



Introduction : le domaine du diagnostic financier

Depuis quelques années on parle beaucoup de diagnostic comptable et financier. L'environnement économique difficile à analyser, la poussée de la concurrence nationale et surtout internationale conduisent les responsables d'entreprises à ne négliger aucun atout, et spécialement aucun atout comptable et financier. Les récentes affaires du type **Enron** ou **WorldCom** et encore plus les toutes dernières du type **Bear Stearns**, **Lehman Brothers** ou **Merill Lynch** ont bien montré que ceux qui négligeaient ces atouts avaient tort. Il n'est pas facile d'intégrer à la fois la dimension comptable et financière dans le diagnostic d'entreprise, mais c'est à la fois possible et pertinent. La présente étude se propose de d'exposer les éléments comptables et financiers du diagnostic en s'efforçant d'intégrer les uns aux autres dans une démarche conjointe.

1. Définition du diagnostic financier

En langue française, le mot diagnostic a deux sens : **un sens étroit et médical**, c'est le fait de déterminer une maladie d'après ses symptômes, c'est la partie de l'acte médical qui permet de déterminer la nature de la maladie observée et de la classer dans un système de références d'une part. D'autre part le diagnostic est **quelque chose de plus général** : c'est une prévision, une hypothèse tirée de signes, ou encore la description des aspects caractéristiques d'une situation. C'est cette dernière approche, description des aspects caractéristiques d'une situation, qui retiendra notre attention. Une entreprise a besoin de faire ou de faire faire son diagnostic comptable et financier non seulement lorsqu'elle se trouve dans une situation critique ou très compromise, mais encore lorsque sa situation est ou paraît bonne à titre de simple information. Mais les deux opportunités de diagnostic ne sont pas vraiment séparées, car l'opposition entre la situation normale

d'une entreprise et une situation compromise n'est pas toujours tranchée. Le diagnostic ne doit pas non plus être un acte ponctuel : on tire beaucoup d'enseignement de sa répétition et de sa régularité dans le temps. D'ailleurs, le facteur temps, sur lequel nous reviendrons dans nos examens à court terme, à moyen terme et à long terme est un élément essentiel de la construction du diagnostic.

2. Diagnostic, planification et contrôle

Dans le DIAGNOSTIC on analyse les performances passées.

Il est parfois difficile de distinguer le diagnostic de notions voisines, comme la **planification**, le **contrôle** ou l'**audit**. Une entreprise a toujours besoin d'être évaluée ou contrôlée. Dans un système de contrôle bien conçu, il est important, d'une période à l'autre, de suivre l'évolution temporelle des éléments réels et des éléments prévus, non seulement les uns par rapport aux autres, mais encore par rapport à eux-mêmes, car leur évolution chronologique est souvent significative. L'introduction de la notion d'écart est souvent ambiguë et on distingue mal les différences entre les concepts de diagnostic, de planification et de contrôle. Ces différences disciplinaires ont à peu près la même logique. La démarche de diagnostic est tout à fait comparable dans ses objectifs et dans son approche générale, au processus de contrôle. Dans le diagnostic, il s'agit d'analyser les performances passées de façon à pouvoir les comparer systématiquement aux objectifs d'ensemble assignés dans le passé à l'organisation, aux unités et aux individus. Dans le contrôle, on cherche également à analyser les performances passées pour les comparer systématiquement aux variables de contrôle associées au plan. Cependant, alors que le contrôle analyse d'une façon quasi-permanente les performances passées dans le but d'apporter le plus rapidement possible des corrections nécessaires à la situation actuelle et future, le diagnostic analyse seulement de loin en loin ces mêmes perfor-

mances, essentiellement pour acquérir une meilleure connaissance des mécanismes mis en jeu. Le diagnostic est orienté vers le passé : c'est un système d'acquisition de connaissances. Le contrôle est orienté vers le futur ; c'est un système d'action. De cette différence de perspective, il résulte habituellement deux styles d'analyse assez différents. Ces domaines font largement appel aux techniques d'analyse, mais il arrive que par manque de discernement, incompetence ou refus des responsabilités on confonde diagnostic et analyse. Tout comme un médecin qui multiplierait les examens cliniques sans jamais livrer son opinion, on peut voir la multiplication des études qui se superposent et se contredisent avec l'impossibilité de conclure. La notion d'audit a tendance à remplacer la notion de diagnostic classique : disons que l'audit suppose une **évaluation de méthodes**, alors que le diagnostic implique une **évaluation du résultat des méthodes**.

Dans le **CONTRÔLE** on compare les résultats passés à la situation actuelle.

Processus de diagnostic	Processus de planification	Processus de contrôle
1. Les objectifs visés dans le passé	1. Les objectifs à atteindre dans le futur	1. Les objectifs et les variables à contrôler en permanence
2. Mesure des performances passées	2. Prévision des performances futures	2. Mesure de l'adéquation prévision/réalisation
3. Ecarts : détection des problèmes	3. Ecarts : difficulté de prévoir	3. Analyse dynamique des écarts
4. Evaluation de l'efficacité des décisions passées	4. Adaptation des difficultés de prévision	4. Actions correctives sur la stratégie
5. Evaluation des décisions par rapport - aux projets - aux programmes	5. Mise en œuvre de stratégies nouvelles - projets - programmes	5. Actions correctives sur : - les projets - les programmes
6. Diagnostic sous forme de rapport	6. Etablissement de plans et de budgets	6. Correction du plan et adaptation des budgets