DIRIGEANTS : FAITES PARLER VOS CHIFFRES POUR PRÉPARER 2026

Cedric Haus, Expert-Comptable,
Commissaire-aux-Comptes
chez Yzico à Nancy

La fin d'année marque souvent un temps de pause pour les entreprises. Bilan, inventaires, vérifications comptables… autant de démarches obligatoires qui, dans le quotidien d'un dirigeant, peuvent paraître purement administratives.

ET SI CE MOMENT DEVENAIT AU CONTRAIRE UN LEVIER STRATÉGIQUE ?

Au-delà du simple bouclage de comptes, la clôture d'exercice est une formidable occasion de prendre du recul sur son activité, de mesurer la performance réelle de l'année écoulée et d'ajuster sa trajectoire pour 2026.

LIRE ENTRE LES CHIFFRES

Derrière chaque ligne comptable se cache le déroulé de l'année de l'entreprise : ses choix d'investissement, ses recrutements, les marchés gagnés ou perdus, des imprévus absorbés.
L'analyse du compte de résultat ou du bilan n'est pas une fin en soi, mais un outil de compréhension : comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur ? Où se situent les marges, les points de tension, les leviers de performance ?
« *On a souvent tendance à regarder uniquement le résultat final. Mais le vrai enseignement se trouve dans le détail : la marge brute, l'évolution des charges, le poids des financements… C'est là qu'on voit ce qui a réellement fonctionné, ou pas* », souligne Cédric HAUS, expert-comptable, chez Yzico.
Cette lecture analytique est d'autant plus précieuse en Lorraine, où le tissu économique repose largement sur des PME industrielles, artisanales ou de services, souvent confrontées à des cycles d'activité marqués. Identifier les tendances dès la clôture, c'est mieux se positionner dans un environnement économique local en mutation.
Relire ses chiffres, c'est donc relire son année. Et cela permet d'ajuster plus finement les choix à venir : poursuivre un investissement, revoir un modèle de prix, ou encore réévaluer certaines dépenses structurelles.

METTRE LES CHIFFRES EN PERSPECTIVE

La clôture est aussi le moment idéal pour préparer les premiers arbitrages de l'année suivante.

Un chiffre seul ne veut rien dire, c'est sa tendance qui parle. Comparer l'exercice qui s'achève avec les deux précédents, ou avec le budget prévisionnel, donne une vision plus juste.

Les dirigeants qui pilotent en continu leurs indicateurs (trésorerie, marge brute, charges fixes…) peuvent ajuster leur stratégie avant que les contraintes ne s'imposent d'elles-mêmes.

« *Au moment du bilan, c'est trop tard pour agir. La clé, c'est d'anticiper : suivre ses indicateurs au fil de l'année, pour ne pas subir le diagnostic à la clôture.* », constate Cédric HAUS, expert-comptable.

Anticiper, cela veut dire :
- analyser les écarts entre prévisions et réalisations ;
- réévaluer la structure de coûts ou la politique de prix ;
- identifier les investissements à prioriser ou à différer ;
- repenser le modèle de financement de certains projets.

Cette anticipation permet de bâtir un plan d'action 2026 réaliste et mesurable, loin du pilotage "à l'instinct".

TRANSFORMER LES CONSTATS EN DÉCISIONS

Une clôture d'exercice ne sert à rien si elle ne débouche pas sur des décisions concrètes.

Le bilan doit devenir un document à transmettre aux partenaires.

Concrètement, cela signifie :
- Traduire les résultats en objectifs pour 2026 ;
- Mettre à jour les tableaux de bord internes ;
- Mobiliser les équipes autour d'indicateurs partagés ;
- Croiser les données comptables avec les données RH et commerciales.

C'est dans cette transversalité que le bilan prend tout son sens : non pas un exercice réservé à la direction financière, mais un moment collectif, où chaque service comprend sa contribution à la performance globale.

La période de clôture oblige à poser un regard honnête sur l'année écoulée. C'est parfois difficile : certaines entreprises découvrent des écarts, des coûts sous-estimés, ou une baisse de rentabilité.

Mais cette lucidité est précieuse : elle permet d'ajuster avant d'avancer.

« *Mieux vaut une vérité à temps qu'une surprise tardive* », résume Cédric HAUS.

Pour 2026, cela signifie repenser sa trajectoire avec réalisme : ni excès d'optimisme, ni découragement.

Au-delà des chiffres, la clôture pose toujours la même question : **où veut-on aller ?**

La rigueur financière ne vaut que si elle s'accompagne d'une réflexion stratégique. Une année se clôture, une autre s'ouvre : c'est le moment d'aligner la gestion quotidienne avec le cap à long terme.

TROIS RÉFLEXES À ADOPTER AVANT 2026

1. Prendre du recul. Avant de valider les comptes, relire les grands indicateurs : chiffre d'affaires, marges, endettement, ratios de rentabilité.
2. Croiser les regards. Impliquer les responsables de service : la lecture des chiffres devient plus riche et plus juste.
3. Projeter l'action. Définir un plan d'action en trois priorités mesurables pour le premier semestre 2026.

***« Les entreprises qui réussissent ne sont pas forcément celles qui ont les meilleurs chiffres, mais celles qui savent les comprendre et les utiliser au quotidien »*, conclut Cédric HAUS.**