

# L'ÉVOLUTION DE LA SEGMENTATION DES PORTEFEUILLES DE CREANCES

COMMENT UNE STRATÉGIE FONDÉE  
SUR L'ANALYTIQUE PEUT OPTIMISER  
LA GESTION DES CREANCES?



# TABLE DES MATIERES

---

Pourquoi Lire Ce Document	3
Introduction	4
Criteres De Segmentation Operationnels	5
Exemples Pratiques D'utilisation De L'Analytique	7
Faire Face A Un Defi Important	8
Comment QUALCO D3E Peut Aider	8



# POURQUOI LIRE CE DOCUMENT

La segmentation des portefeuilles de créances est une des pratiques les plus efficaces pour améliorer considérablement l'engagement des clients.

Combinée avec des événements externes inattendus, l'évolution du comportement oblige les établissements financiers à améliorer l'approche envers leurs clients et de leur offrir des expériences plus personnalisées.

**Dans notre document exclusif, nous examinons :**

- Comment les créanciers peuvent parvenir à une segmentation hautement ciblée dans la pratique
- Des critères et des approches de segmentation pour améliorer la performance du recouvrement
- Comment l'analytique sur le recouvrement peut être combinée avec la technologie moderne
- Des exemples pratiques, utilisés dans les procédures de segmentation, pour le recouvrement de créances non-performantes.



# INTRODUCTION

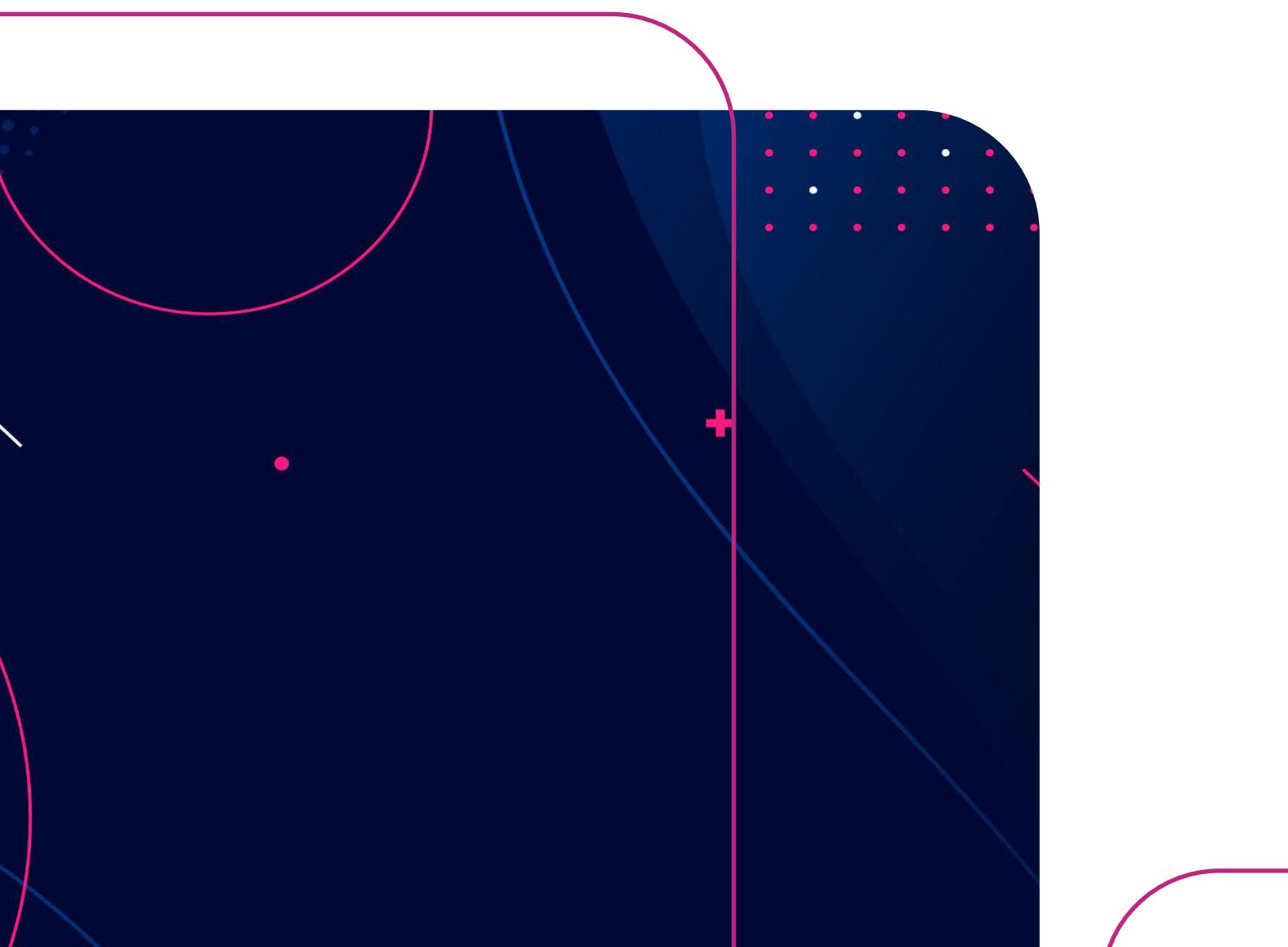
Les établissements qui gèrent des créances, surtout les banques, segmentent traditionnellement les clients et les dossiers qu'ils gèrent en utilisant principalement des segments définis selon les critères du reporting réglementaire. Typiquement, les dossiers sont segmentés selon le type de crédit (prêts immobiliers, consommation, PME) et les jours d'impayés, souvent exprimés en « buckets ».

Les exigences réglementaires exigent qu'au fur et à mesure que les arriérés augmentent mois après mois, et qu'un dossier bascule d'un «bucket» à une autre, les créanciers doivent réduire leurs estimations quant au recouvrement du montant total dû. De plus, ils doivent inclure des provisions correspondantes dans leurs bilans.

Les segments utilisés au reporting réglementaire sont adaptés à la définition des objectifs opérationnels (par exemple, réduire les prêts non performants qui se trouvent aux « buckets » 7-12 par un, pourcentage donné, dans une période déterminée), mais n'offrent qu'une segmentation de haut niveau, dont l'utilité est limitée et ne définit pas une approche client efficace, ni choisit le meilleur traitement par dossier.

La segmentation par des critères opérationnels, est généralement un effort pour concilier des objectifs de réduction du risque de crédit avec les obligations du reporting réglementaire, des considérations pratiques, ainsi que la réalité quotidienne du recouvrement.

**La segmentation peut devenir beaucoup plus efficace grâce à l'analytique et à l'utilisation des données.**



# CRITERES DE SEGMENTATION OPERATIONNELS

L'historique des buckets est évidemment important, et des pratiques telles que la présence dans le même bucket pendant de longues périodes peuvent et doivent être détectées. Par exemple, certains débiteurs admettent être avisés qu'ils n'auront pas de conséquences significatives (à l'exception des frais d'impayés et de la détérioration de leur historique de crédit) en restant de façon permanente au bucket 3.

Cette pratique a des conséquences pour les banques, car ces premiers impayés doivent être indiqués comme des prêts non performants, qui affectent les provisions, et qui établissent un mauvais exemple pour les autres clients.

Le fait qu'un prêt soit garanti ou non est un autre critère de segmentation typique. Et parmi les prêts garantis, le rapport Prêt-Valeur (LTV - Loan To Value ratio) est un critère de segmentation important, car des prêts avec un rapport supérieur à 100 ne sont pas suffisamment garantis.

Les critères opérationnels peuvent aller au-delà des buckets ou des garanties.

Par exemple tous les prêts immobiliers garantis au bucket 5 ne sont pas identiques :

**Derrière chaque client qui se trouve en situation d'impayé, les causes et intentions seront différentes.**

Les créanciers les plus sophistiqués enrichissent leurs critères de segmentation avec des observations empiriques et comportementales. Il ne s'agit pas de remplacer ou de contester l'analytique, mais plutôt d'injecter des connaissances du métier, qui ne sont peut-être pas apparentes dans les données.

Des informations sur les clients telles que la profession et les sources de revenus, peuvent être utilisées pour mieux segmenter et agir davantage sur les segments qui sont plus susceptibles de basculer en impayé.

Quand la première vague de restrictions liées à la pandémie de Covid 19 a frappé toutes les économies au début 2020, certains créanciers ont décidé d'approcher en premier lieu les catégories de clients rendus vulnérables (des travailleurs au chômage partiel, ou employés dans des secteurs comme les transports ou le tourisme) et de leur proposer des solutions, afin de prévenir la création de nouveaux prêts non performants. Ils ont choisi de ne pas attendre que les prêts de ces clients soient en impayé avant d'agir. Puisque nous savions que ces secteurs seraient affectés, attendre que l'impact réel se reflète dans les données entrantes n'avait aucun sens.

Cette approche proactive est appréciée car elle améliore l'expérience client.

Les demandes antérieures de moratoires ou de réduction des mensualités, le respect ou non-respect des plans de paiement antérieurs, et toute demande antérieure du client (qu'elle ait été approuvée ou non), sont des éléments historiques qui peuvent être utilisés pour mieux segmenter les portefeuilles.

Le comportement des clients, la volonté de communiquer avec les créanciers pour trouver une solution mutuellement bénéfique, ou -à l'inverse- la tendance vers la confrontation et le litige, peuvent aussi être utilisés pour la segmentation opérationnelle.

**Au-delà des avantages métier bien évidents, les clients apprécient une approche proactive, car ils voient que le créancier réagit aux événements qui affectent leurs vies.**

## Des outils analytiques modernes:

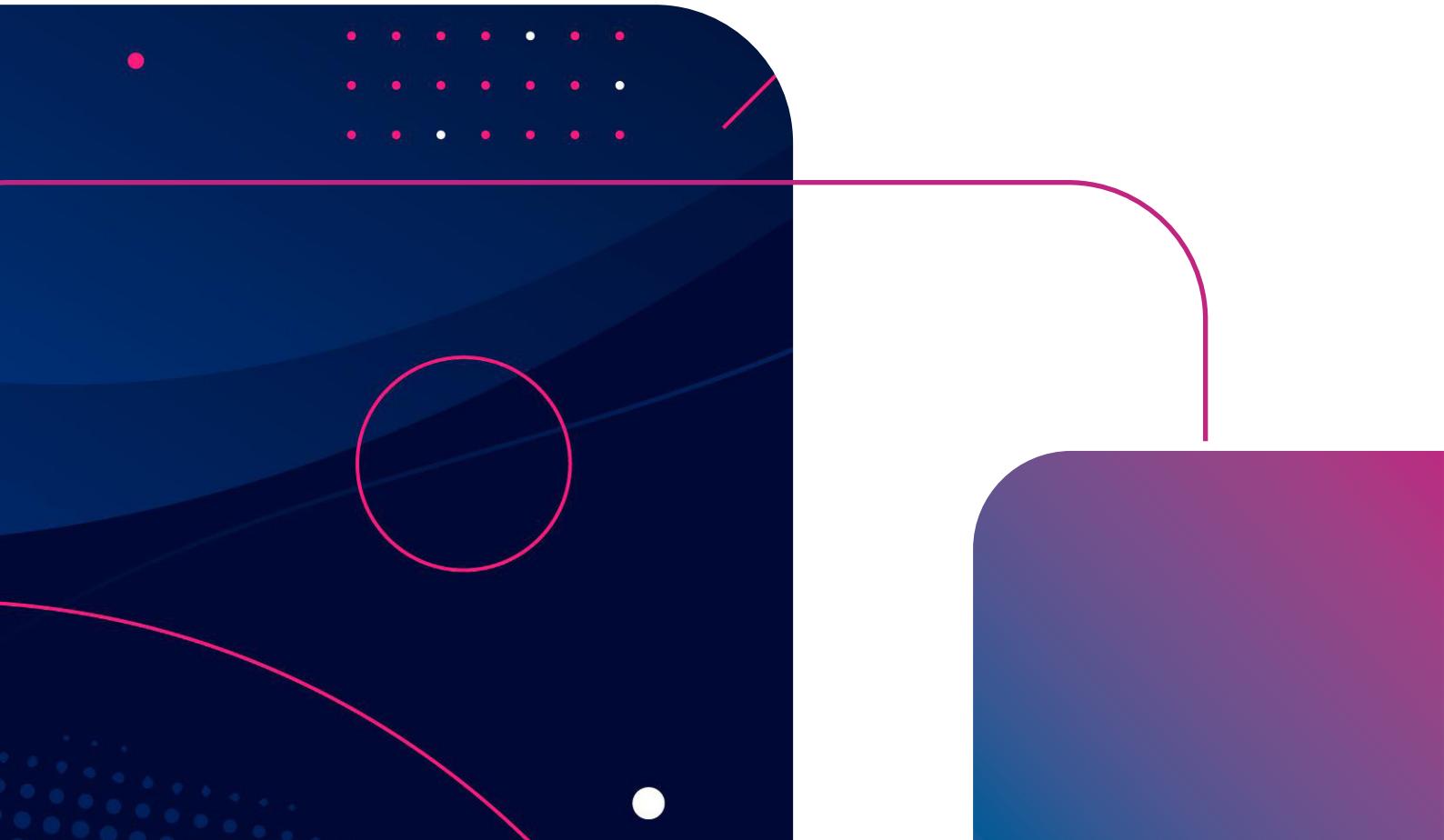
- Permettent à la segmentation de devenir plus efficace et mieux ciblée.
- Répartissent les portefeuilles à des segments homogènes selon la réaction du débiteur à des traitements différents.
- Permettent une approche proactive car le créancier peut faire correspondre les différents traitements disponibles aux segments de clients pour lesquels ils sont mieux adaptés.
- Permettent d'identifier les incohérences et de standardiser les processus.
- Éliminent les biais cognitifs qui peuvent parfois se manifester quand la segmentation est fondée sur des critères empiriques.

Dans la gestion de créances non performantes, la viabilité des solutions proposées aux clients est essentielle. L'analytique aide à prévoir la viabilité et à ne pas proposer des plans de paiement/restructuration qui ne seraient pas respectés par les clients et qui basculeraient ensuite dans le périmètre des impayés.

En ce qui concerne les impayés < 90 jours, l'analytique prédictive peut aider les créanciers à identifier les cas qui sont plus susceptibles d'atteindre le stade « contentieux » ou « litigieux » et d'adapter leur approche envers ces clients.

Adopter le bon ton de communication, proposer des solutions pertinentes ou être plus attentif aux dossiers où il y a des indications que les débiteurs sont de mauvaise foi et essaient de gagner du temps afin d'organiser leur insolvabilité.

Aussi, l'analytique aide à prévoir si une créance peut être recouvrable, la façon optimale pour contacter chaque débiteur, les meilleures heures pour appeler, et quels moyens de communication seront plus efficaces (e-mail, SMS, etc.). Donc, de nouveaux segments opérationnels/files de contacts sont créés, tels que « client prêt à parler à un agent », « client répond à la communication écrite », etc.



# EXEMPLES PRATIQUES D'UTILISATION DE L'ANALYTIQUE



Un très bon exemple d'utilisation de l'analytique dans la segmentation de portefeuilles de créances non performantes, est la prédiction du résultat de litiges, par l'analyse de données statistiques sur les décisions précédentes de tribunaux, en identifiant des caractéristiques communes entre les dossiers.

Ceci peut économiser des coûts liés au litige et des provisions au cours du temps.

Par exemple, nous pouvons l'appliquer aux vastes volumes de dossiers de surendettement déposés en **Grèce** selon la loi 3869/10 et ses modifications. Cette loi a rendu des parties importantes des portefeuilles des banques « impossibles à gérer » pendant plusieurs années, en attente des décisions des tribunaux.

Pendant des années, les banques et leurs équipes juridiques ont été capables de prévoir empiriquement les décisions les plus probables des tribunaux.

Grâce à l'utilisation de l'analytique, et puisqu'un nombre important de décisions judiciaires concluantes sur des dossiers de surendettement ont été rendues, il est possible d'identifier de manière proactive les clients dont les dossiers déposés sont susceptibles d'être acceptés par les tribunaux.

Les banques peuvent ensuite approcher leurs clients pour leur proposer des solutions avec des bénéfices quasiment identiques à ceux qu'ils peuvent attendre par une décision favorable du tribunal, en évitant une procédure judiciaire longue et coûteuse.

Donc les segments traditionnels de la « loi 3869 » peuvent être réformés en « loi 3869 – une offre à proposer » et « loi 3869 – attendre la décision du tribunal ».

De même, cette approche peut être utilisée pour prévoir les résultats d'un dépôt de dossier dans la procédure de surendettement **française** qui est centralisée et organisée par la Banque de France.

Ces utilisations de l'analytique peuvent aider les banques « nettoyer » leurs portefeuilles plus vite.

# FAIRE FACE A UN DEFI IMPORTANT

Les banques possèdent une abondance de données qui peuvent être utilisées pour l'analytique, mais elles viennent de plusieurs sources et systèmes (de leurs services client en ligne jusqu'à des fichiers imprimés qui n'ont jamais été digitalisés !). Ceci pose des nouveaux défis car la qualité et le format de ces données exige un effort de nettoyage considérable avant qu'elles puissent être utilisées pour l'analytique.

## COMMENT QUALCO PEUT AIDER :

**QUALCO Data-driven Decisions Engine (D3E)** est une solution qui automatise et optimise chaque étape du flux analytique, de l'ingestion de données jusqu'à la modélisation prédictive, la prise de décisions et l'optimisation des actions- avec du pistage et du reporting de bout en bout à chaque étape de la procédure.

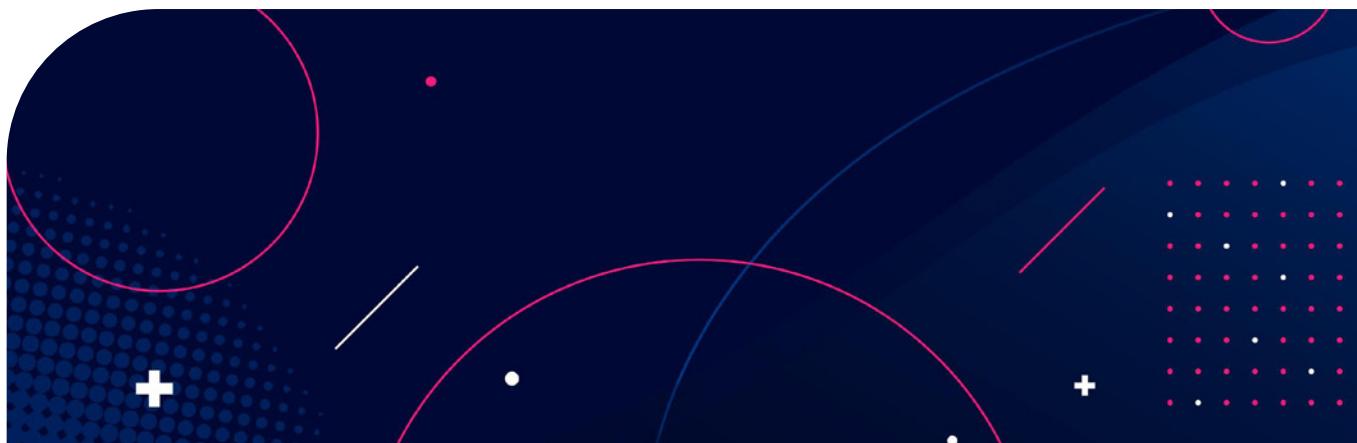
Conçu pour toute organisation qui gère des créances, **D3E** aide les utilisateurs métier et les analystes à concevoir, développer et déployer des initiatives stratégiques et opérationnelles de prise de décision dans une plateforme unique.

L'analytique avancée et l'Apprentissage Automatique (Machine Learning) permettent aux organisations de prendre des décisions fondées sur l'expérience, et finalement de transformer leurs opérations de recouvrement et de créer de la valeur.

### D3E offre:

- Une vue unifiée des données pour faciliter l'évaluation analytique
- Automatisation robuste pour la construction et le maintien des modèles prédictifs
- Le potentiel de créer multiples modèles avec un coût minimal
- Identification du comportement du client en utilisant la technologie explicable d'Apprentissage Automatique (Machine Learning) pour une segmentation améliorée
- Optimisation évolutive pour rendre plus productives plusieurs opérations coûteuses

[PARLER À UN EXPERT](#)



[www.qualco.eu](http://www.qualco.eu)

