

Analyse de performance d'une région

Livret analytique — démarche de contrôle de gestion retail

Région fictive « Centre-Val de Loire »

6 points de vente — Exercice 2026

Paul Delahousse

*Candidature au poste de Contrôleur de Gestion
Septembre 2026*

Mot d'introduction

Ce document accompagne ma candidature à un poste de contrôleur de gestion. Il montre, sur un cas construit de bout en bout pour une entreprise possédant des magasins dans la distribution de cigarettes électroniques; comment j'aborderais concrètement les missions décrites dans la fiche de poste : pilotage financier, analyse commerciale, accompagnement du directeur de région, reporting industrialisé.

Le choix d'un cas fictif est délibéré. Ne connaissant ni les chiffres réels, ni l'organisation exacte, ni les contraintes propres à l'entreprise, il aurait été présomptueux de présenter des recommandations. J'ai préféré construire une région de six magasins, cinq matures et un en phase de lancement, avec des situations volontairement contrastées, pour illustrer la démarche sur des cas de tension qu'un contrôleur en poste rencontre en pratique : un directeur qui pilote bien un actif fragile, un magasin dont l'écart favorable de CA masque une perte de marge, un point de vente en construction qu'il faut pouvoir distinguer d'un magasin en difficulté.

Je viens du terrain commercial (pilotage de comptes à 8,4 M€, marges, ROI, KPI) et j'ai développé une pratique sérieuse de la BI (Power BI, DataCamp, dashboards commerciaux). C'est cette double compétence que je souhaite mettre au service du poste. Les sections d'analyse (chapitres 1 à 3) montrent la rigueur de raisonnement attendue d'un contrôleur ; les sections d'outillage (chapitres 4 et 5) montrent la capacité à industrialiser le reporting sur 200 boutiques.

J'aimerais préciser 3 choix réalisés dans la rédaction de ce cas pratique. D'abord, la posture : le document parle systématiquement au conditionnel de méthode (« voici la démarche que j'appliquerais ») et jamais au prescriptif. Les recommandations concrètes appartiennent au contrôleur en poste, avec les données réelles. Ensuite, la défendabilité : chaque chiffre du livret est reconstituable de tête ou de calcul simple, sans hypothèse cachée. Enfin, la cohérence : les cas se répondent d'un chapitre à l'autre, un même magasin est vu sous plusieurs angles (Chartres analysé en écart, en cause racine, en ROI d'opération, en fiche terrain), pour montrer comment le CDG fait le lien entre l'analyse et l'accompagnement.

Ce que le livrable ne traite pas, faute d'une connaissance du secteur : la comparaison inter-régions, l'analyse par catégorie de produit (matériel/liquide/accessoires), les effets réglementaires spécifiques à la vape. Ils ont été volontairement écartés du cas pratique faute de connaissances solides sur ces éléments.

Sommaire

Section	Question posée	Page
Synthèse dirigeante	Que dois-je retenir en 60 secondes ?	5
1. Structure économique de la région	Qui vend bien ? Qui est fragile ? Quels magasins sont matures ou en construction ?	7
2. Responsabilités et verdicts	Sur quoi juger chacun — et à qui parler ?	11
3. Deep dive Chartres	D'où vient l'écart, que faire, et l'opération a-t-elle été rentable ?	13
4. Pilotage courant	Comment surveiller la région et accompagner les directeurs ?	18
5. Chaîne de la donnée et modèle	D'où viennent les chiffres, sont-ils fiables, comment tiennent-ils à 200 magasins ?	24
6. Cycle de pilotage CDG	Comment le CDG fait vivre cette analyse ?	28
Annexes	Données, formules, business case Vierzon	32

Synthèse dirigeante

Contexte : Région Centre-Val de Loire avec 6 points de vente (5 matures + 1 en lancement). Analyse de la structure économique, des responsabilités, du pilotage courant. Données fictives, à recadrer avec les données réelles de l'entreprise.

Diagnostic express

Magasin	Verdict	Signal à retenir
Orléans	Solide	Taux de marge 40 %, indice de sécurité +27 %. Étalon de la région.
Tours	Solide	Taux de marge 40 %, indice de sécurité +25 %. Conforme.
Bourges	Bien tenu — à développer	Meilleure marge de la région (43 %) mais CA le plus faible (280 k€). Levier : le volume.
Blois	Bon directeur — actif fragile	EBITDA directeur +56 700 € (supérieur à Bourges). Bail lourd (52 k€) plombe la contribution nette (-7 700 €). Adressé au Siège.
Chartres	Double cause	Taux de marge dégradé (34 %→32 %, -17 280 € de marge), masqué par le trafic. Bail lourd (74 k€). Résultat 13 080 € sous budget. Adressé au Directeur du magasin(via le régional) et au Siège.
Vierzon	Lancement maîtrisé	Ouvert mars 2026. Ramp-up conforme au business case (-0,6 % vs prévu). IS négatif attendu (à ne pas comparer aux magasins matures).

Priorités d'action

Priorité 1 : Encadrer les remises à Chartres. Gain estimé +6 840 € de marge annuelle. Porté par : le directeur de région. Cible : le directeur de Chartres. Délai : J+30. Suivi : taux de remise hebdomadaire sur le dashboard région.

Priorité 2 : Porter les baux Chartres et Blois au siège. Exposition totale 126 000 € de loyers non contrôlables (74 k€ + 52 k€). Interlocuteur : Siège car décision immobilière. Délai : M+3. Suivi : point immobilier mensuel.

Priorité 3 : Plan de développement du CA à Bourges. Gain potentiel +12 040 € de marge pour +10 % de CA à taux constant (43 %). Porté par : le directeur de région. Cible : le directeur de Bourges. Délai : M+2. Suivi : avancement budget hebdomadaire.

Priorité 4 : Cadrer le pilotage des promotions nationales. Le rendement d'une opération ne se lit pas dans le CA généré mais dans la marge nette après cannibalisation et coût média. L'ordre de grandeur de l'enjeu est chiffré en 3.5, en fourchette et sur des hypothèses fictives. Interlocuteur : Siège. Délai : avant la prochaine campagne. Dispositif : test-témoin en amont, bilan à M+6.

Levier transverse : Industrialiser le reporting. Ces analyses supposent un modèle de données outillé (dimension magasin portant la date d'ouverture, sécurité par ligne, mesures paramétrées, extractions automatisées. cf. 5.3).

Rendez-vous de suivi proposés

- **Hebdomadaire :** revue du dashboard région (6 indicateurs × 6 magasins).
- **Mensuel :** point CDG régional avec écarts vs budget, avancement des actions, fiche magasin envoyée à chaque directeur.
- **Trimestriel :** revue de région avec la direction générale, point Vierzon vs business case.

1. Structure économique de la région

Avant tout jugement, il faut lire la structure économique de chaque point de vente. Trois outils sont mobilisés dans ce chapitre : le compte de résultat opérationnel à cinq étages, qui sépare ce que le directeur maîtrise de ce que décide le siège ; la matrice de positionnement, qui croise performance commerciale et solidité structurelle ; et la distinction entre magasins matures et magasins en lancement, sans laquelle un magasin ouvert depuis six mois serait faussement classé en zone rouge.

1.1 Compte de résultat opérationnel à 5 étages

Ce format sépare explicitement les lignes contrôlables par le directeur des lignes non contrôlables décidées par le siège. Le compte est coupé exactement là où s'arrête le pouvoir du responsable, produisant deux verdicts distincts pour un même magasin.

Exercice 2026, données annuelles (en euros, sauf taux) :

Ligne	Orléans	Tours	Bourges	Blois	Chartres
Chiffre d'affaires	620 000	400 000	280 000	310 000	450 000
– Coût d'achat marchandises	372 000	240 000	159 600	195 300	297 000
= Marge brute	248 000	160 000	120 400	114 700	153 000
Taux de marge	40 %	40 %	43 %	37 %	34 %
– Masse salariale	85 410	58 400	48 910	42 340	66 430
– Charges de fonctionnement	31 590	21 600	18 090	15 660	24 570
= EBITDA	+131 000	+80 000	+53 400	+56 700	+62 000
– Loyer	63 000	40 000	28 000	52 000	74 000
– QP siège (4 % du CA)	24 800	16 000	11 200	12 400	18 000
= Contribution nette	+43 200	+24 000	+14 200	-7 700	-30 000

Lecture. L'EBITDA juge le directeur ; la contribution nette juge l'actif pour le groupe. Le classement change selon la ligne : Blois affiche un EBITDA supérieur à Bourges (+56 700 > +53 400) mais une contribution nette négative. C'est le bail, décidé au siège, qui plombe l'actif, pas le directeur.

Remarque : Le traitement des dotations aux amortissements (agencements, matériel de caisse, équipements) varie selon les enseignes : dans certaines elles figurent dans les charges de fonctionnement ; auquel cas la ligne ci-dessus s'apparente à un EBIT ; dans d'autres elles sont centralisées au siège. Ce point pourrait impacter les résultats de ce cas selon le fonctionnement décidé par l'entreprise.

1.2 Matrice de positionnement : performance × structure

La matrice croise deux dimensions : la performance commerciale (taux de marge, seuil 40 %) et la solidité structurelle (indice de sécurité, seuil 15 %, cf. annexe D pour la convention de calcul). Un magasin peut bien vendre tout en étant fragile, et inversement.

	Taux de marge < 40 %	Taux de marge ≥ 40 %
IS ≥ 15 %	Q3 : Structure à alléger (aucun magasin ici)	Q1 : Cœur du réseau • Orléans (40 % · +27,4 %) • Tours (40 % · +25,0 %) • Bourges (43 % · +21,1 %)
IS < 15 %	Q4 : Double fragilité • Blois (37 % · +4,1 %) • Chartres (34 % · -7,8 %)	Q2 : Commerce à développer (aucun magasin ici)

Bourges en Q1, et pourtant la recommandation est de développer le CA. La matrice positionne des ratios, pas des volumes absolus. Avec 43 % de marge, chaque euro de CA additionnel rapporte 0,43 € directement à l'EBITDA.

Blois et Chartres en Q4 mais deux diagnostics opposés. Blois : ne pas challenger le directeur, remonter le bail au siège. Chartres : challenger le directeur ET le siège (cf chapitre 3).

Pourquoi deux seuils (15 % et 5 %) et non un seul ? La matrice trie sur la vigilance structurelle (en dessous de 15 %, le magasin quitte le confort et mérite un suivi) ; le dashboard alerte sur l'urgence opérationnelle (en dessous de 5 %, le magasin est en danger immédiat et passe au rouge). Les deux seuils coexistent parce qu'ils répondent à deux décisions distinctes.

Vierzon ne figure pas dans la matrice : voir 1.3.

1.3 Distinguer magasins matures et magasins en lancement

Les cinq magasins analysés sont matures car ouverts depuis plus de 18 mois et avec une structure économique stabilisée. Un sixième magasin de la région, Vierzon, a ouvert en mars 2026. Il ne relève pas du même cadre de pilotage, et l'inclure sans précaution dans la matrice conduirait à un diagnostic faux.

La courbe de maturité en quatre phases

Phase	Durée	Comportement	Indicateur de pilotage
Lancement	0–6 mois	CA en construction, IS négatif normal, structure calibrée pour le régime de croisière. Pas encore rentabilisée	Écart ramp-up réel vs prévu
Montée en charge	6–18 mois	CA croît vers la cible, IS remonte vers la norme, structure absorbée par le CA	Trajectoire vers le seuil de rentabilité
Maturité	> 18 mois	CA stable ou en croissance modérée, structure optimisée	Indicateurs standards du réseau
Déclin	Variable	CA recule malgré les actions terrain	ROI restructuration vs fermeture

Vierzon à fin août : diagnostic

Vierzon est en fin de phase 1 (5,5 mois d'exploitation). L'IS négatif à -33 %, la productivité sous-standard, le taux de transformation en construction sont des caractéristiques attendues, pas des signaux d'alerte. Les comparer aux seuils appliqués aux magasins matures déclencherait des seuils d'alerte injustifiés.

Le seul indicateur pertinent en phase de lancement est l'écart ramp-up réel vs prévu. Sur les 5,5 mois écoulés, le CA cumulé ressort à 114 300 € contre 115 000 € prévus au business case, soit -0,6 %. Le lancement est donc maîtrisé, alors qu'une lecture standard le classait en alerte maximale.

Le business case détaillé de Vierzon (investissement 170 000 €, ramp-up en courbe S, retour sur investissement entre 6 à 7 ans) figure en annexe E.

2. Responsabilités et verdicts

La matrice positionne les magasins afin de déterminer à qui parler et sur quoi; afin d'éviter d'imputer au responsable de magasin les conséquences de ce qu'il ne décide pas.

2.1 Principe : couper le compte de résultat selon qui prend la décision

La responsabilité du directeur de magasin s'arrête à l'EBITDA. Tout ce qui est au-dessus (coût d'achat, masse salariale, charges de fonctionnement) relève de son périmètre. Tout ce qui est en dessous (loyer, quote-part siège) a été décidé au siège. **Un coût non contrôlable n'est jamais supprimé, il est réel. Il est donc attribué au niveau de la personne qui l'a décidé.**

2.2 Les deux verdicts, magasin par magasin

Magasin	Verdict directeur (EBITDA)	Verdict actif (contribution nette)	Destinataire de l'action
Orléans	RAS — solide	RAS — solide	Aucun. Étalon de benchmark.
Tours	RAS — solide	RAS — solide	Aucun. Étalon de benchmark.
Bourges	TB — meilleure marge (43 %)	Correct (+14 200 €)	Directeur de Bourges, via le régional. Objectif développer le CA. Levier : volume, pas la marge déjà excellente.
Blois	Pilote bien (EBITDA +56 700 €)	Fragile —> bail lourd (-7 700 €)	Siège uniquement : ne pas challenger le directeur.
Chartres	Taux de marge dégradé (34 %)	En perte —> bail lourd (-30 000 €)	Directeur (via le régional) ET siège : deux causes distinctes. Détaillé au chapitre 3.
Vierzon	Trop tôt (lancement)	Attendu négatif	Suivi mensuel ramp-up avec le siège immobilier (cf. annexe E).

Principe directeur : On ne supprime pas le non-contrôlable. On le déplace à l'étage de responsabilité qui l'a décidé. La règle vaut dans les deux sens : un bail défavorable comme un avantage subi (fermeture d'un concurrent).

3. Deep dive Chartres

Chartres affiche un CA de 456 000 € pour un budget de 450 000 €, soit +6 000 €. L'analyse de l'écart révèle que la hausse du volume masque une dégradation de la marge : le résultat réel est 13 080 € sous le budget. Ce chapitre décompose l'écart (3.1), remonte aux causes racines (3.2 et 3.3), en tire une analyse de sensibilité (3.4), et évalue le ROI de la promotion nationale à l'origine de la dégradation (3.5).

3.1 Cascade d'écarts : du CA au résultat

Exercice 2026 : écart annuel réel vs budget. Hypothèses de départ (périmètre comparable et budget mensualisé supposés) : budget 22 500 tickets à 20 € ; réel 24 000 tickets à 19 €. Taux de marge 34 % → 32 %. Charges fixes 165 000 € → 171 000 €.

Étage	Détail	Montant	Sens
CA — effet volume	+1 500 tickets × 20 € (prix budgété)	+30 000 €	Favorable
CA — effet prix	-1 € × 24 000 tickets (volume réel)	-24 000 €	Défavorable
= Écart CA		+6 000 €	Favorable
Marge — effet panier	-24 000 € × 34 % (taux budget)	-8 160 €	Défavorable
Marge — effet taux	456 000 × (32 % - 34 %) (CA réel)	-9 120 €	Défavorable
dont volume favorable	+1 500 tickets × 34 % marge budgétée (rappel)	+10 200 €	(cf. lecture)
= Écart marge (MCV)	volume +10 200 - panier 8 160 - taux 9 120	-7 080 €	Défavorable
CF pilotées (directeur)	+6 000 € — renfort ou évolution à qualifier	-6 000 €	Déf. directeur
Loyer (siège)	Bail inchangé — pour mémoire	0 €	Neutre
= Écart résultat		-13 080 €	Défavorable

Lecture. CA supérieur au budget de 6 000 €, mais marge inférieure de 7 080 € et résultat inférieur de 13 080 €. L'effet volume sur la marge (+10 200 €) est intégralement absorbé par la dégradation du panier (-8 160 €) et du taux (-9 120 €). Le point d'attention porte sur la marge, non sur l'écart de CA.

Vérification par recomposition. L'écart CA (+6 000 €) valorisé au taux budgété donne +2 040 €. Ajouté au reste : +2 040 - 9 120 = -7 080 €.

3.2 Décomposition du taux dégradé : 3 causes, 3 adresses

Les 17 280 € de marge perdus se décomposent en un effet panier (-8 160 €) et un effet taux pur (-9 120 €). Les causes racines suivent. Ces montants sont annuels : ils mesurent un glissement cumulé sur l'exercice, dont les opérations promotionnelles ne sont qu'une composante. Le rendement d'une opération isolée est traité séparément en 3.5.

Effet	Cause	Montant	Propriétaire
Panier (-8 160)	Glissement de mix : matériel en promotion acheté seul, sans le consommable	-8 160 €	Siège (promo) + Directeur (vente additionnelle)
Taux (-9 120)	Même mix : taux comprimé sur le matériel bradé	-340 €	Siège (promo)
	Remises consenties 2 % → 3,5 %	-6 840 €	Directeur
	Démarque (vol, casse, écart d'inventaire)	-1 940 €	Directeur
Total		-17 280 €	

Calcul de référence sur les remises. Un taux passant de 2 % à 3,5 % sur un CA de 456 000 € représente 1,5 % × 456 000 = 6 840 € de marge perdue.

Pourquoi panier et taux baissent ensemble

Chartres affiche simultanément une baisse du panier moyen, du taux de marge et du taux de conversion. La convergence de ces trois signaux pointe vers une cause commune : le calendrier promotionnel national. Ces opérations attirent une clientèle opportuniste, venue pour un article promotionnel à faible taux de marge et qu'elle emporte seul, sans le consommable qui l'accompagne habituellement. Nous avons le panier moyen et le taux qui baissent ensemble. Une promotion à quantité limitée génère par ailleurs des ruptures qui laissent repartir sans achat une partie des visiteurs, ce qui pèse sur le taux de conversion. La promotion étant décidée au siège, l'effet mix lui est adressé ; la conversion des visiteurs opportunistes, elle, reste à la main du directeur. Ce diagnostic est à confirmer par l'analyse détaillée du mix vendu; et, si l'hypothèse est validée, il appellera un examen avec le siège du retour sur investissement de l'opération (traité en 3.5).

3.3 Taux de transformation

Le taux de transformation mesure la capacité du magasin à convertir les visiteurs en acheteurs. Un taux de transformation faible signale toujours un problème de conversion car les visiteurs entrent mais n'achètent pas.

Diagnostic à Chartres. Le dashboard affiche 19 % de taux de transformation contre 24 % au budget (-5 points). Le volume de tickets est en hausse (+1 500) : le magasin attire davantage de visiteurs. La baisse du ratio indique que la part de visiteurs qui n'achète pas a augmenté. En cause : la promotion nationale ayant attiré une clientèle opportuniste, moins disposée à l'achat spontané.

Les leviers sont opérationnels : merchandising, disponibilité des références, argumentaire de vente; activables sans coût additionnel, contrairement à un renfort d'effectif qui alourdirait des charges fixes déjà au-dessus du budget.

3.4 Analyse de sensibilité — 3 questions chiffrées

L'analyse de sensibilité transforme le constat en outil de décision : ce qu'il faut bouger, de combien, pour quel résultat.

Question 1a — À quel taux de marge Chartres retrouve-t-il sa marge brute budgétée (153 000 €) ? $456\,000 \times \text{taux} = 153\,000 \rightarrow \text{taux} = 33,55\%$, soit +1,55 point vs le taux réel de 32 %. Ce taux compense la baisse de marge, mais laisse le dérapage de charges (+6 000 €) à découvert.

Question 1b — À quel taux de marge Chartres retrouve-t-il son EBITDA budgété (62 000 €), charges réelles comprises ? $456\,000 \times \text{taux} - 97\,000 = 62\,000 \rightarrow \text{taux} = 159\,000 / 456\,000 = 34,87\%$, soit +2,87 points vs 32 %.

Lecture. L'écart entre les deux réponses — 1,32 point de taux — appliqué au CA réel, fait exactement 6 000 €, c'est-à-dire le dérapage de charges converti en points de marge. Marge brute et EBITDA n'appellent donc pas le même effort commercial.

Question 2 — De combien remonter le panier moyen pour compenser les 17 280 € perdus ? $\Delta \text{ panier} \times 24\,000 \times 32\% = 17\,280 \rightarrow \Delta \text{ panier} = +2,25\text{ €}$. Faire passer le panier de 19 € à 21,25 € compense intégralement la perte de marge. Cet effort suppose de renverser le mécanisme identifié en 3.2 : réorienter le mix produit vers le premium et les consommables, exactement à l'inverse du glissement provoqué par la promotion.

Question 3 — ROI d'une renégociation de bail (74 000 € → 60 000 €) sur 3 ans ? Gain annuel $14\,000\text{ €} \times 3 = 42\,000\text{ €}$, à mettre en face du coût de renégociation (frais juridiques, friction opérationnelle). Le contrôleur chiffre les scénarios ; la décision appartient au siège.

3.5 Rentabilité de la promotion nationale

La section précédente identifie le calendrier promotionnel national parmi les causes du glissement de mix observé à Chartres. Cette section en évalue le rendement. Deux précautions avant d'entrer dans le calcul. La période, d'abord : les sections 3.1 à 3.4 raisonnent sur l'exercice annuel, celle-ci porte sur le seul mois d'août — les deux exercices ne s'additionnent pas et ne se déduisent pas l'un de l'autre. Le statut des chiffres, ensuite : l'exercice est illustratif et repose sur des hypothèses fictives, à recaler avec les données réelles de l'opération et son coût siège.

La question de contrôle

Une promotion nationale crée trois effets concurrents :

- un effet trafic : elle attire des visiteurs qui, sans elle, ne seraient pas venus ;
- un effet cannibalisation : elle vend à prix réduit à des clients qui seraient venus quand même ;
- un effet mix : elle déforme le panier vers les articles promotionnels, moins margés.

Le premier effet est un gain, les deux autres sont des coûts. Le solde net est le vrai indicateur de rentabilité. Le trafic supplémentaire sans cannibalisation compenserait la casse de marge mais l'inverse la creuserait.

Reconstitution du compte de la promotion : Chartres, août 2026

Point de départ : le mois d'août à Chartres. Le budget mensuel est de 1 875 tickets à 20 €, soit 37 500 € de CA au taux de marge budgété de 34 %. Le réel constaté est de 2 000 tickets pour 38 000 € de CA au taux de 32 %, soit 12 160 € de marge brute. Le trafic incrémental ressort donc à $2\,000 - 1\,875 = 125$ tickets. Reste à savoir combien, parmi les 1 875 visiteurs naturels, ont basculé sur l'article promotionnel alors qu'ils seraient venus de toute façon.

Deux hypothèses seulement sont posées : le panier d'un visiteur venu pour l'article promotionnel, qu'il emporte seul, est de 12 € ; le taux de marge sur cet article est de 15 %. Un ticket normal porte donc $20\,€ \times 34\% = 6,80\,€$ de marge, un ticket promotionnel $12\,€ \times 15\% = 1,80\,€$. L'écart entre les deux — 5,00 € — est le coût unitaire de la cannibalisation.

Le taux de cannibalisation n'est pas posé, il se déduit du CA constaté. En notant n le nombre de visiteurs naturels cannibalisés : $(1\,875 - n) \times 20\,€ + n \times 12\,€ + 125 \times 12\,€ = 38\,000\,€$, d'où $n = 125$. La cannibalisation implicite ressort à $125 / 1\,875 = 6,7\%$. La différence de méthode est importante : plutôt que de poser un taux et d'en déduire un effet, on part du CA réellement encaissé, la seule donnée non discutable, et on en déduit le taux.

Ligne	Tickets	Marge brute
Référence sans promotion — trafic naturel à 6,80 €/ticket	1 875	12 750 €
Avec promotion — naturels non cannibalisés (6,80 €/ticket)	1 750	11 900 €
Avec promotion — naturels cannibalisés (1,80 €/ticket)	125	225 €
Avec promotion — visiteurs incrémentaux (1,80 €/ticket)	125	225 €
Marge modélisée avec promotion	2 000	12 350 €
Effet net de l'opération sur le magasin	—	–400 €

Vérification de cohérence. Le modèle reconstitue exactement le CA constaté : $1\,750 \times 20\,€ + 125 \times 12\,€ + 125 \times 12\,€ = 38\,000\,€$. Il prédit en revanche 12 350 € de marge contre 12 160 € réellement enregistrés. L'écart résiduel de 190 € est négatif car le réel est en dessous du modèle; et c'est le sens attendu : la démarque et les remises consenties hors promotion détruisent de la marge sans figurer dans le modèle. Le modèle ne prétend pas expliquer toute la marge du mois, seulement isoler la part imputable à l'opération.

Point de vigilance sur ce résidu. Rapporté au rythme annuel des remises et de la démarque identifié en 3.2 (8 780 €, soit de l'ordre de 730 € par mois), le résidu d'août paraît faible. Une explication plausible est qu'un mois de promotion nationale génère moins de remises discrétionnaires : le prix est déjà cassé, le vendeur n'a pas besoin d'en rajouter.

Le compte au niveau groupe

L'effet magasin n'est pas le verdict final : la promotion sert la marque et attire du trafic sur l'ensemble du réseau. Le compte se ferme au niveau siège. Deux précautions s'imposent avant d'extrapoler. La cannibalisation déduite à Chartres (6,7 %) est une estimation ponctuelle, sur un magasin et sur un mois ; elle ne se mesure de façon fiable que par un dispositif de test-témoin. Et Chartres est le magasin le plus dégradé de la région : l'extrapoler tel quel au parc serait abusif. Le compte groupe est donc présenté en fourchette, sur trois hypothèses de cannibalisation, plutôt qu'en chiffre unique.

Hypothèse de cannibalisation	6,7 % (déduit)	20 %	40 %
Naturels cannibalisés (sur 1 875)	125	375	750
Perte sur cannibalisation (5,00 €/ticket)	-625 €	-1 875 €	-3 750 €
Gain sur trafic incrémental (125 × 1,80 €)	+225 €	+225 €	+225 €
= Effet net par magasin sur l'opération	-400 €	-1 650 €	-3 525 €
Extrapolation 200 points de vente	-80 000 €	-330 000 €	-705 000 €
Coût direct de la campagne (média, communication, PLV)	-350 000 €	-350 000 €	-350 000 €
= Effet net groupe avant rétention	-430 000 €	-680 000 €	-1 055 000 €
Trafic récurrent gagné (rétention)	+102 000 €	+102 000 €	+102 000 €
= Effet net groupe après rétention	-328 000 €	-578 000 €	-953 000 €

Hypothèse de rétention. 125 visiteurs incrémentaux par magasin, soit 25 000 sur le parc ; 30 % d'entre eux reviennent dans les six mois, à raison de deux visites à panier et taux normaux, soit 15 000 tickets × 6,80 € = 102 000 €. Toutes les hypothèses de cette section sont fictives et à recalculer avec les données réelles de l'opération.

Lecture

Le vrai indicateur d'une promotion n'est pas le CA généré, c'est la marge nette après cannibalisation et coût média, rapportée à la rétention.

Trois points de méthode structurent la conclusion :

La cannibalisation est la variable critique. Entre l'hypothèse basse déduite de l'observé (6,7 %) et une hypothèse haute (40 %), l'effet net groupe après rétention passe de -328 000 € à -953 000 € : un facteur trois sur le verdict, pour un paramètre qu'aucune donnée de caisse ne mesure directement. Seul un dispositif de test-témoin permet de le trancher.

La rétention est le seul mécanisme qui peut sauver l'opération. Dans l'hypothèse centrale, l'équilibre supposerait 680 000 € de marge récurrente, soit 100 000 tickets à 6,80 € — quatre visites de retour pour chacun des 25 000 visiteurs incrémentaux, contre deux dans l'hypothèse retenue. L'opération ne devient donc rentable que si elle recrute durablement, pas si elle fait du trafic. Le mesurer suppose de tracer les clients sur les six mois qui suivent, donc de disposer d'une dimension client dans le modèle (cf. 5.3).

L'identification des causes indique que la promotion ayant été décidée au siège, sa rentabilité s'évalue au niveau du groupe, pas du magasin. Chartres ne peut pas être jugé sur la conséquence d'une décision qu'il n'a pas prise ; le directeur reste jugé sur ce qu'il en a fait et comment il l'a exploité.

Recommandation méthodologique

Pour toute promotion nationale à venir, le CDG proposerait au siège la spécification suivante :

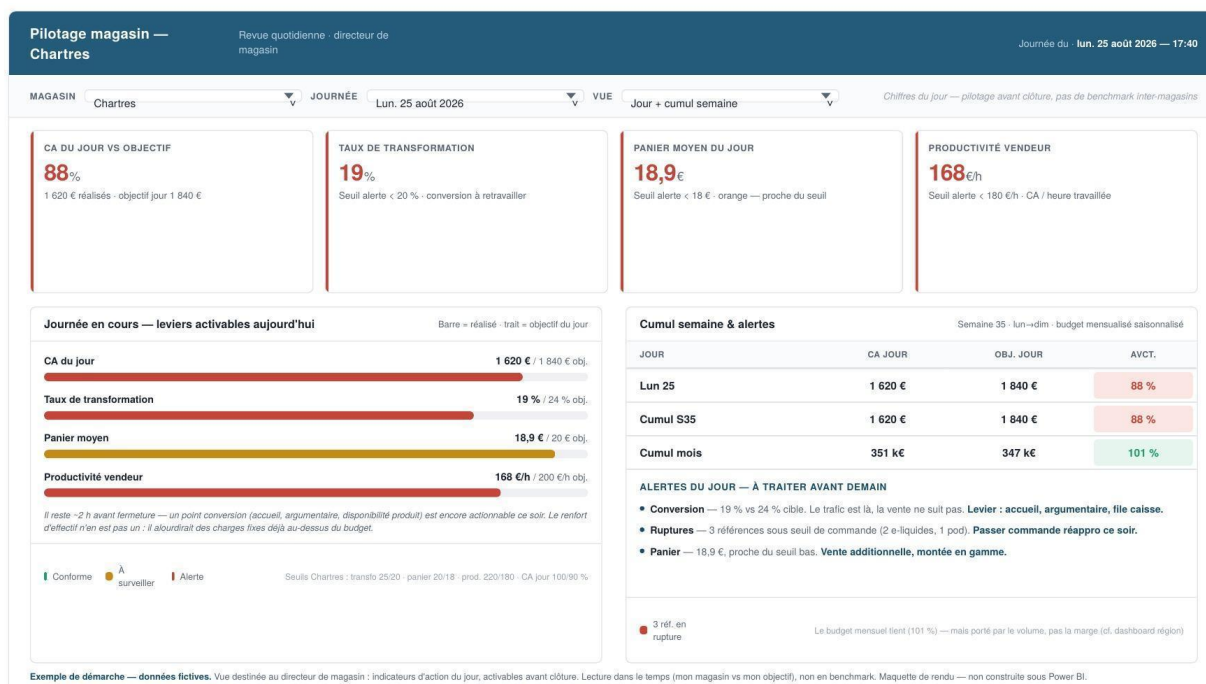
- **avant** : définir les magasins témoins (10 % du parc, appariés sur profil de CA et zone de chalandise), figer les hypothèses de cannibalisation et de rétention attendues, poser le seuil de rentabilité en marge par visiteur incrémental ;
- **pendant** : suivi hebdomadaire du delta témoins / traités, alerte si le taux de cannibalisation dépasse l'hypothèse ;
- **après** : bilan à M+1 (marge nette) et M+6 (rétention réelle vs hypothèse), rattaché au prévisionnel.

4. Pilotage courant

Trois tableaux de bord distincts, trois destinataires, trois temporalités mais un seul gabarit visuel. L'axe de lecture diffère selon le destinataire : le magasin se lit dans le temps (vs son objectif), la région dans l'espace (benchmark inter-magasins), le siège par dénombrement (exposition au risque). Chaque maquette privilégie les indicateurs d'action (activables dans la semaine) plutôt que des soldes de clôture. À ces trois dashboards s'ajoutent deux outils d'accompagnement terrain : la fiche magasin mensuelle et la conduite de revue.

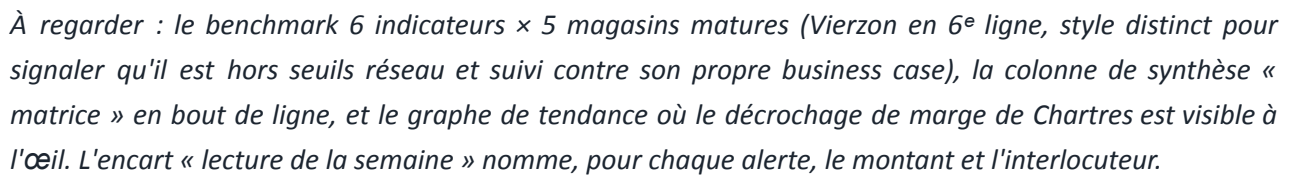
4.1 Dashboard magasin : quotidien

Destinataire : directeur de magasin. **Fréquence** : quotidienne + synthèse hebdo. **Lecture** : dans le temps : le magasin face à son objectif du jour, pas en benchmark.



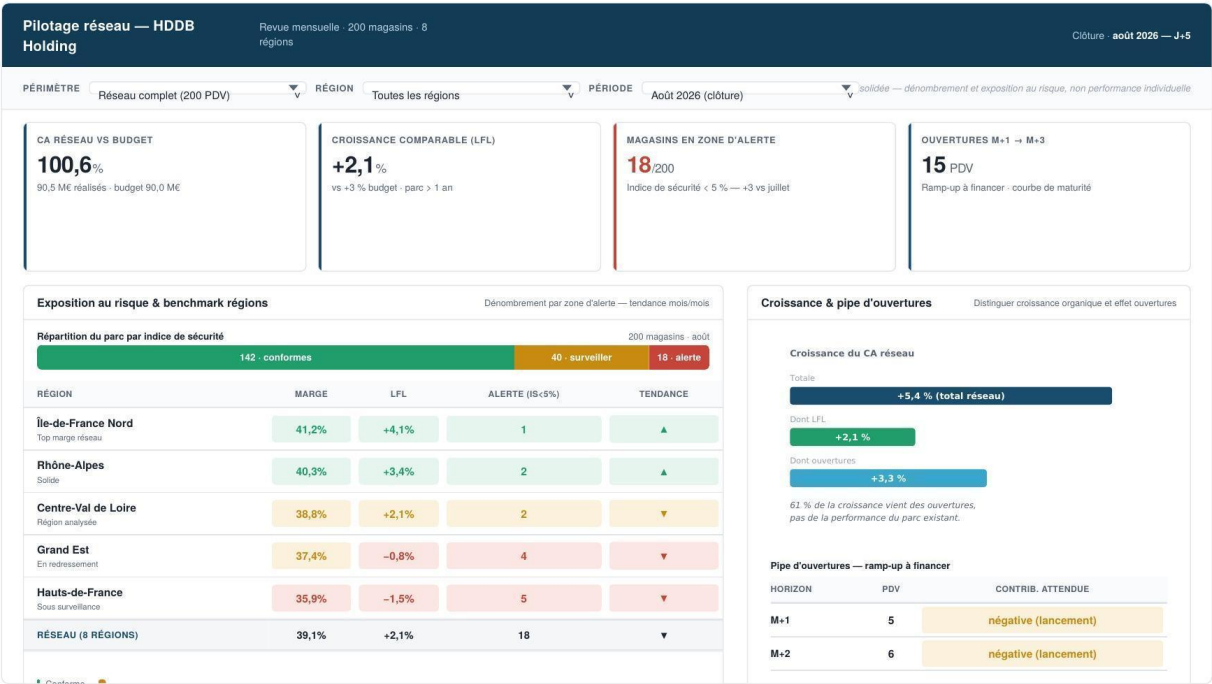
À regarder : les jauges réalisées / objectif du jour et les alertes activables avant fermeture (conversion, ruptures, panier). Le budget mensuel tient à 101 %, mais porté par le volume. La casse de marge se lit sur le dashboard région.

Destinataire : Directeur de Région. **Fréquence** : hebdomadaire (lundi matin). **Lecture** : benchmark inter-magasins, alertes prioritisées, tendances.



4.3 Dashboard siège : mensuel

Destinataire : direction générale (siège). **Fréquence** : mensuelle (clôture). **Lecture** : agrégée et par dénombrement. La question n'est plus « quel magasin est le meilleur ? » mais « combien sont en zone critique, la tendance s'aggrave-t-elle, quelle est la santé réelle du parc existant ? ».



À regarder : la barre de dénombrement du parc (142 conformes / 40 à surveiller / 18 en alerte), la répartition inter-régions avec Centre-Val de Loire en position médiane, et surtout la décomposition de la croissance (+5,4 % total, dont +2,1 % LFL et +3,3 % ouvertures) — 61 % de la croissance vient des ouvertures, pas du parc existant.

4.3.1 Le like-for-like (LFL) sert à mesurer la vraie performance du parc

Dans un réseau qui ouvre des magasins, la croissance du CA total n'est pas un indicateur de performance du parc car elle peut être due aux seules ouvertures. Le LFL isole la performance des magasins comparables (ouverts depuis plus de 12 mois, sans extension de surface).

Application à la région : août 2026 :

Périmètre	CA août 2025	CA août 2026	Croissance
Magasins matures (Orléans, Tours, Bourges, Blois, Chartres)	173 100 €	175 000 €	+1,1 %
Nouveau magasin (Vierzon)	—	27 500 €	—
Total région	173 100 €	202 500 €	+17,0 %
dont LFL			+1,1 %
dont effet ouverture			+15,9 %

Lecture. Le CA total région progresse de +17 %. Mais le parc existant ne croît que de +1,1 % : 93 % de la croissance vient de la seule ouverture de Vierzon.

Vue consolidée du réseau

Bloc	Mesure	Août 2026
Croissance CA totale	Réseau complet	+5,4 %
dont LFL	Magasins > 12 mois, sans extension	+2,1 %
dont effet ouvertures	Contribution des nouveaux magasins	+3,3 %
Répartition parc	Vert / orange / rouge	142 / 40 / 18

61 % de la croissance réseau provient des ouvertures.

Deux questions à poser au siège : le LFL de +2,1 % est-il satisfaisant au regard de l'inflation retail (environ +3 %) ? Et le rythme d'ouvertures est-il soutenable (chaque nouveau magasin consommant de la trésorerie et générant une contribution nette négative pendant 12 à 18 mois ?

Hypothèses réseau illustratives : 200 PDV, 8 régions, ~90 M€ de CA, 15 ouvertures par an (à réajuster avec les données réelles de l'entreprise).

4.4 Fiche magasin mensuelle

Un directeur de boutique n'a ni le temps ni les outils pour lire un P&L à cinq étages. La fiche magasin est la traduction opérationnelle du reporting : une page, trois chiffres, deux leviers, une action. Elle se génère automatiquement à partir du modèle de données.

Contenu type — fiche Chartres, août 2026 :

Bloc	Contenu
En-tête	Chartres · Août 2026 · Directeur : [Nom] · Édité par le CDG le 05/09/2026
Ton mois en 3 chiffres	CA : 38 000 € (101 % du budget) · Marge brute : 12 160 € (32 %, budget 34 %) · EBITDA : 3 736 € (budget 5 167 €)
Ce qui va bien	Trafic en hausse : +125 tickets vs budget. Continuez les efforts de conversion.
Le point d'attention	Le taux de marge glisse pour le 3 ^e mois consécutif. Impact du mois : -760 €. Sur 12 mois, ce rythme représente 9 000 €, soit plus qu'un CDD saisonnier.
Leviers	1. Remises consenties : cadre autorisé 2 %, réel août 3,5 %. Gain à ramener à 2 % : +570 €/mois. 2. Mix produit : poids du liquide dans le panier en baisse : 32 % → 28 %. Chaque point regagné = +120 €.
Une action ce mois-ci	Redescendre le taux de remise à 2,5 % d'ici fin septembre.
Rendez-vous	Revue mensuelle avec le directeur régional le 12/09.

La fiche traduit des chiffres en langage terrain, nomme un ou deux leviers actionnables, chiffre ce que représente une action en euros de marge et ancre la culture financière (un point de mix = 120 €). Elle ne remplace pas le P&L complet, qui reste envoyé au régional : le directeur reçoit la version terrain par son directeur de région; ce dernier a les deux.

4.5 Conduire une revue de performance

La revue mensuelle est le moment où le chiffre devient décision. Le CDG y joue un rôle spécifique : il fournit le chiffre, il pose la question, mais la prise de décision revient au directeur régional.

Hypothèse d'organisation retenue. Avec un parc de l'ordre de 200 boutiques réparties en régions, l'interlocuteur courant du contrôleur de gestion est le directeur de région, non le directeur de magasin : ce dernier est destinataire de l'action, pas de la revue. Toute la section repose sur ce postulat, à confirmer avec l'organisation réelle de l'entreprise.

Structure d'une revue mensuelle — 30 minutes, trois temps

Temps	Durée	Contenu	Qui parle
1. Le chiffre	5 min	Les Faits : le régional présente son mois : trois indicateurs, un écart notable. Pas de commentaire.	Régional & CDG
2. La lecture	15 min	L'interprétation : d'où vient l'écart ? Qui l'a produit, qui le subit ? Le CDG pose les questions, le régional défend son analyse.	Régional & CDG
3. La décision	10 min	L'action : un levier, un délai, un indicateur de suivi. Actée en séance, formalisée dans la fiche du mois suivant.	Régional (décide), CDG (chiffre)

Les trois questions de challenge

Ces questions constituent la boîte à outils systématique du contrôleur en revue. Elles ne visent pas à prendre en défaut, mais à obliger à décomposer.

- « **Est-ce que c'est comparable ?** » l'écart est-il calculé à périmètre constant et à même saison ? Beaucoup de faux écarts naissent d'un mois à 22 jours ouvrés comparé à un mois à 20.
- « **Est-ce que c'est contrôlable ?** » l'écart relève-t-il de la personne à qui on l'oppose ? Sinon, on ne le supprime pas, on le déplace à l'étage qui a décidé.
- « **Combien ça pèse ?** » l'écart est-il matériel ? Un -2 % qui pèse 300 € n'appelle pas la même action qu'un -2 % qui pèse 15 000 €.

Règle d'or. Un écart défavorable expliqué par une cause non contrôlable n'exonère jamais totalement le responsable. La promotion nationale casse le panier de tous les magasins de la même façon. Ce que chacun en fait (conversion des visiteurs opportunistes, cadrage des remises additionnelles, gestion des ruptures) reste contrôlable. Le CDG chiffre les deux parts, le régional adresse chacune au bon interlocuteur.

5. Chaîne de la donnée et modèle

Les chapitres précédents analysent un P&L déjà constitué. Celui-ci décrit d'où viennent les chiffres, ce qui est vérifié avant qu'ils ne soient diffusés, et comment le modèle sous-jacent tient à l'échelle des 200 boutiques. Un écart de marge de 17 280 € n'a de sens que si la marge est juste : le contrôle de la donnée précède l'analyse.

5.1 Chaîne de traitement

Les données d'un magasin proviennent de plusieurs systèmes qui ne parlent pas le même langage : la caisse compte des tickets, la paie compte des heures, la comptabilité compte des écritures. Le travail du contrôleur commence par les réconcilier.

Étape	Source / système	Ce que fait le contrôleur
1. Extraction	Caisse (CA, tickets, remises), ERP achats (CAMV, stocks), paie (heures, masse salariale), comptabilité générale	Récupère les extractions à date fixe. Vérifie que le périmètre est complet : tous les magasins, tous les jours de la période.
2. Contrôles de cohérence	Confrontation des sources entre elles	Applique la grille de contrôles. Bloque la suite tant qu'un écart significatif n'est pas expliqué.
3. Retraitements	Écritures de cut-off, provisions, réaffectations analytiques	Rattache chaque charge à sa période et à son magasin. Étape qui transforme une donnée comptable en donnée de gestion.
4. Rapprochement compta / opérationnel	P&L comptable ↔ P&L de gestion	Explique les écarts résiduels. Les deux vues ne se superposent jamais exactement. L'important est de savoir pourquoi.
5. Calcul des indicateurs	Modèle de données consolidé	Applique les formules. Les seuils de couleur sont paramétrés, pas saisis à la main.
6. Reporting et analyse	Dashboards, note d'analyse	Diffuse aux destinataires et commente les écarts.

Où l'automatisation intervient. Les étapes 1, 2 et 5 se prêtent à l'automatisation : extractions programmées, contrôles codés en règles, calcul des indicateurs par mesures dans le modèle. Les étapes 3 et 4 restent des décisions de gestion. L'enjeu n'est pas d'automatiser tout le processus, mais de dégager du temps sur la production pour le consacrer à l'analyse.

5.2 Contrôles de fiabilité avant diffusion

La clôture corrige la donnée ; les contrôles ci-dessous la valident avant diffusion. Un contrôle qui sort ici renvoie à un retraitement de clôture, jamais à un ajustement du reporting.

Contrôle	Objectif	Si écart
Σ CA magasins = CA consolidé région	Intégrité de l'agrégation	Magasin absent du périmètre ou compté deux fois
Complétude des jours et des magasins	Exhaustivité de l'extraction	Extraction partielle : tout indicateur calculé dessus est faux
Non-régression du M-1 figé vs clôture précédente	Stabilité des périodes closes	Écriture passée après clôture → l'historique a bougé
Stock théorique vs inventaire	Mesure de la démarque	Vol, casse, erreur de réception → impacte la marge brute
Variation anormale d'un indicateur ($> 2\sigma$ vs historique)	Détection d'anomalie avant diffusion	Saut inexpliqué : erreur de donnée avant d'être un fait de gestion

Application à la région sur le mois d'août. Deux contrôles ont bloqué la diffusion et déclenché un retraitement en clôture. Le rapprochement caisse/comptabilité de Chartres affichait 1 400 € de différence, tracés à une journée de CB non remontée puis régularisée. Le contrôle de masse salariale a identifié un renfort vendeur affecté à Tours alors qu'il était détaché à Chartres. Sans ce second contrôle, l'EBITDA des deux magasins était faux, et le verdict sur leurs directeurs avec lui.

5.3 Architecture du modèle et diffusion sécurisée

Un reporting qui fonctionne sur 5 magasins ne fonctionne pas sur 200. Le passage à l'échelle impose de repenser trois choses : la granularité des données, la structure des dimensions, la sécurité de diffusion.

Granularité : quel grain choisit-on ?

Objet	Granularité retenue	Ce que ça permet
Ventes	Ticket $\times$ jour $\times$ magasin	Reconstituer panier, transformation, mix produit à toute maille temporelle
Achats	Ligne de facture $\times$ jour $\times$ magasin	Rapprocher CAMV et rotation par référence
Masse salariale	Heure $\times$ collaborateur $\times$ jour $\times$ magasin	Isoler renforts, calculer productivité €/h, arbitrer planning
Charges de fonctionnement	Écriture $\times$ mois $\times$ magasin	Ventilation analytique par nature

Règle du choix de granularité. On stocke au grain le plus fin accessible sans effort excessif, et on agrège à la demande. L'inverse, stocker déjà agrégé, supprime définitivement l'information de détail.

Dimensions du modèle — les axes d'analyse

Dimension	Attributs à porter	Ce qui se joue dessus
Magasin	Code, nom, région, date d'ouverture, date de dernière extension, format (m²), statut (ouvert/fermé)	Sans les deux dates, le LFL est incalculable
Calendrier	Date, jour de semaine, semaine, mois, trimestre, année, semaine ISO, jour ouvré, événement commercial	Sans « événement commercial », impossible d'isoler l'effet promo dans une variance
Produit	Référence, famille (matériel / e-liquide / accessoire), sous-famille, marque, PVC, taux de marge cible	La ventilation matériel/liquide conditionne l'analyse de mix
Collaborateur	Matricule, magasin de rattachement, statut (CDI/CDD/renfort), taux horaire	Sans « statut », impossible de séparer masse salariale structurelle et renforts
Client	ID client, encartage, date d'inscription, historique d'achat	Sans cette dimension, la rétention post-promo est inobservable

Le point critique : la date d'ouverture. Une dimension magasin sans date d'ouverture rend le LFL impossible à calculer automatiquement.

Mesures : construire les KPIs une seule fois

Une mesure est une formule paramétrée qui calcule un indicateur à partir des données de base. La règle est stricte : une mesure, une définition, un endroit. Le taux de marge n'existe qu'à un seul endroit dans le modèle, et il est réutilisé partout (dashboards, fiches magasin, exports). Si demain la définition change (inclusion de la démarque par exemple), la modification se fait au niveau de la mesure et se propage à tous les livrables.

Les seuils de couleur ne sont pas saisis en dur dans les visualisations : ils sont paramétrés dans une table de configuration. Un changement de seuil (le siège décide qu'un taux de marge « conforme » passe de 40 % à 41 %) se fait dans un seul endroit, sans toucher aux dashboards.

Sécurité par ligne : un rapport, trois périmètres

C'est la question qui différencie un reporting de 5 magasins d'un reporting de 200. Chaque utilisateur ne doit voir que ce qui le concerne.

Rôle	Périmètre visible	Application
Directeur de magasin	Son magasin uniquement	Le directeur d'Orléans ne voit ni Tours ni la moyenne région
Directeur de région	Ses magasins (5 en moyenne) + moyenne région	Le régional Centre-Val de Loire ne voit pas la région Île-de-France
Direction commerciale siège	Tout le réseau	Vue consolidée + drill-down par région et magasin
Direction financière siège	Tout le réseau + données financières restreintes (masse salariale nominative)	Accès complet

Automatisation — trois niveaux

Niveau	Ce qui est automatisé	Gain de temps CDG mensuel
1 — Extraction	Récupération programmée des données (caisse, ERP, paie) vers le modèle, tous les jours à heure fixe	~2 jours/mois
2 — Contrôles	Contrôles de cohérence codés en règles avec alerte automatique en cas d'écart	~1 jour/mois
3 — Diffusion	Envoi programmé des fiches magasin le 5 du mois, dashboards actualisés en temps réel	~1,5 jour/mois

Le vrai enjeu de l'automatisation. C'est de dégager le temps consacré à la production pour le réinvestir dans l'analyse.

Trois activités restent structurellement manuelles : l'interprétation d'un écart (un -2 % de taux de marge peut être un problème ou un signal favorable selon le contexte), la conduite d'une revue, et l'arbitrage entre plusieurs hypothèses (construction d'un forecast, spécification d'un test-témoin, analyse causale d'une dégradation). C'est là que se joue la valeur ajoutée du CDG. L'automatisation crée l'espace ; c'est le contrôleur qui l'occupe.

6. Cycle de pilotage CDG

Les chapitres 1 à 4 produisent une analyse. Celui-ci montre dans quel processus elle s'inscrit, et ce que le CDG fait concrètement chaque mois pour que les chiffres soient fiables avant d'être analysés.

6.1 Calendrier du contrôleur de gestion

Le CDG tourne sur deux boucles : une boucle mensuelle (clôture → analyse → actions) et une boucle annuelle (budget → suivi → forecast → budget suivant). L'analyse de région présentée dans ce livret est le livrable de la boucle mensuelle, à J+5 de la clôture.

Phase	Quand	Ce que fait le CDG	Livrable
Budget N	Oct–Déc N–1	Construit les hypothèses volume/prix par magasin. Décompose le CA en trafic × transformation × panier. Valide avec les directeurs et le siège.	Budget annuel décomposé, mensualisé et saisonnalisé
Clôture	J+1 à J+3	Fiabilise les données avant toute analyse : rapprochement caisse/banque, cut-off achats, provisions, contrôle des affectations analytiques.	P&L mensuel retraité par magasin
Analyse des écarts	J+3 à J+5	Décompose les écarts réels vs budget (volume, prix/taux, charges fixes). Adresse chaque écart au bon interlocuteur.	Note d'analyse + cascade d'écarts
Revue de région	J+7	Présente le diagnostic au Directeur de Région. Priorise les actions. Met à jour le dashboard région.	Dashboard région, fiches magasin
Forecast	Fin de trimestre	Projette l'atterrissage annuel : réalisé + projection des mois restants. Signale l'écart vs budget initial.	Forecast annuel par magasin et région
Budget N+1	Oct–Déc N	Repart des réels N et des hypothèses de marché pour construire le budget N+1. Boucle.	Budget N+1

6.2 Clôture mensuelle : quatre contrôles avant diffusion

Avant de produire le moindre chiffre d'analyse, le CDG vérifie quatre points.

Contrôle	Ce qu'on vérifie	Risque si omis
1 — Rapprochement caisse / banque	CA caisse = encaissements bancaires ± délais (CB J+1, chèques J+2). Écart > 1 % → investigation avant diffusion.	CA erroné diffusé. Perte de crédibilité immédiate.
2 — Cut-off achats	Factures reçues en M+1 mais marchandises livrées en M : à basculer en M. Le coût de la marchandise vendue en août doit être en août.	CAMV faussé sur deux mois. Marge brute erronée.
3 — Provisions charges à payer	Charges récurrentes sans facture mensuelle (électricité trimestrielle, assurance annuelle) : provisionner 1/3 ou 1/12 par mois.	Charges sous-estimées. EBITDA surévalué et une illusion de performance.
4 — Contrôle analytique inter-magasins	Charges partagées (renforts, livraisons communes, formation) : vérifier l'affectation sur le bon code analytique magasin.	EBITDA faux par magasin, juste en région. Verdicts directeur inversés.

Application à Chartres : mois d'août 2026. Trois retraitements ont été identifiés lors de la clôture mensuelle : cut-off d'une facture fournisseur du 29/08 enregistrée en septembre (−700 € sur la marge brute), renfort vendeur Tours→Chartres à réaffecter (−800 € sur la masse salariale), provision d'électricité trimestrielle (−100 € sur les charges de fonctionnement). EBITDA du mois après retraitements : 3 736 € vs 5 336 € avant retraitements. Les chiffres retraités sont les seuls corrects

6.3 Budget et forecast : deux lectures simultanées

Le budget est la référence figée de début d'année. Il ne se modifie plus une fois validé. Le forecast est la projection révisée de l'atterrissage annuel, calculée en cours d'année à partir des réalisés cumulés et des hypothèses révisées sur les mois restants. Les deux coexistent en permanence : le budget dit l'objectif, le forecast dit la réalité attendue.

Le forecast : atterrissage annuel révisé

À fin septembre, le CDG projette l'atterrissage de Chartres en combinant les 9 mois réalisés et une hypothèse de Q4. Le budget reste la référence. L'écart forecast vs budget chiffre la dégradation attendue et déclenche les actions correctrices.

Projection réalisée à fin septembre 2026, comparée à la clôture annuelle :

Ligne	Réalisé 9 mois	Forecast Q4	Année forecast	Budget	Écart F vs B	Réel annuel	Écart R vs F
CA	333 000	112 500	445 500	450 000	-4 500	456 000	+10 500
Marge brute	106 560	37 125	143 685	153 000	-9 315	145 920	+2 235
CF pilotées	73 500	24 000	97 500	91 000	-6 500	97 000	+500
EBITDA	33 060	13 125	46 185	62 000	-15 815	48 920	+2 735
Loyer	—	—	74 000	74 000	0	74 000	0
QP siège	—	—	17 820	18 000	+180	18 240	-420
Contribution nette	—	—	-45 635	-30 000	-15 815	-43 320	+2 315

Lecture du forecast et de l'écart de prévision. À fin septembre, le CDG projetait une contribution nette de -45 635 €, soit 15 815 € sous le budget. La clôture annuelle ressort finalement à -43 320 €, meilleure de 2 315 € que la prévision. L'écart favorable vient principalement d'un Q4 plus dynamique en volume que prévu (+10 500 € de CA), qui a compensé un taux de marge resté sous les 33 % anticipés. Ce type d'écart forecast/réel se suit systématiquement : un écart positif récurrent signale un forecast prudent, un écart négatif récurrent une prévision optimiste. La qualité d'un forecast se mesure ; c'est ce qui distingue une prévision d'un vœu.

Annexes

A. Note sur les hypothèses

Tous les chiffres de ce livret sont fictifs et internes : construits pour faire ressortir les cas de tension, non pour représenter la réalité d'une entreprise donnée. La quote-part siège (4 % du CA), les loyers, les seuils de la matrice et du dashboard, le scénario Chartres, le business case Vierzon et les hypothèses de rentabilité de la promotion nationale sont des hypothèses illustratives, à recalculer avec les données réelles. La démarche resterait identique mais les conclusions pourraient être très différentes.

B. Récapitulatif des indicateurs par magasin

Magasin	Seuil rentab.	Tx marge	Indice séc.	Tx transfo.	Panier	% Avct budget	Productiv.
Orléans	450 000	40 %	+27,4 %	27 %	21,50 €	104 %	238 €/h
Tours	300 000	40 %	+25,0 %	26 %	20,50 €	101 %	225 €/h
Bourges	220 930	43 %	+21,1 %	28 %	19,00 €	99 %	205 €/h
Blois	297 297	37 %	+4,1 %	23 %	18,50 €	97 %	190 €/h
Chartres	485 294	34 %	-7,8 %	19 %	19,00 €	101 %	168 €/h
Vierzon (lancement)	—	40 %	-33 %	22 %	19,50 €	—	168 €/h

Seuils de référence (illustratifs) :

taux de marge vert ≥ 40 %, orange 36–40 %, rouge < 36 %.

Indice de sécurité vert ≥ 15 %, orange 5–15 %, rouge < 5 %.

Taux de transformation vert ≥ 25 %, orange 20–25 %, rouge < 20 %. Panier vert ≥ 20 €, orange 18–20 €, rouge < 18 €.

Productivité vert ≥ 220 €/h, orange 180–220, rouge < 180 .

Ces seuils ne s'appliquent pas à Vierzon (phase de lancement).

C. Ventilation des charges fixes pilotées

Répartition masse salariale / charges de fonctionnement (hypothèse 73 % / 27 %).

Magasin	CF pilotées	Masse salariale	Charges fonct.
Orléans	117 000	85 410	31 590
Tours	80 000	58 400	21 600
Bourges	67 000	48 910	18 090
Blois	58 000	42 340	15 660
Chartres	91 000	66 430	24 570

D. Formules socle et conventions

- Marge brute = CA – Coût d'achat des marchandises vendues
- Taux de marge = Marge brute / CA
- EBITDA = Marge brute – Masse salariale – Charges de fonctionnement
- Contribution nette = EBITDA – Loyer – Quote-part siège
- Seuil de rentabilité = Charges fixes / Taux de marge
- Indice de sécurité = (CA – Seuil de rentabilité) / CA
- Écart sur volume = (V réel – V budget) × Prix budgété
- Écart sur prix = (P réel – P budget) × Volume réel

Convention retenue dans ce livret : le seuil de rentabilité et l'indice de sécurité sont calculés sur les charges fixes contrôlables par le directeur (CF pilotées + loyer), hors quote-part siège.

E. Business case et suivi d'ouverture Vierzon

Vierzon a ouvert le 15 mars 2026. Le business case a été validé par le siège en octobre 2025 sur les hypothèses suivantes.

Poste	Montant	Note
Investissement d'agencement	85 000 €	Amorti sur 7 ans
Droit au bail	45 000 €	Non amorti (actif incorporel)
Stock initial	40 000 €	BFR, récupérable
Total investissement	170 000 €	dont 130 000 € en immobilisations
CA cible année 1	180 000 €	Ramp-up en courbe S
CA cible régime de croisière (année 3+)	350 000 €	Cible mature
EBITDA cible année 3	55 000 €	Après ramp-up complet
Retour sur investissement attendu	6 à 7 ans	Voir explication ci-dessous

Sur le retour sur investissement. Le calcul ne se limite pas à diviser l'investissement par l'EBITDA de croisière (170 000 / 55 000 ≈ 3 ans) : cette division ignore la période de ramp-up. Année 1 : EBITDA de l'ordre de –20 000 € (structure calibrée pour la croisière, CA en construction). Année 2 : EBITDA de l'ordre de 20 000 €. Année 3 : approche de la croisière, 45 000 €. Années 4+ : 55 000 €. Le cash cumulé passe le seuil de 170 000 € entre l'année 6 et l'année 7. C'est cette période longue qui justifie la sélection stricte des emplacements en amont — une ouverture ratée pèse plusieurs années.

Ramp-up prévu — CA mensuel année 1

Le coefficient est la part du CA mensuel de croisière année 1 (30 000 €) atteinte progressivement. La courbe S traduit une montée rapide au premier trimestre (visibilité de l'ouverture) puis un lissage.

Mois d'exploitation	Coefficient	CA mensuel de croisière	CA mensuel prévu
Mars (0,5 mois d'exploitation)	40 %	30 000 €	6 000 €
Avril	55 %	30 000 €	16 500 €
Mai	65 %	30 000 €	19 500 €
Juin	75 %	30 000 €	22 500 €
Juillet	85 %	30 000 €	25 500 €
Août	90 %	30 000 €	27 000 €

Ramp-up réel — 5,5 mois d'exploitation

Mois	CA mensuel prévu	CA mensuel réel	Écart
Mars (0,5 mois)	6 000 €	5 200 €	-800 €
Avril	16 500 €	14 100 €	-2 400 €
Mai	19 500 €	18 500 €	-1 000 €
Juin	22 500 €	22 800 €	+300 €
Juillet	25 500 €	26 200 €	+700 €
Août	27 000 €	27 500 €	+500 €
Cumul mars-août	117 000 €	114 300 €	-2 700 €

Le cumul réel (114 300 €) ressort légèrement en dessous du prévu (117 000 €), soit -2,3 %. Écart modeste, tendance de fin de période en amélioration (juin à août au-dessus des cibles) et trajectoire maîtrisée. Points de vigilance sur le suivi : le CDG suit l'écart ramp-up mensuel et non l'EBITDA absolu ; le passage au reporting standard (avec seuils réseau) se déclenche à M+12 ; à M+18, un point de bilan est réalisé pour confirmer la trajectoire vers le régime de croisière ou déclencher un plan de redressement si l'écart devient structurel.