avec Mistral AI, nous avons développé un calculateur et nos conseillers peuvent générer rapidement des premiers conseils personnalisés. Nos bénéficiaires ont accès à une application entièrement sécurisée qui leur permet d'accéder à leur budget en temps réel, d'être connectés à l'ensemble des aides sociales auxquelles ils sont éligibles et d'être alertés en cas de dérive. Nous restons à leurs côtés au quotidien, dans leur poche.

Et que faites-vous des données récoltées ?

La protection des données de nos bénéficiaires est une priorité. Analysées uniquement en interne, elles soutiennent notre plaidoyer en éclairant les acteurs éco-

nomiques pour les inciter à adapter leurs produits. Par exemple, nous avons observé une augmentation de la vulnérabilité des foyers monoparentaux. Le Crédit Mutuel propose un compte pour les femmes lors d'une séparation. AXA a développé un dispositif pour les femmes victimes de violences conjugales. Nous avons également participé à la mise en place de la charte des clients fragiles et aujourd'hui, lors d'un prêt immobilier, nous soutenons les diagnostics environnementaux pour éviter que les familles ne s'engagent dans des projets trop risqués.

Quelles sont vos priorités pour les prochaines années ?

Ce qui fait notre force, c'est notre proximité avec ceux que nous accompagnons, mais aussi avec tous nos partenaires. Seuls on va plus vite, ensemble on va plus loin ! Nous avons su construire des ramifications que nous souhaitons continuer à enrichir. ■

« Nous externalisons la gestion des clients les plus complexes ou les plus fragiles »



Vanessa Medici, Responsable
Processus Order to Cash —
Direction de la Relation client,
Suez Eau France

Pour quelle raison avez-vous souhaité récemment faire évoluer les pratiques de Suez Eau France en matière de recouvrement ?

Nos pratiques en matière de recouvrement avaient peu évolué ces dernières années, car historiquement, les ménages et les entreprises réglaient leurs factures d'eau et les impayés restaient rares. Cependant, une évolution réglementaire a progressivement modifié cette bonne pratique. La loi Brottes, promulguée en avril 2013, interdit désormais toute coupure ou réduction de la distribution d'eau dans les résidences principales, tout au long de l'année. En conséquence, nous avons observé une multiplication par trois du volume des impayés de la part des particuliers entre 2014 et 2020. Après une amélioration pendant la période de la crise du Covid, la forte hausse de l'inflation a fragilisé beaucoup de ménages, provoquant un véritable décrochage chez ces clients et une nouvelle hausse marquée des impayés sur les factures d'eau — d'autant que ces factures ont elles-mêmes augmenté. Désormais, les particuliers comptent pour 10 % des impayés que nous subissons, contre 3 % historiquement. En parallèle, la hausse des défaillances d'entreprises s'est aussi traduite par des impayés parmi les professionnels. En quelques années, la proportion de nos créances douteuses, que nous devons provisionner, est passée de 1 à 1,5 %. C'est un seuil d'alerte, même s'il n'y a pas encore d'urgence, qui nous a convaincu d'agir afin d'améliorer cette situation.

Dans ce contexte, vous avez mené une réflexion sur l'organisation de votre activité de recouvrement. Quels enseignements en tirez-vous ?

Nous avons effectivement décidé de transformer l'organisation de notre activité de recouvrement. Le chantier a été lancé en 2025 et il aboutira à une mise en œuvre fin 2026-début 2027. Nos prestataires, à qui nous délè-

guons une partie de cette activité, vont voir le périmètre de leurs interventions évoluer. Nous internalisons nos clients stratégiques, les grands comptes, ainsi que les premières relances sur les particuliers, grâce à la digitalisation de nos plans de relance. À l'inverse, nous externalisons à des cabinets de recouvrement la gestion des clients les plus complexes ou les plus fragiles. Il reviendra ainsi à nos prestataires la responsabilité d'identifier les clients débiteurs pour lesquels l'enjeu justifie d'engager une procédure judiciaire, lorsqu'une solution amiable n'a pu être trouvée. De même, car nous avons un devoir de solidarité, ils devront savoir interagir avec des clients fragiles et leur indiquer les aides dont ils peuvent bénéficier, certaines, tels que les chèques eau, étant peu utilisées. Nous devons palier les conséquences de la loi Brottes, qui a entraîné de mauvaises pratiques. Nous agissons dans le cadre de délégations de services publics pour le compte de collectivités locales. Ces dernières se voient reverser environ 50 % du montant des factures d'eau, aussi elles soutiennent ces démarches qui visent à réduire leur manque à gagner. L'eau est un bien précieux, mais elle ne peut être gratuite. ■

« Nous internalisons nos clients stratégiques, les grands comptes, ainsi que les premières relances sur les particuliers, grâce à la digitalisation de nos plans de relance »

Contact

Hinda Blot

Directrice Recouvrement
hinda.blot@concentrix.com

concentrix[™]

Concentrix Collection France
3 Rue d'Héliopolis, 75017 Paris
431 977 370 R.C.S. Paris

www.concentrix.com/fr