

## I. Objectifs du diagnostic financier et sources d'information financière adaptées au contexte achat

Le diagnostic financier constitue un des critères de référencement des fournisseurs dans la plupart des directions achat des grands groupes internationaux. Sans être le seul élément déterminant<sup>1</sup>, il représente un facteur important dans le choix de l'acheteur. Compte tenu de ses contraintes de temps et du fait qu'il n'est généralement pas un spécialiste de l'analyse financière, l'acheteur doit être capable de maîtriser les objectifs du diagnostic financier et d'identifier les documents et les sources d'informations disponibles. Les objectifs du diagnostic financier sont multiples pour l'acheteur : s'assurer de la pérennité du fournisseur pour qu'il puisse répondre à l'appel d'offre, informer les clients internes de sa propre société sur des risques financiers d'un prestataire stratégique, intégrer un nouveau fournisseur dans une *short list*, suivre l'évolution de la santé financière dans le cadre d'un partenariat à long terme, traduire des éléments financiers en leviers d'achat, préparer une négociation lors d'une consultation, établir une première décomposition des coûts et un *benchmark* entre fournisseurs concurrents, anticiper les risques de dépendance économique d'un sous-traitant.

### 1. A quoi sert le diagnostic financier ?

Tel un interprète d'une langue étrangère, l'acheteur doit être capable de « traduire » la santé financière de son fournisseur en décisions de *make or buy*. Le diagnostic financier fait partie de la finance d'entreprise (par opposition à la finance de marché). Il repose sur des

---

<sup>1</sup> Dans ses critères de choix, l'acheteur intègre d'autres éléments d'appréciation tels que la qualité du service, le mode de fabrication des produits, le prix, et depuis quelques années des critères RSE (responsabilité sociale de l'entreprise).

outils d'analyse, des calculs de ratios, des comparaisons sectorielles. De façon générale, un chiffre en lui-même ne veut rien dire, il n'a de sens que par rapport à celui de l'année précédente, à celui prévu (le budget) et à celui du secteur (les concurrents). D'autre part, les chiffres exprimés en valeurs absolues (en euros, en dollars, en yen...) ne sont pas suffisants pour appréhender la situation financière d'un fournisseur, il est nécessaire de les exprimer en valeurs relatives, c'est-à-dire en pourcentages. Dans ce sens, les chiffres du compte de résultat seront exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires (ou de la production pour une activité industrielle); ceux du bilan en pourcentage du total du bilan.

En plus de l'analyse du poids relatif des postes du compte de résultat et du bilan, il est important d'analyser leur variation. Pour cela, l'idéal est de disposer de données chiffrées sur plusieurs exercices (au minimum deux ou trois). Les comptes annuels étant présentés sur deux exercices (l'année N et N-1), il suffit donc à l'acheteur de disposer de deux jeux de comptes annuels pour avoir un historique suffisant pour mettre les chiffres en perspective. Ce travail d'analyse (calcul de poids relatif, de variations) sert à « faire parler les chiffres », et au final à mieux comprendre la stratégie du fournisseur.

**Exemple :** Un acheteur disposant des comptes annuels au 31.12.N-1 et au 31.12.N d'un fournisseur d'emballages constate une variation importante du poste « achats de matières premières » (+8%). Le poids relatif de ce poste passe de 20% à 23% alors que le chiffre d'affaires du fournisseur n'a quasiment pas évolué entre N-1 et N. L'acheteur est amené à s'interroger : le fournisseur a-t-il changé sa source d'approvisionnement ? Le fournisseur a-t-il subi une hausse du prix de la matière première sans avoir pu la répercuter sur son prix de vente ? Le fournisseur a-t-il subi des problèmes de qualité dans sa production ayant engendré une perte importante de matières premières ?

Le diagnostic financier, pour être efficace, doit être assorti d'un commentaire orienté vers l'action. En effet, un diagnostic financier sans prise de décision serait stérile et sans intérêt. Dans le

cadre de sa politique de référencement et/ou lors des négociations avec les fournisseurs, l'acheteur doit utiliser sa connaissance des chiffres pour « orienter » ses questions : pourquoi le fournisseur a-t-il investi en immobilisations corporelles ? Comment s'explique l'augmentation importante des frais de personnel ? Comment explique-t-on la progression des charges externes ? Pourquoi les stocks de matières premières représentent-ils plus de 90 jours d'achats consommés ? Cette progression des stocks est-elle générée par une politique achat trop exigeante ? Quel est le coût réel des stocks de sécurité imposés par l'acheteur ? Ces questions lui permettront de valider ou non certaines hypothèses qu'il aura pu formuler lors d'une visite de son fournisseur.

Le diagnostic financier présente certaines limites inhérentes aux données chiffrées elles-mêmes. Leur caractère agrégé dans les comptes annuels (les rubriques du bilan et du compte de résultat) ne permet pas toujours de tout comprendre dès la première lecture. Le diagnostic financier permet à l'acheteur de poser les questions pertinentes à son fournisseur.

Une des limites de la comptabilité générale est liée à sa nature standardisée et normée. Elle repose sur une conception juridique et fiscale. Peu orientée vers le pilotage de la performance, la comptabilité générale sert essentiellement à payer l'impôt. La comptabilité analytique (comptabilité de gestion) complète les données issues de la comptabilité générale. La comptabilité analytique n'est pas publique ; elle est spécifique à chaque entreprise. Orientée vers le calcul des coûts par services, par clients, par activités, par produits (les contrôleurs de gestion parlent « d'objets de coûts ») cette comptabilité managériale revêt un caractère stratégique, car elle permet de comprendre la politique de prix d'un fournisseur. L'acheteur doit donc maîtriser les différentes approches de calculs de coûts pour savoir analyser un devis reçu et négocier les prix.