

 FORMATION EN LIGNE

CERTIFICAT EXÉCUTIF

Analyse Financière, Reporting & Tableaux de Bord

MODULE 1 : DIAGNOSTIQUER LA PERFORMANCE : SIG &
LECTURE "MARGES"



ANIMÉ PAR

Pr. Chiziane EL GUENNOUNI

Docteure en Sciences de Gestion
Spécialiste en Finance d'entreprise,
reporting et Contrôle de Gestion
Enseignante - Chercheuse
Responsable des programmes Grande
Ecole de Commerce
Experte formatrice auprès de plusieurs
organisations (nationales et
internationales)

10 Mai 2026 | De 14h00 à 16h00 (GMT+1)



www.adf-pro.com

Objectifs de la séance

- ✓ Lire les SIG de manière managériale;
- ✓ Comprendre les mécanismes de création de valeur;
- ✓ Interpréter les marges clés;
- ✓ Identifier les signaux de dégradation;
- ✓ Construire un diagnostic financier.



Une entreprise rentable peut-elle faire faillite ?



Une question simple, mais qui a détruit des milliers d'entreprises.....

ADF PR ✱
digital lifelong learning

AVEC NOUS
APPRENEZ
SANS FRONTIÈRES

wework

WeWork est un leader mondial de la location d'espaces de travail flexibles et de coworking, fondé en 2010. Après une ascension fulgurante, l'entreprise a frôlé la faillite en 2023. WeWork était valorisée à près de 47 milliards de dollars. Pourtant, derrière cette croissance : pertes massives, cash burn, modèle économique fragile.

ToysRUs

Toys"R"Us, ex-leader mondial du jouet, a fait faillite en 2017 suite à un rachat par effet de levier (LBO) l'ayant asphyxié avec 5 milliards de dollars de dette. Faute de liquidités, la marque n'a pas pu investir dans son commerce en ligne pour contrer la concurrence d'Amazon et de Walmart.



✱ www.adf-pro.com

Et finalement...

Ces deux exemples nous montrent que :

- le chiffre d'affaires **ne suffit pas**,
- le résultat net seul **ne suffit pas**,
- et même une forte croissance peut parfois masquer **des fragilités** profondes.

Comment l'entreprise crée-t-elle réellement sa performance ?

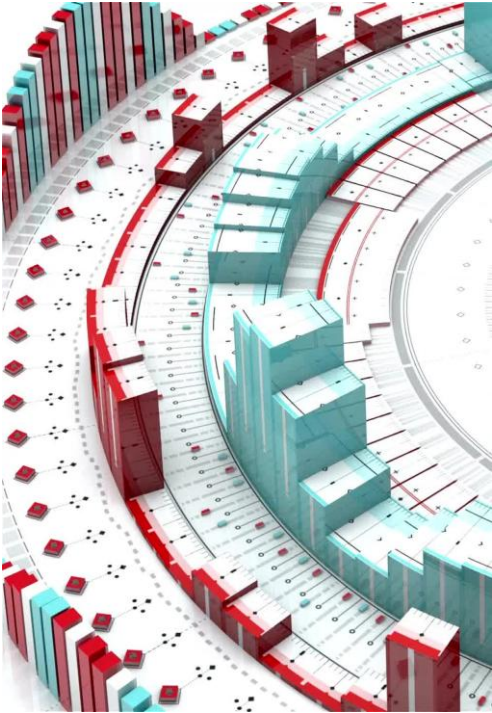


La logique économique de l'entreprise



⚠ Une rupture à n'importe quel niveau peut fragiliser l'entreprise.

« Le chiffre d'affaires est un point de départ. Le cash est le juge final. »



Concrètement, qu'est-ce qu'un dirigeant cherche réellement à comprendre ?

- L'activité est-elle rentable ?
- Où se crée réellement la marge ?
- Quels coûts détruisent la valeur ?
- Le modèle économique est-il soutenable ?

Les 4 questions d'un dirigeant

1. RENTABILITÉ

L'activité crée-t-elle réellement de la richesse ?

Marge · EBE · Résultat

2. CRÉATION DE VALEUR

Où se crée réellement la performance ?

VA · Productivité · Marges

3. MAÎTRISE DES COÛTS

Quels coûts détruisent la rentabilité ?

Charges fixes · Exploitation

4. DURABILITÉ

Le modèle économique est-il soutenable ?

Cash · Trésorerie · Équilibre

« La performance ne se mesure pas uniquement par les résultats... mais par la capacité de l'entreprise à durer. »

Qu'est-ce qu'un SIG ?

Les SIG racontent l'histoire de la performance de l'entreprise.

 Production de
 l'exercice

 MARGE
 COMMERCIALE

 VALEUR
 AJOUTÉE

EBE

 RÉSULTAT
 D'EXPLOITATION

 RÉSULTAT
 NET

Les SIG permettent de comprendre :

- Où se crée la valeur
- Où la rentabilité se dégrade
- Quels coûts fragilisent l'entreprise
- Si le modèle économique est performant
- Si la croissance est réellement rentable

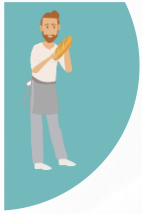
Le calcul des SIG

Le calcul des **soldes intermédiaires** de gestion s'effectue à partir des mêmes éléments que ceux qui figurent dans **le compte de résultat** : les **charges** et les **produits**.

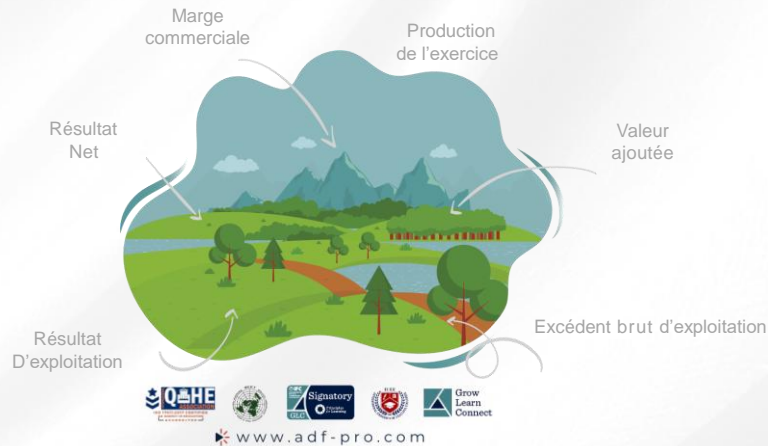

PRODUITS

CHARGES

SIG



Les soldes intermédiaires de gestion



La production de l'exercice :

La production évalue le niveau d'activité de production de l'entreprise. Elle représente l'ensemble de l'activité de production de la période. Elle est constituée:

- de la production vendue ;
- de la production stockée ;
- de la production immobilisée (celle que l'entreprise a fabriquée pour elle-même).

Le stock peut être à la fois un signe de préparation stratégique... ou un signal d'alerte, tout dépend du contexte économique et commercial de l'entreprise.

La Marge commerciale ou marge brute

C'est un **indicateur de pilotage primordial** pour le chef d'entreprise puisqu'il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager **des profits** sur **la revente** de la marchandise.



La marge commerciale

Le premier niveau de rentabilité

- La marge commerciale mesure la richesse créée par l'activité commerciale.
- Elle représente ce qui reste après avoir payé les marchandises revendues.
- Elle reflète la politique de prix, la qualité des achats et le positionnement concurrentiel.

« Le chiffre d'affaires impressionne... la marge révèle la réalité économique. »

Interpréter la qualité de l'activité commerciale

- Une croissance des ventes ne garantit pas une amélioration de la rentabilité.
- Une baisse de marge peut révéler une guerre des prix, une hausse des coûts ou une pression concurrentielle.
- La marge commerciale permet d'évaluer la qualité réelle du modèle économique.

« Une entreprise peut vendre davantage... tout en créant moins de valeur. »

L'activité réelle de l'entreprise

- La production de l'exercice mesure la richesse productive réellement créée pendant la période.
- Elle traduit le niveau réel d'activité économique, même lorsque toute la production n'est pas encore vendue.
- Elle permet de comprendre comment l'entreprise transforme ses ressources en activité productive.

« Produire ne signifie pas forcément vendre... ni encaisser. »

Lecture managériale — Production de l'exercice

Ce que le dirigeant cherche à comprendre

- Une hausse de production peut refléter une croissance réelle ou une difficulté à écouler les produits.
- La production stockée peut être stratégique (anticipation de la demande) ou révéler une surproduction.
- Le stock peut être un levier de croissance... ou un signal d'alerte financier.

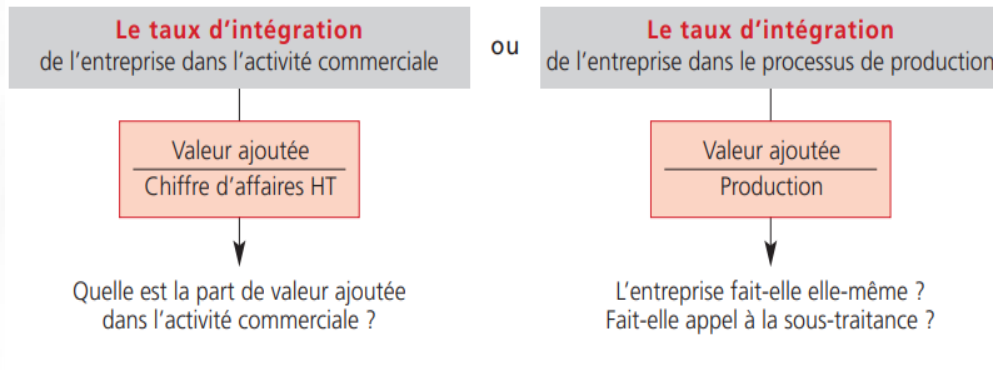
« Le chiffre d'affaires montre ce que le marché absorbe. La production montre ce que l'entreprise crée réellement. »

La valeur ajoutée:

- La valeur ajoutée est égale à la différence entre la production globale de l'entreprise (marge commerciale plus production de l'exercice) et les consommations de biens et services en provenance des tiers.
- Elle mesure le poids économique de l'entreprise. L'analyse dans le temps permet de mesurer la croissance ou la régression de l'entreprise. La valeur ajoutée permet d'apprécier les structures de l'entreprise et leur rendement en la comparant aux charges de personnel, aux effectifs, aux investissements, aux résultats.

La valeur ajoutée:

- Elle permet de calculer notamment :



La valeur ajoutée

La richesse réellement créée par l'entreprise

- La valeur ajoutée mesure la richesse créée après rémunération des partenaires externes.
- Elle reflète le savoir-faire, l'organisation et la capacité de transformation de l'entreprise.
- Elle représente la contribution économique réelle de l'entreprise.

« La valeur ajoutée montre ce que l'entreprise apporte réellement à l'économie. »

Lecture managériale — Valeur ajoutée

Comprendre la qualité du modèle économique

- Deux entreprises peuvent avoir le même chiffre d'affaires mais des valeurs ajoutées très différentes.
- Une forte valeur ajoutée traduit souvent un meilleur savoir-faire ou une meilleure productivité.
- La valeur ajoutée sert à rémunérer salariés, État, banques et actionnaires.

« La performance ne dépend pas seulement des ventes... mais de la richesse réellement créée. »

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

Le cœur économique de l'entreprise

- L'EBE mesure la performance opérationnelle avant financement et fiscalité.
- Il traduit la capacité réelle de l'activité à générer de la richesse.
- C'est l'un des indicateurs les plus suivis par les dirigeants et les analystes.

« L'EBE révèle la puissance du moteur économique. »

L'Excédent Brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation se calcule par différence entre la valeur ajoutée augmentée des subventions d'exploitation et les impôts (sauf l'impôt sur les sociétés), les taxes et les charges de personnel supportés par l'entreprise.

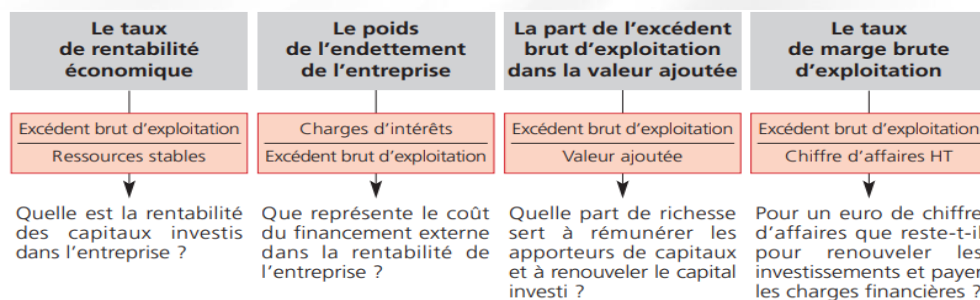
L'excédent brut d'exploitation représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux (associés et prêteurs). Il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment :

- de la politique d'amortissements (dotations) ;
- du mode de financement (charges financières).



L'Excédent Brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation peut être négatif ; il s'agit alors d'une insuffisance brute d'exploitation (IBE). L'excédent brut d'exploitation est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise. Il permet de calculer :



Lecture managériale — EBE

Détecter les signaux de fragilité

- Une hausse du chiffre d'affaires ne garantit pas un EBE solide.
- Une baisse de l'EBE peut révéler une pression sur les marges ou une explosion des charges.
- L'EBE permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer du cash grâce à son activité.

« La croissance peut augmenter... pendant que la rentabilité opérationnelle se dégrade. »

Le Résultat d'exploitation

La performance durable de l'activité

- Le résultat d'exploitation intègre les amortissements et les provisions.
- Il traduit le coût économique réel des ressources utilisées par l'entreprise.
- Il permet d'évaluer la rentabilité durable de l'activité.

« La performance doit être rentable aujourd'hui... mais aussi durable demain. »

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'obtient à partir de l'excédent brut d'exploitation augmenté des autres produits d'exploitation et en soustrayant les autres charges d'exploitation. Il représente le résultat généré par l'activité qui conditionne l'existence de l'entreprise. Il mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise **indépendamment de sa politique financière et des opérations exceptionnelles** mais en tenant compte de **la politique d'investissement**. Le résultat d'exploitation constitue un résultat économique net.

Le résultat net

- Le Résultat Net représente le bénéfice ou la perte finale générée(e) par l'entreprise.
- Il intègre l'exploitation, le financement, la fiscalité et les éléments exceptionnels.
- **Ce que le Résultat Net permet d'évaluer:**
 - ✓ La capacité de l'entreprise à générer un bénéfice
 - ✓ La rentabilité finale pour les actionnaires
 - ✓ La performance globale après toutes les charges

« Le Résultat Net représente ce qui reste à l'entreprise après l'ensemble des opérations. »

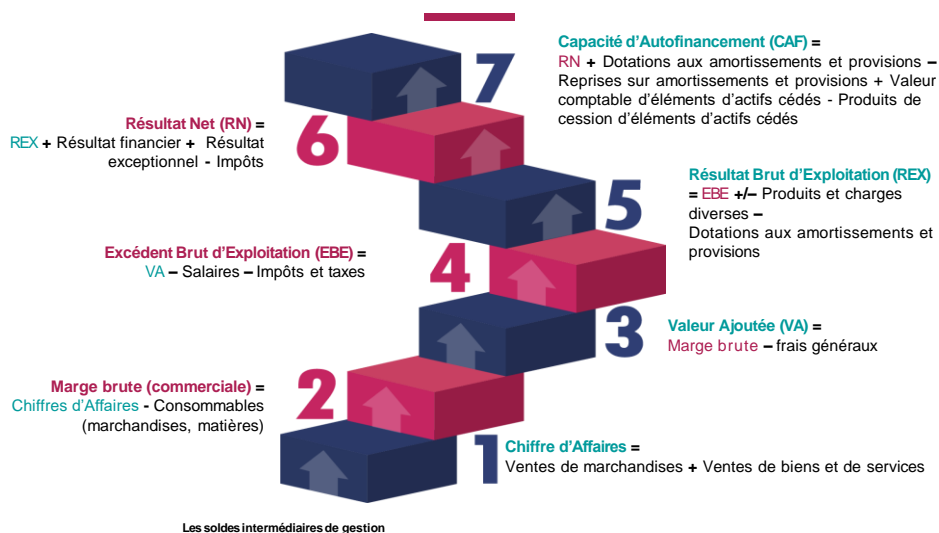
Le résultat net

- Un Résultat Net positif ne garantit ni une bonne trésorerie ni un modèle économique solide.
- Le Résultat Net peut être influencé par l'endettement, les impôts et les éléments exceptionnels.
- Deux entreprises peuvent avoir le même EBE mais des Résultats Nets très différents.

« Le Résultat Net raconte la fin de l'histoire... mais les SIG expliquent comment l'entreprise y est arrivée. »



Escalier des SIG



Pourquoi analyser les SIG dans le temps ?

Détecter les signaux faibles avant qu'ils deviennent critiques

- Une entreprise peut afficher un bon résultat aujourd'hui mais se fragiliser progressivement.
- L'analyse dynamique permet d'anticiper les dérives de marge, de coûts ou de trésorerie.
- Elle aide les dirigeants à comprendre si la croissance est réellement durable.

Lecture dynamique des SIG

- La lecture dynamique consiste à analyser l'évolution des SIG sur plusieurs périodes.
- Elle permet d'identifier les tendances, les ruptures et les signaux de dégradation.
- L'objectif n'est pas uniquement de lire les chiffres... mais de comprendre leur trajectoire.

Les principales analyses dynamiques

Les outils de lecture de l'évolution des SIG

- **Analyse horizontale** : comparaison N vs N-1 ou sur plusieurs années.
- **Analyse verticale** : chaque SIG est exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.
- **Analyse des écarts** : identification des variations significatives.

« Lire les SIG, c'est comprendre l'évolution du modèle économique. »

Analyse horizontale des SIG

Observer l'évolution de la performance

- Comparer les SIG d'une année à l'autre permet d'identifier les tendances.
- Une hausse du chiffre d'affaires n'est pas toujours synonyme d'amélioration.
- L'évolution des marges et de l'EBE révèle souvent les vraies dynamiques économiques.

