

Le reporting

Un magasin ne vit pas seul : il appartient à un réseau, dépend d'une direction régionale, d'un siège, d'un franchiseur ou d'un propriétaire qui doivent savoir, régulièrement et sous une forme comparable, ce qu'il réalise. Le reporting est cette remontée d'information organisée. Savoir le produire, le lire et le commenter fait partie du métier de manager d'unité commerciale.

Qu'est-ce que le reporting ?

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 ne faut pas le confondre avec le tableau de bord, même s'ils partagent les mêmes chiffres :

	Tableau de bord	Reporting
Pour qui ?	Le manager et son équipe	La hiérarchie : direction régionale, siège, franchiseur, propriétaire
Pour quoi ?	Piloter au quotidien, réagir vite	Rendre compte, comparer les unités, consolider les résultats du réseau, décider des moyens
Sens de l'information	Interne au magasin	Du magasin vers le haut de l'organisation (remontée)
Forme	Libre, adaptée aux besoins du manager	Imposée par le siège, identique pour tous les points de vente
Fréquence	Quotidienne ou hebdomadaire	Fixée par le réseau : hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle

Le tableau de bord sert à piloter ; le reporting sert à rendre compte. Le premier alimente le second.

Les destinataires et les objectifs du reporting

Chaque destinataire attend du reporting une réponse à ses propres questions :

Destinataire	Ce qu'il cherche dans le reporting
La direction régionale ou de réseau	Comparer les magasins, repérer ceux qui décrochent ou surperforment, répartir les objectifs et les moyens (effectifs, budgets).
Le siège et le contrôle de gestion	Consolider les résultats de l'ensemble du réseau, suivre les marges et les charges, préparer les décisions stratégiques (ouvertures, fermetures, assortiment).
Le franchiseur	Vérifier le respect du concept et calculer les redevances, souvent assises sur le chiffre d'affaires déclaré.
Le propriétaire ou les associés	Connaître la rentabilité de leur investissement et la trésorerie.
L'équipe du magasin (en retour)	Situer sa performance dans le réseau, comprendre les objectifs qui lui sont fixés.

Quatre objectifs reviennent toujours : **informer** (que s'est-il passé ?), **alerter** (quels écarts inquiétants ?), **expliquer** (pourquoi ?) et **proposer** (que fait-on ?). Un reporting qui se contente de chiffres sans explication ni proposition ne remplit que le premier.

Le contenu d'un reporting commercial

Le reporting retient un nombre limité d'indicateurs, toujours les mêmes, chacun accompagné de sa référence de comparaison : l'objectif fixé et la même période de l'année précédente (N-1).

Famille	Indicateurs habituels	Calcul
Activité	Chiffre d'affaires HT, nombre de tickets (ventes), fréquentation (visiteurs), panier moyen, taux de transformation	Panier moyen = CA ÷ nombre de tickets Taux de transformation = tickets ÷ visiteurs × 100
Marge	Marge commerciale, taux de marge commerciale, démarque	Taux de marge = marge ÷ CA HT × 100 Taux de démarque = démarque ÷ CA HT × 100
Charges	Frais de personnel, heures travaillées, autres charges du magasin	Taux de frais de personnel = charges de personnel ÷ CA HT × 100 Productivité = CA ÷ heures travaillées
Stocks	Valeur du stock, couverture de stock, ruptures	Couverture (en jours) = stock ÷ CA journalier moyen
Clients	Nouveaux clients, cartes de fidélité, avis et réclamations, satisfaction	Taux d'encartés = clients fidélisés ÷ clients × 100
Écarts	Pour chaque indicateur : écart à l'objectif et évolution par rapport à N-1	Écart = réalisé - objectif Écart en % = écart ÷ objectif × 100 Taux de réalisation = réalisé ÷ objectif × 100

À ces chiffres s'ajoute la partie la plus utile pour le destinataire : le **commentaire** du manager et son **plan d'action**. Un bon commentaire respecte toujours la même construction : un **constat chiffré**, une **cause**, une **action**.

Commentaire insuffisant	Commentaire attendu (constat - cause - action)
« Le mois a été difficile, les ventes sont en baisse. »	« Le CA d'octobre atteint 104 500 €, soit - 5 % par rapport à l'objectif (110 000 €), avec un nombre de tickets inférieur de 8 % à l'objectif alors que le panier moyen progresse (41,30 € contre 40 € visés). La baisse vient de la fréquentation, pénalisée par les travaux de voirie devant le magasin depuis le 12 octobre. Action : campagne SMS auprès des 3 200 clients encartés et prolongation des horaires du samedi jusqu'à la fin des travaux. »

La forme et la fréquence du reporting

La fréquence dépend de l'indicateur et de l'usage :

- **Quotidien** : chiffre d'affaires, nombre de tickets, panier moyen – le plus souvent remontés automatiquement par le système de caisse.
- **Hebdomadaire** : activité détaillée, fréquentation, taux de transformation, stocks et ruptures, avec un court commentaire.
- **Mensuel** : le reporting complet – activité, marge, charges, clients – avec commentaires et plan d'action. C'est celui que le siège consolide.
- **Trimestriel ou annuel** : bilan de la période, comparaison avec le budget, perspectives.

Quelle que soit sa forme (tableau, rapport, diaporama, tableau de bord en ligne), un reporting respecte quelques règles de présentation :

- un **titre** complet : magasin, période, date d'établissement, auteur ;
- des **unités** précisées (€ HT, nombre, %) et des **sources** identifiables (caisse, compteur de fréquentation, logiciel de gestion) ;
- pour chaque indicateur, le **réalisé**, l'**objectif**, le **N-1** et les **écarts** ;
- un **code couleur** simple (vert : objectif atteint ; orange : écart modéré ; rouge : écart important) et des graphiques seulement lorsqu'ils apportent une lecture que le tableau ne donne pas (tendance sur plusieurs mois) ;
- une **page** pour les chiffres clés, le détail en annexe : le destinataire lit des dizaines de reportings.

Les outils du reporting

Outil	Rôle dans le reporting
Le logiciel de caisse et le progiciel de gestion (ERP / PGI)	Source des ventes, des tickets, des marges et des stocks ; ils génèrent souvent les états de reporting automatiquement.
Le tableur (Excel, Google Sheets)	Mise en forme du reporting, calcul des écarts et des taux, graphiques ; modèle fourni par le siège à compléter.
Les outils de business intelligence (Power BI, Looker Studio, Qlik)	Tableaux de bord interactifs mis à jour automatiquement, consultables par tous les niveaux de l'organisation.
Le CRM	Indicateurs clients : fidélisation, nouveaux clients, satisfaction, réclamations.
Le compteur de fréquentation	Nombre de visiteurs, indispensable au calcul du taux de transformation.

L'automatisation réduit les erreurs de saisie et libère du temps pour l'analyse, mais le manager reste responsable de la **fiabilité** des données transmises (clôture de caisse, inventaires, saisie des avoirs) et de leur **confidentialité** : les données clients remontées doivent respecter le RGPD.

Analyser les écarts et commenter les résultats

Le commentaire se construit en quatre temps :

- **Calculer les écarts** : écart en valeur, écart en pourcentage, taux de réalisation de l'objectif, évolution par rapport à N-1.
- **Hiérarchiser** : commenter d'abord les écarts les plus importants et ceux qui pèsent sur la marge, pas tous les chiffres.
- **Expliquer** en distinguant les causes **internes** (plannings, assortiment, ruptures, merchandising, accueil) des causes **externes** (météo, concurrence, travaux, calendrier, conjoncture) : les premières relèvent du manager, les secondes demandent surtout d'anticiper.
- **Proposer** des actions datées et mesurables, avec l'indicateur qui permettra d'en vérifier l'effet au reporting suivant.

Exemple. Extrait du reporting mensuel d'un magasin :

Indicateur	Objectif	Réalisé	Écart	Écart en %	N-1	Évolution / N-1
CA HT (€)	110 000	104 500	- 5 500	- 5,0 %	101 000	+ 3,5 %
Nombre de tickets	2 750	2 530	- 220	- 8,0 %	2 600	- 2,7 %
Panier moyen (€)	40,00	41,30	+ 1,30	+ 3,3 %	38,85	+ 6,3 %

Lecture : l'objectif de chiffre d'affaires n'est pas atteint (- 5 %) mais l'activité progresse par rapport à l'an dernier (+ 3,5 %). L'écart vient entièrement du nombre de tickets (- 8 % par rapport à l'objectif), le panier moyen étant au-dessus de la cible : l'équipe vend bien aux clients présents, c'est la fréquentation qui manque. Le plan d'action portera donc sur l'attraction de clients, pas sur la vente additionnelle.