

La gestion de prêts immobiliers en impayés requiert-elle une approche et des compétences spécifiques ?

Hoist Finance est la succursale française d'une banque suédoise, régulée en France par l'ACPR et soumise aux obligations bancaires et financières. *Hoist Finance* acquiert auprès d'établissements de crédit, via des opérations de cessions de créances, différents types de portefeuilles composés notamment de créances nées de contrats de prêts à la consommation, de contrats de location avec option d'achat, et également de contrats de prêts immobiliers assortis de sûretés réelles ou personnelles. Sur cette dernière activité, *Hoist Finance* a développé un savoir-faire et une expérience que nous avons souhaité mettre en lumière à travers cet article.

Pour bien comprendre et cerner les spécificités requises en termes d'approche et de mode de traitement, il est primordial de définir en quoi consiste le métier de gestionnaire de prêts immobiliers en impayés, ou encore de « *loan asset manager* » chez *Hoist Finance*.

Les crédits immobiliers constituent clairement un prêt bancaire spécifique nécessitant des compétences d'analyses crédits, financières, juridiques et immobilières. Lorsque s'installent des difficultés de remboursement, et face à une demande ou un problème spécifique, la gestion des prêts immobiliers exige en réponse plus qu'un simple « *process* » ou une solution technique standardisée. Au sens de la pyramide de Maslow qui décrit l'échelle des besoins, nous pourrions aller jusqu'à dire que l'acquisition d'un bien immobilier satisfait les besoins situés en bas de la pyramide comme les besoins physiologiques et de sécurité. Ainsi, la gestion de ces prêts est rendue plus complexe en raison des implications qui peuvent résulter de l'éventualité de perdre son bien pour le client, touchant ainsi les besoins primaires et la sphère psychologique.

Il faut donc apporter un accompagnement adapté à chaque situation pour tenter de solutionner de manière réelle et efficace les difficultés des clients. Cela veut dire être en capacité de proposer une palette de solutions concrètes et d'outils dans l'intérêt des clients et ainsi obtenir si possible leur retour dans l'écosystème financier après régularisation de leur situation. Plus les situations des clients sont spécifiques et complexes, plus les besoins de conseils et d'innovation sont nécessaires et plus l'expertise s'impose.

Si les gestionnaires ne sont pas suffisamment formés, expérimentés et avec une charge inadaptée, il arrive un moment où ces derniers ne peuvent

plus répondre de façon satisfaisante aux besoins d'accompagnement de leurs clients, par manque de disponibilité et parfois de connaissances techniques suffisantes.

1. L'importance de disposer d'une vision globale et exhaustive des dossiers et de disposer de compétences pluridisciplinaires

Il ne s'agit donc pas de traiter les dossiers de manière mécanique avec pour seul objectif la réalisation de la garantie immobilière et d'encaisser le prix de vente de l'actif sous-jacent. Le gestionnaire de prêts immobiliers en impayés doit se révéler au contraire une sorte d'architecte

bâtisseur de solutions optimales pour le client et le créancier, et ainsi adopter deux approches indissociables : une approche globale et une approche spécifique.

Il s'agit de travailler à la loupe en revenant sans cesse sur chaque détail pour permettre de trouver la ou les solutions possibles. Cette méthodologie de travail est d'autant plus nécessaire que la clientèle de dossiers immobiliers est tout sauf homogène.

Le gestionnaire agit au cœur des enjeux personnels et familiaux de ses clients dont les situations sont très diversifiées et spécifiques à chaque famille. Le contexte général du dossier et des difficultés rencontrées est également primordial.

C'est peut-être au plan juridique que la complexité du métier et la nécessité de disposer de compétences juridiques internes solides s'expriment le plus étant donné la diversité des sujets à maîtriser et l'exigence de pratique que cela requiert.

Afin d'y répondre, nous avons mis en place chez *Hoist Finance* d'une part la nomination de référents experts par spécialité de droit en support des gestionnaires et d'autre part, la tenue de réunions hebdomadaires appelées « *Brain Box* » où nous parlons du métier, des réformes en cours, de la jurisprudence impactant notre métier avec intervention régulières des spécialistes internes. Les métiers d'expertise nécessitent effectivement beaucoup de pratique opérationnelle, de formation continue et de transfert de connaissances des plus seniors vers les plus juniors. La sélection de candidats orientés vers l'entraide et la recherche d'excellence et de performance collective sera un facteur de succès.



Traiter un dossier immobilier amène effectivement sur le plan juridique à connaître de nombreuses matières et points précis.

Les compétences juridiques sont très importantes mais non suffisantes. Il convient aussi de s'assurer que les collaborateurs font preuve de pédagogie vis-à-vis des clients pour leur expliquer leur situation et le statut judiciaire de leur dossier, cela veut dire que la vulgarisation du langage d'expert devra être au centre des attentions du management et des plans de formation interne.

2. L'importance de disposer d'un écosystème d'acteurs spécialistes tournées vers la recherche de solutions sur mesure et l'accompagnement des clients

La résolution des dossiers nécessite la constitution d'un écosystème dans lequel différents acteurs vont pouvoir collaborer aux côtés du gestionnaire pour aider le client dans le respect des intérêts de toutes les parties prenantes. Quasiment aucun client ne peut s'en sortir seul, surtout pour ceux proches de la vente aux enchères, où il faut réagir vite et efficacement.

Il convient donc de s'entourer de spécialistes faisant preuve de souplesse et de réactivité dès qu'une solution possible se dessine. Le gestionnaire pourra bien sûr rassurer le client sur la faisabilité de la solution trouvée, nonobstant la poursuite de la procédure de saisie immobilière, mais c'est surtout l'avocat en charge de la saisie, qui devra se montrer ouvert aux négociations avec son confrère, facilitateur et réactif pour aider la concrétisation de la solution trouvée en donnant de la sécurité et du confort aux débiteurs, à leur Conseil. En cas de vente amiable, en cours de procédure, l'agent immobilier devra être averti et rassuré quant à la faisabilité de l'opération de revente, ainsi que les acquéreurs et le(s) notaire(s) rédacteur(s) de l'acte de vente du fait du retentissement de la procédure de saisie en cours sur le bien.

3. L'importance de la compréhension de la nature et du contexte de l'opération de prêt immobilier pour dessiner des solutions de résolution amiable

Comme son nom l'indique, le prêt immobilier finance l'acquisition d'un bien. Il s'agit d'un prêt à long terme, dont les mensualités sont souvent une partie importante du budget financier.

Au moment de la prise en main de nouveaux dossiers, le gestionnaire reprendra le dossier de montage immobilier, et pourra ainsi reprendre l'évaluation rigoureuse de la solvabilité des clients réalisée par l'établissement ayant octroyé le prêt immobilier.

Ce même travail d'analyste crédit devra être à nouveau réalisé par le gestionnaire sur la base de la situation actuelle du(es) client(s). Le gestionnaire ne devra pas hésiter à questionner le client sur d'éventuelles incohérences et surtout sur ses intentions. L'art du questionnement est une compétence-clé car c'est une phase essentielle pour bien comprendre les raisons des difficultés actuelles et saisir les enjeux. Il s'agit de co-construire les solutions les plus adaptées avec le client, s'assurer de son adhésion, bien appréhender sa nouvelle capacité de remboursement et rechercher les bons partenaires si besoin.

Comprendre la nature et le contexte de l'opération immobilière permet ainsi d'identifier précisément la nature

du bien, sa consistance, ses points forts et ses faiblesses, ses conditions d'occupation, sa valeur actuelle, son environnement et l'évolution du marché et les conditions de commercialisation auxquelles il faut s'attendre avec les impacts sur sa valeur de revente...

4. L'importance du changement d'interlocuteur et de la dimension émotionnelle et psychologique dans la gestion d'un dossier immobilier en impayés

Pour les clients dont les dossiers ont été repris par *Hoist Finance*, une nouvelle relation se crée. Il est dans l'intérêt du client de profiter du changement d'interlocuteur pour entamer une nouvelle relation avec son nouveau créancier, laquelle devra instaurer une relation de confiance et de transparence. Notre objectif est toujours d'apporter une plus-value par rapport à la relation que le client entretenait avec ses précédents interlocuteurs.

Nous constatons dans de nombreux cas que le changement d'interlocuteur peut avoir un intérêt pour le client, permettant de mettre fin à des situations de blocages, des litiges irrésolus ou des procédures en cours de longue date très onéreuses et ouvrant la possibilité de parvenir à des issues transactionnelles avec l'octroi de délais supplémentaires, de remises éventuelles...

Au-delà d'un ensemble de techniques et de connaissances, la réussite de l'accompagnement repose en premier lieu sur le facteur humain, avec des collaborateurs travaillant dans un état d'esprit tourné vers la recherche d'une qualité de service et la résolution des dossiers.

La compréhension de la psychologie du client est également la clé du succès pour recenser les informations pertinentes du client et établir une relation privilégiée et durable avec ce dernier. Cela sous-entend également une disponibilité temporelle du gestionnaire.

En conclusion, la gestion de dossiers immobiliers en impayés nécessite les compétences d'un expert généraliste capable de pouvoir détecter les problématiques soulevées par le client ou la complexité de sa situation, et d'être en mesure de les traiter directement ou à la manière d'un chef d'orchestre en s'appuyant sur les compétences d'experts en ingénierie immobilière et financière, d'avocats spécialistes, de notaires de manière à étoffer la gamme de solutions et de compétences tout en pilotant la relation.

Le client doit ainsi être placé au centre de la démarche : ceci suppose de faire prendre conscience à chaque gestionnaire, que dans le cadre de leur métier, il concourt à la création de valeurs pour le client mais aussi pour l'établissement créancier. Cela suppose également la mobilisation de l'ensemble des ressources humaines et le développement de valeurs fortes d'entreprise autour de l'esprit de service, la transparence, le respect et l'entraide.

Marie Sophie BOURGEOIS, Head of Secured operations
Rosemarie Hanoy Meyer, Secured General Counsel
Hoist Finance