

Parson Consulting s'interroge sur le bon usage du DSO et propose une nouvelle approche d'analyse de l'encours client

Le DSO (Days of Sales Outstanding) est l'indicateur utilisé couramment par les entreprises pour mesurer le risque financier induit par les délais de paiement. Traduisant l'encours client en nombre de jours de chiffre d'affaires, il constitue l'un des principaux leviers d'optimisation du besoin en fonds de roulement (BFR). Ainsi, au sein des directions financières, les équipes de crédit et recouvrement analysent chaque mois les variations de leur DSO.

Mais si cette opération n'était qu'une perte de temps ?

Parson Consulting, cabinet spécialisé dans le conseil aux directions financières, considère que si le DSO peut contribuer à piloter le risque de trésorerie, il n'est pas un bon outil de pilotage de la performance du recouvrement.

Parson Consulting propose aux entreprises une nouvelle approche d'analyse de l'encours client et un reporting spécifique pour le pilotage des créances.

Le rapprochement impossible du DSO et de l'encours client

Selon Parson Consulting, le DSO est un indicateur de risque global. Sa détérioration ne traduit pas toujours une faiblesse dans l'activité de gestion de l'encours client, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, il n'existe pas de méthodologie de référence pour rapprocher le DSO de l'encours client. Chaque Groupe a développé sa propre approche ou a simplement décidé de se passer de bouclage.

En second lieu, les méthodes de calcul utilisées varient de façon importante selon les zones géographiques et les marchés financiers.

La méthode anglo-saxonne ne permet ni un bouclage arithmétique du DSO avec l'activité de gestion de l'encours client, ni la décomposition du DSO total.

La méthode européenne, bâtie sur une règle de trois (Créances sur Chiffre d'Affaires multipliées par 30 jours), permet quant à elle de décomposer le DSO global entre les différentes catégories de l'encours client (créances en cours de relances, litiges en cours, contentieux en cours ...), et ainsi d'expliquer le DSO et ses variations par les performances de gestion de l'encours client. Toutefois la formule de calcul du DSO n'étant pas conçue pour ce bouclage, il n'est pas rare de noter une détérioration du DSO alors que la gestion des créances est plus performante. En effet, le DSO se calcule à partir d'un chiffre d'affaires moyen estimé. Une baisse de ce chiffre d'affaires moyen peut détériorer l'indicateur alors qu'en parallèle, le service recouvrement a diminué le montant des retards de paiement.

Enfin, l'absence de système d'information partagé entre les départements de l'entreprise empêche d'identifier les créances litigieuses et de les transmettre au service de recouvrement et au service après-vente (gestion des litiges). Par ailleurs, le système de comptabilité clients doit autoriser une qualification des créances et un reporting ad hoc des données.

Pour toutes ces raisons, Parson Consulting est convaincu que le DSO doit être utilisé pour ce qu'il est : un indicateur du risque client. Pour Jean-Michel Demaison, directeur du conseil chez Parson Consulting, « l'usage du DSO a été perverti au fil du temps car à l'origine le DSO est un indicateur permettant de mesurer le risque client à une date donnée ».

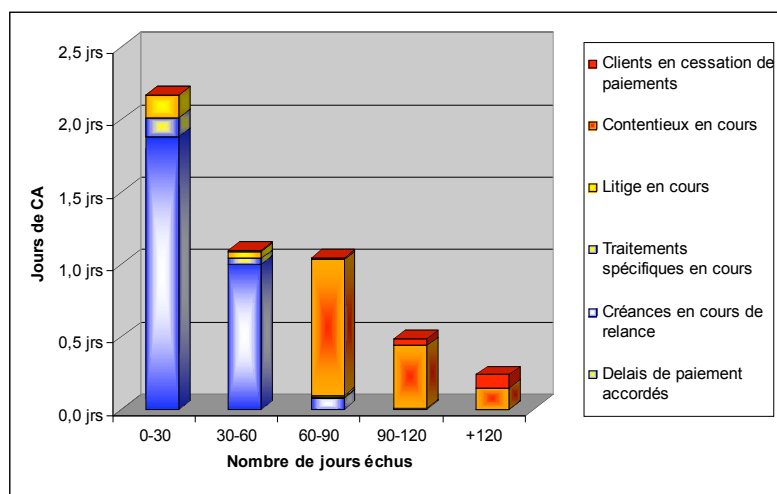
La performance de gestion de l'encours client doit quant à elle être mesurée indépendamment de cet indicateur de risque.

Une nouvelle approche d'analyse de l'encours client

Parson Consulting accompagne les directions financières dans la mise en œuvre d'une approche plus innovante d'analyse de l'encours client, et les aide à construire un reporting spécifique pour le pilotage des créances permettant la réconciliation du DSO mensuel avec l'état des créances.

« L'innovation consiste à décomposer l'encours client en six activités majeures pour les intégrer à un reporting unique, » explique Matthieu Conte, manager chez Parson Consulting. Les six axes traités par l'outil de pilotage correspondent aux six activités principales de gestion de l'encours client : la négociation des délais de règlement pour les créances non échues, la relance clients pour les créances échues, les clients nécessitant un traitement spécifique, la résolution des litiges clients, la gestion du contentieux et les clients en redressement judiciaire. Cette méthode, transposable à n'importe quelle entreprise, permet de véritablement piloter le volume de l'encours client, exercice difficile à accomplir aujourd'hui ».

Une autre recommandation de Parson Consulting consiste à exprimer des performances en pourcentage du chiffre d'affaire d'origine. Retiré des incidences artificielles des variations de chiffre d'affaires et d'encours, la lecture du reporting est plus sereine, et va au-delà de l'analyse traditionnelle de la balance âgée.



Ce type de graphique peut être produit : les pourcentages du chiffre d'affaire d'origine permettent de piloter le travail du recouvrement, et les données exprimées en jours de CA de décomposer le DSO.

On identifie en effet dans le graphique les différentes composantes du DSO. On peut lire, par exemple, que les créances en cours de relance représentent un peu moins de 3 jours de DSO, dont 2 jours de DSO pour les créances échues de moins de 30 jours et 1 jour de DSO pour les créances de 30 à 60 jours. Les litiges en cours paraissent peu significatifs. Les contentieux en

cours par contre le sont puisqu'ils représentent 1,5 jours de DSO. Dans cet exemple, la composition de l'encours est saine.

Au vu de ces éléments, Parson Consulting invite les entreprises à réfléchir quant au bon usage du DSO, et à adopter une nouvelle approche d'analyse de l'encours client.

A propos de Parson Consulting

Parson Consulting est un cabinet spécialisé dans le conseil aux directions financières. L'objectif principal de la société est d'aider les dirigeants à améliorer l'efficacité et la fiabilité des fonctions financières et de support, ainsi que la qualité de l'information. Ces prestations de service sont assurées par plus de 500 consultants expérimentés qui interviennent dans quatre grands domaines : le pilotage financier, la finance opérationnelle, la gouvernance et gestion des risques, et l'intégration post-fusion. L'indépendance de Parson Consulting vis-à-vis des cabinets d'audit garantit l'absence de conflit d'intérêt.

Avec 15 bureaux en Amérique du Nord, Europe et Australie, Parson Consulting travaille actuellement pour de nombreuses sociétés du FTSE 350, du CAC 40 et du Fortune 500. La société est une filiale du Management Consulting Group Plc coté au London Stock Exchange (symbole : MMC).

Pour de plus amples informations : www.parsonconsulting.com

Contacts presse Agence H&B Communication

Anne-Sophie Cahuzac - Claire Flin, 01 58 18 32 57 / as.cahuzac@hbcommunication.fr