



# L'analyse de la performance de l'exploitation

Les soldes intermédiaires de gestion

*« Une des erreurs que peut commettre un chef d'entreprise, c'est de se croire le seigneur de l'affaire qu'il dirige. » Auguste Detoef*

# Définition

- Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et la formation de son résultat : bénéfice ou déficit.
- Le calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG) s'effectue à partir des éléments du compte de résultat : les charges et les produits.

# Représentation

Ventes de marchandises

- Marchandises consommées

**= Marge commerciale**

---

Production de l'exercice

- Matières premières consommées

**= Marge de production**

---

Marge commerciale

+ Marge de production

- Consommation de l'exercice en provenance  
de tiers (charges externes)

**= Valeur Ajoutée**

---

+ Subvention d'exploitation

- Charges de personnel

- Impôts, taxes et assimilés

**= Excédent Brut d'Exploitation**

---

+ Autres produits

- Autres charges

+ Reprises sur provisions

- Dotations aux amortissements et provisions

**= Résultat d'exploitation**

---

# Représentation

Produits financiers  
- Charges financières  
**= Résultat financier**

---

Résultat d'exploitation

+ Résultat financier

**= Résultat courant avant impôt**

---

Produits exceptionnels

- Charges exceptionnelles

**= Résultat exceptionnel**

---

Résultat courant avant impôt

+ Résultat exceptionnel

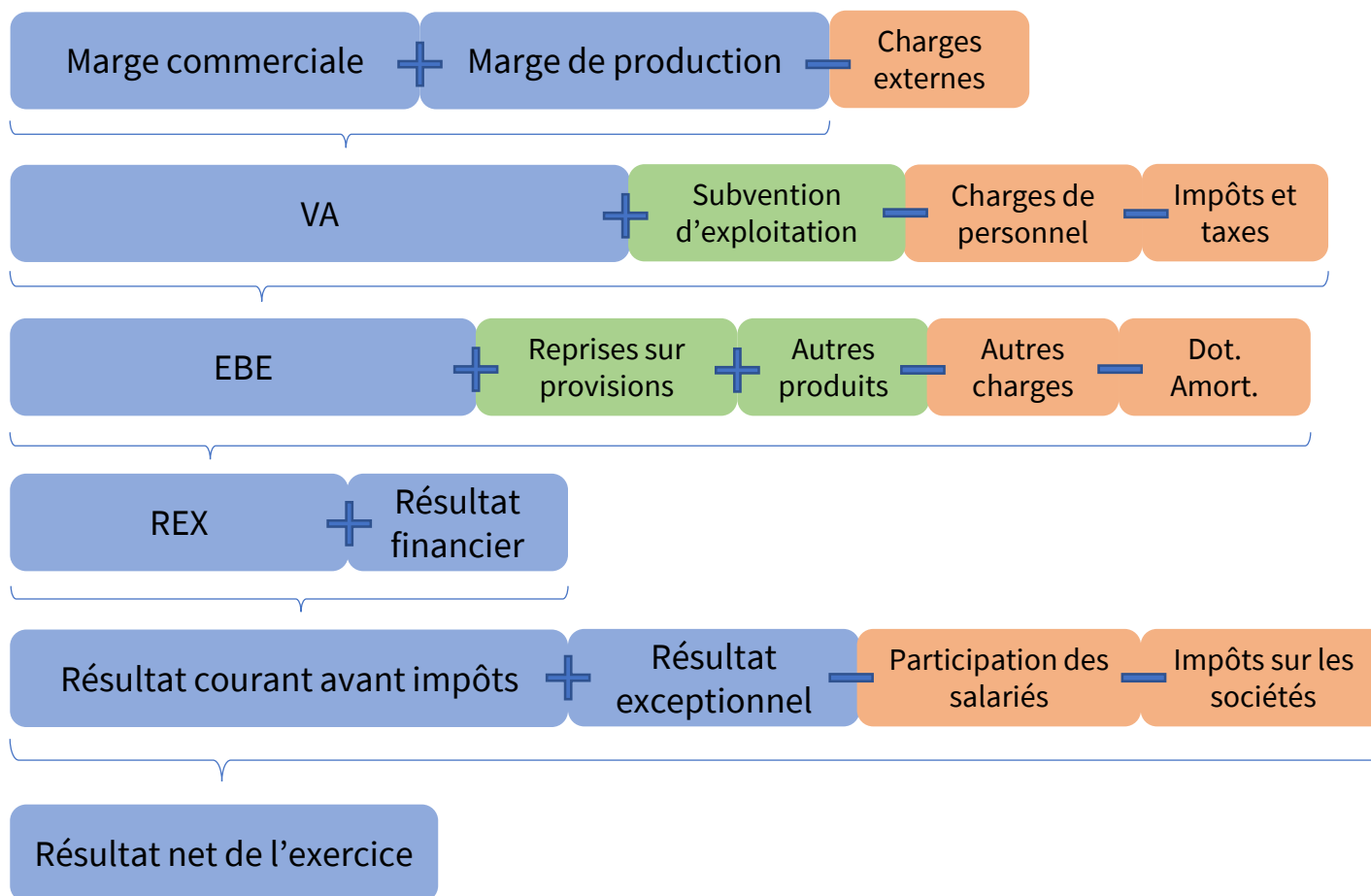
- Participation des salariés

- Impôts sur les sociétés

**= Résultat de l'exercice**

---

# Autre représentation



# Définitions

## ■ La marge commerciale

Pour les entreprises commerciales (dont l'activité principale est la vente) on utilise la marge commerciale.

**Marge commerciale** = Vente de marchandises HT - Coûts d'achats des marchandises consommées HT

## ■ La marge de production

Pour les entreprises de production de biens et/ou de services nous utilisons la marge de production.

**Marge de production** = Production vendue HT + Production stockée HT + Production immobilisée HT – Coût d'achat des matières premières consommées HT

# Définitions

## ■ La Valeur Ajoutée

La Valeur Ajoutée représente la richesse « brute » créée par l'entreprise du fait de ses opérations d'exploitation.

**Valeur Ajoutée = Marge commerciale** - autres achats externes (sous-traitance,...)

La somme de l'ensemble des valeurs ajoutées est le PIB (Produit Intérieur Brut) qui calcule la richesse totale créée par un pays.

La **Valeur Ajoutée** est un indicateur utile au pilotage de l'entreprise. Selon les secteurs et l'activité, on regardera la Marge commerciale ou la **Valeur Ajoutée**. On s'attachera à maintenir un niveau de **Valeur Ajoutée** assez important pour couvrir les autres charges.

Généralement, à chaque secteur d'activité correspond un niveau de Valeur Ajoutée.

# Définitions

## ■ L'excédent brut d'exploitation

**L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), ou EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)** est la richesse « nette » créée par l'entreprise au cours d'une période, c'est-à-dire une fois qu'elle a payé l'ensemble des « facteurs de production », l'ensemble des dépenses (salaires, services extérieurs...) qui lui ont permis de créer la valeur ajoutée.

On évalue ainsi la performance industrielle et commerciale de l'entreprise.

C'est sans doute le ratio le plus important pour la production.

**EBE (Excédent Brut d'Exploitation) = Valeur Ajoutée - Salaires et charges sociales, impôts et taxes**

Le calcul de **l'excédent brut d'exploitation - EBE** - permet donc d'analyser la rentabilité économique de l'entreprise sans prendre en compte sa politique d'investissement (amortissement...), ni sa gestion financière.

De même, les éléments exceptionnels sont totalement effacés, ce qui permet d'analyser la performance d'une entreprise dans son activité classique.



# Définitions

## ■ Le résultat d'exploitation

**Résultat d'exploitation** = EBE – Dotation aux Amortissements

Le résultat financier, le résultat exceptionnel et le résultat net sont aussi des SIG. Ces soldes peuvent être utilisés pour analyser l'activité de l'entreprise et ses performances. Ils ne permettent en revanche pas de comparer les performances de différentes entreprises.

La Valeur Ajoutée dépend de la politique d'internalisation de l'entreprise : plus on soustraite, moins on crée de la valeur ajoutée.

Comparer la VA de deux entreprises ne donne pas d'information sur leur performance relative.

De même, comparer l'EBE, le résultat d'exploitation ou le résultat net de deux entreprises de taille différente donne peu d'information sur la performance relative de ces entreprises.

Il est nécessaire de calculer des ratios : on ne cherche pas à établir une valeur absolue, mais une valeur par rapport aux ventes ou par rapport à l'argent investi.

# Objectifs

- Les soldes intermédiaires de gestion permettent de comprendre la construction du résultat en identifiant et mettant en valeur quelques indicateurs clés tels que la marge, l'excédent brut d'exploitation ou encore le résultat d'exploitation.
- On utilise notamment les indicateurs figurant dans les soldes intermédiaires de gestion pour se comparer aux statistiques du secteur ou à ses concurrents...
- Le tableau des soldes intermédiaires de gestion est un bon outil pour analyser les variations par rapport aux exercices précédents et pour calculer des ratios financiers. D'ailleurs, il est un des éléments composant le prévisionnel financier.

# Exemple

Entreprise A	
EBE	10 000 €

Entreprise B	
EBE	10 000 €

Ces deux entreprises d'un même secteur ont le même EBE.  
L'analyse est-elle suffisante ?


# Exemple

Entreprise A		Entreprise B	
CA	100 000€	CA	100 000€
Marge de production	80 000€	Marge de production	80 000€
VA	70 000€	VA	20 000€
EBE	10 000€	EBE	10 000€

Pourquoi l'entreprise A et B n'ont pas la même Valeur Ajoutée ?

L'entreprise B sous-traite sa production et a très peu de charges de personnel, contrairement à l'entreprise A qui réalise sa production avec sa propre main d'œuvre.

La comparaison sur la Valeur Ajoutée n'est donc pas suffisante, et les soldes intermédiaires de gestion doivent être analysés de manière détaillée pour en tirer des conclusions.



*Il y a de bonnes raisons pour que les meilleurs pilotes  
d'avion s'entraînent aussi régulièrement sur des  
simulateurs...*

SCIADO Partenaires  
Créateurs de Business Games **Pédagogiques**  
catalyse@sciado.fr | 04 82 53 58 95  
sciado.fr

*Ce document est la propriété de SCIADO Partenaires – Diffusion et reproduction interdites sans  
autorisation explicite*