

Sommaire

Remerciements	7
Sommaire	9
Préface	15
Introduction	19
L'essentiel	29
Chapitre 1 : Les risques de l'entreprise	31
L'entreprise : un environnement risqué par nature	31
Les différentes classes de risques en présence	34
<i>De la diversité</i>	34
<i>Démarche de la pyramide</i>	36
<i>Structure de la pyramide</i>	37
<i>Les 13 classes de risques</i>	38
1 - Risques géopolitiques	39
2 - Risques économiques	39
3 - Risques stratégiques	40
4 - Risques financiers	41
5 - Risques opérationnels	41
6 - Risques industriels	42
7 - Risques juridiques	43
8 - Risques informatiques	43
9 - Risques ressources humaines	44
10 - Risque d'image et/ou de réputation	44
11 - Risque « knowledge management » / gestion de la connaissance	45
12 - Autres risques : de multiples sources de risques à ne pas négliger	46
13 - Risque d'intégrité	46

<i>Le risque ultime</i>	47
<i>Les 500 risques</i>	48
<i>Impact financier</i>	48
Présentation des différents risques financiers	49
<i>Les différents risques financiers en présence</i>	50
L'enjeu spécifique du risque crédit client	53
<i>Des délais de règlements et des retards de paiement en Europe</i> ...	54
<i>De l'impact de la crise</i>	55
<i>Le retard de paiement : un indicateur avancé et un effet</i> <i>accélérateur de la défaillance</i>	57
<i>Probabilité de défaillance en fonction du retard de paiement</i> <i>enregistré</i>	58
<i>Des profils débiteurs classiques</i>	58
L'essentiel	61
Chapitre 2 : De la criticité du risque crédit client	63
Compréhension des enjeux économiques en présence	63
<i>Une double préoccupation, un double impact</i>	63
Compte de résultat	63
Bilan	64
<i>Objectif marge !</i>	65
<i>Relation délais de paiement/marge</i>	66
<i>Une multitude de coûts indirects</i>	67
<i>Un enjeu financier primordial</i>	68
La fonction credit management dans l'entreprise	69
<i>Credit management</i>	70
<i>Risk management</i>	72
<i>Rattachement du « credit manager » à l'organisation</i>	73
<i>Profil « credit manager »</i>	74
Identifier, comprendre, maîtriser le risque crédit client	77
<i>Une logique implacable</i>	77
Vers une véritable politique crédit client	79
<i>Une mission de cadrage</i>	80
<i>Fondamentaux de prospection</i>	81
<i>Une recherche de cohérence</i>	84
<i>Une multitude de règles à définir et appliquer</i>	85
<i>Éviter à tout prix le phénomène de convergence</i>	87
L'essentiel	89
Chapitre 3 : Fondamentaux d'analyse financière	91
Modèle stratégique, chaîne de valeur, différenciation, logique d'entreprise	91
<i>La notion de modèle stratégique</i>	92
Pilier « Élaboration »	93
Pilier « Déploiement »	96
Pilier « Suivi »	100

<i>La quadrature du cercle</i>	101
Capitaliser et analyser l'information nécessaire à la prise de risque	101
<i>De la multitude</i>	102
<i>Principaux axes de questionnement</i>	104
<i>Une exigence de synthèse et de validation des informations</i> ...	106
États financiers, cycles économiques, analyse financière, ratios ..	107
<i>Les états financiers</i>	107
<i>Les cycles économiques de l'entreprise</i>	111
<i>États financiers consolidés</i>	112
<i>États financiers anglo-saxons</i>	114
<i>Ratios</i>	117
Conduire une analyse financière efficace grâce à la méthode des 4 questions	117
<i>De la dynamique nécessaire</i>	118
<i>De la prise en compte de l'environnement de l'entreprise</i>	119
<i>Taux - Volume - Structure</i>	121
<i>Les quatre questions</i>	122
<i>Activité</i>	125
<i>Rentabilité</i>	126
<i>Structure financière</i>	129
<i>Trésorerie</i>	130
<i>De la crise de croissance</i>	132
<i>Rentabilité et risque</i>	132
<i>L'exigence de l'expérience</i>	134
L'essentiel	136
Chapitre 4 : Démarche méthodologique de prise de risque crédit client	139
Définir une politique crédit cohérente avec la stratégie commerciale de l'entreprise	139
<i>Politique commerciale</i>	139
<i>Assurer la cohérence</i>	141
Seuils d'intervention - formation et sensibilisation des équipes de vente.....	143
<i>Diviser et diluer les enjeux et leurs conséquences</i>	143
<i>Seuil d'intervention</i>	145
Quote-part du chiffre d'affaires	145
Quote-part du chiffre d'affaires client.....	147
Quote-part du poids de l'encours fournisseurs	148
Quote-part de la contribution à la marge	149
La prise du risque crédit client : comment, pourquoi, par qui ?	
Score, externalisation.....	150
<i>Internaliser la prise de risque</i>	151
<i>Externaliser la prise de risque</i>	152
<i>S'organiser</i>	152

Mise en place d'une véritable stratégie risque crédit client dans l'entreprise.....	155
L'essentiel	156
Chapitre 5 : De la maîtrise du risque crédit client.....	157
Les différentes stratégies de couverture du risque crédit client	157
<i>Les 6 stratégies de couverture des risques</i>	157
Stratégie d'évitement.....	158
Stratégie de contournement	160
Stratégie d'acceptation.....	161
Stratégie de réduction des risques.....	161
Stratégies de transfert.....	161
<i>Une seule solution : la vôtre</i>	164
Actions préventives, actions curatives.....	165
<i>Conditions générales de vente</i>	165
<i>Modes et délais de règlement</i>	167
<i>Garanties et sûretés</i>	168
<i>Dispositifs CAP, CAP + et CAP Export de la Coface</i>	170
Le dispositif CAP.....	170
Le dispositif CAP +.....	171
Le dispositif CAP Export	172
Fondamentaux d'un recouvrement amiable efficace.....	172
<i>La réforme des procédures collectives</i>	173
Le mandat « ad hoc »	174
La conciliation	174
La procédure de sauvegarde	175
Le redressement judiciaire	177
La liquidation judiciaire	178
<i>Les différentes phases du recouvrement</i>	179
Phase 1 : la préréance	180
Phase 2 : la relance	181
Phase 3 : le précontentieux.....	191
Phase 4 : les actions contentieuses	192
Précontentieux, contentieux, actions légales :	
jusqu'où ne pas aller ?	196
<i>Organisation judiciaire en France</i>	196
<i>La politique de recouvrement de l'entreprise</i>	198
<i>La LME</i>	201
Cadre général	201
<i>Jusqu'où ne pas aller ?</i>	204
L'essentiel	207
Chapitre 6 : Pilotage et suivi du risque crédit client	209
Piloter le risque crédit dans l'entreprise : sinistralité, division des risques.....	209
<i>Mesure de la sinistralité client</i>	209

<i>Division des risques</i>	210
<i>Ratio de rotation clients</i>	211
<i>Taux de retard client</i>	213
<i>Analyse des retards de paiement</i>	213
<i>Analyse des impayés</i>	214
<i>Mesure de la facturation</i>	214
<i>Pilotage des coûts annexes</i>	216
Suivre l'efficacité des actions préventives et curatives	
de recouvrement	217
<i>Prérelance / relance</i>	217
<i>Précontentieux / contentieux</i>	218
Sensibilisation, formation et contribution des acteurs	219
<i>Sensibiliser tous les acteurs</i>	219
<i>De la formation</i>	221
<i>Des outils et des moyens</i>	221
<i>Des systèmes d'information</i>	222
<i>Tous contributeurs</i>	223
Vers un coût du risque crédit client maîtrisé	224
L'essentiel	227
Chapitre 7 : De la stratégie commerciale optimale au coût du risque crédit maîtrisé	229
Du risque crédit client à l'opportunité commerciale et stratégique	229
Stratégie de différenciation : un jeu à sommes nulles ?	231
Limites de la démarche : sans client, pas d'entreprise !	233
L'essentiel	235
Conclusion	237
Bibliographie	241
Glossaire	243
Index	251
À propos de l'auteur	255