

Révision express : Reporting commercial

Le reporting, ou compte rendu d'activité, est la transmission périodique à la hiérarchie des résultats d'une unité commerciale sous une forme normalisée : mêmes indicateurs, même présentation, même calendrier pour tous les points de vente du réseau. Il informe, alerte, explique et propose. À l'épreuve E7, le dossier demande de compléter un reporting (écarts, taux de réalisation, évolution par rapport à N-1), d'en identifier les destinataires et la fréquence, puis de rédiger le commentaire du manager et son plan d'action en distinguant causes internes et causes externes.

Définitions à connaître

Reporting (compte rendu d'activité)

Transmission périodique, à la hiérarchie, des résultats d'une unité commerciale sous une forme normalisée imposée par le siège ; il sert à rendre compte, comparer les unités, consolider les résultats du réseau et décider des moyens.

Tableau de bord et reporting

Le tableau de bord, de forme libre, sert au manager à piloter au quotidien ; le reporting, de forme imposée, remonte vers le haut de l'organisation à un rythme fixé par le réseau. Le premier alimente le second.

Destinataires

Direction régionale (comparer les magasins, répartir objectifs et moyens), siège et contrôle de gestion (consolider, décider), franchiseur (respect du concept, redevances assises sur le CA), propriétaire ou associés (rentabilité, trésorerie), équipe du magasin en retour.

Quatre objectifs du reporting

Informar (que s'est-il passé ?), alerter (quels écarts inquiétants ?), expliquer (pourquoi ?), proposer (que fait-on ?) ; des chiffres sans explication ni proposition ne remplissent que le premier.

Références de comparaison

Chaque indicateur est accompagné de l'objectif fixé et de la même période de l'année précédente (N-1), avec les écarts correspondants.

Commentaire constat, cause, action

Construction attendue du commentaire du manager : un constat chiffré (indicateur, valeur, écart), une cause interne ou externe, une action datée et mesurable dont l'effet sera vérifié au reporting suivant.

Causes internes et causes externes

Internes : plannings, assortiment, ruptures, merchandising, accueil, qui relèvent du manager ; externes : météo, concurrence, travaux, calendrier, conjoncture, qui demandent surtout d'anticiper.

Fréquence du reporting

Quotidien (CA, tickets, panier moyen, remontés par la caisse), hebdomadaire (activité détaillée, fréquentation, stocks), mensuel (reporting complet consolidé par le siège, avec commentaires et plan d'action), trimestriel ou annuel (bilan, comparaison au budget).

Pièges à éviter

- Confondre reporting et tableau de bord : le tableau de bord sert à piloter (forme libre, pour le manager), le reporting à rendre compte (forme imposée, pour la hiérarchie).
- Comparer seulement à l'objectif ou seulement à N-1 : les deux références sont attendues ; un magasin peut progresser sur un an et manquer son objectif.
- Commenter tous les chiffres au même niveau : on hiérarchise, en commençant par les écarts les plus importants et ceux qui pèsent sur la marge.
- Rédiger un commentaire sans chiffre, sans cause ni action (« le mois a été difficile ») : constat chiffré, cause interne ou externe, action datée et mesurable.
- Attribuer une baisse de CA à la fréquentation sans vérifier les tickets et le panier moyen : l'écart peut venir du nombre de tickets ou du panier, et l'action n'est pas la même.
- Oublier la forme : titre complet, unités, sources, code couleur, une page de chiffres clés et des données clients conformes au RGPD.

Les formules

Notion	Formule	Quand, unité, arrondi
Écarts à l'objectif	$\text{Écart} = \text{réalisé} - \text{objectif}$; $\text{écart en \%} = \frac{\text{écart}}{\text{objectif}} \times 100$; $\text{taux de réalisation} = \frac{\text{réalisé}}{\text{objectif}} \times 100$	Une décimale pour les pourcentages ; taux de réalisation de 95 % = écart de - 5 %.
Évolution par rapport à N-1	$\text{Évolution} = \frac{\text{réalisé N} - \text{réalisé N-1}}{\text{réalisé N-1}} \times 100$	Un magasin peut progresser sur un an et manquer son objectif.
Indicateurs d'activité	$\text{Panier moyen} = \frac{\text{CA}}{\text{nombre de tickets}}$; $\text{taux de transformation} = \frac{\text{tickets}}{\text{visiteurs}} \times 100$	Le compteur de fréquentation est indispensable au taux de transformation.

Notion	Formule	Quand, unité, arrondi
Indicateurs de marge	$\text{Taux de marge commerciale (en \% du CA)} = \frac{\text{marge}}{\text{CA HT}} \times 100$; $\text{taux de démarque} = \frac{\text{démarque}}{\text{CA HT}} \times 100$	Deux décimales.
Indicateurs de charges	$\text{Taux de frais de personnel} = \frac{\text{charges de personnel}}{\text{CA HT}} \times 100$; $\text{productivité} =$	En % du CA HT et en euros par heure.

	CA ÷ heures travaillées	
Indicateurs de stocks et de clients	Couverture de stock (en jours) = stock ÷ CA journalier moyen ; taux d'encartés = clients fidélisés ÷ clients × 100	Couverture en jours de vente.

La méthode pas à pas

1. Lire le reporting fourni : identifier le magasin, la période, le destinataire et ce qu'il attend (comparer, consolider, calculer des redevances, connaître la rentabilité).
2. Compléter les colonnes manquantes pour chaque indicateur : écart = réalisé - objectif, écart en %, taux de réalisation, évolution par rapport à N-1 ; vérifier la cohérence (panier moyen = CA ÷ tickets).
3. Hiérarchiser : commenter d'abord les écarts les plus importants et ceux qui pèsent sur la marge, pas tous les chiffres.
4. Expliquer chaque écart retenu en remontant aux indicateurs qui le composent (tickets, panier moyen, fréquentation, transformation) et en distinguant causes internes et causes externes.
5. Rédiger le commentaire en trois temps, constat chiffré, cause, action, puis un plan d'action daté et mesurable, avec l'indicateur qui en vérifiera l'effet au reporting suivant.
6. Respecter la forme : titre complet (magasin, période, date, auteur), unités et sources, réalisé, objectif, N-1 et écarts pour chaque indicateur, code couleur, une page de chiffres clés, données clients conformes au RGPD.

Exemple résolu : Maison Tilia : le reporting mensuel de septembre

Extrait du reporting de septembre de la boutique Maison Tilia (objectif, réalisé, N-1) : CA HT 90 000 €, 85 500 €, 82 000 € ; nombre de tickets 2 250, 2 375, 2 050 ; panier moyen 40 €, 36 €, 40 €. Visiteurs du mois : 9 500 ; objectif de taux de transformation : 24 %. Charges de personnel : 15 390 € pour un objectif de 17 % du CA. Le magasin a lancé en septembre une remise de 10 % sur toute la collection d'automne.

1. CA : écart = 85 500 - 90 000 = -4 500 €, soit -5 % ; taux de réalisation = 95 % ; évolution par rapport à N-1 = $(85\,500 - 82\,000) \div 82\,000 \times 100 = 4,27\%$
2. Tickets : écart = + 125, soit 5,56 % ; taux de réalisation = 105,56 % ; évolution = $(2\,375 - 2\,050) \div 2\,050 \times 100 = 15,85\%$
3. Panier moyen : $85\,500 \div 2\,375 = 36\text{ €}$ (contrôle) ; écart = -4 €, soit -10 % ; taux de réalisation = 90 % ; évolution = -10 %
4. Taux de transformation = $2\,375 \div 9\,500 \times 100 = 25\%$: + 1 point par rapport à l'objectif ; taux de frais de personnel = $15\,390 \div 85\,500 \times 100 = 18\%$: + 1 point, défavorable
5. Lecture : l'objectif de CA n'est pas atteint (- 5 %) alors que les tickets dépassent le leur (+ 5,56 %) : l'écart vient entièrement du panier moyen (36 € contre 40 €), cause interne : la remise de 10 % sur la collection d'automne
6. Commentaire : « CA de 85 500 €, 95 % de l'objectif : 2 375 tickets (+ 5,56 %) mais panier moyen de 36 € (- 10 %), la remise de 10 % ayant attiré des clients sans compenser le panier. Action : remise limitée aux fins de série dès le 1er octobre, vente complémentaire ; contrôle en octobre. »

Auto-test

1. Qui sont les destinataires du reporting d'un magasin ?
2. Quels sont les quatre objectifs d'un reporting ?
3. Objectif 110 000 €, réalisé 104 500 €, N-1 101 000 € : écart en %, taux de réalisation et évolution ?
4. Tickets - 8 % par rapport à l'objectif, panier moyen + 3,3 % : d'où vient l'écart de CA et sur quoi porter l'action ?
5. Citez deux causes internes et deux causes externes d'un écart ?
6. Quel reporting le siège consolide-t-il ?
7. Comment calcule-t-on la couverture de stock en jours ?
8. Quel outil est indispensable pour calculer le taux de transformation ?

Réponses

1. La direction régionale ou de réseau, le siège et le contrôle de gestion, le franchiseur, le propriétaire ou les associés, et l'équipe du magasin en retour.
2. Informer, alerter, expliquer, proposer ; des chiffres seuls ne remplissent que le premier.
3. Écart = - 5 500 €, soit - 5 % ; taux de réalisation 95 % ; évolution + 3,5 % par rapport à N-1.
4. De la fréquentation : l'équipe vend bien aux clients présents ; le plan d'action porte sur l'attraction de clients, pas sur la vente additionnelle.
5. Internes : plannings, ruptures, merchandising, accueil ; externes : météo, concurrence, travaux, calendrier.
6. Le reporting mensuel complet : activité, marge, charges, clients, avec commentaires et plan d'action.
7. Stock ÷ CA journalier moyen ; elle indique combien de jours de vente le stock représente.
8. Le compteur de fréquentation, qui donne le nombre de visiteurs ; les tickets viennent du logiciel de caisse.