

**UNIVERSITE DE PARIS X – Nanterre**  
**Ecole doctorale Economie, Organisations et Société**

**Thèse**  
**pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion**  
**présentée et soutenue publiquement par**

**Florence GROSJEAN CAVÉLIUS**

**L'information de gestion, critère de qualité de la  
communication avec l'actionnaire**

**Annexes**

<b>JURY</b>	
<b>Monsieur Henri BOUQUIN</b> <b>Professeur à l'Université Paris IX</b> <b>Dauphine</b>	<b>Rapporteur</b>
<b>Monsieur Patrick GIBERT</b> <b>Professeur à l'Université Paris X</b> <b>Nanterre</b>	<b>Suffragant</b>
<b>Monsieur Jérôme CABY</b> <b>Professeur à l'IAE de Paris</b> <b>Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne</b>	<b>Rapporteur</b>
<b>Madame Dominique BESSIRE</b> <b>Professeur à l'IAE d'Orléans</b> <b>Université d'Orléans</b>	<b>Suffragant</b>
<b>Monsieur Philippe DESSERTINE</b> <b>Professeur à l'Université Paris X</b> <b>Nanterre</b>	<b>Directeur de recherche</b>



## *Tables des matières des annexes*

<b>Annexe I-1 : Principes comptables français</b>	<b>6</b>
<b>Annexe I-2 : Principes comptables américains</b>	<b>8</b>
<b>Annexe I-3 : Principes comptables des normes IFRS</b>	<b>9</b>
<b>Annexe I-4 : Comparaison des qualités attendues par les différents systèmes de normes comptables</b>	<b>11</b>
<b>Annexe II-1 : Premiers éléments de mesure de la qualité de l'information de gestion</b>	<b>14</b>
<b>Annexe III-1 : Obligations françaises en matière de diffusion d'informations aux actionnaires</b>	<b>17</b>
<b>Annexe III-2 : Obligations fixées par les normes internationales en matière de diffusion d'informations aux actionnaires</b>	<b>21</b>
<b>Annexe III-3 : Premiers éléments de mesure de la qualité de l'information diffusée publiquement</b>	<b>23</b>
<b>Annexe III-4 : Premiers éléments de mesure de la qualité de l'information diffusée en privé</b>	<b>24</b>
<b>Annexe IV-1: Entretiens exploratoires – liste des personnes rencontrées</b>	<b>25</b>
<b>Annexe IV-2: Guide entretien dirigeant</b>	<b>26</b>
<b>Annexe IV-3: Guide entretien investisseur</b>	<b>31</b>
<b>Annexe IV-4: Guide entretien analyste</b>	<b>35</b>
<b>Annexe IV-5: Analyse de contenu - Dictionnaire des thèmes</b>	<b>38</b>
<b>Annexe IV-6: Extrait matrice thématique individuelle – D4</b>	<b>46</b>
<b>Annexe IV-7: Synthèse des entretiens réalisés à partir des matrices individuelles : les dirigeants</b>	<b>48</b>
<b>Annexe IV-8: Synthèse des entretiens réalisés à partir des matrices individuelles : les investisseurs et analystes</b>	<b>66</b>
<b>Annexe IV-9: Thème SIGENT : Qualité du système d'informations de gestion des entreprises – Données condensées des entretiens</b>	<b>89</b>
<b>Annexe IV-10: Thème SIGGEN : Qualité des systèmes de contrôle de gestion en général – Données condensées des entretiens</b>	<b>105</b>
<b>Annexe IV-11: Thème DIFPUBENT : Qualité de diffusion publique des informations de gestion par l'entreprise/les entreprises du portefeuille aux actionnaires - Données condensées des entretiens</b>	<b>113</b>
<b>Annexe IV-12: Thème DIFPRIENT : Qualité de diffusion privée des informations de gestion par l'entreprise/les entreprises du portefeuille aux actionnaires - Données condensées des entretiens</b>	<b>120</b>
<b>Annexe IV-13: Thème DIFGEN : Qualité de diffusion des informations de gestion en général - Données condensées des entretiens</b>	<b>127</b>
<b>Annexe IV-14: Thème UTILENT : Utilisation des informations de gestion par les actionnaires de l'entreprise/les entreprises du portefeuille - Données condensées des entretiens</b>	<b>136</b>
<b>Annexe IV-15: Thème UTILGEN : Utilisation par les actionnaires en général des informations de gestion diffusées publiquement ou de manière privée et gain pour l'entreprise qui les publient - Données condensées des entretiens</b>	<b>140</b>

<b>Annexe IV-16 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension lien stratégie - contrôle</b>	<b>143</b>
<b>Annexe IV-17 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension nature de l’information dans le reporting groupe</b>	<b>145</b>
<b>Annexe IV-18 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension local versus central</b>	<b>146</b>
<b>Annexe IV-19 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension lien comptabilité – gestion</b>	<b>148</b>
<b>Annexe IV-20 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension lien interne-externe</b>	<b>150</b>
<b>Annexe IV-21 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension contrôle interne</b>	<b>151</b>
<b>Annexe IV-22 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension périodicité et reprévisions</b>	<b>152</b>
<b>Annexe IV-23 : Caractéristiques observées et logiques de diffusion publique déduite – dimension nature des informations diffusées publiquement</b>	<b>153</b>
<b>Annexe IV-24 : Caractéristiques observées et logiques de communication privée déduite – dimension nature des informations communiquées de manière privée</b>	<b>155</b>
<b>Annexe IV-25 : Caractéristiques observées et logiques de diffusion publique déduite – dimension complétude et clarté</b>	<b>156</b>
<b>Annexe IV-26 : Caractéristiques observées et logiques de diffusion publique déduite – dimension vecteurs de diffusion publique</b>	<b>157</b>
<b>Annexe IV-27 : Caractéristiques observées et logiques de communication privée déduite – dimension vecteurs de diffusion privée</b>	<b>158</b>
<b>Annexe IV-28 : Caractéristiques observées et logiques de diffusion publique déduite – dimension périodicité de diffusion publique</b>	<b>159</b>
<b>Annexe IV-29 : Caractéristiques observées et logiques de communication privée déduite – dimension périodicité de diffusion privée</b>	<b>160</b>
<b>Annexe IV-30 : Caractéristiques observées et logiques d’utilité déduite – dimension contrôle – décision / vision des dirigeants</b>	<b>161</b>
<b>Annexe IV-31 : Caractéristiques observées et logiques d’utilité déduite – dimension contrôle – décision / vision des investisseurs et analystes</b>	<b>162</b>
<b>Annexe IV-32 : Caractéristiques observées et logiques d’utilité déduite - dimension coopération</b>	<b>163</b>
<b>Annexe IV-33 : Etude exploratoire : synthèse des perceptions des qualités attendues d’un système de gestion</b>	<b>164</b>
<b>Annexe IV-34 : Liste définitive d’items de mesure de la qualité de l’information de gestion</b>	<b>170</b>
<b>Annexe IV-35 : Explications des modifications apportées à la liste d’items provisoire de mesure de la qualité de l’information de gestion</b>	<b>176</b>
<b>Annexe IV-36 : Liste définitive d’items de mesure de la qualité de la diffusion publique</b>	<b>178</b>
<b>Annexe IV-37 : Liste définitive d’items de mesure de la qualité de la diffusion privée</b>	<b>181</b>
<b>Annexe V-1 : Liste des entreprises ayant été contactées (échantillon de contact)</b>	<b>184</b>
<b>Annexe V-2 : Liste des entreprises ayant répondu (échantillon utile)</b>	<b>188</b>

<b>Annexe V-3 : Etapes respectées pour l'élaboration des questionnaires _____</b>	<b>190</b>
<b>Annexe V-4 : Qualité de l'information de gestion – Table de correspondance entre la liste d'items et la question permettant de valider l'atteinte du critère _____</b>	<b>194</b>
<b>Annexe V-5 : Questionnaire sur les caractéristiques de l'information de gestion _____</b>	<b>198</b>
<b>Annexe V-6 : Qualité de la diffusion publique de l'information de gestion – Table de correspondance entre la liste d'items et la question permettant de valider l'atteinte du critère _____</b>	<b>211</b>
<b>Annexe V-7 : Qualité de la diffusion privée de l'information de gestion – Table de correspondance entre la liste d'items et la question permettant de valider l'atteinte du critère _____</b>	<b>214</b>
<b>Annexe V-8 : Questionnaire sur les pratiques de communication financière _____</b>	<b>217</b>
<b>Annexe V-9 : Tableau d'attribution des points aux différents items de qualité de l'information de gestion _____</b>	<b>227</b>
<b>Annexe V-10 : Procédure de codage des questionnaires : caractéristiques de l'information de gestion _____</b>	<b>237</b>
<b>Annexe V-11 : Notation information de gestion - Notes obtenues par critère de qualité – classement en fonction des qualités primaires _____</b>	<b>246</b>
<b>Annexe V-12 : Notation information de gestion - Notes obtenues par critère de qualité – classement ordonné par la note moyenne obtenue _____</b>	<b>251</b>
<b>Annexe V-13 : Information de gestion : statistiques descriptives des deux sous-échantillons 1 et 2 _____</b>	<b>256</b>
<b>Annexe V-14 : Notation système de gestion et typologie créée par la médiane de l'échantillon _____</b>	<b>257</b>
<b>Annexe V-15 : Tableau d'attribution des points aux différents items de qualité de la diffusion publique d'informations de gestion _____</b>	<b>261</b>
<b>Annexe V-16 : Notation diffusion publique d'informations de gestion - Notes obtenues par critère de qualité – classement en fonction des qualités primaires _____</b>	<b>267</b>
<b>Annexe V-17 : Notation diffusion publique d'informations de gestion - Notes obtenues par critère de qualité – classement ordonné par la note moyenne obtenue _____</b>	<b>271</b>
<b>Annexe V-18 : Diffusion publique d'informations de gestion : statistiques descriptives des deux sous-échantillons A et B _____</b>	<b>275</b>
<b>Annexe V-19 : Notation diffusion publique d'informations de gestion et typologie créée par la médiane de l'échantillon _____</b>	<b>276</b>
<b>Annexe V-20 : Tableau d'attribution des points aux différents items de qualité de la communication privée d'informations de gestion _____</b>	<b>280</b>
<b>Annexe V-21 : Notation diffusion privée d'informations de gestion - Notes obtenues par critère de qualité – classement en fonction des qualités primaires _____</b>	<b>285</b>
<b>Annexe V-22 : Notation diffusion privée d'informations de gestion - Notes obtenues par critère de qualité – classement ordonné par la note moyenne obtenue _____</b>	<b>288</b>
<b>Annexe V-23 : Diffusion privée d'informations de gestion : statistiques descriptives des deux sous-échantillons I et II _____</b>	<b>292</b>
<b>Annexe V-24 : Notation diffusion privée d'informations de gestion et typologie créée par la médiane de l'échantillon _____</b>	<b>293</b>
<b>Annexe V-25 : Statistiques descriptives des huit sous-échantillons _____</b>	<b>297</b>

<b>Annexe V-26 : Statistiques descriptives des quatre sous-échantillons créés à partir des dimensions SIG et DPU</b>	<b>298</b>
<b>Annexe V-27 : Statistiques descriptives des quatre sous-échantillons créés à partir des dimensions SIG et DPR</b>	<b>299</b>
<b>Annexe VI-1 : Validation de H1a : Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme : formules de calcul</b>	<b>300</b>
<b>Annexe VI-2 : Validation de H1a : Test de Student de comparaison des moyennes des deux sous-échantillons : formules de calcul</b>	<b>302</b>
<b>Annexe VI-3 : Validation de H1b : Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme : formules de calcul</b>	<b>304</b>
<b>Annexe VI-4 : Validation de H3 : Test de Student de comparaison des moyennes de chaque sous-échantillon : formules de calcul</b>	<b>306</b>
<b>Annexe VI-5 : Validation de H6 : Test de Student de comparaison des moyennes des deux sous-échantillons : formules de calcul</b>	<b>308</b>
<b>Annexe VI-6 : Validation de H7 à H11 : Test de Student de comparaison des moyennes des deux sous-échantillons : formules de calcul</b>	<b>310</b>
<b>Annexe VI-7: Validation de H1a : Résultats du Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme</b>	<b>312</b>
<b>Annexe VI-8 : Validation de H1a : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes journalières des deux sous-échantillons</b>	<b>313</b>
<b>Annexe VI-9 : Validation de H1a : Résultats du Test de Mann-Whitney de comparaison des médianes des RAM journalières des deux sous-échantillons</b>	<b>314</b>
<b>Annexe VI-10 : Validation de H1a : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes cumulées des deux sous-échantillons</b>	<b>315</b>
<b>Annexe VI-11 : Validation de H1a : Résultats du Test de Mann-Whitney de comparaison des médianes des RAMcumulées des deux sous-échantillons</b>	<b>316</b>
<b>Annexe VI-12 : Validation de H2 : Résultats du Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme</b>	<b>317</b>
<b>Annexe VI-13 : Validation de H2 : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes des deux sous-échantillons</b>	<b>318</b>
<b>Annexe VI-14: Validation de H2 : Résultats du Test de Mann Whitney de comparaison des médianes des deux sous-échantillons</b>	<b>319</b>
<b>Annexe VI-15 : Validation de H4a : Résultats du Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme</b>	<b>320</b>
<b>Annexe VI-16 : Validation de H4a : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes journalières des deux sous-échantillons</b>	<b>321</b>
<b>Annexe VI-17 : Validation de H1a : Résultats du Test de Mann-Whitney de comparaison des médianes des RAM journalières des deux sous-échantillons</b>	<b>322</b>
<b>Annexe VI-18 : Validation de H4a : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes cumulées des deux sous-échantillons</b>	<b>323</b>
<b>Annexe VI-19 : Validation de H4a : Résultats du Test de Mann-Whitney de comparaison des médianes des RAMcumulées des deux sous-échantillons</b>	<b>324</b>
<b>Annexe VI-20 : Validation de H5 : Résultats du Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme</b>	<b>325</b>

**Annexe VI-21 : Validation de H5 : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes journalières des deux sous-échantillons \_\_\_\_\_ 326**

**Annexe VI-22 : Validation de H5 : Résultats du Test de Mann-Whitney de comparaison des médianes journalières des deux sous-échantillons \_\_\_\_\_ 327**

## ***Annexe I-1 : Principes comptables français***

- **Image fidèle, comparabilité et continuité de l'activité** : devant fournir une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat, la comptabilité doit permettre d'effectuer des comparaisons périodiques et d'apprécier l'évolution de l'entité dans une perspective de continuité d'activité.
- **Régularité, sincérité** : La comptabilité est conforme aux règles et procédures en vigueur, qui sont appliquées avec sincérité, afin de traduire la connaissance que les responsables de l'établissement des comptes ont de la réalité et de l'importance relative des événements enregistrés.
- **Continuité de l'exploitation** : les comptes sont établis en postulant que l'entreprise est en situation de poursuite de son activité
- **Prudence** : ce principe implique de comptabiliser des provisions en cas de difficultés prévisibles et de ne pas anticiper des produits prévisibles. La comptabilité est établie sur la base d'appréciations prudentes pour éviter le risque de transfert sur des périodes à venir d'incertitudes présentes. Elle s'oppose à l'image fidèle, et on verra que cette convention n'est retenue qu'avec prudence par les normes internationales.
- **Permanence des méthodes** : la présentation des comptes annuels comme des méthodes d'évaluation retenues ne peuvent être modifiées d'un exercice à l'autre. Une image est fidèle si elle permet une mise en perspective, et notamment la possibilité de comparer deux exercices successifs, il est important d'utiliser les mêmes méthodes ou de signaler les changements éventuels
- **Utilisation des coûts historiques** : les valeurs des actifs sont retenues pour leur coût d'acquisition. Cette convention est extrêmement importante et nous verrons que c'est l'une des différences fondamentales avec les normes internationales
- **Non-compensation** : les éléments d'actifs et de passifs doivent être évalués séparément, sans qu'aucune compensation ne puisse être opérée.

- **Intangibilité du bilan d'ouverture** : le bilan d'ouverture de l'exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédent.
- **Indépendance des exercices** : le fait générateur de l'enregistrement des charges ou des produits est le transfert de propriété ou la réalisation de la prestation de services, ce qui suppose de s'appuyer sur la date de réalisation du fait générateur, séparant ainsi le résultat sur les exercices.

## **Annexe I-2 : Principes comptables américains**

**SFAC 1 : objectifs de l'établissement des états financiers dans les entreprises :** cette norme énumère les besoins présumés des utilisateurs de l'information financière et comptable. Elle insiste donc sur l'utilité des informations pour les personnes qui doivent prendre des décisions.

**SFAC 2 : Caractéristiques qualitatives de l'information comptable :** l'appréciation de la qualité s'effectue par rapport à l'utilité que présente cette information pour la prise de décision. Elle insiste notamment sur le fait qu'une information est utile lorsque les avantages fournis par une meilleure information sont supérieurs aux coûts encourus pour obtenir une telle information (Obert, 2003). Ainsi, les qualités suivantes sont clairement attendues :

- Qualité fondamentale : Understandability (**intelligibilité**)
- Qualités primaires : Relevance (**pertinence**) et reliability (**fiabilité**)
- Qualités secondaires et interactives : comparability (**comparabilité**) et consistency (**permanence**).
- Seuil pour l'identification : materiality (matérialité ou **importance relative**)

**SFAC 8 : Les principes comptables généralement admis (GAAP) :** Les principes comptables généralement admis se composent des conventions, règles, procédures qui définissent la pratique comptable aujourd'hui : business entity (entité), going concern (continuité), time period (périodicité), monetary unit (unité monétaire), conservatism (prudence), historical cost (coût historique), realization (réalisation des résultats), recognition (identification), matching (rattachement des charges et des produits), full disclosure (information totale).

## **Annexe I-3 : Principes comptables des normes IFRS**

- Caractéristiques qualitatives fondamentales :
  - **L'image fidèle**, selon la même acception que dans la terminologie française, mais il est ici présumé que « l'application appropriée des normes comptables internationales, accompagnée de la présentation d'informations complémentaires lorsque cela est nécessaire, conduit, dans quasiment toutes les circonstances, à des états financiers qui donnent une image fidèle. » (Obert, 2003).
  - **La prééminence de la substance sur la forme** (Substance over form) : si l'information doit présenter une image fidèle de la réalité économique, il est nécessaire que transactions et événements soient comptabilisés pour leur valeur économique et non pas seulement selon leur forme juridique ou historique.
- Caractéristiques qualitatives dérivées :
  - **Prudence** : elle se définit ici comme « la prise en compte d'un certain degré de précaution dans l'exercice des jugements nécessaires pour préparer les estimations dans des conditions d'incertitude » (Obert, 2003). Nous notons ainsi une importance moins grande accordée à cette notion de prudence, qui conduit les normes internationales à proscrire certaines provisions jugées excessives.
  - **Neutralité** : l'information présentée doit l'être sans parti pris. Ainsi, « les états financiers ne sont pas neutres si par la sélection ou la présentation de l'information, ils influencent les prises de décisions ou le jugement afin d'obtenir un résultat ou une issue déterminée. » (Obert, 2003).
  - **Exhaustivité** : sous réserve des critères de coûts, « l'information contenue dans les états financiers doit être exhaustive, une omission peut rendre l'information fausse ou trompeuse et en conséquence non fiable et insuffisamment pertinente. » (Obert, 2003).

- **Non – compensation** : La norme IAS 1 précise que les actifs et les passifs, et les produits et les charges ne doivent pas être compensés.
- **Importance relative** : « une information est considérée comme significative si son omission ou son inexactitude peut influencer les décisions économiques que les utilisateurs prennent sur base des états financiers. » (Obert, 2003).
- **Caractéristiques qualitatives de base** :
  - **Intelligibilité** : « l'information doit être compréhensible immédiatement par les utilisateurs. Cela suppose que les utilisateurs aient une connaissance raisonnable des affaires et des activités économiques et de la comptabilité et une volonté d'étudier l'information de façon raisonnablement diligente. » (Obert, 2003).
  - **Pertinence** : « l'information est pertinente pour un utilisateur lorsqu'elle influence les décisions économiques des utilisateurs en les aidant à évaluer les événements passés, présents ou futurs ou en confirmant ou corrigeant leurs évaluations passées. » (Obert, 2003). Apparaît ainsi pour la première fois la notion de futur, on ne juge pas seulement le passé, mais le devenir de l'entreprise. Ce critère est fondamental pour la suite de notre propos.
  - **Fiabilité** : « L'information possède la qualité de fiabilité lorsqu'elle est exempte d'erreur ou de biais significatifs et que les utilisateurs peuvent lui faire confiance pour présenter une image fidèle de ce qu'elle est censée représenter. » (Obert, 2003).
  - **Comparabilité** : le lecteur des comptes a besoin de pouvoir comparer dans l'espace et dans le temps. Il suppose donc la permanence des méthodes.

### **Annexe I-4 : Comparaison des qualités attendues par les différents systèmes de normes comptables**

	<b>Cadre comptable français</b>	<b>Normes américaines</b>	<b>Normes internationales</b>	
<b>Objectifs généraux</b>	<b>Donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture</b>	<b>Fournir des états financiers utiles aux personnes qui prennent des décisions, notamment les investisseurs</b>	<b>Donner des informations sur la situation financière, la performance, et les modifications de la situation financière d'une entreprise</b>	
<b>Image fidèle</b>	Principe n°1	Non mentionnée expressément, induite par la pertinence	Caractéristique qualitative fondamentale	***
<b>La prééminence de la substance sur la forme</b>	Non appliquée	Pas appliqué	Caractéristique qualitative fondamentale	*
<b>Prudence</b>	Principe n°4, principe fort	GAAP (conservatism)	Caractéristique qualitative dérivée, principe beaucoup plus tenu qu'en droit comptable français	***
<b>Neutralité</b>	Non mentionnée expressément, induite par la sincérité	Non mentionnée expressément, induite par la fiabilité	Caractéristique qualitative dérivée	***
<b>Exhaustivité</b>	Non mentionnée expressément	GAAP (full disclosure)	Caractéristique qualitative dérivée	**
<b>Non compensation</b>	Principe n°7	Non mentionnée expressément	Caractéristique qualitative dérivée	**
<b>Importance relative</b>	Non expressément mentionnée, sauf par le principe de l'annexe, plutôt contraire au principe de l'image fidèle dans l'esprit français	Seuil pour l'identification (materiality)	Caractéristique qualitative dérivée	***
<b>Intelligibilité</b>	Non mentionnée expressément, signe que	Qualité spécifique fondamentale (understandability)	Caractéristique qualitative de base	**

	<b>Cadre comptable français</b>	<b>Normes américaines</b>	<b>Normes internationales</b>	
	l'utilisateur n'est pas au centre des préoccupations			
<b>Pertinence :</b>	Non mentionnée expressément, l'image fidèle induit la notion de pertinence en droit français	Qualité primaire de l'information (relevance)	Caractéristique qualitative de base	***
<b>Fiabilité</b>	Non mentionnée expressément, à rapprocher de la notion de régularité et sincérité	Qualité primaire de l'information (reliability)	Caractéristique qualitative de base	***
<b>Comparabilité</b>	Principe n°1	Qualité secondaire et interactive (comparability)	Caractéristique qualitative de base	***
<b>Continuité de l'activité</b>	Principe n°3	GAAP (going concern)	Cadre conceptuel, hypothèse de base	***
<b>Régularité</b>	Principe n°2	Non mentionnée expressément sauf par l'intermédiaire de la fiabilité	Non mentionnée expressément sauf par l'intermédiaire de la fiabilité	***
<b>Sincérité</b>	Principe n°2	Non mentionnée expressément sauf par l'intermédiaire de la fiabilité	Non mentionnée expressément sauf par l'intermédiaire de la fiabilité	***
<b>Permanence des méthodes</b>	Principe n°5	Qualité secondaire de l'information (consistency)	Non mentionnée expressément sauf par l'intermédiaire de la comparabilité	***
<b>Utilisation des coûts historiques</b>	Principe n°6	GAAP (historical costs)	Non appliqué	**
<b>Intangibilité du bilan d'ouverture</b>	Principe n°8	Non mentionnée expressément	Non mentionnée expressément voire plutôt contraire, le comptable a le choix	*
<b>Indépendance des exercices</b>	Principe n°9	GAAP (time period)	Non expressément mentionnée	**
<b>Concept d'entité</b>	Non expressément mentionnée, on y	GAAP (business entity)	Non expressément mentionnée, les normes s'y	**

	<b>Cadre comptable français</b>	<b>Normes américaines</b>	<b>Normes internationales</b>	
	fait référence sans en définir le périmètre		réfèrent notamment pour les comptes consolidés	
<b>Unité monétaire</b>	Non expressément mentionnée	GAAP (monetary unit)	Non expressément mentionnée	*
<b>Réalisation des résultats</b>	Non expressément mentionnée	GAAP (realization)	Non expressément mentionnée	*
<b>Identification</b>	Non expressément mentionnée	GAAP (recognition)	Non expressément mentionnée	*
<b>Rattachement des charges aux produits</b>	Non expressément mentionnée, mais principe de l'indépendance des exercices	GAAP (matching)	Non expressément mentionnée	**

## **Annexe II-1 : Premiers éléments de mesure de la qualité de l'information de gestion**

<b>N°</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité primaire mesurée</b>	<b>Qualité secondaire mesurée</b>	<b>Référence théorique</b>
<b>1</b>	Utilisation des normes internationales pour l'établissement des comptes	Fiabilité	Régularité,  Sincérité, neutralité	Evraert (2000) Searle (1995) Mouck (2004) Sunder (2002) Hope (2003)
<b>2</b>	Méthodes de comptabilité de gestion clairement explicitée par écrit	Fiabilité	Régularité	Evraert (2000) Dobler et Mendoza (1997)
<b>3</b>	Réconciliation de la comptabilité générale avec la comptabilité de gestion	Fiabilité	Régularité Sincérité, neutralité	Dobler et Mendoza (1997) <b>périodicité adéquate à définir</b>
<b>4</b>	Méthodes de calcul des indicateurs physiques et qualitatifs spécifiées par écrit et diffusées à l'ensemble des utilisateurs	Fiabilité	Régularité	Cox, Issa et Ahrens (2003) Ittner et Larcker (1998a) Naulleau(1997) Chenhall(2003)
<b>5</b>	Elaboration des informations prévisionnelles à partir d'un manuel de procédures et de formulaires standards	Fiabilité	Régularité	Bescos (1997) Chenhall(2003)
<b>6</b>	Contrôle a posteriori de la fiabilité des prévisions : écart entre budget et réel	Fiabilité	Régularité	Clarkson (2000) Bescos (1997) <b>Seuil de significativité à définir</b>
<b>7</b>	Comptabilité générale auditée par des auditeurs externes indépendants	Fiabilité	Sincérité, neutralité	De Angelo (1981) Prat dit Hauret (2003) Richard (2003)
<b>8</b>	Comptabilité de gestion auditée par des auditeurs externes indépendants	Fiabilité	Sincérité, neutralité	<b>A valider</b>
<b>9</b>	Méthode de calcul des prix de transfert basée sur les coûts	Fiabilité	Sincérité, neutralité	Göx et Wagenhofer (2006)
<b>10</b>	Indicateurs non financiers présents dans le reporting de la DG et contrôlés par les contrôleurs de gestion locaux et centraux	Fiabilité	Sincérité, neutralité	Naulleau (1997)

N°	Critères de mesure	Qualité primaire mesurée	Qualité secondaire mesurée	Référence théorique
11	Contrôle interne des informations prévisionnelles par les contrôleurs de gestion	Fiabilité	Sincérité, neutralité	Naulleau (1997)
12	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down	Fiabilité	Sincérité, neutralité	Umpathy (1987) Bescos(1997) Antle et Fellingham (1997) Göx et Wagenhofer (2006)
13	Existence d'une comptabilité de gestion et de méthodes de calculs de coûts adaptés à l'activité	Représentativité	Image fidèle	Dobler et Mendoza (1997)
14	Présence d'indicateurs non financiers dans le reporting choisis en fonction de l'activité et si possible standardisés	Représentativité	Image fidèle	Kaplan et Norton (1996) Hemmer (1996) Arya, Glover, Mittendorf et Lixin (2005)
15	Choix judicieux du nombre d'indicateurs suivis au niveau de la DG	Représentativité	Exhaustivité et importance relative	Chenhall et Morris (1986) Saulou (1982) Naulleau (1997) Ittner et Larcker (1998a) Lipe et Salterio (1998) <b>Nombre judicieux d'indicateurs à valider</b>
16	Travail cohérent et en commun du contrôle de gestion et de la stratégie	Pertinence		Bescos (1997)
17	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down ménageant cependant les informations issus du terrain	Pertinence		Simons (1990)
18	Indicateurs choisis par la DG, en lien avec les objectifs stratégiques et utilisés par les opérationnels localement	Pertinence		Kaplan et Norton (1996) Malina et Selto (2001)
19	Existence dans le reporting d'une analyse	Pertinence		Bescos (1997) Gignon (2003)

N°	Critères de mesure	Qualité primaire mesurée	Qualité secondaire mesurée	Référence théorique
	des écarts entre réalisations et prévisions et d'une reprévision			
20	Existence d'un contrôle stratégique formalisé	Pertinence		Goold (1991)
21	Indicateurs non financiers mesurés régulièrement dans le reporting de la direction générale et associés aux indicateurs financiers	Pertinence		Kaplan et Norton (1996) Malina et Selto (2001) Hemmer (1996) Bryan, Jones, et Widener (2004)
22	Existence d'un ERP pour l'ensemble du groupe	Accessibilité		Scapens et Jazayeri (2003), Hyvönen (2003)
23	Existence d'un outil unique de reporting pour l'ensemble du groupe	Accessibilité		<b>A valider par l'étude exploratoire</b>
24	Délais et périodicité de remontée des informations vers la DG versus leur coût d'obtention	Accessibilité		Chenhall et Morris (1986) Naulleau (1997) Evraert (2000) Ittner et Larcker(1998a) <b>Délais à définir</b>

## **Annexe III-1 : Obligations françaises en matière de diffusion d'informations aux actionnaires**

### **Obligation en matière de comptes sociaux pour toutes les sociétés anonymes :**

Les documents à adresser ou à mettre à disposition des actionnaires au moins 15 jours avant la date de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes qui doit avoir lieu dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice, sont les suivants :

- Les comptes annuels qui comprennent : le bilan, le compte de résultat et l'annexe.
- Un tableau des filiales et des participations
- Un état des cautionnements, avals, garanties, sûretés, donnés
- Un tableau des résultats des cinq derniers exercices et un tableau d'affectation du résultat
- Un rapport de gestion contenant notamment des indications sur les points suivants : l'activité de la société au cours de l'exercice écoulé, les résultats de cette activité, les progrès réalisés et les difficultés rencontrées, les perspectives d'avenir, les activités de la société en matière de recherche et de développement, les modifications apportées au mode de présentation ou aux méthodes d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes annuels, l'activité des filiales de la société et des sociétés contrôlées par elle, l'avis donné à une autre société par actions de la détention de plus de 10 % de son capital, les aliénations d'actions effectuées pour régulariser les participations croisées, la répartition du capital social avec indication des personnes en détenant plus de 5%, 10%, 20%, 33,1/3% et 50%, les dividendes versés au titre des trois exercices précédents
- Le montant global des rémunérations des 5 ou 10 personnes les mieux rémunérées, selon que l'effectif employé par la société est inférieur ou supérieur à 200 personnes
- Le rapport spécial du commissaire aux comptes qui retrace l'exécution des conventions réglementées. Sont qualifiées de réglementées toutes les conventions : conclues entre la société et l'un de ses administrateurs, soit directement, soit par personne interposée et portant sur toutes opérations autres que celles interdites ou courantes et conclues à des conditions normales.
- Le projet des résolutions soumises à l'assemblée générale ainsi que la mention des dividendes et avoirs fiscaux des trois derniers exercices

- La liste des administrateurs, ou des membres du directoire et du conseil de surveillance
- La liste des actionnaires nominatifs
- Les procès verbaux et les feuilles de présence des assemblées générales
- **Pour les entreprises qui dépassent 300 salariés ou 20 millions d'euros de chiffres d'affaires, (loi du 1<sup>er</sup> mars 1984) :** une situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible ; un tableau de financement ; un plan de financement ; un compte de résultat prévisionnel, un bilan social. Ces documents sont assortis d'un rapport de commentaires du conseil d'administration.

Ces comptes doivent par ailleurs être déposés et publiés au plus tard un mois suivant l'approbation des comptes par l'Assemblée Générale des Actionnaires (cf. article 717 du code de commerce). Le dépôt et la publication des comptes sociaux donnent lieu à la délivrance d'une attestation. Le dossier doit comporter une copie du bilan comptable certifié par un commissaire aux comptes (en langue nationale ou langue française); trois copies du PV de l'Assemblée Générale (en langue nationale et langue française), trois copies (en langue nationale et langue française) des tableaux Actif, Passif, Comptes de résultats.

**Obligation en matière de comptes consolidés pour toutes les sociétés anonymes :** ces obligations sont régies par le règlement 99-02 du 29 avril 1999 du Comité de la Réglementation Comptable.

Lorsqu'il y est tenu, (contrôle exclusif ou conjoint de une ou plusieurs entreprises avec influence notable, entités suffisamment importantes), le conseil d'administration de la société mère établit les comptes consolidés comprenant :

- un bilan, un compte de résultat et une annexe.
- Aucune condition de forme n'est exigée, mais le bilan consolidé doit comprendre au minimum les rubriques suivantes : immobilisations incorporelles, corporelles, financières, stocks, créances, valeurs mobilières de placement, disponibilités, capitaux propres (dont part des minoritaires), provisions pour risques et charges, dettes.
- Le compte de résultat doit comprendre au minimum le montant net du chiffre d'affaires consolidé, le résultat après impôt, la quote-part des sociétés mises en

équivalence. Les produits et charges sont classés par nature ou par destination, dans ce deuxième cas, il présentera un certain détail supplémentaire : coûts de ventes, marge opérationnelle, charges commerciales, charges administratives.

- L'annexe doit comporter toutes les informations d'importance significatives et notamment les points suivants évoquées par l'article 42 du présent règlement :
  - 421 - Référentiel comptable, modalités de consolidation, méthodes et règles d'évaluation des différents postes de bilan.
  - 422 - Informations relatives au périmètre de consolidation
  - 423 - Comparabilité des comptes
  - 424 - Explications des postes du bilan et du compte de résultat et de leurs variations
  - 425 - Autres informations : informations sectorielles, événements postérieurs à la clôture, entités ad hoc (non consolidées), entreprises liées, dirigeants
  - 426 - Tableau de financement par l'analyse des flux de trésorerie
  
- un rapport de gestion du groupe.

Ces documents, représentatifs de l'information financière du groupe sont communiqués, après contrôle des commissaires aux comptes, à l'assemblée générale des actionnaires, puis publiés dans les mêmes délais que les comptes sociaux.

### **Obligations complémentaires pour les sociétés cotées :**

Dans le cadre de leurs obligations légales, les sociétés cotées doivent publier, en sus des obligations énoncées ci-dessus, un tableau d'activité et de résultat semestriels (chiffre d'affaires et résultat courant avant impôts) et un rapport sur cette activité ; le chiffre d'affaires trimestriel.

La publication de ces informations comptables au BALO (Bulletin des Annonces Légales Officielles) représente le minimum légal. Afin d'informer le plus largement le public, la publication au BALO doit être doublée de la diffusion effective et intégrale d'un communiqué officiel au titre de l'obligation d'information permanente qui incombe aux sociétés cotées (règlement COB n° 98-07 relatif à l'information du public).

Plus récemment, le 9 mars 2006, l'AMF (Autorités des Marchés Financiers) a publié au sein de son règlement général un livre II intitulé Emetteurs et Informations financières. Dans ce cadre, l'AMF rappelle les obligations qui incombent aux sociétés cotées à Paris, et notamment la recommandation d'un document de référence. Les délais sont expressément indiqués : les

comptes consolidés annuels et semestriels doivent être publiés quatre mois au plus tard après la fin du semestre ou de l'année. En ce qui concerne l'année, des comptes provisoires peuvent être publiés dans les quatre mois, sachant que les comptes définitifs sont attendus dans les six mois, et au plus tard 15 jours avant l'Assemblée Générale des Actionnaires.

## ***Annexe III-2 : Obligations fixées par les normes internationales en matière de diffusion d'informations aux actionnaires***

**Norme IAS 1** : un jeu complet d'états financiers comprend : un bilan, un compte de résultat, un état indiquant les variations de capitaux propres, un tableau des flux de trésorerie, une présentation des méthodes comptables et des notes explicatives.

- Compte de résultat : niveau de détail et format non imposé
- Bilan : détail des provisions, modèle proposé mais non imposé
- Le tableau de flux de trésorerie : document à part entière.
- Il est précisé que tous les postes du bilan et du compte de résultat doivent faire l'objet d'une analyse détaillée.

**Norme IAS 19** : impose de fournir les informations relatives aux avantages donnés à court terme, et surtout postérieurement à l'emploi, notamment en terme de retraite.

**Norme IAS 37** : définit les règles de provisions et les informations à fournir (montants non utilisés et maintenus en provisions, montants non utilisés et repris au cours de l'exercice).

**Norme IAS 14** : information sectorielle. La norme IAS 14 définit ainsi ce qu'il faut entendre par secteur d'activité et secteur géographique, la notion de premier et second niveau de l'information, et la liste des informations à présenter selon chaque niveau. Concernant le premier niveau, les informations à fournir par secteur sont les suivantes :

- Le chiffre d'affaires sectoriel
- Le résultat sectoriel exclusion faite des charges administratives de siège
- La valeur comptable totale des actifs sectoriels
- Les passifs sectoriels
- Le total des coûts encourus (c'est-à-dire les investissements) au cours de l'exercice pour l'acquisition d'actifs sectoriels qu'elle compte utiliser sur plusieurs exercices
- Le montant total des charges prises en compte dans le résultat sectoriel au titre de l'amortissement des actifs sectoriels pour l'exercice
- Le montant des charges importantes sans contrepartie de trésorerie
- Un rapprochement des informations fournies par secteur et du résultat global consolidé

Nous notons que le tableau des flux de trésorerie sectoriel n'est pas exigé mais fortement recommandé par la norme IAS 7.

Le second niveau d'information sectoriel (par exemple géographique si le premier niveau est l'activité) doit fournir les produits sectoriels du second niveau, les actifs sectoriels du second niveau, et le montant des acquisitions sectorielles du second niveau.

Les autres informations à fournir en matière d'information sectorielle sont les bases d'établissement des prix de transfert entre secteurs, les modifications des méthodes comptables sectorielles, les types de produits ou services dans chaque secteur d'activité, la composition de chaque secteur géographique.

**Annexe III-3 : Premiers éléments de mesure de la qualité de l'information diffusée publiquement**

N°	Critères de mesure	Qualité mesurée	Référence Théorique
1	Diffusion légale, assemblées d'actionnaires, communiqués de presse, Internet, publicité financière, lettres aux actionnaires	Mode de diffusion	Réglementation française et européenne, IFRS
2	Eléments liés aux méthodes et procédures : indication du référentiel national utilisé, méthodes et procédures comptables, éléments liés au périmètre de consolidation	Contenu des informations diffusées – Informations obligatoires	Réglementation française et européenne, IFRS
3	Informations comptables et financières	Contenu des informations diffusées - Informations obligatoires	Réglementation française et européenne, IFRS
4	Des informations non comptables et non financières	Contenu des informations diffusées - Informations volontaires	Verrecchia (1983), Dye (1986), Darrough et Stoughton, (1990), Wagenhofer (1990a) et Healy et Palepu (1993, 2001), Pourtier, 2004
5	Des informations prévisionnelles	Contenu des informations diffusées - Informations volontaires	Idem ci-dessus
6	Des informations sectorielles	Contenu des informations diffusées - Informations volontaires	IFRS Idem ci-dessus
7	Des commentaires généraux qualitatifs sur la stratégie et les politiques opérationnelles	Contenu des informations diffusées - Informations volontaires	Idem ci-dessus
8	Explications des résultats	Contenu des informations diffusées – Informations volontaires	Idem ci-dessus
9	Périodicité de diffusion publique	Périodicité de diffusion publique des informations	Réglementation française et européenne, IFRS Périodicité volontaire : à valider par l'étude exploratoire
10	Délai de diffusion après la fin de la période	Délai de diffusion publique des informations	Réglementation française et européenne, IFRS Délai de diffusion volontaire : à valider par l'étude exploratoire

**Annexe III-4 : Premiers éléments de mesure de la qualité de l'information diffusée en privé**

N°	Critères de mesure	Qualité mesurée	Référence Théorique
1	Réunions analystes, investisseurs, conférence calls, visites de sites, réunions one to one	Mode de diffusion	Holland (1998b, 2005)
2	Eléments d'explication et d'interprétation des informations diffusées publiquement liées aux méthodes et procédures : indication du référentiel national utilisé, méthodes et procédures comptables, éléments liés au périmètre de consolidation	Contenu des informations diffusées – contenus formels	Holland (1998b, 2005)
3	Eléments d'explication et d'interprétation des informations diffusées publiquement liées aux Informations comptables et financières	Contenu des informations diffusées – contenus formels	Holland (1998b, 2005)
4	Eléments d'explication et d'interprétation des informations diffusées publiquement liées aux informations non comptables et non financières ou échangées de manière privée uniquement	Contenu des informations diffusées – contenus formels et informels	Holland (1998b, 2005)
5	Eléments d'explication et d'interprétation des informations diffusées publiquement liées aux informations prévisionnelles ou échangées de manière privée uniquement	Contenu des informations diffusées - contenus formels et informels	Holland (1998b, 2005)
6	Eléments d'explication et d'interprétation des informations diffusées publiquement liées aux informations sectorielles ou échangées de manière privée uniquement	Contenu des informations diffusées - contenus formels et informels	Holland (1998b, 2005)
7	Des commentaires généraux qualitatifs sur la stratégie et les politiques opérationnelles	Contenu des informations diffusées - contenus informels	Holland (1998b, 2005)
8	Périodicité des rencontres privées	Périodicité de diffusion privée des informations	Holland (1998b, 2005)

### **Annexe IV-1: Entretiens exploratoires – liste des personnes rencontrées**

N°	Code interlocuteur	Catégorie d'interlocuteur	Type de structure	Taille de l'entreprise	Actionnariat de l'entreprise
1	D1	PDG	Entreprise non cotée	4 M€	5 act équivalent
2	D2	PDG	Entreprise non cotée	5 M€	4 act dont 1 35%
3	D3	DAF groupe	Entreprise cotée	13 700 M€	public 70%
4	D4	DAF branche	Entreprise cotée	34 900 M€	public 80%
5	D5	CG branche + RI	Entreprise cotée	13 700 M€	public 90%
6	D6	CG branche	Entreprise cotée	4 900 M€	public 40%
7	D7	CG groupe + RI	Entreprise cotée	24 100 M€	public 50%
8	D8	CG groupe	Entreprise cotée	11 700 M€	public 90%
9	D9	CG groupe	Entreprise cotée	11 700 M€	public 60%
10	I1	Directeur de participation	Investisseur Private Equity	45M€ d'actifs	
11	I2	Directeur de participation	Investisseur Private Equity	850 M \$ d'actifs	
12	I3	Directeur de participation	Investisseur Private Equity	16 Mds € d'actifs	
13	I4	Directeur de participation	Investisseur Private Equity	1,5Mds € d'actifs	
14	I5	Directeur de participation	Investisseur Private Equity	45M€ d'actifs	
15	I6	Gérant de portefeuille	Investisseur Equity Management	2,1Mds € d'actifs	
16	I7	Gérant de portefeuille	Investisseur Asset Management	3 Mds € d'actifs	
17	I8	Gérant de portefeuille	Investisseur Asset Management	237 Mds € d'actifs	
18	A1	Analyste Buy Side	Fonds Institutionnel Banque	334 Mds € d'actifs	
19	A2	Analyste Sell Side	Fonds Institutionnel	350 Mds € d'actifs	
20	A3	Analyste Buy Side	Fonds Institutionnel Assurances	432 Mds € d'actifs	
<b>20 entretiens : 9 Dirigeants, 8 Investisseurs Institutionnels, 3 Analystes</b>					

## **Annexe IV-2: Guide entretien dirigeant**

Entretien réalisé le :

Interlocuteur :

Société :

Fonction :

**Objet de la recherche : évaluer la contribution possible de l'information du contrôle de gestion à la pertinence de l'information pour l'actionnaire.**

### **1. Questions générales sur l'entreprise et l'activité (sociétés cotées : questions 1.3 à 1.6 uniquement)**

- 1.1. Indiquez le ou les secteurs d'activité de votre entreprise.
- 1.2. Quelle est la structure de l'actionnariat ?
- 1.3. Pouvez-vous m'expliquer quelles sont vos fonctions au sein de votre entreprise ?  
Quelle est votre position dans l'organisation ?
- 1.4. Dans ce cadre, connaissez-vous les systèmes d'informations internes ? Si oui, répondez aux questions de la partie 2.
- 1.5. Dans ce cadre, connaissez-vous la politique de diffusion des informations vers les actionnaires ? Si oui, répondez aux questions de la partie 3.
- 1.6. Avez-vous une opinion sur l'utilisation qui est faite par les actionnaires de l'information qui leur est diffusée ? Si oui, répondez aux questions de la partie 4.

### **2. Questions sur les systèmes d'informations internes**

#### **2.1. Questions sur le système d'information du contrôle de gestion de votre entreprise**

- 2.1.1. Quelle est l'architecture générale de votre système d'informations de gestion ?  
(axes d'analyse, informations consolidées au niveau DG, informations locales, unicité de l'information, outils ERP ou non, personnes dédiées au contrôle de gestion)
- 2.1.2. Existe-t-il un plan et un contrôle stratégique ? (objectifs chiffrés LT, déclinés en objectifs MT et CT, moyens à mettre en œuvre, pilotage du degré d'atteinte de ces objectifs)
- 2.1.3. La direction du contrôle de gestion et la direction de la stratégie travaillent-elles ensemble à l'élaboration de ce plan, à l'élaboration du budget ?
- 2.1.4. Les décisions stratégiques sont-elles formellement déclinées dans le budget annuel et dans les indicateurs de pilotage du reporting ?

- 2.1.5. Quelles sont les procédures de planification et de budget ? (processus top down ou simple remontée des prévisions de la base, puis arbitrage de la DG)
- 2.1.6. Quels sont les circuits d'obtention de l'information (comptabilité, opérationnels), comment est contrôlée la fiabilité de l'information qui remonte à la DG ?
- 2.1.7. Les informations du contrôle de gestion sont-elles strictement le reflet des informations comptables ou existe-t-il des différences ? Si oui, ces différences sont-elles expliquées ?
- 2.1.8. Quels sont les grands indicateurs financiers et non financiers qui sont suivis au niveau de la DG ?
- 2.1.9. Les règles comptables et de calcul des indicateurs sont-elles formellement indiquées ?
- 2.1.10. L'information sectorielle, si elle existe, est-elle disponible pour tous les soldes intermédiaires de gestion, si non, pour quels soldes du bilan ou du compte de résultat ?
- 2.1.11. L'information prévisionnelle, si elle existe, est-elle disponible pour tous les soldes intermédiaires de gestion, si non, pour quels soldes du bilan ou du compte de résultat ?
- 2.1.12. Quelle est la périodicité de remontée des différentes informations ?
- 2.1.13. Que pensez-vous de la qualité de la prévision : les informations réelles sont-elles différentes de la prévision ? (chiffrez l'écart en % si c'est possible)
- 2.1.14. Existe-t-il deux types d'informations, celle que l'entreprise utilise en interne, celle qu'elle diffuse aux actionnaires ?

## **2.2. Questions sur les systèmes d'information en général**

- 2.2.1. Les systèmes de gestion intégrés vous paraissent-ils être une aide à la transmission des informations, si oui de quelle manière ? Si non, pourquoi ?
- 2.2.2. Connaissez-vous le Balanced Scorecard, ou Tableau de Bord Prospectif ? Si oui, quelle utilité y voyez-vous ?
- 2.2.3. La nature des besoins en informations est-elle différente selon que les utilisateurs de cette information sont internes ou externes à l'entreprise ?
- 2.2.4. Quels seraient selon vous les grands critères d'un système d'informations de gestion de qualité ? Vis-à-vis de l'interne ? De l'externe ?

### **3. Questions sur la diffusion d'informations aux actionnaires**

#### **3.1. Questions sur les informations que votre groupe diffuse aux actionnaires publiquement**

- 3.1.1. Quels sont les différents moyens de diffusion d'informations que vous utilisez ? (Rapports annuels, assemblées générales, communiqués de presse, Internet, publicité financière)
- 3.1.2. L'information diffusée publiquement aux actionnaires provient-elle des systèmes d'informations internes, est-elle le reflet de l'information interne ou est-elle retraitée ?
- 3.1.3. Quelle est la périodicité de diffusion de l'information pour les différents moyens de communication utilisés ?
- 3.1.4. Quelles informations diffusez-vous aux actionnaires de manière publique ? **(entreprise cotée : si vous ne diffusez pas d'autres informations que celles contenues dans le rapport annuel, ne pas répondre)**
- 3.1.5. Les résultats sont-ils expliqués par des notes jointes détaillées ?
- 3.1.6. Recevez-vous des demandes de compléments d'informations, selon quelle fréquence ?

#### **3.2. Questions sur les informations que votre groupe diffuse à certains actionnaires de manière privée**

- 3.2.1. Votre groupe diffuse-t-il de l'information à certains actionnaires de manière privée (par des réunions d'analystes, par des conférences call, par des réunions privées d'actionnaires, dans le cadre du Conseil d'Administration) ?
- 3.2.2. Si oui, quelles sont les informations diffusées ? (informations obligatoires, informations liées au cash, informations qualitatives, informations sectorielles, informations prévisionnelles, informations stratégiques)
- 3.2.3. Si oui, selon quelle périodicité s'effectuent ces communications ?

#### **3.3. Questions sur la diffusion d'informations aux actionnaires en général**

- 3.3.1. De manière générale, que pensez-vous de l'information diffusée aux actionnaires ? En terme de quantité, de qualité, de contenu ?
- 3.3.2. Pensez-vous que tous les actionnaires doivent être informés en même temps des mêmes informations, pourquoi ?
- 3.3.3. Quels seraient selon vous les apports de l'information du contrôle de gestion par rapport à l'information comptable en terme d'informations diffusées à l'actionnaire ?

- 3.3.4. Diffuser une information à usage interne (comme l'information du contrôle de gestion) aux actionnaires a-t-il un sens ?
- 3.3.5. Doit-on tout diffuser à tout le monde ? Quelles seraient d'après vous les raisons de ne pas le faire ?
- 3.3.6. Que pensez-vous de la capacité des différents actionnaires à lire les états financiers ? Comment faire en sorte d'améliorer la compréhension des messages transmis ? Devrait-on raisonner par secteur d'activité ?
- 3.3.7. Que pensez-vous des dispositions prises par les nouvelles lois française et surtout américaine Sarbanes Oxley ? Cela vous paraît-il réaliste ? Cela va-t-il à votre avis changer les habitudes de communication financière ?

#### **4. L'utilisation des informations diffusées aux actionnaires**

##### **4.1. L'utilisation par les actionnaires des informations que vous leur diffusez**

- 4.1.1. Pensez-vous que les actionnaires de votre entreprise ont toutes les informations nécessaires pour contrôler votre entreprise ?
- 4.1.2. Pensez-vous que les actionnaires de votre entreprise ont toutes les informations nécessaires pour prendre leurs décisions par rapport à votre entreprise (investir, réinvestir, sortir) ?
- 4.1.3. Les actionnaires de votre entreprise ont-ils un rôle coopératif ? Dans quelles conditions ou contexte ?

##### **4.2. L'utilisation en général par les actionnaires des informations diffusées publiquement**

- 4.2.1. Tous les actionnaires, quelle que soit leur participation au capital, ont-ils les moyens de prendre des décisions concernant les entreprises dans lesquelles ils ont investi à partir des informations publiées ?
- 4.2.2. Tous les actionnaires, quelle que soit leur participation au capital, ont-ils les moyens de contrôler les entreprises dans lesquelles ils ont investi à partir des informations publiées ?
- 4.2.3. Les informations de gestion diffusées publiquement aident-elles l'actionnaire à la prise de décision ? Au contrôle ? A la coopération ? Pourquoi ?
- 4.2.4. Pensez-vous que des informations de gestion diffusées publiquement apportent un gain à l'entreprise qui les publie (image, stabilité du cours de bourse, stabilité de l'actionnariat, attraction de nouveaux investisseurs) ?

##### **4.3. L'utilisation en général par les actionnaires des informations diffusées de manière privée**

- 4.3.1. Disposer d'informations privées est-il un avantage pour l'actionnaire ?

- 4.3.2. Les informations de gestion peuvent-elles être mieux comprises par les actionnaires lorsqu'elles sont diffusées de manière privée ? Pourquoi ?
- 4.3.3. Les informations de gestion sont-elles plus utiles à la prise de décision, au contrôle, à la coopération lorsqu'elles sont diffusées de manière privée ? Pourquoi ?
- 4.3.4. La diffusion d'informations de gestion doit-elle rester réservée au domaine privé ?
- 4.3.5. Pensez-vous que des informations de gestion diffusées de manière privée apportent un gain à l'entreprise qui les publie (image, stabilité de l'actionnariat, coopération, confiance) ?

## **Annexe IV-3: Guide entretien investisseur**

Entretien réalisé le :

Interlocuteur :

Société :

Fonction :

**Objet de la recherche : évaluer la contribution possible de l'information du contrôle de gestion à la pertinence de l'information pour l'actionnaire.**

### **1. Questions générales sur l'entreprise et l'activité**

- 1.1. Pouvez-vous m'expliquer quelle est l'activité de votre entreprise et votre rôle ?
- 1.2. Comment choisissez-vous les entreprises dans lesquelles vous investissez, selon quels critères ?
- 1.3. Comment est constitué le portefeuille des entreprises (taille, secteur d'activité, constitution du capital, entreprises cotées ou non, hauteur de votre participation, participation aux conseils) dans lesquelles vous investissez ?

### **2. Questions sur les systèmes d'informations internes**

#### **2.1. Questions sur les systèmes d'information des sociétés du portefeuille (répondez sur une tendance générale ou par proportions si vous le pouvez)**

- 2.1.1. Que pensez-vous des systèmes d'informations internes des entreprises dans lesquelles vous avez investi (axes d'analyse, informations locales et consolidées, unicité de l'information, personnes)?
- 2.1.2. Les systèmes d'informations internes sont-ils contrôlés en interne, par qui, quels sont les circuits d'informations ?
- 2.1.3. Contrôlez-vous vous-même l'information interne ? Si oui, comment, si non, pourquoi ne le faites-vous pas ?
- 2.1.4. Existe-t-il deux types d'informations, celle que l'entreprise utilise en interne, celle qu'elle diffuse aux actionnaires ?
- 2.1.5. Etes-vous informé des règles comptables et des règles de calcul des indicateurs en vigueur au sein des entreprises dans lesquelles vous avez investi ?
- 2.1.6. Les informations de gestion sont-elles réconciliées en général avec la comptabilité ?

- 2.1.7. Les outils de gestion de ces entreprises sont-ils des systèmes intégrés type ERP ?
- 2.1.8. Vos sociétés du portefeuille ont-elles un plan stratégique, un contrôle stratégique ?
- 2.1.9. Les systèmes de gestion des entreprises que vous gérez comportent-ils à votre avis des informations qualitatives ?
- 2.1.10. Connaissez-vous les délais moyens de remontée des informations de la base vers la Direction Générale ? Quels sont-ils ?

## **2.2. Questions sur les systèmes d'information en général**

- 2.2.1. Les systèmes de gestion intégrés vous paraissent-ils être une aide à la transmission des informations, si oui de quelle manière ? Si non, pourquoi ?
- 2.2.2. Quelle utilité voyez-vous au Tableau de Bord Prospectif ?
- 2.2.3. La nature des besoins en informations est-elle différente entre la gestion interne de l'entreprise et les besoins des actionnaires actuels ou futurs ?
- 2.2.4. Quel serait selon vous un système d'informations de gestion de qualité ? Vis-à-vis de l'interne ? De l'externe ?

## **3. Questions sur la diffusion d'informations aux actionnaires**

### **3.1. Questions sur les informations qui vous sont diffusées par les sociétés de votre portefeuille (répondez sur une tendance générale ou par proportions si vous le pouvez)**

- 3.1.1. Pouvez-vous lister les grandes natures d'informations comptables et financières que vous recevez ?
- 3.1.2. Pouvez-vous lister les grandes natures d'informations plus qualitatives que vous recevez ?
- 3.1.3. L'information que vous recevez vous paraît-elle complète ? Si non, pourquoi ? Que manque-t-il ? Pourquoi ?
- 3.1.4. L'information que vous recevez de la part de vos différentes participations est-elle claire, avez-vous besoin d'explications complémentaires ? Si oui, comment vous sont-elles fournies ?
- 3.1.5. De quelle manière vous parvient l'information des entreprises dans lesquelles vous avez investi ? Selon quelle périodicité ?
- 3.1.6. Demandez-vous des compléments d'informations, selon quelle fréquence ?

### **3.2. Questions sur la diffusion d'informations aux actionnaires en général**

- 3.2.1. De manière générale, que pensez-vous de l'information diffusée aux actionnaires ? En terme de quantité, de qualité, de contenu ?
- 3.2.2. Pensez-vous que tous les actionnaires doivent être informés en même temps des mêmes informations, pourquoi ?
- 3.2.3. Quels seraient selon vous les apports de l'information du contrôle de gestion par rapport à l'information comptable en terme d'informations diffusées à l'actionnaire?
- 3.2.4. Diffuser une information à usage interne (comme l'information du contrôle de gestion) aux actionnaires a-t-il un sens ?
- 3.2.5. Doit-on tout diffuser à tout le monde ? Quelles seraient d'après vous les raisons de ne pas le faire ?
- 3.2.6. Que pensez-vous de la capacité des différents actionnaires de lire les états financiers ? Comment faire en sorte d'améliorer la compréhension des messages transmis ? Devrait-on raisonner par secteur d'activité ?
- 3.2.7. Que pensez-vous des dispositions prises par les nouvelles lois française et surtout américaine Sarbanes Oxley ? Cela vous paraît-il réaliste ? Cela va-t-il à votre avis changer les habitudes de communication financière ?

## **4. L'utilisation des informations diffusées**

### **4.1. L'utilisation des informations qui vous sont diffusées**

- 4.1.1. En tant qu'investisseur, avez-vous toutes les informations dont vous avez besoin pour pouvoir vous faire une opinion de l'entreprise dans laquelle vous souhaitez investir ?
- 4.1.2. En tant qu'actionnaire, avez-vous toutes les informations dont vous avez besoins pour juger de la performance de l'entreprise ?
- 4.1.3. Pensez-vous que vous êtes capables de contrôler l'entreprise grâce à l'information diffusée ?
- 4.1.4. Quelle décision prenez-vous à partir de l'information ?
- 4.1.5. Décidez-vous, contrôlez-vous, uniquement en fonction de l'information ?
- 4.1.6. Avez-vous eu l'occasion vous-même de participer (ou tout au moins de prendre position) à la définition de la stratégie des entreprises dans lesquelles vous avez investi ?

**4.2. L'utilisation en général par les actionnaires des informations diffusées publiquement**

4.2.1. Tous les actionnaires, quelle que soit leur participation au capital, ont-ils les moyens de prendre des décisions concernant les entreprises dans lesquelles ils ont investi à partir des informations publiées ?

4.2.2. Tous les actionnaires, quelle que soit leur participation au capital, ont-ils les moyens de contrôler les entreprises dans lesquelles ils ont investi à partir des informations publiées ?

4.2.3. Les informations de gestion diffusées publiquement aident-elles l'actionnaire à la prise de décision ? Au contrôle ? A la coopération ? Pourquoi ?

4.2.4. Pensez-vous que des informations de gestion diffusées publiquement apportent un gain à l'entreprise qui les publie (image, stabilité du cours de bourse, stabilité de l'actionnariat, attraction de nouveaux investisseurs) ?

**4.3. L'utilisation en général par les actionnaires des informations diffusées de manière privée**

4.3.1. Disposer d'informations privées est-il un avantage pour l'actionnaire ?

4.3.2. Les informations de gestion peuvent-elles être mieux comprises par les actionnaires lorsqu'elles sont diffusées de manière privée ? Pourquoi ?

4.3.3. Les informations de gestion sont-elles plus utiles à la prise de décision, au contrôle, à la coopération lorsqu'elles sont diffusées de manière privée ? Pourquoi ?

4.3.4. La diffusion d'informations de gestion doit-elle rester réservée au domaine privé ?

4.3.5. Pensez-vous que des informations de gestion diffusées de manière privée apportent un gain à l'entreprise qui les publie (image, stabilité de l'actionnariat, coopération, confiance) ?

## **Annexe IV-4: Guide entretien analyste**

Entretien réalisé le :

Interlocuteur :

Fonction :

**Objet de la recherche : évaluer la contribution possible de l'information du contrôle de gestion à la pertinence de l'information pour l'actionnaire.**

### **1. Questions générales sur votre entreprise et votre activité**

- 1.1. Pouvez-vous m'expliquer quelle est l'activité de votre entreprise et votre rôle ?
- 1.2. Comment choisissez-vous les entreprises dans lesquelles vous investissez, selon quels critères ?
- 1.3. Comment est constitué le portefeuille des entreprises (taille, secteur d'activité, constitution du capital, entreprises cotées ou non, hauteur de votre participation, participation aux conseils) dans lesquelles vous investissez ?
- 1.4. Comment se fait la décision d'investir ou de désinvestir ?

### **2. Questions sur la diffusion d'informations par les entreprises cotées**

#### **2.1. Questions sur les informations qui sont diffusées par les entreprises que vous suivez plus particulièrement (répondez sur une tendance générale ou par proportions si vous le pouvez)**

- 2.1.1. Pouvez-vous lister les sources d'informations que vous utilisez pour avoir des informations sur les entreprises que vous suivez plus particulièrement ?
- 2.1.2. Parmi ces sources, quelles sont celles qui vous paraissent les plus pertinentes ?
- 2.1.3. Pouvez-vous lister les grandes natures d'informations comptables et financières que vous utilisez ?
- 2.1.4. Pouvez-vous lister les grandes natures d'informations plus qualitatives que vous utilisez ?
- 2.1.5. L'information que vous avez à votre disposition vous paraît-elle complète ? Si non, pourquoi ? Que manque-t-il ? Pourquoi ?

- 2.1.6. L'information que vous avez à votre disposition est-elle claire, avez-vous besoin d'explications complémentaires ? Si oui, comment vous sont-elles fournies ?
- 2.1.7. Selon quelle périodicité vous tenez-vous informé sur les entreprises que vous suivez ?
- 2.1.8. Si vous demandez des compléments d'informations, selon quelle fréquence le faites-vous ?
- 2.1.9. Quels sont vos contacts directs avec les entreprises que vous suivez (type de rencontre, nature des échanges, fréquence de ces rencontres...)

## **2.2. Questions sur la diffusion d'informations aux actionnaires en général**

- 2.2.1. De manière générale, que pensez-vous de l'information diffusée aux actionnaires ? En terme de quantité, de qualité, de contenu ?
- 2.2.2. Pensez-vous que tous les actionnaires doivent être informés en même temps des mêmes informations, pourquoi ?
- 2.2.3. Quels seraient selon vous les apports de l'information du contrôle de gestion par rapport à l'information comptable en terme d'informations diffusées à l'actionnaire ?
- 2.2.4. Diffuser une information à usage interne (comme l'information du contrôle de gestion) aux actionnaires a-t-il un sens ?
- 2.2.5. Doit-on tout diffuser à tout le monde ? Quelles seraient d'après vous les raisons de ne pas le faire ?
- 2.2.6. Que pensez-vous de la capacité des différents actionnaires de lire les états financiers ? Comment faire en sorte d'améliorer la compréhension des messages transmis ? Devrait-on raisonner par secteur d'activité ?
- 2.2.7. Que pensez-vous des dispositions prises par les nouvelles lois française et surtout américaine Sarbanes Oxley ? Cela vous paraît-il réaliste ? Cela va-t-il à votre avis changer les habitudes de communication financière ?

## **3. L'utilisation des informations diffusées**

### **3.1. L'utilisation des informations qui vous sont diffusées**

- 3.1.1. En tant qu'investisseur ou analyste, avez-vous toutes les informations dont vous avez besoin pour pouvoir vous faire une opinion de l'entreprise dans laquelle vous souhaitez investir ?
- 3.1.2. En tant qu'actionnaire, avez-vous toutes les informations dont vous avez besoins pour juger de la performance de l'entreprise ?

- 3.1.3. Pensez-vous que vous êtes capable de contrôler l'entreprise grâce à l'information diffusée ?
- 3.1.4. Quelle décision prenez-vous à partir de l'information ?
- 3.1.5. Décidez-vous, contrôlez-vous, uniquement en fonction de l'information ?
- 3.1.6. Avez-vous eu l'occasion vous-même de participer (ou tout au moins de prendre position) à la définition de la stratégie des entreprises dans lesquelles vous avez investi ?

### **3.2. L'utilisation en général par les actionnaires des informations diffusées publiquement**

- 3.2.1. Tous les actionnaires, quelle que soit leur participation au capital, ont-ils les moyens de prendre des décisions concernant les entreprises dans lesquelles ils ont investi à partir des informations publiées ?
- 3.2.2. Tous les actionnaires, quelle que soit leur participation au capital, ont-ils les moyens de contrôler les entreprises dans lesquelles ils ont investi à partir des informations publiées ?
- 3.2.3. Les informations de gestion diffusées publiquement aident-elles l'actionnaire à la prise de décision ? Au contrôle ? A la coopération ? Pourquoi ?
- 3.2.4. Pensez-vous que des informations de gestion diffusées publiquement apportent un gain à l'entreprise qui les publie (image, stabilité du cours de bourse, stabilité de l'actionnariat, attraction de nouveaux investisseurs) ?

### **3.3. L'utilisation en général par les actionnaires des informations diffusées de manière privée**

- 3.3.1. Disposer d'informations privées est-il un avantage pour l'actionnaire ?
- 3.3.2. Les informations de gestion peuvent-elles être mieux comprises par les actionnaires lorsqu'elles sont diffusées de manière privée ? Pourquoi ?
- 3.3.3. Les informations de gestion sont-elles plus utiles à la prise de décision, au contrôle, à la coopération lorsqu'elles sont diffusées de manière privée ? Pourquoi ?
- 3.3.4. La diffusion d'informations de gestion doit-elle rester réservée au domaine privé ?
- 3.3.5. Pensez-vous que des informations de gestion diffusées de manière privée apportent un gain à l'entreprise qui les publie (image, stabilité de l'actionnariat, coopération, confiance) ?

## ***Annexe IV-5: Analyse de contenu - Dictionnaire des thèmes***

Méthode de l'analyse de contenu :

Définition des unités d'analyse : les thèmes ; unité d'analyse = portion de phrases

Définition des catégories : définition a priori des catégories d'analyse :

- Perception de la qualité des systèmes de contrôle de gestion de l'entreprise (questions 2.1)
- Perception de la qualité des systèmes de contrôle de gestion en général (questions 2.2)
- Perception de la qualité de diffusion publique par l'entreprise des informations de gestion aux actionnaires (questions 3.1)
- Perception de la qualité de diffusion privée par l'entreprise des informations de gestion aux actionnaires (questions 3.1 et 3.2)
- Perception de la qualité de diffusion des informations de gestion aux actionnaires en général (questions 3-2 et 3.3)
- L'utilisation des informations de gestion par les actionnaires (questions 4)

Définition des thèmes et sous-thèmes : chaque catégorie d'analyse va être étudiée selon plusieurs thèmes et sous-thèmes, qui sont recensés dans le tableau ci-dessous. Chaque catégorie, thème et sous-thème sont codifiés, et la référence à la question du guide concerné est référencée a priori.

Codes	Thèmes	Sous-Thèmes	Questions Investisseurs	Questions Dirigeants
<b>Catégorie :</b>				
<b>SIGENT</b>				
<b>Qualité des systèmes de contrôle de gestion de l'entreprise/des entreprises du portefeuille</b>				
<b>SIGENT-FONC</b>	<b>Modalités de fonctionnement</b>			
<b>SIGENT-FONC-ANA</b>		Généralités - Axes d'analyse	Question 2.1.1	Question 2.1.1/2.1.10
<b>SIGENT-FONC-PERS</b>		Personnes dédiées au contrôle de gestion	Question 2.1.1	Question 2.1.1
<b>SIGENT-FONC-OUT</b>		Outils utilisés pour le contrôle de gestion et le reporting	Questions 2.1.1/2.1.7	Question 2.1.1
<b>SIGENT-FONC-BUD</b>		Procédure budgétaire	Question 2.1.1	Question 2.1.1/2.1.5/2.1.11
<b>SIGENT-FONC-REP</b>		Procédure de reporting	Question 2.1.1	Question 2.1.1
<b>SIGENT-FONC-REU</b>		Existence de réunions	Question 2.1.1	Question 2.1.1
<b>SIGENT-STRAT</b>	<b>Lien stratégique/Contrôle</b>			
<b>SIGENT-STRAT-COM</b>		Travail en commun Stratégie et Contrôle de Gestion		Question 2.1.3
<b>SIGENT-STRAT-PLAN</b>		Plan stratégique et contrôle de ce plan	Question 2.1.8	Question 2.1.2
<b>SIGENT-STRAT-CS</b>		Déclinaison des décisions stratégiques dans le budget et dans les indicateurs	Question 2.1.8	Question 2.1.4

Codes	Thèmes	Sous-Thèmes	Questions Investisseurs	Questions Dirigeants
<b>SIGENT-NATINFO</b>	<b>Nature des informations du contrôle de gestion</b>			
<b>SIGENT-NATINFO-QUANT</b>		Informations comptables et financières	Question 2.1.9	Question 2.1.8
<b>SIGENT-NATINFO-QUAL</b>		Informations non comptables, plus qualitatives	Question 2.1.9	Question 2.1.8
<b>SIGENT-NATINFO-LOC</b>		Indicateurs locaux/Indicateurs centraux		Question 2.1.1
<b>SIGENT-NATINFO-COMPTA</b>		Informations comptables / Informations de gestion	Question 2.1.6	Question 2.1.7
<b>SIGENT-NATINFO-INT</b>		Informations internes / Informations externes	Question 2.1.4	Question 2.1.14 et question 3.1.2
<b>SIGENT-NATINFO-CLAR</b>		Clarté des règles comptables et des règles de calcul des indicateurs	Question 2.1.5	Question 2.1.9
<b>SIGENT-QUALPREV</b>	<b>Qualité de la prévision</b>		Question 2.1.1	Question 2.1.13
<b>SIGENT-PERIO</b>	<b>Périodicité de remontée de l'information locale vers la DG</b>		Question 2.1.10	Question 2.1.12
<b>SIGENT-CTRL</b>	<b>Contrôle de l'information</b>			
<b>SIGENT-CTRL-INT</b>		En interne	Question 2.1.2	Question 2.1.6
<b>SIGENT-CTRL-ACT</b>		En externe par les actionnaires	Question 2.1.3	
<b>SIGENT-CTRL-EXT</b>		En externe autres	Question 2.1.3	

Codes	Thèmes	Sous-Thèmes	Questions Investisseurs	Questions Dirigeants
<b>Catégorie :</b>				
<b>SIGGEN</b>				
<b>Qualité des systèmes de contrôle de gestion en général</b>				
<b>SIGGEN-ERP</b>	<b>Qualité et ERP</b>		Question 2.2.1	Question 2.2.1
<b>SIGGEN-BSC</b>	<b>Qualité et BSC</b>		Question 2.2.2	Question 2.2.2
<b>SIGGEN-NAT</b>	<b>Qualité et nature d'informations souhaitées par les actionnaires</b>		Question 2.2.3	Question 2.2.3
<b>SIGGEN-CRIT</b>	<b>Critères d'un système d'informations de qualité</b>		Question 2.2.4	Question 2.2.4
<b>Catégorie :</b>				
<b>DIFPUBENT</b>				
<b>Qualité de diffusion publique par l'entreprise/les entreprises du portefeuille des informations de gestion aux actionnaires</b>				
<b>DIFPUBENT-NATINFO</b>	<b>Nature de l'information diffusée</b>			
<b>DIFPUBENT-NATINFO-QUANT</b>		Informations comptables et financières	Question 3.1.1	Question 3.1.4
<b>DIFPUBENT-NATINFO-QUAL</b>		Informations qualitatives	Question 3.1.2	Question 3.1.4

Codes	Thèmes	Sous-Thèmes	Questions Investisseurs	Questions Dirigeants
<b>DIFPUBENT-NATINFO-COMP</b>		Complétude de l'information	Question 3.1.3	Question 3.1.4
<b>DIFPUBENT-NATINFO-CLAR</b>		Clarté de l'information	Question 3.1.4	Question 3.1.5
<b>DIFPUBENT-MOY</b>	Moyens de diffusion utilisés		Question 3.1.5	Question 3.1.1
<b>DIFPUBENT-PERIO</b>	Périodicité de diffusion		Question 3.1.5	Question 3.1.3
<b>DIFPUBENT-COMPL</b>	Compléments d'informations demandés		Question 3.1.6	Question 3.1.6
<b>Catégorie :</b>			Questions 3.1	Questions 3.2
<b>DIFPRIENT</b>				
<b>Qualité de diffusion Privée par l'entreprise/les entreprises du portefeuille des informations de gestion aux actionnaires</b>				
<b>DIFPRIENT-NATINFO</b>	Nature de l'information diffusée			
<b>DIFPRIENT-NATINFO-QUANT</b>		Informations comptables et financières	Question 3.1.1	Question 3.2.2.
<b>DIFPRIENT-NATINFO-QUAL</b>		Informations qualitatives	Question 3.1.2	Question 3.2.2.

Codes	Thèmes	Sous-Thèmes	Questions Investisseurs	Questions Dirigeants
<b>DIFPRIENT-NATINFO-COMP</b>		Complétude de l'information	Question 3.1.3	
<b>DIFPRIENT-NATINFO-CLAR</b>		Clarté de l'information	Question 3.1.4	
<b>DIFPRIENT-MOY</b>	Moyens de diffusion utilisés		Question 3.1.5	Question 3.2.1
<b>DIFPRIENT-PERIO</b>	Périodicité de diffusion		Question 3.1.5	Question 3.2.3
<b>DIFPRIENT-COMPL</b>	Compléments d'informations		Question 3.1.6	
<b>Catégorie :</b>				
<b>DIFGEN</b>	<b>Qualité de diffusion des informations de gestion en général aux actionnaires</b>			
<b>DIFGEN-JUG-QUANT</b>	Jugement qualitatif et quantitatif de l'information diffusée	Quantité	Question 3.2.1	Question 3.3.1
<b>DIFGEN-JUG-QUAL</b>	Jugement qualitatif et quantitatif de l'information diffusée	Qualité	Question 3.2.1	Question 3.3.1
<b>DIFGEN-EGA</b>	Egalité de traitement des actionnaires en matière d'informations		Question 3.2.2/3.2.5	Question 3.3.2/3.3.5
<b>DIFGEN-GES</b>	Apports de l'information de gestion		Question 3.2.3/3.2.4	Question 3.3.3/3.3.4
<b>DIFGEN-INT</b>	Possibilité de compréhension/interprétation de l'information		Question 3.2.6	Question 3.3.6

Codes	Thèmes	Sous-Thèmes	Questions Investisseurs	Questions Dirigeants
<b>DIFGEN-REGL</b>	<b>Dispositions réglementaires – Apports en matière de diffusion</b>		Question 3.2.7	Question 3.3.7
<b>Catégorie :</b>				
<b>UTILENT</b>	<b>L'utilisation des informations de gestion par les actionnaires de l'entreprise/des entreprises du portefeuille</b>			
			Questions 4.1	Questions 4.1
<b>UTILENT</b>	<b>Domaine d'utilisation de l'information diffusée par l'entreprise / les entreprises du portefeuille</b>			
<b>UTILENT-CTRL</b>		Information et contrôle	Questions 4.1.1 /4.1.2/4.1.3	Questions 4.1.1
<b>UTILENT-DEC</b>		Information et décision	Questions 4.1.4/4.1.5	Questions 4.1.2
<b>UTILENT-COOP</b>		Information et coopération	Question 4.1.6	Question 4.1.3
<b>Catégorie :</b>				
<b>UTILGEN</b>	<b>L'utilisation par les actionnaires en général des informations de gestion diffusées publiquement et de manière privée et les gains pour l'entreprise</b>			
			Questions 4.2 et 4.3	Questions 4.2 et 4.3
<b>UTILGEN-PUBACT</b>	<b>Gain pour l'actionnaire de la publication des infos de gestion à l'actionnaire</b>		Questions 4.2	Questions 4.2
<b>UTILGEN-PUBACT-DEC</b>		Information publique et décision	Question 4.2.1	Question 4.2.1

Codes	Thèmes	Sous-Thèmes	Questions Investisseurs	Questions Dirigeants
UTILGEN- PUBACT-CTRL		Information publique et contrôle	Question 4.2.2	Question 4.2.2
UTILGEN- PUBACT-COOP		Apport de l'information de gestion diffusée publiquement au contrôle, à la décision, à la coopération	Question 4.2.3	Question 4.2.3
UTILGEN- PUBENT	<b>Gain pour l'entreprise de la publication des infos de gestion aux actionnaires</b>		Questions 4.2.4	Questions 4.2.4
UTILGEN- PRIACT-	<b>Gain pour l'actionnaire de la diffusion privée des infos de gestion à l'actionnaire</b>		Questions 4.3	Questions 4.3
UTILGEN- PRIACT- AVANT		Information de gestion diffusée de manière privée et avantage pour l'actionnaire	Questions 4.3.1/4.3.3.	Questions 4.3.1/4.3.3.
UTILGEN- PRIACT-INT		Information de gestion diffusée de manière privée et compréhension de l'information	Question 4.3.2	Question 4.3.2
UTILGEN- PRIENT	<b>Gain pour l'entreprise de la diffusion privée des infos de gestion aux actionnaires</b>		Question 4.3.5	Question 4.3.5
UTILGEN- PUBPRI	<b>Diffusion publique ou privée de l'information de gestion</b>		Question 4.3.4	Question 4.3.4

### Annexe IV-6: Extrait matrice thématique individuelle – D4

Sous-thèmes	Retranscription des entretiens	Portée descriptive/explicative/ Interprétations/Liens
<b>SIGENT-NATINFO-LOC</b>	<p>La consolidation est décentralisée par branche, il peut y avoir dans certaines branches des reporting métiers plus développés que ce qui est demandé par le groupe. Si on va au bout du raisonnement, si on a mis en place un SI adéquat au niveau d'une entité, vous avez d'un côté un SIG qui tourne et qui donne fatalement les indicateurs dont vous avez besoin indépendamment du SIF du groupe. Normalement, vous ne devriez pas avoir à raccrocher le système d'informations du groupe des éléments de gestion, puisque si vous avez fait votre boulot en matière d'informations de gestion, vous l'avez par ailleurs.</p> <p><b>Moi j'ai par exemple des indicateurs techniques sur toutes les sociétés de manière totalement indépendante du reporting.</b> La marche des outils est parfaitement différenciée en informatique. On a SAP au niveau activité, on a mis en place un système d'informations propre qui fait que on a l'information. Question du chercheur : cela sous-entend-il qu'au niveau de l'entité, ils ont deux systèmes à renseigner ?</p> <p>L'informatique de gestion est propre à la gestion de chaque entité, s'il y a un ERP, c'est ce qui vous sert à faire votre suivi de production, votre compta, votre contrôle de gestion local. A partir du moment où il est commun à plusieurs entités, vous avez la vision commune. Vous savez sur n'importe quelle filiale quel est le rendement, sur quels produits vous avez eu des problèmes, sur quel four vous avez bien travaillé ou mal travaillé. Cela ne remonte pas au niveau de l'ensemble du groupe, c'est déconnecté du SIF, c'est donc une saisie supplémentaire. On peut faire une interface, mais quelqu'un qui maîtrise l'outil, il fait cela en deux heures de temps, vous avez des plans de comptes qui peuvent être variables, vous passez parfois plus de temps à créer et modifier une interface qu'à saisir. Si l'information est bien préparée et travaillée, cela va vite. Dans SAP, nous avons beaucoup plus d'informations qualitatives.</p>	<p>Volonté de ne pas remonter d'indicateurs de gestion au niveau groupe, c'est le niveau branche qui est pertinent en matière de contrôle de gestion, les informations qualitatives ne remontent pas</p> <p>Le niveau de gestion (de pilotage et de décision) c'est la branche</p> <p>Volonté de mettre en place un SIG qui colle à l'activité</p> <p>Au niveau branche, info centralisée ou pas, cela dépend de l'activité, les activités mondiales se prêtent à l'uniformisation, pas les activités régionales</p> <p>Co-existence de deux systèmes, le système groupe et le système branche, mais c'est volontaire et ce n'est pas perçu comme un problème (cependant 2 saisies = source d'écarts)</p>
<b>SIGENT-NATINFO-COMPTA</b>	<p>SIF et SAP identiques ? : <b>Oui et non, ça dépend des écritures de conso qui sont passées, on peut très bien passer des écritures de lissage, des écritures de provisions forfaitaires complémentaires sur les</b></p>	<p>Existence possible d'écart entre SAP et SIF, ce n'est pas perçu comme un problème en interne, le tout</p>

	<p><b>stocks, vous pouvez passer cette écriture dans le système SIF et non dans le système comptable. En théorie, le SIF doit être le reflet parfait du système comptable. Le tout, c'est de s'y retrouver</b>, de toute façon, les provisions ont toujours un caractère arbitraire, notamment les provisions sur stocks, vous n'allez pas justifier chaque mois sur quels produits vous passez l'écriture.</p> <p>C'est une comptabilité analytique, avec des systèmes d'abonnements.</p>	<p>c'est de s'y retrouver, souci de ne pas charger la compta avec des provisions par nature volatiles et arbitraires(ex des stocks)</p> <p>Pb de cohérence pour un lecteur externe ? Et même en interne, danger de se perdre ?</p>
<p><b>SIGENT-NATINFO-INT</b></p>	<p><b>Oui, enfin, c'est le même type d'information</b>, le compte de résultat groupe se retrouve dans les tableaux de bord, le compte de résultat SIF est très structurant dans le groupe, donc on l'utilise globalement. Après c'est ce qui amène à ces résultats là qui est spécifique aux métiers.</p> <p>La communication est basée sur SIF, non pas sur les systèmes internes de chaque BU, qui est sensé être l'exact reflet mais bon...ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit. <b>Ce n'est pas une copie exacte. Il y a des écritures passées au niveau top conso</b>, mais c'est du SIF.</p> <p><b>Un résultat c'est un message.</b> On dit ce qui va et ce qui ne va pas. <b>Il est donc indispensable de présenter un résultat le plus près possible de la réalité. Donc on lisse.</b> Les écarts d'activité sont typiquement des écarts où on ne tient pas compte de la réalité d'un mois, mais où on tient compte d'une tendance. Si vous arrêtez un four au mois de mai, c'est lissé tout au long de l'année.</p> <p>Vous avez aussi toujours des arbitrages de résultats. On était par exemple en dessous de notre prévision de fin d'année en BU, mais <b>comme au niveau pôle on était confortable, on a plombé quelques postes qui permettaient de dégager l'avenir. C'est toujours pareil. Le résultat n'est que la résultante d'un travail préalable.</b></p>	<p>Contradiction entre le côté structurant du système de reporting groupe et la spécificité métier</p> <p>Format commun, mais des différences</p> <p>Ecritures passées au top conso, donc ajustement de résultat groupe qui n'est plus la somme des résultats des BU, on rejoint l'idée forte de résultat = message</p> <p>Résultat = message</p> <p>Contradiction entre le lissage et la volonté de coller à la réalité</p> <p>Importance de la tendance plus que de l'information temps réel</p> <p>Arbitrage de résultat à nouveau, on « arrange le résultat » on provisionne pour en garder sous le pied</p>

## Annexe IV-7: Synthèse des entretiens réalisés à partir des matrices individuelles : les dirigeants

Acteur	Synthèse
D1	<p><b><u>Système de gestion de l'entreprise :</u></b>  <u>Modalités de fonctionnement</u> : système assez sophistiqué pour une petite entreprise, car les actionnaires qui se partagent le capital ont des institutionnels exigeants et deux entreprises importantes cotées qui ont leurs propres contraintes de publication (normes ifrs) 5 actionnaires en tout – outil comptable et de gestion = Sage – les 5 actionnaires ont chacun leur exigences, il y a trop de reporting demandé, trop d'exigence en matière de contrôle interne, mise en place d'outils trop sophistiqués compte tenu de la taille de la société – cela créé des dysfonctionnements graves  <u>Lien avec la stratégie</u> : Finances – gestion- stratégie : PDG + DAF - Processus interactif – Budget = résultante de la stratégie</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : toutes sortes d'infos, Commandes, chiffres d'affaires, trésorerie – Bilan mensuel – encours clients et fournisseurs (délai moyen de paiement) – rapport commercial : état des principaux contrats et prospects – analyse par clients, produits, zones géographiques – analyse et état du marché, de la concurrence - exposé de la stratégie produits (des rapports réguliers) – l'essentiel se transmet oralement sans rapport écrit, lors de réunions formelles ou informelles</p> <p><u>Qualité de la prévision</u> : globalement juste, faux dans le détail, dépenses ok, problème pour le chiffre d'affaires et les prises de commandes</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> : semaine qui suit la fin du mois (J+5) Réunion toutes les 6 semaines avec les actionnaires – point sur la trésorerie toutes les deux semaines</p> <p><u>Contrôle de l'information</u> : tout est piloté par le DAF – les incohérences sont pointées</p> <p><b><u>Les systèmes de gestion en général :</u></b>  <u>Apports ERP/BSC</u> : ce ne sont que des outils – si on est d'accord sur ce que l'on veut faire cela marchera – si on pense que l'outil suffit et peut se substituer à une bonne analyse et compréhension des besoins, il y aura dysfonctionnement</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion</u> : une information au bon moment (importance du délai de diffusion) - une information au bon format (ni trop de détail, ni pas assez) - il faut savoir ce que l'on veut – une information fiable et bien expliquée (importance des hypothèses sous-jacentes pour comprendre comment l'information est construite</p>

Acteur	Synthèse
D1	<p><u>Infos internes / infos externes</u> : les actionnaires ne supportent pas le stress – Il faut leur donner des grandes masses – Si trop de détails, ils se perdent – en dire le moins possible, car sinon on prend un risque</p> <p><b><u>Diffusion par l’entreprise d’informations aux actionnaires et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b>  Ils contrôlent forcément puisqu’ils sont extrêmement présents, et au conseil d’administration – ils analysent au fil de l’eau, ils suivent, ils savent exactement ce qui se passent – mais dans la pratique, ce sont des financiers, ne connaissent rien au business, il faut en permanence expliquer, rassurer – pas de vrai coopération sauf avec les industriels, qui eux comprennent quelque chose –mais pour eux, on est trop petit -</p> <p><b><u>Diffusion en général d’informations aux actionnaires :</u></b>  Il y a beaucoup d’informations fournies, notamment sur les sites SEC ou AMF – encore faut-il savoir la chercher, la lire, la digérer – c’est valable pour des groupes d’actionnaires, des institutionnels</p> <p><b><u>Conclusion :</u></b> Agacé par la trop forte présence de ses actionnaires dont il ne perçoit pas vraiment la valeur ajoutée («ce sont des financiers, ils n’y comprennent rien») – du fait de cette présence, des exigences trop forte en matière de systèmes internes et de reporting – le reporting est perçu comme une vraie contrainte – pas ou peu de coopération en matière de stratégie (seul le DAF et le PDG sont aux commandes en matière de stratégie), on est vraiment dans la relation de contrôle – Cependant, le dirigeant a le sentiment que bien que donnant l’illusion de contrôler, le manque de compréhension des leviers du business confère aux actionnaires un rôle passif d’observateurs et de juges</p>
Acteur	Synthèse
D2	<p><b><u>Système de gestion de l’entreprise :</u></b>  Modalités de fonctionnement : outil simple compte tenu de la taille de la société (50 personnes) – la comptabilité est tenue sur Sage, et a été développé en interne un outil propre de gestion qui gère les collaborateurs (temps passé) les prospects et les clients – cet outil fonctionne comme un EIS (accès direct à l’information)</p> <p><u>Lien avec la stratégie :</u> Ras, tout est géré par le DG</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe :</u> Beaucoup d’informations : activité commerciale : suivi du pipe, de la prospection avec probabilité de signature, montant du chiffre d’affaires potentiel, des prises de commande – le rythme de mise à jour de</p>

Acteur	<p data-bbox="197 1800 229 1919">Synthèse</p> <p data-bbox="236 168 379 1919">cette base est trimestrielle, ce sont les commerciaux qui s'en chargent – tous les mois, nous sortons une cinquantaine de chiffres : le chiffre d'affaires en cours (et la facturation) – le suivi des projets (encours, avancement technique) – les dépenses consommées et le reste à faire – les revenus de la maintenance – mise à jour à la semaine et reforecast des prévisions de l'année mois par mois – suivi des dépenses de frais généraux (excel) – tableau complet (synthèse)</p> <p data-bbox="386 1615 418 1919"><u>Qualité de la prévision :</u></p> <p data-bbox="424 168 526 1919"><u>Périodicité de remontée des résultats :</u> reporting flash tous les mois non complet (P&amp;L simple, trésorerie), reporting trimestriel complet – j+10 envoi par email d'un flash aux actionnaires – conseils formalisés une fois par trimestre – diffusion rigoureuse de ce qui est dans les comptes -</p> <p data-bbox="564 248 596 1919"><u>Contrôle de l'information :</u> petite société, le contrôle est fait le daf et par moi, on en peut pas nous raconter des histoires longtemps</p> <p data-bbox="641 1431 673 1919"><b><u>Les systèmes de gestion en général :</u></b></p> <p data-bbox="679 1525 711 1919"><u>Apports ERP/BSC :</u> pas d'avis</p> <p data-bbox="750 327 782 1919"><u>Critères de qualité d'un système de gestion :</u> exhaustivité – qualité des données – système cohérent, unique et pas compliqué</p> <p data-bbox="820 168 928 1919"><u>Infos internes / infos externes :</u> le chef d'entreprise a besoin d'un niveau de détail plus important et connaît mieux l'entreprise – les actionnaires ont besoin d'une information plus synthétique – 90% des informations ne le intéressent pas – 4 ou 5 indicateurs suffisent – tant que ça marche, à la rigueur, ils n'ont besoin de rien</p> <p data-bbox="967 315 999 1919"><b><u>Diffusion par l'entreprise d'informations aux actionnaires et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b></p> <p data-bbox="1005 168 1114 1919">4 actionnaires se partagent le capital (dont un minorité de blocage) – cela fonctionne bien - Il y a une vraie coopération, ce sont des gens intelligents, ils ont un vrai rôle de conseil – un dirigeant est quelqu'un d'extrêmement seul, il a besoin de dialoguer, d'échanger, de discuter, de confronter des points de vue</p> <p data-bbox="1152 1178 1184 1919"><b><u>Diffusion en général d'informations aux actionnaires :</u></b></p> <p data-bbox="1190 168 1334 1919">Il y a énormément d'infos, pour moi cela veut dire pas d'infos – il faut s'intéresser aux détails d'une boîte, pour comprendre. En ce sens, le private equity est un système qui fonctionne bien – en publique il est difficile de diffuser de l'info de gestion, à cause des clients et des concurrents, il y a le problème du décodage et le risque que l'information non comprise soit mal interprétée – en privé, ils l'ont forcément</p>
--------	---

Acteur	Synthèse
D2	<p><b>Conclusion</b> : a mis en place un système de gestion qui tourne et qui donne les bonnes infos au bon moment – satisfait des relations avec ses actionnaires, à qui il fournit les mêmes infos qu'en interne, en plus agrégé – il y a une relation de coopération entre le dirigeant et ses actionnaires, qui est nécessaire pour ce dirigeant qui se sent seul et a besoin de cette coopération – plébiscite le système private equity, pour lui, la coopération ne peut marcher que s'il y a proximité, ce qui ne peut pas être le cas avec un actionariat public et diffus</p>

Acteur	Synthèse
D3	<p><b>Système de gestion de l'entreprise</b> :</p> <p><u>Modalités de fonctionnement</u> :</p> <p>Structure matricielle, axes d'analyse produits et géographiques, entités juridiques peuvent appartenir à plusieurs BU, système complexe. Localement, utilisation d'ERP, tentative d'unification, mais non aboutie. Eventuellement outils de gestion de projet localement. Utilisation d'un progiciel (Carat) de Cartesis pour le reporting et la conso, unifiés depuis 2000. Détail jusqu'au unités et pour chaque niveau de l'arborescence selon le deux axes d'analyse</p> <p><u>Lien avec la stratégie</u> : Pas de plan stratégique, plan à trois ans et budget intégrés, stratégie et contrôle complètement intégrés : plan piloté conjointement entre stratégie et finances – la stratégie du groupe, c'est la somme de la stratégie des secteurs – le processus est clairement bottom up, avec un cadrage général top-down</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : uniquement des indicateurs financiers, forte décentralisation de la gestion, chaque unité est relativement autonome dans sa gestion. Les indicateurs sont les indicateurs classiques : commandes, ventes, résultat opérationnel, free cash flow, détail des charges, les marges par projet ne remontent pas ; seul indicateur qualitatif : les effectifs – les infos ne sont pas retraités au niveau groupe, les infos groupe sont très exactement la somme des infos unités.</p> <p><u>Qualité de la prévision</u> : cela s'est amélioré, difficile de prévoir le cash</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> : fin de la période + 15 donc délai visiblement non prioritaire</p> <p><u>Contrôle de l'information</u> : audits internes et audits externes, contrôle de cohérence et dans la continuité par les niveaux supérieurs, le système repose sur la confiance, quelques zones de dysfonctionnements mais elles sont connues</p>

Acteur	Synthèse
D3	<p><b><u>Les systèmes de gestion en général :</u></b>  <u>Apports ERP/BSC</u> : n'est pas convaincu que l'ERP soit souhaitable, cela dépend des modes de gestion du secteur, le bsc est difficile à mettre en œuvre dans le cadre d'activités très différentes car il est difficile de trouver de indicateurs communs qui veulent dire quelque chose, sauf peut-être ne matière sociale et sociétale</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion</u> : système qui donne des infos pertinentes et fiables dont on a besoin, cela doit être une aide à la décision ; le délai n'est pas primordial, aucun patron ne prend des décisions à j+3 parce qu'il a eu son info à j+2</p> <p><u>Infos internes / infos externes</u> : l'externe ne prend pas de décisions opérationnelles, ils n'ont pas besoin tout à fait de la même info, mais d'un autre côté, ce sont les décisions opérationnelles qui vont entraîner la décision d'investissement, donc ce n'est pas loin</p> <p><b><u>Diffusion par l'entreprise d'informations aux actionnaires et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b>  Base de la communication : le rapport annuel, quelqu'un qui décortique le rapport annuel ligne à ligne sait tout sur la société, les infos restent cependant financières (sauf les effectifs), une partie description de l'activité qui reste assez légère – la diffusion est semestrielle - donc diffusion du minimum obligatoire, mais trouve que l'info est complète –  Importance de la communication privée, au moment des résultats semestriels et tout au long de l'année, beaucoup de réunions on en a – au cours de ces réunions, pas d'infos chiffrées, volonté de maintenir l'égalité entre les actionnaires, mais sur l'historique, assez transparents, on donne du qualitatif, des explications des chiffres – pour le futur, que des guidances – l'intérêt des réunions privées c'est de donner de poser les questions qu'ils ont eux envie de poser, et d'obtenir le langage maison, le fait d'entendre le dirigeant s'exprimer</p> <p><b><u>Diffusion en général d'informations aux actionnaires :</u></b>  Considère que la diffusion est extrêmement importante en quantité, les gens a priori connaissent extrêmement bien l'entreprise qu'ils suivent, la complexité est plutôt pour le marché à absorber toutes ces informations ; en réalité, par rapport à ce qu'on diffuse, il y a des synthèses de faites, plus ou moins bien par les analystes par exemple - mais un groupe c'est quelque chose de très complexe, il y a forcément des difficultés à appréhender l'info – a priori, on ne peut pas aller beaucoup plus loin en terme de diffusion, si on en dit plus notamment en matière prévisionnel, c'est trop engageant et cela peut se retourner contre l'entreprise.  Info de gestion diffusée : le problème c'est la confidentialité, par ex si diffusion d'éléments concernant la R&amp;D ; mais a priori, il n'est pas évident que les concurrents utiliseraient l'info, mais il y a quand même des infos sensibles par ex les marges sur contrat. C'est vrai que la diffusion de cette info pourrait améliorer la connaissance et stabiliser les cours, mais diffuser cette info publiquement paraît difficile, alors que c'est possible pour les petites boîtes en private equity, on voit bien que c'est souhaitable, mais eux n'ont pas le</p>

Acteur	Synthèse
D3	<p>problème du public</p> <p>L'info est finalement moins importante que la réputation du patron – et puis le temps passé à expliquer est important, on y passe 2/3 de son temps et ensuite on a plus le temps de gérer</p> <p>A priori, les actionnaires ont moyen de se faire une idée de l'entreprise, de savoir où elle va, de connaître les points de risque, de savoir ce que les dirigeants veulent faire – cependant, parfois tout est dans l'info, et l'imprévisible arrive quand même – quand il y a surprise, c'est parfois aussi parce que les actionnaires n'ont pas su lire ou trouver l'info – d'où l'intérêt des one to one, on demande au patron de mettre en exergue les éléments importants, c'est la même problématique qu'en interne, on préfère avoir les gens en business review en face pour s'expliquer plutôt que d'avoir une présentation de 150 slides ou on se perd – incontestablement, l'info privée est un avantage, il n'y a pas plus d'info mais elle est mieux expliquée et mieux comprise, cela va plus vite pour la prise de décision</p> <p><b>Mots importants</b> : complexe, complexité, compliqué (23 fois), décisions (6 fois), communication, communiquer (10 fois), one to one (3 fois)</p> <p><b>Conclusion</b> : <b>SIG pour piloter en interne très décentralisé, peu d'infos qui remontent – insiste sur la complexité de l'information dans les groupes pour l'externe ; en conséquence, si la communication externe est perçue comme satisfaisante, elle l'est surtout grâce à la communication privée, la diffusion publique est perçue comme suffisante mais difficile à décrypter - l'image de l'entreprise et des dirigeants est perçue comme importante.</b></p>

Acteur	Synthèse
D4	<p><b>Système de gestion de l'entreprise :</b></p> <p><u>Modalités de fonctionnement</u> : Système assez détaillé au niveau des axes d'analyse possibles, correspond à l'organisation du groupe</p> <p>Souci de ne pas complexifier, entités juridiques appartient à une seule BU. Les infos réelles et prévisionnelles existent dans le même niveau de détail, et à tous les niveaux de l'arborescence. Budgets actualisés une seule fois, suffisant? Processus qui tourne, rythme de diffusion interne plus élevé que rythme externe.</p> <p><u>Lien avec la stratégie</u> : décentralisation très forte (trop ?), division presque état dans l'état, est-il normal que le groupe ne puisse pas « dicter » la stratégie aux BU ? Que la stratégie du groupe ne soit pas forcément celle des BU ?</p> <p>Déconnection plan et budgets, on admet même à l'extrême la déconnection 1<sup>ère</sup> année plan et budget, donc déconnection stratégie et contrôle de gestion. Plan = exercice intellectuel, connotation un peu négative de la démarche. Par contre, on n'est pas dans un système figé, volonté d'écouter le terrain, d'être à l'affût des opportunités. Dimension humaine soulignée</p>

Acteur	Synthèse
D4	<p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : Très sommaire en terme d'info, même financières, qui remontent au groupe, mise en évidence à nouveau de la forte décentralisation. C'est le niveau division qui est pertinent en matière de contrôle de gestion (niveau de pilotage et de décision), les informations qualitatives ne remontent pas. Même démarche au niveau de la centralisation division, la volonté de mettre en place un SIG qui colle à l'activité fait que certaines activités se prêtent à la centralisation, à l'uniformisation au niveau division, d'autre pas.</p> <p>De fait, co-existence de deux systèmes, le système groupe et le système division, c'est volontaire et ce n'est pas perçu comme un problème : le tout c'est de s'y retrouver, cependant 2 saisies = source d'écarts. Existence possible d'écart entre compta et gestion, par souci de ne pas charger la compta avec des provisions par nature volatiles et arbitraires (ex des stocks)</p> <p>Pb de cohérence pour un lecteur externe ? Et même en interne, danger de se perdre ?</p> <p>Souci du cadrage du résultat : résultat = message (prononcé 3 fois) donc lissage mais contradiction avec la volonté de coller à la réalité. Importance de la tendance plus que de l'information temps réel. Contradiction entre le côté structurant du système de reporting groupe et la spécificité métier. Ecritures passées au top conso, donc ajustement de résultat groupe qui n'est plus la somme des résultats des BU. On « arrange le résultat » on provisionne pour en garder sous le pied</p> <p><u>Qualité de la prévision</u> : les plus compensent les moins. Business plus ou moins exposé (mondial, change, concurrence) donc prévision plus ou moins fiable. Bon niveau de prévisibilité si le business va bien.</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> : Bonne performance en terme de délai de clôture (j+10 au trimestre, j+6 au mois)</p> <p><u>Contrôle de l'information</u> : par contrôles de cohérence des niveaux hiérarchiques supérieurs, repose sur la confiance envers le personnel du contrôle de gestion</p> <p><b><u>Les systèmes de gestion en général :</u></b></p> <p><u>Apports ERP/BSC</u> : Il faut penser métier, un ERP n'est pas forcément utile pour tous les métiers, la conso de métiers différents n'a pas de sens. Système de gestion au niveau de la décision, si on a une gestion décentralisée, ne pas vouloir tout voir du siège. Temps et coût de mise en place d'un ERP. OK sur le fond pour la BSC (résultat financier résultante d'éléments non financiers), on peut avoir des indicateurs non financiers dans un ERP. Mais outil de consultant. Difficultés de voir le lien sur certains axes (RH notamment). Importance de la simplicité pour que les gens comprennent ce qu'ils font</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion</u> : répond aux besoins de la DG. Permet de prendre et de rendre les arbitrages nécessaires. Indicateurs dépendent du métier, du secteur, cela va au-delà de la technologie, une même technologie, si la finalité du produit est</p>

Acteur	Synthèse
D4	<p>différente, nécessitera des indicateurs différents.</p> <p><u>Infos internes / infos externes</u> : Déconnection entre communication interne et externe : Info externe : rassure ; Info interne : doit dire ce qui ne va pas</p> <p><b><u>Diffusion par l'entreprise d'informations aux actionnaires et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b></p> <p>Diffusion du minimum obligatoire. Crainte de la concurrence. On dit ce qu'il faut mais pas plus. Reconnaît que l'info publique est peu explicite de la stratégie (les concurrents ont du mal à recadrer) Importance de la communication privée. On revient à l'idée de préparation du résultat : éviter la surprise, le résultat peut être mauvais si on a averti de manière étalée. Anticiper les résultats, en faire un non-événement. Communication publique semestrielle sauf pour le CA (trimestrielle). Communication privée en continu (relations investisseurs et analystes, président reçoit les fonds d'investissements)</p> <p>Volonté de maintenir l'égalité des actionnaires en terme de chiffres communiqués. En privé, on donne du qualitatif. Communication subtile : il y a tout le non-dit. Le simple fait de rencontrer le dirigeant est un avantage en soi.</p> <p>La conséquence de cette diffusion est la faible possibilité, a priori, qu'a l'actionnaire de contrôler quoi que ce soit : si les concurrents ont du mal à « recadrer », les actionnaires aussi, en tout cas sur base de l'info publique, idem en matière de décision. Si coopération il y a, cela passe par les rendez-vous privés du président avec les fonds ou avec les analystes, ou dans le cadre du conseil</p> <p><b><u>Diffusion en général d'informations aux actionnaires :</u></b></p> <p>Trouve l'info suffisante (ton ironique). Se contredit cependant : sont bien informés d'un tas de trucs qui n'ont aucun intérêt mais pas les infos clés (avenir, position concurrentielle). Rôle de l'analyste : il a les moyens d'obtenir certaines infos s'ils posent les bonnes questions (on est obligé de répondre). Endormir l'actionnaire (cela va au-delà de rassurer) Idée que cela a toujours existé comme cela, cela va continuer. Structure actionnariat a changé, mais pas plus de contrôle qu'avant (notion de statut quo entre dirigeants). Sanction = cours de bourse. Pour rassurer ne pas rentrer trop dans le détail. Il faut montrer à l'actionnaire que tout va bien, ne pas lui montrer les témoins surtout s'ils sont rouges. Notion d'artifices de communication. Jugement sévère sur les actionnaires quant à leur capacité à lire les comptes. Lecture de comptes = temps, investissement. Un actionnaire intelligent utilise d'autres méthodes : image du président, croissance du secteur, croyance dans l'équipe de management. Importance de la gestion indicielle, de la position par rapport au CAC. La communication des informations de gestion, c'est de l'habillage, on rejoint l'idée de manipulation. Démarche de vente vers les analystes. Toujours la crainte de la concurrence, défiance même vis-à-vis des analystes. Idée que l'on communique quand les résultats sont bons. Coopération possible dans le cadre du conseil d'administration. Mais ton ironique, idée que le conseil ne sert pas à grand-chose, organe de représentation plus que de décision</p>

Acteur	Synthèse
	<p><b>Mots importants</b> : décentralisé (3 fois) – métiers (19 fois) - simplicité (3 fois) - lissage (4 fois) - concurrents (7 fois) - message (3 fois) – rassurer (8 fois)</p> <p><b>Conclusion</b> : <b>SIG pour piloter en interne et de manière décentralisée par métier, résultat = message pour rassurer l'actionnaire – importance de se préserver de la concurrence et donc de ne pas trop en dire</b></p> <p><b>Information</b> comme communication et non information comme donnée : ce n'est pas l'information qui est importante mais l'image de l'entreprise, transmise par les artifices de la communication financière</p>

Acteur	Synthèse
D5	<p><b>Système de gestion de l'entreprise</b> :</p> <p><u>Modalités de fonctionnement</u> : Outil de conso qui est un progiciel du commerce, Magnitude de Cartesis – grande quantité d'informations remontées au niveau groupe, la même info existe en détail à chaque niveau de l'arborescence – On a plus d'infos que l'on est capable d'en traiter – Utilisation par la majorité des entités d'un ERP (SAP), qui a été paramétré de manière identique ce qui fait qu'on est sûr de ce qui nous remonte. Outil lourd pour les filiales mais qui est relativement stable, on évite de changer les indicateurs tous les 4 matins - Il y a très peu de retraitements entre l'outil de conso et l'ERP, les écarts sont limités aux obligations légales locales</p> <p><u>Lien avec la stratégie</u> : Il n'y a pas de plan stratégique, plutôt des objectifs moyen terme, qui se traduisent dans le cadrage général du budget - cellule stratégie plutôt chargée des stratégies d'acquisitions externes, en ce sens, le plan est plutôt de la responsabilité de la direction financière -</p> <p>Lettre de cadrage général puis remontées bottom up et discussion – 2 revues budgétaires lourdes et reforecast mensuel</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : Des infos essentiellement financières, compte de résultat, par entité et par produit, bilan, cash, et certains indicateurs non financiers, comme la part de marché client, le taux de perte de matières, les effectifs</p> <p><u>Qualité de la prévision</u> : Dépend des marchés, pour certaines régions les prévisions sont plus difficiles que pour d'autres, cela dépend de la conjoncture, en général cela se compense globalement en raison de notre dispersion géographique</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> : J+4 : volume et ca, j+8 : clôture finale</p>

Acteur	Synthèse
D5	<p><u>Contrôle de l'information</u> : Informations fournies par les comptables et contrôleurs de gestion locaux, et par les opérationnels pour certaines infos, le contrôle est fait par les équipes du siège, ainsi que par l'audit interne, qui s'est renforcé avec SOX</p> <p><b><u>Les systèmes de gestion en général :</u></b>  <u>Apports ERP/BSC</u> : Oui si la mise en place est bien faite, cela permet de gagner du temps (travail des gens facilité surtout si les interfaces sont bien faites), de disposer d'infos agréables car au même endroit les gens mettent les mêmes choses, cela assure du même coup la fiabilité des informations qui remontent - par contre, cela peut être très néfaste si la mise en place a été mal faite et mal pensée</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion</u> : Fiabilité, notamment des prévisions, lisibilité de l'info qui doit être adaptée au business, cohérence entre constaté et prévu – il faut se fixer des objectifs sur ce que l'on veut suivre, piloter, des axes d'analyses et disposer d'indicateurs qui permettent de réagir – il faut aussi que l'info soit on time, courante, à jour</p> <p><u>Infos internes / infos externes</u> : A priori la nature des besoins est la même, ils ont tous les deux besoin d'infos court terme, moyen terme, long terme, ils ont besoin des mêmes infos mais sous forme plus agrégée</p> <p><b><u>Diffusion par l'entreprise d'informations aux actionnaires et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b>  Importante communication financière, à la fois publique et privée – L'information diffusée provient rigoureusement des systèmes internes, plus exactement du système de reporting, l'info étant ensuite digérée, analysée, retravaillée par une équipe spécialisée dédiée à la communication financière –  souci de préserver l'équité entre les actionnaires, donc forte utilisation des nouveaux médias (Internet et audiocast), toute information diffusée en réunions privées est mise à disposition très rapidement sur le site Internet, ainsi que les slides de présentation accompagnés du discours complet et des jeux de questions réponses –  Contenu de la diffusion publique assez large : les infos obligatoires, les infos sectorielles assez détaillées, des tendances prévisionnelles, des informations qualitatives sur la concurrence, le marché, la production</p> <p>Concernant la communication privée, existence d'une base de données investisseurs d'environ 500 noms qui reçoivent systématiquement les informations sur le groupe ; sont organisés régulièrement des roads shows, des rencontres analystes ou investisseurs, des visites de sites, des réunions en petit comité, des réunions one to one.</p>

Acteur	Synthèse
D5	<p>En terme de contenu lors de ces rencontres, insiste sur le fait qu'il n'y a pas de diffusion complémentaire entre l'information publique et l'information privée puisque toute information privée devient publique – reconnaît cependant qu'en réunion one to one, il y a des échanges d'informations qualitatives, des réponses à des questions qui n'ont pas été posées en public – il faut savoir doser ce que l'on dit et ce que l'on ne dit pas – les informations communiquées en privée correspondent à des explications, par exemple sur l'évolution de la marge ou sur l'impact de tel événement sur la marge, des éclaircissements, des analyses d'évolution, les impacts de changement de périmètre, de taux de change, etc...</p> <p>Les grands rendez-vous sont trimestriels</p> <p><b><u>Diffusion en général d'informations aux actionnaires :</u></b></p> <p>Trouve que globalement, un investisseur qui s'intéresse et qui connaît son domaine a à sa disposition beaucoup d'informations, il peut donc prendre ses décisions avec discernement – trouve cependant que le niveau d'informations est inégal selon les groupes, en tout cas publiquement, peut-être que la différence se fait sur la communication privée – reconnaît que l'information de gestion est indispensable pour expliquer la performance, mais cette info est plutôt utilisée oralement ou lors de réunions privées, car elle sort des éléments officiels admis par les autorités boursières et le groupe peut ainsi être accusé de montrer des chiffres favorisant leur image – pas évident non plus de donner ce type d'informations de manière régulière – pense également que la communication financière est meilleure quand tout va bien et qu'il faut s'habituer à profiter de ces moments pour préparer les communications de crise éventuelle – reconnaît également la relation de coopération qui s'instaure naturellement entre les investisseurs et analystes présents et impliqués dans le groupe et la direction, notamment en matière d'apport de benchmark, de best practise, d'échanges sur les éléments de la communication – mais ce ne sont pas les investisseurs qui font la stratégie du groupe ni même qui l'influencent, mais ils peuvent réagir sur une orientation stratégique et cela poussera le groupe à s'expliquer, à communiquer -</p> <p><b>Mots importants :</b> métiers (7 fois), décisions (6 fois), communication (11 fois), road show (14 fois), one to one (10 fois), temps (11 fois), fiabilité (7 fois)</p> <p><b>Conclusion :</b> Système de gestion qui tourne, remontant des informations qualitatives et quantitatives, avec un service spécialisé dans l'analyse entre le contrôle de gestion et les relations investisseurs, cela permet une bonne connaissance des chiffres et une communication financière très professionnelle, soucieuse de préserver l'équité entre les actionnaires tout en accordant des échanges privés à certains de ses investisseurs.</p>

Acteur	Synthèse
D6	<p><b>Système de gestion de l'entreprise :</b>  <u>Modalités de fonctionnement</u> : reporting sur fichier excel, mise en place actuelle d'hyperion, axes d'analyse choisis = métiers – utilisation de SAP pour la compta mais pas d'interface, donc système handicapant, beaucoup de perte de temps en ressaisies dans excel – une équipe de contrôleurs centraux et de contrôleurs par branches</p> <p><u>Lien avec la stratégie</u> : pas de direction de la stratégie – tout est géré par la direction financière en direct avec la direction générale- plan à trois ans glissants, 1<sup>ère</sup> année budget – méthode top down : détermination des investissements, puis des objectifs de CA, puis des marges par calcul de ratios, puis déclinaison sur les business units - aller retours ensuite jusqu'à finalisation</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : Info comptables et financières : compte d'exploitation (CA, marge, frais de personnel, frais de publicité, frais généraux d'activité, amortissements, frais généraux sur investissements, coûts d'occupation) Bilan (bfr)</p> <p><u>Infos qualitatives</u> : ca par personne en fonction des m<sup>2</sup> occupés, et suivi rh très poussé (batterie d'indicateurs qualitatifs) – suivi des achats par famille de produits et frais de publicité</p> <p><u>Qualité de la prévision</u> : grand problème du métier, c'est la prévision des ventes, d'autant que l'activité est saisonnière, on ne sait que très tard si on fera notre chiffre, et que la clientèle est en partie étrangère (tourisme)</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> : marges à j+2, salaires à j+5, toutes les dépenses à j+7 et ensuite le temps de récupération et de traitement dans excel, on sort nos résultats le 15 du mois.</p> <p><u>Contrôle de l'information</u> : fiabilité liée à la comptabilité ; comptabilisation des achats à la commande (avec blocage si hors budget) ce qui permet de sécuriser les achats,</p> <p><b>Les systèmes de gestion en général :</b>  <u>Apports ERP/BSC</u> : oui si on sait trier l'essentiel et ne remonter que ce qui est pertinent</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion</u> : sélectif sur les éléments de levier de résultats, ne doit pas tout faire, tout dire, pertinence de l'information, pas la quantité, qualité axée sur ce qui est levier de résultat, on remonte les indicateurs importants à surveiller pour assurer la génération du résultat prévu</p> <p><u>Infos internes / infos externes</u> : méthode différente entre compta et gestion, donc par construction, différences entre info interne de gestion et info comptable de communication</p> <p><b>Diffusion par l'entreprise d'informations aux actionnaires et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</b></p>

Acteur	Synthèse
D6	<p>Diffusion publique restreinte et limitée aux éléments comptables de consolidation obligatoires – résultat par branche communiqué – les analystes sont en liaison permanente avec le service des relations investisseurs, chaque année assemblée générale, réunion d’analystes financiers, et journalistes- dans ces réunions, on donne des chiffres un peu différents des comptes, mais il faut alors donner des explications et cela devient compliqué</p> <p><b>Diffusion en général d’informations aux actionnaires</b> : on leur dit pas grand-chose, on leur donne une photographie, mais en même temps, il n’y a que la comptabilité qui puisse assurer la véracité de l’information grâce à l’audit – l’information comptable étant normalisée, elle est considérée comme fiable – tout ce qui est gestion présente un côté déclaratif, notamment pour les prévisions, et c’est cela qui est intéressant, l’information est incontrôlable, on peut dire ce que l’on veut – ceci dit, les comptes consolidés restent effectivement obscurs, il faut une information par branche – d’où l’intérêt d’une compta ana qui sert de vecteur de diffusion ce que font les Américains</p> <p><b>Mots importants</b> : comptabilité (70 fois !) – perte de temps (6 fois) – expliquer (4 fois) – métiers (3 fois) – fiabilité (2 fois)</p> <p><b>Conclusion</b> : système de gestion peu perfectionné trsè axé sur les indicateurs comptables, en cours de refonte, suivi de l’activité cependant maîtrisée – le problème vient surtout de l’existence de deux informations, une de gestion, servant en interne l’autre comptable servant à la communication financière – difficile dans ce cas d’apporter un éclairage des chiffres par métier à l’aide de la gestion</p> <p>Communication financière peu développée, et limitée aux informations obligatoires</p>

Acteur	Synthèse
D7	<p><b>Système de gestion de l’entreprise</b> :</p> <p>Modalités de fonctionnement : organisation composée de plusieurs métiers très différents (type conglomérat) – chaque branche est très autonome, a son propre outil de gestion, ses propres indicateurs – chaque branche remonte un autonomie sur son propre système de reporting ses résultats et son budget – la conso se fait pour l’ensemble du groupe sur Carat – « <b>Au niveau reporting, ce qui est bon pour la direction du métier est bon pour la direction générale du groupe.</b> »</p> <p><u>Lien avec la stratégie</u> : Stratégie et contrôle complètement imbriqué, en commun par la stratégie et le contrôle de gestion- on part du plan stratégique, qui définit les objectifs à trois ans, ces plans sont transformés en plans d’action, puis en plans d’affaires chiffrés, la première année étant le budget. Concernant le contrôle, cela se passe par l’actualisation du plan, pour proposer une actualisation du plan, chaque métier a lancé toute une organisation derrière qui s’étend sur deux ou trois mois, pour repartir de la base, remonter tous les</p>

Acteur	Synthèse
D7	<p>objectifs, faire les synthèses, et proposer les objectifs du métier. Ce sont ces objectifs qui sont ensuite suivis mensuellement dans le tableau de bord-</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : infos financières et comptables classiques : CA, la trésorerie, et puis des notions de coûts, qui dépendent des métiers – pour les indicateurs qualitatifs, cela dépend des métiers (le nombre de clients, le revenu par abonné, les prises de commandes, les réservations de logement)</p> <p><u>Qualité de la prévision</u> : pas de commentaires</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> : flash à j+2/3 reporting complet à j+25</p> <p><u>Contrôle de l'information</u> : La fiabilité est faite par rebouclage, et le lien avec la conso permet de valider le reporting métier, Carat est l'outil intégrateur</p> <p><b><u>Les systèmes de gestion en général :</u></b></p> <p><u>Apports ERP/BSC</u> : considère que le système de gestion est lié au métier, il faut un système adapté au métier qui n'est pas forcément un ERP, cela peut permettre de gagner du temps, de la fiabilité, on peut avoir un ERP par métier, mais en aucun cas un ERP pour le groupe dans le cas d'activité très diversifiées</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion</u> : En interne : rapidité, fiabilité, bons sens, la direction doit avoir connaissance suffisamment tôt des événements, il faut une homogénéité de l'information fournie –</p> <p>En externe, il faut de la consistance dans le temps, la persistance des indicateurs, le choix des indicateurs, fiabilité, il faut éviter une vision trop court-termiste</p> <p><u>Infos internes / infos externes</u> : en interne on a besoin d'une information au quotidien de pilotage ; en externe, l'information doit être plus normée pour être compréhensible, il ne faut pas avoir à donner trop d'explications</p> <p><b><u>Diffusion par l'entreprise d'informations aux actionnaires et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b></p> <p>Information assez importante diffusée : le compte de résultat et le bilan consolidé, les flux de trésorerie, et beaucoup d'éléments par activités : chiffre d'affaires, résultat, flux de trésorerie, des indicateurs clients, ressources humaines, marché, concurrence, la politique commerciale et les choix et décisions stratégiques du groupe – En prévisionnel, on ne donne que le chiffre d'affaires – Ces infos publiques sont complétées par les infos données en réunions plus privées : 100 à 200 sociétés dans la base investisseurs, pour qui sont</p>

Acteur	<p data-bbox="193 1798 225 1919">Synthèse</p> <p data-bbox="233 168 341 1919">organisées des réunions analystes et journalistes deux fois par an, avec conférence call et supports accessibles en même temps sur Internet – Pour les gros fonds de pension, suite à la publication des résultats, organisation de road shows au cours desquels on planifie également des one to one – Participation à des réunions analystes organisées par des brokers</p> <p data-bbox="344 168 416 1919">Souci de faire attention à ce qui est dit dans ces réunions, il y a le risque qu'une info diffusée même en privé parte à la concurrence – aucune info chiffrée supplémentaire – des explications, des commentaires, des réponses aux questions</p> <p data-bbox="453 331 485 1919"><b>Mots importants</b> : métiers (11 fois), décentralisation (3 fois), concurrence (3 fois), communication (2 fois), fiabilité (4 fois)</p> <p data-bbox="528 197 671 1919"><b>Conclusion</b> : Un système de gestion très décentralisé qui permet de conserver la vision métiers et les indicateurs propres à chaque métier – néanmoins souci de faire remonter ces informations au niveau du groupe – communication financière tournée métier, indispensable dans ce cas car info consolidée difficilement interprétable – liaison info publique - info privée avec le souci de préserver l'égalité des actionnaires</p>
--------	---

Acteur	<p data-bbox="788 1798 820 1919">Synthèse</p> <p data-bbox="828 1435 860 1919"><b>Système de gestion de l'entreprise :</b></p> <p data-bbox="868 168 1075 1919"><u>Modalités de fonctionnement</u> : Le groupe fonctionne sur une organisation géographique, chaque division géographique vendant la totalité des produits fabriqués par le groupe – l'axe d'analyse est donc géographique (la marge étant comptabilisée par pays de destination, c'est-à-dire le pays du client final), avec une forte problématique de prix de cessions internes - possibilité d'avoir un système commun pour l'ensemble du groupe (SAP) et un système de conso unique (Carat) (en cours de refonte) car les indicateurs de suivi sont les mêmes pour toutes les régions – il existe par ailleurs une balanced scorecard mais qui doit être revue car elle n'est pas utilisée</p> <p data-bbox="1123 168 1232 1919"><u>Lien avec la stratégie</u> : L'innovation essentielle du groupe c'est l'abandon du budget, le groupe utilise un système de rolling forecast au trimestre avec business review chaque trimestre - Plan stratégique non valorisé, plan d'entreprise sur 4 ans comprend des objectifs qui sont valorisés dont la première année est en cohérence totale avec l'objectif de l'année même si nous ne l'appelons pas budget</p> <p data-bbox="1272 168 1375 1919"><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : les résultats financiers classiques : compte de résultat détaillé, cash flow – bilan – Des indicateurs plus qualitatifs : un indicateur de rentabilité des capitaux engagés – des indicateurs liés aux clients (encours clients et bfr, le suivi des prix de vente unitaire par produit) – des indicateurs liés à l'innovation, des indicateurs liés à la qualité de la</p>
--------	--

Acteur	Synthèse
D8	<p>production, des indicateurs de productivité industrielle – des indicateurs liés à la qualité du service – des indicateurs RH -</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> : flash à j+7, reporting complet à j+20</p> <p><u>Contrôle de l'information</u> : l'info doit être fiable mais il ne faut pas faire une fixation sur les contrôles internes, s'oppose à la vision qui consiste à avoir des tonnes de capteurs dans tous les coins, quand il fait très chaud, on s'en rend compte - le bons sens commun est utile pour capter les tendances</p> <p><b><u>Les systèmes de gestion en général</u></b> :  <u>Apports ERP/BSC</u> : conçoit l'utilité de l'utilité des ERP car est en train d'harmoniser l'ERP pour l'ensemble du groupe – Mais avant la mise en place, il est essentiel d'harmoniser les règles de calcul, sinon on ne peut pas se parler -</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion</u> : information structurée correctement, fiable sans tomber dans l'excès, ce n'est pas une information comptable, qui réponde aux questions et qui permette de challenger les opérationnels, l'info de gestion doit être avant tout extrêmement opérationnelle,</p> <p><u>Infos internes / infos externes</u> : cela n'a rien à voir, l'info interne sert à piloter, en externe, les actionnaires ont besoin d'éléments macro</p> <p><b><u>Diffusion par l'entreprise d'informations aux actionnaires et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b>  Diffusion semestrielle classique, d'informations essentiellement financière – organisation de réunions analystes et de road shows deux fois par an – Une attention extrême à la confidentialité des informations diffusées, car crainte du concurrent, concurrence féroce dans ce secteur</p> <p><b><u>Diffusion en général d'informations aux actionnaires</u></b>  Trouve l'information largement suffisante, compte tenu de la capacité des actionnaires à comprendre les métiers, l'organisation, les rouages pour pouvoir interpréter et comprendre effectivement la mesure de la performance – Si les actionnaires lisaient en détail le contenu du rapport annuel, ils auraient déjà une mine d'informations- mais ils ne le font pas - d'autre part on se heurte très rapidement à des problèmes de confidentialité, qui font que les choses essentielles, on ne veut surtout pas les diffuser</p> <p><b>Mots importants</b> : confidentialité, concurrence (6 fois), géographie (5 fois), capacité, compréhension (5 fois), fiabilité (6 fois)</p>

Acteur	Synthèse
D8	<p><b>Conclusion</b> : Système de gestion clairement en refonte, orienté axe géographique pays de destination, dans le quel il est a priori facile de mettre en place une scorecard (objectif) – indicateurs communs pour tout le groupe – Dubitatif sur la communication externe d’informations autres que les informations légales, en raison de l’incapacité des actionnaires à comprendre cette information et surtout en raison de problèmes de confidentialité</p>

Acteur	Synthèse
D9	<p><b>Système de gestion de l’entreprise</b> :  <u>Modalités de fonctionnement</u> : Le groupe fonctionne sur une organisation géographique, activité quasi mono produit - l’axe d’analyse est donc géographique – système commun de gestion compta pour tout le groupe (SAP) et un système de conso unique (Hyperion)  A côté du reporting financier, existence d’une balanced scorecard comprenant des indicateurs clés de suivi de l’activité</p> <p><u>Lien avec la stratégie</u> : L’innovation essentielle est la séparation du reporting financier, rattaché à la finance, du reporting stratégique, rattaché à la stratégie – par contre travail en commun, plan à 3 ans et budget très imbriqué</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : Classique financiers tout le détail de l’EBIT + bilan+cash flow + capex + cptes clients + ROCE – Indicateurs quali qui s’appliquent à toutes les entités et qui remontent trimestriellement : des indicateurs clés de l’activité : part de marché, taux de fidélisation, taux de développement, amélioration de la performance des achats – 40 indicateurs au début, aujourd’hui 12 mais ils sont essentiels –  Sur ces indicateurs, on donne des objectifs groupe et on les suit – ces objectifs sont directement rattachés à la stratégie</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> :reporting complet à j+15 ouvrables</p> <p><u>Contrôle de l’information</u> :</p> <p><b>Les systèmes de gestion en général</b> :  <u>Apports ERP/BSC</u> : apport évident (cf fonctionnement du groupe)  <u>Critères de qualité d’un système de gestion</u> : forecasts bons – utilisé par tous – que les utilisateurs se l’approprient – avoir besoin des infos qui sortent  <u>Infos internes / infos externes</u> : même info en plus agrégé</p>

Acteur	Synthèse
D9	<p><b><u>Diffusion par l'entreprise d'informations aux actionnaires et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b>  Diffusion trimestrielle, donc plus volontariste - organisation de réunions analystes et de road shows 4 fois par an – essai d'améliorer la communication – fournit des infos qualitatives de plus en plus – les gens internes sont là pour les communications pour comprendre à quoi cela sert</p> <p><b>Conclusion :</b> Système de gestion orienté stratégie – mise en place d'outil commun facilitée par l'activité unique - indicateurs communs pour tout le groupe – communication externe qui s'ouvre progressivement, avec diffusion des infos qualitatives -</p>

## Annexe IV-8: Synthèse des entretiens réalisés à partir des matrices individuelles : les investisseurs et analystes

Acteur II à I5	<p>Données condensées</p> <p><b>Fonctionnement des fonds</b> : système Private Equity : investissement dans des sociétés en général non cotées, auprès d'un fondateur président, qui reste majoritaire ou devient minoritaire, éventuellement avec d'autres fonds partenaires - orientation moyen terme (3 à 5 ans), prise de participation assez importante (entre 10 et 30% du capital, parfois participation majoritaire, mais ce n'est pas forcément l'objet, sauf pour II- par contre, avec le système de pacte d'actionnaire, on peut être majoritaire) et en général très souvent administrateurs position de lead ou co-lead - la participation peut de faire en plusieurs tours de tables – cela leur confère une position de partenariat assez proche de l'entreprise – en général investissement plutôt dans de jeunes entreprises à haut potentiel dans les secteurs des hautes technologies</p> <p>Critères d'investissement : qualité du management, qualité des équipes, la taille du marché, le business modèle, la qualité de la technologie</p> <p>Dès l'entrée, la condition d'investissement est liée à l'accès à l'information : business plan, audit, engagement de confidentialité – mise en place d'un schéma de reporting – ensuite relations très régulières avec les entreprises – contrôle mais aussi coopération – par contre, ce ne sont pas les dirigeants, ne doivent pas prendre de décisions opérationnelles</p> <p><b>Les Systèmes de gestion des entreprises dans lesquelles les investisseurs ont investi (private equity seulement) :</b></p> <p><u>Modalités de fonctionnement</u> : de manière générale, participations majoritaires dans des sociétés, donc définition en commun avec les dirigeants de ce qu'on attend comme infos, on fait évoluer les pratiques et les habitudes – redéfinition des SI, des indicateurs clés, mise en place d'un schéma de reporting</p> <p><u>Lien avec la stratégie</u> : petites sociétés, la stratégie c'est le dirigeant directement avec le fond, qui se comporte comme un dirigeant</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : indicateurs financiers surtout, quelques indicateurs qualitatifs, tels suivi des offres, commandes, carnet de commande, effectifs, et des ratios métiers en fonction des participations tels nombre d'appels sur le numéro d'appels, vitesses de réponses, le nombre de franchisés, le nombre de masses à franchiser, les taux de perte de franchisés, parce que ce sont les paramètres essentiels du business.</p>
II	

Acteur	Données condensées
II	<p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> : j+10 pour le dirigeant, j+15 au plus tard pour le fond</p> <p><u>Contrôle de l'information</u> : On se repose d'abord sur l'interne les gens ayant été recrutés par l'actionnaire – Puis, on se repose sur l'avis de l'expert comptable, de l'auditeur, qui sont également choisis par le fond –</p> <p><b><u>Les systèmes de gestion en général :</u></b>  <b><u>Apports ERP/BSC :</u></b> Si ERP bien structuré, cela vous fait de l'analytique - Le problème c'est de le structurer et ensuite de remplir les données – cela prend beaucoup de temps, il faut que les sociétés soient suffisamment importantes pour que cela vaille la peine - Mais cela n'est pas mauvais, car cela a des impacts dans le process de l'entreprise –  Le BSC, c'est un super beau truc, mais réservé aux grands groupes – cependant, même si cela ne s'appelle pas BSC les petites sociétés n'ont quand elles suivent des paramètres de type score card.</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion</u> : Avoir suffisamment d'analytique par rapport au prix que cela coûte. La tentation est de faire tout analytique, mais c'est coûteux.</p> <p><u>Infos internes / infos externes</u> : Il faut que toutes ces informations soient cohérentes – il ne faut pas deux reportings - le manager peut avoir ses besoins à lui, qui sont plus liés à l'opérationnel – l'actionnaire est plus en consolidé – mais si cela ne va pas, il faut pouvoir descendre dans le détail - C'est impossible dans une boîte cotée - idée que chacun doit avoir à son niveau le détail qui lui correspond, l'info utile pour sa prise de décision -</p> <p><b><u>Diffusion par les entreprises du portefeuille d'informations à l'investisseur et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b>  <u>Diffusion publique</u> : Pas de diffusion publique, on est dans le domaine du privé  <u>Diffusion privé</u> :  <u>natures d'infos</u> : toutes les infos que l'entreprise a en interne, financières et non financières  <u>Périodicité des rencontres</u> : discussions mensuelles en comités exécutifs, le mot est important, on est pas dans le conseil d'administration, l'actionnaire est ici presque un dirigeant, ce qui est normal puisqu'il est majoritaire  <u>Complétude de l'info</u> : « Comme c'est nous qui l'avons définie, c'est dur de dire non ! Ils n'ont pas le choix. »  <u>Utilisation de l'info</u> : « C'est nous les patrons, on contrôle et on agit »</p>

Acteur	Données condensées
I1	<p><b><u>Diffusion en général d'informations aux actionnaires :</u></b></p> <p><u>Qualité de la diffusion publique en général et améliorations possibles :</u> problème de confidentialité : on ne peut pas tout disséminer s'il y a plusieurs actionnaires – si certains actionnaires reçoivent de l'information en avance, et sont finalement des gestionnaires de la boîte, ils devraient être normalement plus responsables que les actionnaires lambda – mais il doit y avoir transparence : il n'y a aucune raison de cacher des choses à un actionnaire, cela pour moi c'est un crime, donc cela ne se fait pas – aspect pratique : dans une boîte où il y a 50000 actionnaires, on ne peut pas diffuser un compte de résultat à 50000 actionnaires, même si vous en avez 50, c'est la croix et la bannière - Donc qu'on le mette sur un website et qu'on le rende public, oui, mais là on revient au problème de confidentialité -</p> <p><u>Gain pour l'actionnaire de la diffusion publique :</u> L'actionnaire quelque part, il faut quand même qu'il s'intéresse à son truc et qu'il fasse un petit effort pour avoir l'information. C'est pas parce qu'on est actionnaire que la messe est dite.</p> <p><u>Apports de la diffusion d'informations de gestion :</u> La difficulté de l'information de gestion, c'est que quand elle est disséminée avec des gens qui ne sont pas impliqués, il y a des effets pervers négatifs – le management a le droit de se chercher, pour pouvoir actionner et travailler dessus – l'actionnaire doit savoir, mais il faut laisser au gestionnaire la possibilité de se débrouiller dans son propre truc - Donc il faut pour l'actionnaire une information lissée – les à-coups peuvent être mal interprétés et cela peut donner des réactions dangereuses - Donc c'est une information qui nécessite des explications. Cela peut amener à des situations sinon dangereuses, en tout cas d'incompréhension, donc de perte de temps, etc. Je pense qu'il y a deux niveaux d'informations. J'ai conscience qu'il y a deux niveaux d'informations. Chez nous, il n'y en a pas, parce que nous, on est impliqués.</p> <p><b>Mots importants :</b> opérationnel (9 fois), analytique (6 fois), transparence (4 fois), patrons (3 fois), expliquer (2 fois), confidentialité (2 fois), stratégie (2 fois )</p> <p><b>Conclusion :</b> de par la structure du fond, actionnaire très impliqué : majoritaire et systématiquement présent au conseil d'administration – cela lui confère une position d'actionnaire particulier – à ce titre, a des exigences en matière de transparence, et il obtient puisque c'est lui le patron – reconnaît cependant que ce qu'il applique est difficile à mettre en pratique pour une boîte cotée, et pour l'information publique</p>

Acteur	Données condensées
12	<p><b><u>Les Systèmes de gestion des entreprises dans lesquelles les investisseurs ont investi (private equity seulement) :</u></b></p> <p><u>Modalités de fonctionnement</u> : Sur le formalisme de l'information on essaye de mettre en place très rapidement après l'investissement le « reporting », en général, comme on co-investit avec des fonds de réputation, on amène tous notre « reporting » et on met en place quelque chose adapté à l'entreprise -</p> <p><u>Lien avec la stratégie</u> : petites sociétés, la stratégie c'est le dirigeant directement avec le fond, qui se comporte comme un dirigeant</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : état du cash flow, compte de résultat, bilan (moins important), les effectifs, les indicateurs physiques opérationnels liés aux activités, dont il reconnaît qu'ils sont les plus difficiles à mettre en place - bon niveau d'informations – reforecasts systématiques -</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> : 4 jours après la fin du mois, le dirigeant bloque ses comptes fin décembre, 18 janvier on a les comptes définitifs</p> <p><u>Contrôle de l'information</u> : si doute, envoi de consultants externes</p> <p><b><u>Les systèmes de gestion en général :</u></b></p> <p><b><u>Apports ERP/BSC</u></b> : risque du système intégré qui finit inévitablement avec des dizaines de « verrues » qui sont pires que d'avoir des systèmes spécialisés – permet une bonne unification des systèmes opérationnels – mais risque de perte des spécificités de suivi des métiers - intéressant quand on est du haut en base dans les mêmes métiers notamment quand on est à l'international, où cela peut devenir monstrueusement complexe – faire attention à la complexité de mise en place et de maîtrise des systèmes -</p> <p>Pour le BSC, la difficulté, c'est la capacité et l'investissement temps monstrueux pour définir les indicateurs permettant de mesurer les facteurs clés de succès – cela marche dans des choses faciles à mettre sous forme physique où le financier a moins d'intérêt (R&amp;D par exemple) - pour le moment relier des indicateurs physiques au budget c'est une vraie prise de tête, impossible à faire.</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion</u> : le temps de traitement c'est à dire donner de l'information rapidement, plus j'attends plus elle est obsolète moins elle sert - donner le bon niveau d'information pour décider sans submerger d'information - la capacité à creuser à la demande (système de tables gigognes) et puis de la cohérence en dessous - la souplesse des paramétrages qui permettent de suivre rapidement une reconfiguration de l'information sans souffrir monstrueusement.</p>

Acteur	Données condensées
12	<p><u>Infos internes / infos externes</u> : l'information actionnaire d'un administrateur et les outils de gestion internes sont quand même très très proches – le dirigeant donne ce avec quoi il pilote parce qu'il n'a pas le temps - une des vertus cachées du board rapproché c'est finalement le peu de temps de traitement de l'information donc les gens ne jouent pas tellement avec les chiffres - et puis ce qui sort de chez eux sort des systèmes opérationnels, ce qui leur évite de passer par un système de reporting intermédiaire -</p> <p>De manière générale, ne voit pas pourquoi l'actionnaire aurait besoin d'informations différentes - les ¾ c'est futur, le passé n'a d'intérêt que pour éviter que l'erreur ne se reproduise, pour comprendre – il faut être obsédé par où on va (actionnaire comme dirigeant) – C'est vrai qu'il faut se fixer une limite à la diffusion (aspect confidentialité) – c'est vrai aussi que les à-coups ont un aspect anxiogène – mais considère néanmoins que ce qui est pire, c'est ne pas savoir -</p> <p><b><u>Diffusion par les entreprises du portefeuille d'informations à l'investisseur et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b></p> <p><u>Diffusion publique</u> : Pas de diffusion publique, on est dans le domaine du privé</p> <p><u>Diffusion privé</u> :</p> <p>natures d'infos : informations financières et non financières en moyenne assez détaillées</p> <p>Périodicité des rencontres : toutes les 3 semaines environ</p> <p><u>Complétude de l'info</u> : tout ce que le dirigeant possède dans certains cas, dans d'autres des difficultés pour obtenir – travail de longue haleine – il faut persuader le dirigeant que c'est aussi son intérêt -</p> <p><u>Utilisation de l'info</u> : la proximité avec les dirigeants permet à la fois de contrôler et de coopérer avec eux</p> <p><b><u>Diffusion en général d'informations aux actionnaires :</u></b></p> <p><u>Qualité de la diffusion en général et améliorations possibles</u> : grande différence selon le type d'actionnaires – la particulier n'a rien ou n'a pas les moyens de comprendre – l'investisseur institutionnel et l'analyste ont des moyens d'accès que le particulier n'a pas, bon niveau d'infos- La volonté d'égalité des traitements de tous les actionnaires ne doit pas aboutir à une déperdition en qualité de l'information -</p> <p><u>Gain pour l'actionnaire de la diffusion publique :</u></p> <p><u>Apports de la diffusion d'informations de gestion</u> : très partagé : si on diffuse largement, on est sous le regard des financiers et des concurrents- par contre, l'actionnaire est propriétaire, il a le droit à l'information – S'il n'a pas l'info, il risque de réaliser trop tard qu'il y avait un problème - pense que l'argument de la concurrence est assez factice, les bons analystes externes sont capables de lire très bien des situations de groupe c'est-à-dire qu'il ne faut pas se faire d'illusion, lorsque l'on s'attaque à un secteur, on est capable assez rapidement de comprendre comment fonctionne le marché sans avoir accès à l'information - C'est vrai qu'il peut y avoir deux ans de</p>

Acteur	Données condensées
12	<p>triche potentielle avant qu'on se rende compte des choses -</p> <p><b>Mots importants</b> : gestion (16 fois), monstrueux (8fois), comprendre (5 fois), stratégie (5 fois), opérationnels (3 fois), métiers (2 fois)</p> <p><b>Conclusion</b> : La position d'actionnaire au conseil d'administration confère un statut particulier en matière d'obtention et de compréhension de l'information – mais même dans le cas de participations minoritaires, il est intéressant de constater que le dialogue permet souvent de construire une véritable coopération, à partir du moment où chacun comprend qu'il y va de son intérêt d'être transparent – Bon niveau pour les systèmes internes en général, là encore sous l'impulsion des investisseurs-</p>
Acteur	Données condensées
13	<p><b><u>Les Systèmes de gestion des entreprises dans lesquelles les investisseurs ont investi (private equity seulement) :</u></b></p> <p><u>Modalités de fonctionnement</u> : Le SIG est un critère d'investissement, ensuite, si nécessaire audit ou proposition de remise à niveau du système – Qualité de SIG très variable selon les entreprises</p> <p><u>Lien avec la stratégie</u> : ce n'est pas toujours si formalisé, en tout cas nous sommes très proches des dirigeants</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : des aspects P&amp;L, des aspects balance sheet, et des métriques qui collent au métier de la société – et bien sûr cash flow, cash position.</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> : En interne, ne sait pas, mais l'information arrive aux investisseurs tous les mois, cela dépend de la performance du SI, entre 10 jours et 1 mois - Le trimestre est un mois comme un autre - Idéalement, souhaite l'info au plus tard trois semaines après la fin du mois et l'obtient dans la plupart des sociétés.</p> <p><u>Contrôle de l'information</u> : pas d'ingérence sauf en cas de doute majeur</p> <p><b><u>Les systèmes de gestion en général :</u></b></p> <p><b><u>Apports ERP/BSC</u></b> : Oui, c'est la rapidité de l'information, pas seulement de l'information comptable, cependant il ne faut pas s'illusionner, quand une société n'a pas de SI et qu'il faut qu'elle le mette en place, c'est long et c'est coûteux</p> <p>Le BSC, on en parle de plus en plus, c'est un bon outil, maintenant, c'est toujours pareil, il faut bien l'utiliser, il faut savoir ce que l'on met dedans. Le BSC est vraiment le problème de SI, pour avoir un scorecard de bon niveau, il faut que le SI suive derrière.</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion</u> : C'est compliqué, c'est une info exacte, c'est une information dont on sait tracer l'origine,</p>

Acteur	Données condensées
I3	<p>(accuracy) c'est un système qui donne une information dans les délais les plus courts possibles, et c'est un système qui requiert le minimum de doubles triples ou quadruples saisies.</p> <p><u>Infos internes / infos externes</u> Oui, un dirigeant a besoin de plus d'informations, et d'un niveau de détail beaucoup plus grand que les actionnaires</p> <p><b><u>Diffusion par les entreprises du portefeuille d'informations à l'investisseur et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b></p> <p><u>Diffusion publique</u> : Quelques investissements dans le coté – Dans ce cas, c'est un petit peu plus compliqué, quand on n'est pas au conseil, on a l'info légale, on est traité au même titre que les actionnaires privés</p> <p><u>Diffusion privé</u> :</p> <p><u>natures d'infos</u> : Dans les sociétés non cotées, en tant que board member, demande un reporting mensuel extrêmement précis, avec des aspects P&amp;L, des aspects balance sheet, cash flow, cash position, et des métriques qui collent au métier de la société – Le fait que les associés au board connaissent bien leur métier, ils demandent les indicateurs qui vont bien par rapport au métier. On peut avoir : le prix vente moyen au m<sup>2</sup>, le booking, le forecast, les effectifs, l'évolution, les évolutions du back log, du stock, en biotech, les évolutions cliniques, les essais, le taux de déchet. Certaines sociétés vont mettre jusqu'à montrer leur pipe de commandes</p> <p>Dans les sociétés cotées, des informations qualitatives qui ne sont pas communiquées à la bourse, on peut avoir plus d'info en tant que board member, on aura par ex des infos des infos qualitatives, qui ne sont pas forcément diffusées - de manière générale, on a quand même un niveau d'informations assez détaillé, tel que l'on souhaite l'avoir.</p> <p><u>Périodicité des rencontres</u> : réunion mensuelle avec les dirigeants, pour parler de cela - des chiffres sans les commentaires cela n'a pas grand sens - comités opérationnels ou comités stratégiques, qui n'ont pas pour vocation à voter des choses</p> <p>Pour les boîtes cotées, accès au dirigeant mais pas plus qu'un autre actionnaire, sauf qu'avec 10% du capital, il reçoit plus facilement : le même niveau de droits, mais pas la même influence.</p> <p><u>Complétude de l'info</u> : Oui, si elle ne l'est pas, fait en sorte qu'elle le soit – info donnée, il n'y a pas de réticences, sauf en début de collaboration, éventuellement, si société non habituée à reporter, à la fin, les dirigeants comprennent l'intérêt et la nécessité, et ils le font.</p> <p><u>Utilisation de l'info</u> : En interne, meeting mensuel avec tous les collaborateurs, dans lequel est restitué pour chacune des participations des informations, cela permet à l'ensemble de la firme de mesurer. Sur la durée du CA, on passe un peu de temps sur le P&amp;L, mais c'est le passé, mais surtout on va regarder les métriques opérationnelles, qui viennent en complément et qui donnent une idée du futur</p> <p>Ce qui est important c'est d'avoir les infos, éventuellement stratégiques, par exemple quand le président se pose la question de racheter une autre société, c'est au coup le coup, quand une décision doit être prise, le président de la société fait une présentation, qui permet de</p>

Acteur	Données condensées
13	<p>prendre les décisions de manière factuelle. Il y a transparence. Cependant, il ne faut pas mélanger le rôle d'actionnaire et le rôle de dirigeant – le mode de relations n'est pas le conflit – le dirigeant a intérêt à donner le maximum d'infos à l'investisseur, parce que cela permettra de prendre de bonnes décisions au bon moment ensemble - Il y a transparence très grande et une grande coopération, cette transparence est nécessaire. Même dans les sociétés cotées, mais il faut faire très attention, on peut rencontrer le président en tête à tête, il n'y a pas de souci, cela se fait - La différence entre le dirigeant et l'actionnaire est cependant énorme : le dirigeant dirige, il gère le quotidien, en fait le rôle d'un CA, c'est de prendre les décisions stratégiques, avec le président - Mais c'est pas l'investisseur qui va lui dicter ses décisions opérationnelles – l'investisseur discute, conseille, n'a pas le droit de faire à la place du dirigeant – contrôle par le reporting, entre finances et métriques -</p> <p><b><u>Diffusion en général d'informations aux actionnaires :</u></b>  <u>Qualité de la diffusion en général et améliorations possibles :</u> Cela dépend des sociétés – si diffusion, il y a aussi réception, comme dans toute communication - Il faut savoir quelle va être l'aptitude du récepteur de bien comprendre l'information – dans les rapports annuels, l'information n'est jamais fournie de la même façon - il faut mesurer la qualité de l'information avec l'aptitude qu'a l'actionnaire lambda de la lire. Quand c'est un fond de pension, ils savent lire un rapport annuel, un bilan et un p&amp;l. – Un non averti qui achète du titre ne lit même pas le rapport annuel - Pour les sociétés non cotées, la qualité y est et de toute façon, la plupart des actionnaires sont soit des professionnels comme nous soit des personnes physiques comme les dirigeants, il est rare de trouver des petits actionnaires dans les sociétés non cotées. La qualité de l'info qui est donnée par les sociétés cotées cela dépend vraiment des sociétés. Il y en a qui donnent des infos très très pauvres, d'autres qui donnent des infos très complètes, les gens sont obligés de communiquer tous les 6 mois sur au moins le CA, l'EBIT, le résultat net et le bilan, mais l'info qualitative est très rarement diffusée. L'actionnaire averti, il va aller chercher une note d'analyste qui suit la société. Evidemment, si la société n'est plus du tout suivie, il vaut mieux ne pas aller dans cette boîte. Les analystes ont souvent des avis, il faut savoir qui est l'analyste, et lire les notes d'analystes mais c'est toujours pareil, il faut être dans le système. Ils doivent, mais on ne peut pas demander à une société de donner toutes ces informations, c'est à l'actionnaire d'aller la chercher, d'où une certaine inégalité.</p> <p>Apports Sox : Cela fait évoluer les choses très positivement – imposition de la signature CEO/CFO - Cela va amener beaucoup plus de transparence - le reporting devient essentiel. Le ceo, il veut savoir d'où vient l'information, car il va être amené à la communiquer. La loi française également, cela va dans le même sens, pour moi, ce sont des plus énormes. C'est un pas majeur vers une meilleure corporate governance et une meilleure transparence de l'information. Il y aura toujours des gens qui seront malhonnêtes, mais quand quelqu'un ne veut pas être honnête, il ne le sera pas, la loi ne va traiter ces gens là, mais elle va permettre de traiter tous les autres.</p> <p><u>Gain pour l'actionnaire de la diffusion publique :</u></p>

Acteur	Données condensées
I3	<p><u>Apports de la diffusion d'informations de gestion</u> : très utile, derrière un résultat, il y a toujours des questions - le business croît, mais qu'est-ce qui croît, la dette a été réduite, le remboursement de la dette, provient-elle des cessions d'actifs, ou de l'amélioration du BFR ? On n'en sait rien. Ces infos il faut les trouver. Par ex, le délai moyen de paiement des clients, c'est très important, si on voit qu'une boîte a son ratio qui passe de 120 jours à 90 jours, cela veut dire que les clients paient mieux ; par contre, s'ils passent de 120 à 150 jours, pourquoi ? Il faut diffuser l'information qui permet à l'actionnaire de prendre les bonnes décisions et savoir si la société est performante.</p> <p><b>Mots importants</b> : décisions (10 fois), comprendre (5 fois), métiers (5 fois), métriques (4 fois), gestion (4 fois), stratégie (3 fois), opérationnels (2 fois), comprendre (2 fois)</p> <p><b>Conclusion</b> : Fonctionnement à mi chemin entre contrôle et coopération, dispose de par son statut de toute l'information souhaitée, et travaille surtout sur des indicateurs opérationnels différents selon les métiers – insiste sur la nécessité que chacun comprenne qu'il y a va de son intérêt que cela se passe bien – est conscient de l'importance de l'info de gestion pour que l'actionnaire puisse comprendre ce qui se passe dans la société – mais distingue malgré tout fortement la diffusion publique de la diffusion privée</p>

Acteur	Données condensées
I4	<p><b><u>Les Systèmes de gestion des entreprises dans lesquelles les investisseurs ont investi (private equity seulement)</u></b> :</p> <p><u>Modalités de fonctionnement</u> : Peu impliqué dans le SIG de l'entreprise, considère que c'est de la responsabilité du dirigeant, sauf en début d'investissement, où on s'assure que l'on a les bons systèmes - sociétés assez jeunes, donc en matière de SI on n'a pas besoin de choses très complexes</p> <p><u>Lien avec la stratégie</u> : affaire du dirigeant, mais on est proche de lui au conseil, on a forcément un avis</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : C'est l'affaire du dirigeant, on n'intervient pas sur les circuits d'information en interne, c'est l'affaire de la gestion, ce qui compte c'est d'avoir l'information en temps et en heure, on fait confiance au manager</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> : En interne, ne sait pas, mais l'information arrive aux investisseurs tous les mois, cela dépend de la performance du SI, entre 10 jours et 1 mois - Le trimestre est un mois comme un autre - Idéalement, souhaite l'info au plus tard trois semaines après la fin du mois et l'obtient dans la plupart des sociétés.</p> <p><u>Contrôle de l'information</u> : C'est l'affaire du dirigeant, pas d'intervention sur les circuits d'information en interne, c'est l'affaire de la</p>

Acteur	Données condensées
I4	<p>gestion, ce qui compte c'est d'avoir l'information en temps et en heure, on fait confiance au manager – Pas de contrôle de l'actionnaire - on valide simplement au moment de l'investissement en fonction de la maturité de l'entreprise, quel est le bon SI pour l'entreprise</p> <p><b><u>Les systèmes de gestion en général :</u></b>  <b><u>Apports ERP/BSC :</u></b> Bien évidemment, mais c'est plus une problématique interne de l'entreprise.  Ce n'est pas utilisé stricto sensu dans nos participations de cette manière là, ceci-ci dit, dans l'esprit, c'est bien ce que nous demandons dans le contrôle du business.</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion :</u> pas d'avis</p> <p><u>Infos internes / infos externes</u> niveau actionnaire et niveau de l'administrateur - En tant qu'administrateur, besoin d'un niveau agrégé de ce qu'utilise le patron, mais quand même besoin d'informations qui recouvrent tous les aspects de l'entreprise, et à un niveau synthétique - beaucoup moins de détails forcément que ne va le maîtriser un patron qui lui passe 100% de son temps sur sa boîte alors que l'investisseur gère 5 ou 6 participations - en tant qu'actionnaire, a priori il faut moins d'informations, en tout cas une information encore plus agrégée, si on regarde les rapports de gestion diffusés aux assemblées d'actionnaires, c'est beaucoup plus un rétroviseur sur l'exercice passé, qui s'articule essentiellement autour d'informations financières, epte de résultat, trésorerie, éventuellement quelques éléments prospectifs, un peu de visibilité sur ce qui va se passer à court terme, mais cela se limite à ça, et c'est normal, car plus on demande d'informations, plus ça demande un niveau de compétences et de temps fort, que tous les actionnaires ne peuvent pas se permettre de faire, c'est justement pour cela qu'il y a un conseil d'administration pour représenter l'actionariat, qui sont des gens champions de l'actionnaire pour défendre l'intérêt de tous les actionnaires.</p> <p><b><u>Diffusion par les entreprises du portefeuille d'informations à l'investisseur et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b></p> <p><u>Diffusion publique :</u> pas d'info publique- diffusion privée</p> <p><u>Diffusion privé :</u>  natures d'infos : essai de coller aux tableaux de suivi que le comité de direction a en interne pour suivre son activité - c'est souvent une synthèse des outils de pilotage que le management a déjà.</p> <p>En terme d'infos, ce sont tous les aspects de l'entreprise, d'abord des données financières sur le suivi du CA, des dépenses, de la trésorerie, mais ce n'est pas le plus important</p> <p>Ce sont des informations sur l'activité commerciale, en terme de prises de commande, de pipe commercial, c'est des informations en terme de stratégie d'entreprise, vers quoi l'entreprise va, quels sont ses partenaires, où ils en sont avec les partenaires, en terme de développement produit, il y a des road-maps produits qui sont présentés à 12-18 mois, c'est s'assurer derrière que les équipes de R&amp;D</p>

Acteur	<p data-bbox="197 163 229 1924">Données condensées</p> <p data-bbox="236 163 485 1924">arrivent bien à sortir les nouveaux produits tel que prévu, c'est des informations sur le marché et la concurrence, des informations sur les effectifs, sur des recrutements clés, pour assurer leur croissance, ces entreprises ont besoin de muscler leur management, L'important, ce sont les questions stratégiques, les indicateurs purement financier sont moins intéressants - C'est important de les avoir en permanence en tête, ne serait-ce que pour contrôler le niveau d'essence qui reste dans le réservoir, mais finalement, cela sert uniquement à cela, dans un premier temps. Ce qui va être important, c'est est-ce que les produits sortent, est-ce qu'on sait bien écouter et anticiper les besoins des clients, est-ce qu'on sait écouter le marché, est-ce qu'on sait se différencier de la concurrence, c'est vraiment ces choses là, le reste...</p> <p data-bbox="491 163 596 1924"><u>Périodicité des rencontres</u> : Pour l'information mensuelle, c'est généralement dans les 10 jours qui suivent la fin du mois, pour une information trimestrielle, cela va être dans les 15 20 jours maximum 30 jours, on préfère attendre 5 jours de plus et avoir tout en même temps, sauf si période critique, auquel cas le manager envoie par mail certaines informations avant.</p> <p data-bbox="603 163 676 1924"><u>Complétude de l'info</u> : Oui, mais cela ne remplace l'accompagnement, et la lecture et les commentaires, il y a tout un tas de choses que l'on ne peut pas écrire, beaucoup de choses sont plus qualitatives, c'est plus facile de les retranscrire de manière orale</p> <p data-bbox="715 163 788 1924"><u>Utilisation de l'info</u> : décision en fonction d'un ensemble de chose, sur l'environnement, le management, le contexte, toujours basé sur des informations mais plus large que le reporting</p> <p data-bbox="794 163 1117 1924">Pas d'orientation, mais des discussions collectives - amené à participer, à donner son avis, à faire bénéficier de l'expérience qu'on a pu obtenir avec d'autres entreprises, chance de voir passer énormément de projets, d'avoir accès à tout un tas d'informations sur les grandes tendances de marché, donc en fait profiter les managers, mais c'est surtout pas l'investisseur qui décide à la place du patron de l'entreprise, c'est eux les patrons - normalement, ce sont des gens suffisamment intelligents et ouverts pour écouter et pour enrichir par l'avis des autres leur position – rôle du conseil, avec souvent en place des administrateurs indépendants, c'est important, il faut qu'il y ait les fondateurs, les managers qui ont les clés de la boutique, il faut qu'il y ait des financiers, car expérience réelle pour avoir travaillé avec tout un tas de start-up, pas de recettes miracles, mais il y a certaines choses dont on sait qu'elles marchent mieux que d'autres, et ce serait dommage de ne pas en profiter, mais il faut aussi avoir un regard industriel et ça ce sont des administrateurs indépendants qui l'apportent</p> <p data-bbox="1193 1178 1225 1924"><b><u>Diffusion en général d'informations aux actionnaires :</u></b></p> <p data-bbox="1232 163 1370 1924"><u>Qualité de la diffusion en général et améliorations possibles</u> : Information moins détaillée – reconnaît que pour accomplir son métier, cela ne lui suffirait pas - Un particulier n'a pas l'expertise de comprendre une information plus détaillée - C'est pour cela que le CA est très important, des gens qui ont le temps, la compétence, le pouvoir, de faire que les décisions de gestion tiennent compte de cet actionnariat. Pour les institutionnels, en fonction du type d'investissement, ils auront leurs propres circuits de contrôle.</p>
--------	---

Acteur	Données condensées
I4	<p><u>Gain pour l'actionnaire de la diffusion publique</u>: L'actionnaire est loin du management, a besoin d'info de synthèses, pour suivre les performances de l'entreprise - n'ont pas a priori besoin d'une info plus détaillée ou n'en auraient pas l'utilité – le private equity fait un autre métier – il est actionnaire actif, administrateur, doit donc avoir de l'info pour décider.</p> <p><u>Apports de la diffusion d'informations de gestion</u> : Pb de compréhension de cette information et Pb pour des raisons stratégiques - il y a tout un tas d'informations confidentielles que l'on ne peut pas donner à ses actionnaires même pour des sociétés privées.</p> <p><b>Mots importants</b> : Informations (16 fois), gestion (5 fois), concurrents (3 fois), métiers (2 fois), stratégie (2 fois), comprendre (2 fois)</p> <p><b>Conclusion</b> : très proche des participations qu'il suit, a besoin d'informations de gestion, mais distingue fortement la le secteur du private equity des actionnaires de masse – reconnaît l'utilité de l'information de gestion, mais ne pense pas qu'elle puisse être diffusée à tout le monde pour des problèmes de confidentialité et de lecture</p>

Acteur	Données condensées
I5	<p><b><u>Les Systèmes de gestion des entreprises dans lesquelles les investisseurs ont investi (private equity seulement)</u></b> :</p> <p><u>Modalités de fonctionnement</u> :</p> <p>Activités logiciels et systèmes informatiques - relativement simple - système clé = la saisie des temps – au plus 100 personnes, tout ce qui est financier est en général maîtrisé par un petit groupe de personnes, qui sont le point de passage obligé de toutes les commandes, factures, écritures, donc la notion d'ERP n'a pas beaucoup de sens si ce n'est dans ce système de suivi des temps.</p> <p><u>Lien avec la stratégie</u> : petites sociétés, la stratégie c'est le dirigeant directement</p> <p><u>Nature des informations qui remontent au niveau groupe</u> : indicateurs financiers surtout, quelques indicateurs qualitatifs, tels suivi des offres, commandes, carnet de commande, effectifs,</p> <p><u>Qualité de la prévision</u> :</p> <p><u>Périodicité de remontée des résultats</u> :</p> <p><u>Contrôle de l'information</u> : On passe par des audits - photographie de la situation - avis sur le système de reporting – on peut demander un certain nombre d'aménagements – demande parfois à l'entreprise des focus sur un point particulier qui semble à surveiller - analyse de cause et identifier les sources de progrès – on est force de proposition.</p>

Acteur	Données condensées
15	<p><b><u>Les systèmes de gestion en général :</u></b>  <u>Apports ERP/BSC :</u> SI intégré : sens quand beaucoup d'informations à traiter sur le terrain, et une certaine stabilité dans la forme de ces informations. Si on est sur quelque chose d'assez simple, la notion d'intégration est moins pertinente. On peut très bien remonter les informations des différents domaines d'une manière déconnectée et que quand même tout cela soit très cohérent, et avoir un système à la fois simple et efficace - système adapté à l'activité, entre des activités industrielles et financières, rien à voir en terme de SI. Et même au sein d'une activité industrielle, entre activités en série ou à la commande, c'est complètement différent.  Compta pas suffisant pour piloter, on pilote avec le rétroviseur – intéressant de disposer d'un tab consolidé sur les indicateurs clés plutôt physiques</p> <p><u>Critères de qualité d'un système de gestion :</u> En interne : stabilité dans le temps - une certaine simplicité - une focalisation sur l'essentiel - sortir les points clés - peu d'indicateurs - ne pas chercher à ce que tout boucle parfaitement - se demander si du fait de l'évolution de ces deux indicateurs, cela ne devait pas justifier une réaction dans l'entreprise – système actionnable, pas d'informations scientifiques mais des infos interprétables - la réactivité, importance pilotage tourné vers le futur.  Privilegier les indicateurs physiques immédiats -  En externe : certains éléments sont encore amplifiés, qui sont la simplicité et la stabilité - fondamental pour l'externe - des éléments qui sont nouveaux par rapport à l'interne : le lissage dans le temps - une information qui devient moins significative des derniers instants, mais qui donne une photo un peu plus sur le moyen terme, on cherche une moyenne à 6 mois plutôt qu'une moyenne à 6 jours.</p> <p><u>Infos internes / infos externes :</u> on ne peut pas diffuser la même info, car on va créer trop de volatilité.</p> <p><b><u>Diffusion par les entreprises du portefeuille d'informations à l'investisseur et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b>  <u>Diffusion publique :</u> Pas de diffusion publique, on est dans le domaine du privé  <u>Diffusion privé :</u>  natures d'infos : Pacte d'actionnaires, souvent administrateurs, donc le dirigeant n'a pas le choix, il doit nous diffuser un certain nombre d'informations,  <u>Périodicité des rencontres :</u> on discute chaque mois, sous forme de réunions informelles ou de conseil –</p>

Acteur	Données condensées
15	<p><u>Compléments d'infos</u> : quand un problème est soulevé on peut demander des approfondissements, des éclaircissements complémentaires –</p> <p><u>Utilisation de l'info</u> : on est actionnaire actif même si minoritaire, c'est notre intérêt d'avoir de l'info et le leur d'en diffuser – bien sûr que l'on veut savoir où va l'entreprise, mais on a un vrai rôle de conseil</p> <p><b><u>Diffusion en général d'informations aux actionnaires :</u></b></p> <p><u>Qualité de la diffusion publique en général et améliorations possibles</u> : De grosses variations d'une entreprise à l'autre – infos souvent trop complexes et non comprises - intérêt de simplifier et synthétiser les choses et en même temps de donner des choses plus complètes sur le cœur du métier</p> <p><u>Gain pour l'actionnaire de la diffusion publique</u> : doit pouvoir contrôler et savoir où va l'entreprise mais son rôle n'est pas de diriger l'entreprise, il doit pouvoir vendre ou acheter en connaissance de cause</p> <p><u>Gain pour l'entreprise de la diffusion publique</u> : mais dangereux de diffuser de l'info de gestion, car trop forte volatilité – c'est le rôle du dirigeant de corriger le tir, il faut lui laisser le temps, ce n'est pas la peine d'affoler l'actionnaire</p> <p><u>Diffusion privée</u> : dans le monde du coté, ce n'est pas normal qu'il y ait des investisseurs qui aient un accès privilégié à l'information, sauf si on adopte le principe de la gestion déléguée, c'est un fond qui a l'info pour les autres et qui la traite – pousser les gens à investir sur le long terme et pas à faire des coups en bourse</p> <p>Difficulté pour la majorité des investisseurs de bien comprendre l'information diffusée, on pourrait normer l'info pour améliorer la lisibilité, mais très difficilement envisageable sur de l'info de gestion</p> <p><b>Mots importants</b> : volatilité (7 fois) – lissage (6 fois) – indicateurs physiques (5 fois)</p> <p><b>Conclusion</b> : si on devait diffuser l'info de gestion aux actionnaires, il faudrait qu'elle ne laisse pas paraître tous les a-coups liés à l'activité immédiate, et d'autre part, il faudrait essayer de simplifier et diffuser une info un peu plus éclairante pour éviter tous ces bruits. Il y a des sociétés qui savent très bien communiquer, qui pilotent leur cours de bourse, mais cela fait partie pour moi de leur travail, si elles arrivent à piloter cette évolution de leur cours en le lissant, c'est qu'elle communique bien. Cela pourrait être un critère, il serait peut-être judicieux de regarder s'il y a une corrélation entre une évolution régulière du cours et la manière de communiquer.</p>

Acteur I6	<p>Données condensées</p> <p><b>Fonctionnement du fonds</b> : système Equity Management : investissement dans des sociétés cotées, capitalisation inférieure à 150M€, mais avec des pratiques de Private Equity : orientation moyen terme (3 à 5 ans), prise de participation assez importante (entre 5 et 30% du capital) et en général très souvent administrateurs – cela leur confère une position de partenariat assez proche de l’entreprise – par contre, généraliste, pas attaché à un secteur particulier – gère un profil de risques – un gérant ne gère pas plus de 15 lignes – Dès l’entrée, la condition d’investissement est liée à l’accès à l’information : business plan, audit, engagement de confidentialité – ensuite périodicité de rencontres en général mensuelles – pas d’imposition de système sauf si mal contrôlé, auquel cas on peut avoir accès aux outils internes</p> <p><b><u>Diffusion par les entreprises du portefeuille d’informations à l’investisseur et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b></p> <p>Les sociétés sont cotées, elles sont donc soumises aux obligations de toutes les sociétés cotées : infos financières légales – ensuite, l’info est surtout obtenue de part le statut d’actionnaire particulier (important et administrateur) : ratios qui permettent de comprendre l’activité, carnet de commande, contrats signés, pipe, taux d’activité, analyses d’écarts, dossier ponctuel lorsqu’il y a partages de réflexion ou droit de veto éventuel</p> <p>Les réunions sont mensuelles, pas toujours sous la forme de conseils d’administration formalisés, beaucoup de rendez-vous téléphoniques</p> <p>Relations étroites avec les participations – d’abord une vision de financiers, mais il faut aussi avoir une vision industrielle, pour amener les dirigeants à réfléchir – Relation de confiance établie -</p>
--------------	---

Acteur I7	<p>Données condensées</p> <p><b>Fonctionnement du fonds</b> : système Asset Management : investissement dans des sociétés cotées, dans les small et mid cap – processus d’investissement traditionnel par approche et étude directe de valeurs : intérêt pour une valeur, lecture des papiers des analystes, entrée en contact avec le management, visite, jugement sur la personnalité qui dirige, la politique sociale, les info financières, les perspectives, visite de sites de production pour sentir le business, l’ambiance - puis décision d’investir - orientation moyen terme (3 à 4 ans de détention en moyenne), prise de participation assez faible (entre 1 à 5% du capital) – position d’investisseur, ne veut pas</p>
--------------	--

Acteur	Données condensées
17	<p>s'inscrire dans la gestion de l'entreprise, par contre, les liens avec l'entreprise sont souvent personnels - soumis aux mêmes règles de diffusion que n'importe quel actionnaire mais quand même des relations privilégiées avec les dirigeants – participation active aux assembles générales, fait entendre la voix des minoritaires</p> <p><b><u>Diffusion par les entreprises du portefeuille d'informations à l'investisseur et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b></p> <p>Les sociétés sont cotées, elles sont donc soumises aux obligations de toutes les sociétés cotées : Position d'investisseur mid cap, on regarde les indicateurs financiers habituels, compte de résultat, bilan, on fait des analyses financières, cash, info sectorielles quand elles existent – ensuite, les infos qualitatives sont plutôt obtenues dans les relations directes avec les dirigeants : Réunions d'analystes et d'investisseurs, entretien one to one, visite de sites – les dirigeants viennent aussi nous voir, là c'est qu'on devient important! Minimum une à deux fois par trimestre - info obligatoire insuffisante pour comprendre le métier, savoir où va l'entreprise, il manque notamment l'info sectorielle par pays, par secteur, et les infos prévisionnelles - Pas plus d'info chiffrées que celles qui ont été diffusées publiquement, sauf des analyses d'évolution, des ratios sur des chiffres connus, donc l'entreprise aide l'investisseur à décider, ces ratios, l'investisseur pourrait les calculer lui-même, on lui fait gagner du temps - des explications de formation de résultat - des analyses mais pas tellement d'indicateurs de pilotage de l'activité – il faut laisser aux dirigeants une certaine autonomie – dispose aussi d'anticipations, de prévisions, d'annonces (nouveaux contrats) - l'objet de ces réunions, c'est de clarifier les choses, d'aller au-delà des chiffres, de discuter du non écrit – au-delà, il y a le non dit, les attitudes, la manière de dire les choses, l'état d'esprit, la personnalité des managers que nous avons en face de nous</p>

Acteur	Données condensées
18	<p><b><u>Fonctionnement du fonds</u></b> : système Asset Management : investissement dans des sociétés cotées, capitalisation inférieure à 5Mds €, dans les small et mid cap – processus d'investissement traditionnel stock pricing : en europe, base de données de 5000 à 6000 valeurs, ne le connaissent pas toutes, donc par critères de screen, sélection de 200 à 300 valeurs à privilégier – rencontre avec les managers, analyse financière classique, s'intéresse à l'histoire de la société – puis décision d'investir - orientation court moyen terme (1 an en moyenne, max 18 mois), prise de participation assez faible (entre 1 à 5% du capital) – position de financier, attaché à la performance,</p>

Acteur	Données condensées
	<p>gestion pour le compte de tiers, banques, caisse de retraite, particuliers- donc soumis aux mêmes règles de diffusion que n’importe quel actionnaire</p> <p><b><u>Diffusion par les entreprises du portefeuille d’informations à l’investisseur et son utilisation possible pour contrôler, décider, coopérer</u></b></p> <p>Les sociétés sont cotées, elles sont donc soumises aux obligations de toutes les sociétés cotées : infos financières légales – ensuite, l’info est surtout obtenue par les rencontres avec les sociétés, que nous avons au même titre que n’importe quel actionnaire : il devient de + en + difficile de communiquer de façon non officielle, donc pas d’autres infos chiffrées que les infos officielles - Suite à la publication des résultats, 2 fois par an minimum, réunions de présentations des chiffres, où sont données des explications, on entre plus dans le détail, on parle de l’avenir - entre 1 à 3 fois par an réunions one to one avec les dirigeants</p> <p>L’info légale est claire, les réunions privées permettent d’aller plus loin - on est dans une salle ou sur un site, on déjeune avec eux, ces rencontres avec les dirigeants visent à écouter, ils ont une vision bien meilleure que l’investisseur sur leur métier – – mais la peur de communiquer, d’en dire trop, nuit à la spontanéité des échanges</p>

Acteur	Données condensées
AI	<p><b><u>Fonctionnement :</u></b></p> <p>Analyste Buy Side – analyste au sein de l’investisseur – suit les valeurs d’un secteur particulier – chargés de conseiller les valeurs pour l’équipe de gestionnaires d’actifs de sa société</p> <p>Performance des sociétés jugées par rapport à la performance de l’indice – calcul de risque, projection par rapport à l’indice – % capital : taille suffisante pour entrer et sortir sans faire bouger les cours – en général participation inférieure à 3% - le choix se fait par rapport au prix (augmentation raisonnable)</p> <p><b>Sources d’informations :</b> l’entreprise elle-même, le DAF via les RI : rapport annuel + document de référence 20F – les publications intérimaires – le chiffre d’affaires, les résultats – les documents officiels de l’entreprise – les présentations faites, les conférences call, les réunions d’analystes – la réception par le fonds des entreprises – réunions one to one – participation aux réunions organisées par les analystes sell side – visites de sites pour découvrir l’activité, le fonctionnement de la production –</p> <p>Les sources externes : la presse spécialisée – le travail fait par les sell side</p> <p><b>Les infos utilisées :</b> évolution Ca, marges, structure financière – caractéristiques de l’entreprise, historique – marchés – concurrents –</p>

Acteur	Données condensées
A1	<p>position compétitive – analyse financière comparée par rapport à la valorisation – au fil de l’eau, info par branche : CA, rés opérationnel, investissements - cash flow, comment ils investissent l’excès de cash – les données sure les produits – les prévisions faites par les analystes – modèles de prévisions ajustées</p> <p><b>Qualité de la communication et des infos :</b>  Qualité des infos en lien fort avec la qualité de la communication – niveau d’info moyen - l’info est parcellaire, les entreprises diffusent rarement les éléments clés, comme la R&amp;D, les plans marketing, les lancements produits, la stratégie en amont – les données commerciales, on peut les avoir par d’autres biais (analyses INSEE) – dans l’ensemble plutôt trop d’infos, mais beaucoup d’infos pas utilisables –</p> <p>Ceci dit, on arrive à avoir une bonne opinion, grâce à info écrites + contacts directs avec société, si fraude, on doit le voir – contacts avec DG fondamentaux – suivi au jour le jour –</p> <p>On manque d’infos, on manque de clarté, c’est un handicap pour faire notre métier -</p> <p><b>Apports de l’info de gestion :</b> problème de compréhension pour une personne externe – je pense plutôt à l’utilisation d’un info normée expliquée – les commentaires sont essentiels -</p>

Acteur	Données condensées
A2	<p><b>Fonctionnement :</b>  Analyste Sell Side au sein d’un fond - conseil des investisseurs - suit les valeurs d’un secteur particulier – chargé de conseiller les valeurs pour les investisseurs de son secteur pour son fonds et d’autres investisseurs – en relation avec les gérants buy side – investissement en coté 70% large cap (&gt; 2,5mds €) et 30% small et midcap – pas de micro cap (&lt;500 M€)</p> <p><b>Décisions d’investissement du fonds :</b> critère absolu : absolute return : évaluation théorique de la société (analyse fi) – comparaison à la valeur boursière actuelle, cela donne une performance attendue + dividende = performance totale = absolute return. Si absolute return &lt;10%, ce n’est pas intéressant, entre 10 et 15%, on regarde, au-delà de 15%, on peut investir – c’est mécanique– A l’intérieur de la liste des investissements possibles, il y a des arbitrages : pour constituer un portefeuille, on tient compte des risques (association de valeurs, comportement du titre par rapport à l’indice), on cherche à limiter la volatilité du portefeuille – dans le choix le risque ne doit jamais dépassé un certain niveau – à ce niveau là, on ne regarde plus l’entreprise, elle a été regardée avant, lors de la liste des</p>

Acteur	Données condensées
A2	<p>investissements possibles – au niveau du trader, l’entreprise disparaît complètement, c’est le prix et la liquidité qui compte (il faut pouvoir sortir vite) -</p> <p><b>Sources d’informations</b> : 1<sup>ère</sup> source : l’entreprise elle-même : le doc de réf, le rapport annuel, donnent beaucoup d’infos - les conf call, les événements organisés, les questions, les croisements – entretiens avec les opérationnels – 2<sup>ème</sup> source : reuter – 3<sup>ème</sup> source : les concurrents et les personnes du milieu, poser des questions aux fournisseurs, aux clients - 4<sup>ème</sup> source : les analystes sectoriels – les sources les plus pertinentes : l’entreprise et les concurrents –</p> <p><b>Les infos utilisées</b> : base : les volumes de l’activité (de croissance de volume, en quantité) – les indicateurs de marge : historiques de marge : on regarde comment elle évolue, pour prévoir le futur – les coûts de revient directs – le financement de la croissance interne (cash flow) : l’idée est de voir si pour faire cette activité, l’entreprise s’est autofinancée ou si elle a eu recours à l’emprunt de manière excessive – on regarde ces chiffres de manière consolidée – ensuite on descend au niveau de la branche mais que l’on retrace des coûts centraux – on a des modèles ou on le leur demande – pas d’obligation de donner ces infos, mais en général, dans les réunions analystes, on a plus de détail –</p> <p>au niveau des infos sectorielles, on regarde aussi le ticket d’entrée, c’est-à-dire les barrières à l’entrée, immo brutes / valeur ajoutée – c’est une bonne indication de la concurrence dans le secteur – si cela bouge, il y a quelque chose – par exemple, les boîtes qui ont déplacé la production dans les pays émergents se retrouvent avec des barrières à l’entrée plus faibles, et du coup, plus de concurrence : avec peu d’investissement, on peut faire la même chose – si beaucoup d’acteurs changent le ticket d’entrée, cela veut dire que le business modèle change – les marges vont changer, etc...</p> <p>on reçoit aussi des infos non normées : on n’utilise pas vraiment pour l’analyse, on les regarde si on les a (info sur concurrents, marchés, stratégie) - dans les prévisions, on prévoit ce qui a une forte probabilité d’arriver –</p> <p>l’information est complète, fiable, claire : elle suffit pour donner une prévision de bénéfice par action et de dividende sur les 4 années à venir, taux de croissance normée sur les 15 ans à venir -</p> <p>périodicité : trimestriel pour l’activité, semestriel pour les résultats – c’est suffisant – il y a une lourdeur pour produire de l’info qui est sous-utilisée – cela a un coût qu’il faut comparer avec la valeur créée</p> <p>Fréquences des échanges privés : coup de fil avant publication (15 jours avant black out), afin qu’ils donnent les grandes tendances (du qualitatif) – grand messe ou conf. call ou on y va – questions – réponses – explications – ensuite, dans le mois qui suit, une visite de site, une visite avec un directeur de branche, quelque chose de moins compta et plus qualitatif – donc tout cela 2 fois par an – minimum 6 – et on peut avoir 2 de plus dans l’année donc entre 6 et 8 rencontres au total - cela fait du boulot pour l’analyste qui suit environ 15 sociétés – Moitié des contacts RI ou CFO – 25 % avec CEO et 25% avec patron de branche qu’on appelle pas directement (toujours sous couvert du CEO)</p>

Acteur  A2	Données condensées
<p><b>Utilisations des d'informations</b> : on a toutes les infos pour se faire une bonne idée de la boîte – si l'info est fiable, on contrôle, mais il faut qu'elle ne soit pas biaisée, pas repackagée ou habillée pour masquer les problèmes (commande annoncée alors que non signée, moitié de la dette hors bilan) – dans ce cas, on ne peut pas contrôler -</p> <p>A partir de l'info, on fait des recommandations –</p> <p>Les décisions se font à 80% en fonction des infos, mais pas uniquement, il y a 20% de bons sens, de « on dit » -</p> <p>Coopération : influence très sérieuse des CEO – si management fort, ils ne s'en laissent pas compter –si la bourse leur cogne dessus ils s'en fichent et souvent ils ne sont pas dépendants d'elle pour leur financement – si management faible, qui dépend fortement du marché pour les capitaux, qui a des soucis, on peut avoir tendance à influencer pour avoir du gain à court terme – donc on influence la stratégie même si on sait qu'on ne devrait pas le faire par l'intermédiaire de ce qu'on écrit – c'est de la manipulation</p> <p><b>Diffusion d'infos en général</b> :</p> <p><u>quantité, qualité des infos en général</u>, synthèse honnête de qualité tout ce que l'analyste a – ils signent les comptes maintenant, donc ils ne font pas n'importe quoi –</p> <p><u>Egalité</u> : Tout le monde doit avoir l'info en même temps – c'est pour cela que toutes les infos officielles sont diffusées hors marché (avant 9h)</p> <p><u>Apports de l'info de gestion par rapport à l'info comptable</u> : je verrai plutôt cela comme un risque – on n'a pas souvent les soldes intermédiaires – le marché essaye de les reconstituer – le problème c'est que l'info de gestion ne recoupe l'info comptable – le risque c'est que l'on mélange tout – info de gestion pas le même référentiel, pas les mêmes ajustements – et on ne peut pas avoir la même info car les besoins ne sont pas les mêmes – l'info de gestion, elle n'est pas normée, je ne lui fais pas confiance – le risque de la concurrence n'en est pas un pour moi – l'info de gestion risque de donner du misleading – il vaut mieux donner peu mais cohérent qui aide à comprendre – l'info à usage interne est réservée à d'autres buts –</p> <p>Il n'y a pas de mauvaise compréhension pour lui, il y a assez de gens sur le marché qui comprennent ce qui se passe, qui analysent – le but de l'entreprise, ce n'est pas de produire de l'info, c'est de faire des revenus, prendre des parts de marchés, qu'ils comptent bien leurs stocks, leurs hors-bilan – car même eux se font avoir – une fois que l'info est donnée, que cela soit constant dans le temps</p>	

Acteur  A3	Données condensées
<p><b>Fonctionnement</b> :</p> <p>Analyste buy side d'un fond - Gestion d'actifs – 430 mds € gérés – une partie obligataire – immobilier – actions – private equity – fonds</p>	

Acteur	Données condensées
A3	<p>sur small et mid cap, large cap europe – large cap plutôt jugement GARP (Growth At Reasonable Price), les mid and small plutôt value (les valeurs moins chères que le marché) – en portefeuille, 50 entreprises, celles que l'on voit le plus souvent</p> <p><b>Décisions d'investissement du fonds :</b> Différents profils de gestion donc différents critères de décisions : pour la gestion quantitative : on regarde les données financières publiées + les analyses + achat des valeurs les moins chères – tout commentaire des dirigeants n'intervient pas du tout, c'est de la perf pure –</p> <p>En judgmental, on commence toujours par un screening sur des critères de valorisation, critères de bénéfices en bourse, cela fait une réduction et un pré-sélection des titres qui sont décotés sur le marché – on choisit ensuite en fonction du niveau de confiance et de condition que l'on a dans chaque société – en terme de construction de portefeuille, on est neutre sectoriel, on regarde les critères de valorisation en absolu et en relatif par rapport au secteur –</p> <p>Une fois qu'on a déterminé qu'un titre offre suffisamment de potentiel de développement on fait quelques scénarios, pour voir l'évolution, on essaie de chercher ce qui pourrait générer un re-rating – pas de trading par contre sur les titres en risque de faillite -</p> <p>Politique de sortie : quand on est plus à l'aise avec la valorisation actuelle par rapport à l'idée attendue, ou lorsque ce qu'on avait joué est arrivé à son terme, car il y a risque de baisse, on sort – on reste 6 mois en moyenne – certains titres sont par construction toujours présents dans les portefeuilles –</p> <p>Le benchmark (le fait de s'écarter très peu de l'indice) est moins important qu'avant : il sert à construire le portefeuille mais on s'en éloigne de plus en plus pour faire de la performance</p> <p><b>Sources d'informations :</b> on a des bases de données – on travaille peu sur les rapports annuels – on regarde la recherche sell side – les ones to ones – les plus pertinentes : les ones to ones c'est là qu'on a le plus de valeur ajoutée – cela sert à valider les scénarios, obtenir des réponses, c'est là que l'on retire le plus d'infos – mais on peut aussi imaginer que l'on vende des titres sans avoir rencontré le manager – pour les boîtes allemandes, par exemple, il y a peu de communication, on n'a pas vraiment de prospectif-</p> <p><b>Les infos utilisées :</b> les infos comptables et de structure de bilan sont utilisées dans un but de valorisation – rare que l'on fasse une ana fi – les questions financières posées au management ce sera plus des questions de rendement de dividendes, d'excess cash, de share pay back – sur le contenu, on a des écarts selon le boîtes : ceux qui sont bons : on a tout ce qui est possible : la dette nette, le cash flow, la valorisation des participations financières, les marges par divisions, la trésorerie, un commentaire sur l'activité, un bilan et cela trimestriellement – pour les plus mauvais, on a quelque vague tendance de CA et c'est tout –</p> <p><b> périodicité :</b> trimestriel pour l'activité, semestriel pour les résultats – on préfère le trimestriel, on est plus à l'aise, les boîtes trouvent que cela crée de la volatilité – mais nous on aime bien savoir comment cela se déroule – 6 mois c'est trop long – si on garde en moyenne les titres 6 mois, si publication semestrielle, on peut être amené à vendre alors qu'on aurait pu avoir de bonnes nouvelles avec une</p>

Acteur	<p data-bbox="197 1576 264 1919">Données condensées publication intermédiaire -</p> <p data-bbox="309 430 341 1919">plus on en a, mieux c'est – si plus d'info et plus souvent, on peut espérer que les cours reflètent mieux le juste prix –</p> <p data-bbox="379 174 523 1919">Pour les publications, c'est clair – tout ce qui est comptable, c'est simple - si zones d'ombre, c'est fait à dessein et cela devient suspect – pour présenter un cash flow, ou un bilan c'est pas toujours fait pareil partout, donc cela peut manquer de clarté – les infos qualitatives aident sur l'aspect prospectif – pas de bruit avec les IFRS – quelques reclassements malencontreux qui ont changé la vision ou détérioré l'image qu'on avait des bilans, là on a eu besoin d'explications – on a plus de problèmes sur les retraitements, les pro-formats-</p> <p data-bbox="564 174 820 1919"><b>Echanges au cours des ones to ones</b> : on commence par laisser une opportunité à la boîte de dire ce qu'elle a envie de dire – elle fait passer ses messages- les tendances sont bonnes dans tel domaine, on exécute telle stratégie – en général cette partie du discours, on connaît déjà – ensuite, on pose les questions que l'on souhaite – c'est l'actualité qui détermine les sujets – on essaie de balayer l'ensemble des divisions, pourquoi la marge est faible dans certaines activités, pourquoi il y a cette évolution, conjoncturel ou structurel – on fonction de l'excess cash, on va leur poser des questions stratégiques pour savoir ce qu'ils font faire pour régler tel problème de rendement de bilan, distribution dividende, M&amp;A, positionnement, prochaine acquisition, une vision long terme, questions de comités exécutifs- ces questions sont la résultante des problèmes qu'on a pu identifier -</p> <p data-bbox="826 698 858 1919">Fréquences des échanges privés : en moyenne 2 fois par an, au maximum une fois par trimestre</p> <p data-bbox="865 174 1043 1919">En général, ils nous appellent – quelques jours après publications, période de road shows – c'est là qu'on voit l'essentiel des boîtes, les rendez vous sont organisés à ce moment là – si souci, on sollicite une conférence call – c'est que cela va pas bien si on doit se soucier de la communication (problème ou sortie), sinon cela se fait de manière presque routinière – on les voit aussi lors des Assemblées Générales, qui reprennent de l'importance, notamment en matière de résolutions que l'on accepte pas – en général, les boîtes acceptent, car tous les investisseurs adoptent les mêmes règles sauf si on n'a pas assez de pouvoir globalement -</p> <p data-bbox="1082 174 1337 1919"><b>Utilisations des d'informations publiées par les sociétés du portefeuille</b> : on a toutes les infos pour se faire une opinion – on peut juger de la performance – on ne contrôle pas du tout la boîte (notamment si l'info est faussée) – on pense comprendre la stratégie oui – on influence la mise en œuvre de la stratégie (par exemple, la rémunération des administrateurs, les stocks options...) mais cela ne change pas son développement stratégique – on donne notre avis sur les rémunérations des actionnaires – mais on n'est pas activiste au niveau opérationnel et stratégique – nous on regarde si on est à l'aise avec le titre, si cela ne nous correspond, on vend ou on n'achète pas – la boîte est là pour gérer ses affaires – nous on s'occupe de valoriser nos portefeuilles – donc à ce titre là, on a besoin d'infos pour savoir où on va et avoir une vision du potentiel de croissance – au bout du compte, on essaie d'acheter pas cher et de vendre cher -</p>
--------	---

A3

Acteur	Données condensées
A3	<p><b>Diffusion d'infos en général :</b> en général elle est de bonne qualité - reproche de traîner sur la publication de leurs chiffres – si à quantité, qualité des infos en général : on n'a pas les chiffres du premier, c'est ennuyeux – les meilleurs arrivent à publier à j+7 – c'est vrai qu'en France on est loin de cela – dans la qualité, il y a aussi son délai de mise à disposition – cela va souvent de pair – le pire c'est d'arriver en dernier avec une info incomplète ! La publication c'est quand même un reflet des process internes – les boîtes de technologie ont a cœur de publier tôt car elles communiquent sur la qualité de leur process et SI ! c'est jamais très rassurant une boîte qui traîne à donner ses chiffres, on se demande ce qui se passe derrière – on se demande même si en interne ils l'ont – le contenu, c'est plutôt en moyenne bon et plus on en a mieux c'est – le marché fait le tri -</p> <p><b>Egalité :</b> l'égalité des actionnaires posent problème – dès qu'on pose une question sur un marché ou un contrat, on nous ramène au statement qui a été fait trois mois plus tôt par le CEO, pour ne pas sortir de l'info publiée – lorsque toutes les infos comptables et financières ont été publiées suffisamment tôt dans le marché, le marché fait son idée de valorisation, après il y a les professionnels et les particuliers, c'est quand même normal que les particuliers aillent plus chercher l'info de détail – on ne se pose pas les mêmes questions- on n'a pas les mêmes besoins – si on en arrive à des ones où on a rien à se dire, c'est pas la peine de les faire – on leur demande pas des chiffres précis, mais on a besoin d'éléments qualitatifs (dynamique sur certains marchés...)</p> <p><b>Apports de l'info de gestion par rapport à l'info comptable :</b> ce serait mieux de les avoir publiées – par exemple chiffre volume important – on veut ne dire beaucoup tout en en disant le moins possible – il faut chercher à normer un peu pour trouver à dire et à comparer – au moins par secteur – il vaut mieux diffuser toute l'info à tout le monde que de ne pas la diffuser du tout – risque que les actionnaires individuels comprennent mal ces données et donc soient lésés – il faudrait pour eux une communication plus formatée –</p> <p><b>Réglementation :</b> cela change plus le contrôle interne, pas tellement sur la communication</p> <p><b>Utilisations des infos en général :</b> on pourrait continuer à faire notre métier si on n'avait pas plus d'info que l'info publique, mais on n'aurait plus de volatilité, car c'est la communication privée qui améliore la stabilité</p>

## **Annexe IV-9: Thème SIGENT : Qualité du système d'informations de gestion des entreprises – Données condensées des entretiens**

<b>Acteurs</b>	<b>Sous-thème</b>	<b>Données condensées</b>
<b>D1</b>	<b>SIGENT-FONC-ANA</b>	système assez (trop) sophistiqué compte tenu de la taille de la société, car les actionnaires qui se partagent le capital ont des institutionnels exigeants et deux entreprises importantes cotées qui ont leurs propres contraintes de publication (normes ifrs), cela créé des dysfonctionnements graves – axes d'analyse métiers
<b>D2</b>		Axes d'analyse métiers et projets
<b>D3</b>		axe produits et zones géographiques - axe secteur, business unit, société au sens juridique – une société peut appartenir à plusieurs unités – même détail à tous les niveaux de l'arborescence
<b>D4</b>		axe métiers et zones géographiques - axe branche, business unit, société au sens juridique – société sur 2 BU rare – même détail au niveau pôle et groupe –
<b>D5</b>		Pôles produits et découpages géographiques sous les produits – même détail d'informations à tous les niveaux de l'arborescence
<b>D6</b>		Axes métiers – système comptable ERP mais non lié au système de gestion, encore sous excel
<b>D7</b>		Axes métiers – à l'intérieur des métiers, les axes d'analyse sont les mêmes mais il ne peut pas y avoir de synthèse au niveau groupe, les indicateurs sont très différents car les activités sont très différentes, il n'y a même pas de d'outil de reporting groupe – il y a un outil de conso commun mais qui ne sert qu'à fournir les chiffres consolidés pour la communication financière
<b>D8</b>		Axes géographiques pays de destination – les mêmes indicateurs pour tout le groupe, des indicateurs financiers et non financiers
<b>D9</b>		7 entités opérationnelles, organisation géographique, quasi mono métier
<b>D1</b>	<b>SIGENT-FONC-PERS</b>	Tout est contrôlé par une petite équipe (Daf + 2 comptables)
<b>D2</b>		Tout est contrôlé par une petite équipe (Daf + 3 comptables)
<b>D3</b>		Des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion à chaque niveau de l'arborescence, rattachement hiérarchique à la business unit – dans un secteur, combinaison structure produit et géographique, donc double arborescence
<b>D4</b>		Des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion à chaque niveau de l'arborescence, rattachement hiérarchique à la business unit
<b>D5</b>		Des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion à chaque niveau de l'arborescence, rattachement hiérarchique à la business unit

<b>Acteurs</b>	<b>Sous-thème</b>	<b>Données condensées</b>
<b>D6</b>		Des contrôleurs de gestion centraux et des contrôleurs de gestion de branches, lien hiérarchique avec le contrôle de gestion centra
<b>D7</b>		un DG par métier et en dessous une organisation autonome de contrôleurs de gestion, qui dépendent des métiers. A l'origine, les contrôleurs de gestion dépendaient des patrons de chantiers, responsables de leurs marges et de leurs résultats, donc ils avaient les outils pour répondre à l'objectif qui leur étaient fixés. Forte décentralisation, engagement sur les objectifs et les résultats, mais forte décentralisation sur le management. Organisation par BU ou par sociétés, par géographie, par type de professions, cela dépend des organisations et de l'histoire de chaque société, ce n'est pas la même matrice par métier. Equipe centrale légère de contrôleurs de gestion qui est là pour les méthodes et le contrôle, la centralisation des infos et le lien avec la communication externe -
<b>D8</b>		Classique, des contrôleurs par pays, dépendant du patron de pays, et une cellule corporate chargée des méthodes et des procédures
<b>D9</b>		Contrôle de gestion central scindé en deux fonctions, fonction reporting rattaché à la finance, et fonction contrôle de gestion stratégique rattachée à la direction de la stratégie, avec pour mission de mettre en place des indicateurs de contrôle stratégique
<b>D1</b>	<b>SIGENT- FONC-OUT</b>	outil comptable et de gestion = Sage
<b>D2</b>		outil simple compte tenue la taille de la société (50 personnes) – la comptabilité est tenue sur Sage, et a été développé en interne un outil propre de gestion qui gère les collaborateurs (temps passé) les prospects et les clients – cet outil fonctionne comme un EIS (accès direct à l'information)
<b>D3</b>		Outils locaux ERP dans la grande majorité des cas, mais outil autonome, pas de conso groupe - la conso et le reporting se font sur Carat
<b>D4</b>		Des SI laissés à la libre appréciation des branches – choix ERP ou pas, pas d'outil global intégrateur pour le groupe – seul l'outil conso-reporting maison est commun – Si on a mis en place un SI adéquat au niveau d'une entité, vous avez d'un côté un SIG qui tourne et qui donne fatalement les indicateurs dont vous avez besoin indépendamment du système de reporting du groupe
<b>D5</b>		outil de conso commun, progiciel du commerce, Magnitude de Cartesis – Par ailleurs, la majorité des entités utilisent un ERP (SAP), qui a été paramétré de manière identique ce qui fait qu'on est sûr de ce qui nous remonte. Outil lourd pour les filiales mais qui est relativement stable, on évite de changer les indicateurs tous les 4 matins
<b>D6</b>		Outil SAP pour la comptabilité, outil excel pour le reporting
<b>D7</b>		Développement autonome d'outils par métiers – le groupe n'intervient pas, autonomie de choix – par contre,

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		<p>dirigisme au sein des métiers - groupe se pilote à moyen terme, en tout cas a un objectif annuel, un métier lui doit réagir très vite, il a un besoin de remontée d'informations différent, qui n'est pas le même que celui du groupe.</p> <p><b>Au niveau reporting, ce qui est bon pour la direction du métier est bon pour la direction générale du groupe.</b> On demande comme reporting le document qui remonte à la DG du métier. Le principe, c'est pour éviter d'avoir des redondances, des répétitions, des ressaisies ou autres transformations qui consomment du temps, le groupe doit comprendre le langage du métier. Ils peuvent avoir des indicateurs complètement différents les uns des autres, il y a les indicateurs financiers et les indicateurs de gestion</p> <p>Outil Carat par contre pour l'ensemble du groupe pour la conso</p>
<b>D8</b>		<p>Existence d'ERP dans les 2/3 des entités du groupe – processus d'harmonisation de ces outils en cours – outil carat pour la consolidation – mise en place d'Hyperion pour le reporting – existence d'une score card non utilisée que l'on va faire revivre pour l'utiliser car le principe est intéressant – outil EIS pour la consultation des infos – développement en même d'interfaces entre ces outils</p> <p>SAP pour tout le groupe, Hyperion pour la conso</p>
<b>D9</b>		

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D1</b>	<b>SIGENT-FONC-BUD</b>	Processus interactif piloté par PDG + DAF – Budget = résultante de la stratégie
<b>D2</b>		Budget piloté par le PDG + DAF issu des revues d'affaires et de projets
<b>D3</b>		Plan à trois ans, budget = première année du plan, processus bottom up avec cadrage général – 1 révision par an
<b>D4</b>		phases de prévisions annuelles et pluriannuelles – budgets dans SIF, pas le plan - phase d'actualisation au printemps qui sert d'assise au plan – budgets pas top down ni le plan car groupe très décentralisé.
<b>D5</b>		Lettre de cadrage général puis remontées bottom up et discussion – 2 revues budgétaires lourdes et reforecast mensuel
<b>D6</b>		On travaille Top down pour le plan et pour le budget aussi d'abord plan d'investissement – puis ca et marge, ensuite, travail à partir de ratios - on construit comme cela des objectifs que l'on traduit par le « haut » et que l'on décline ensuite par magasin et que l'on concrétise dans le budget de l'année suivante - Moi je travaille en ligne directe avec mes contrôleurs de gestion, qui travaillent eux-mêmes avec leurs directeurs, je vois des directeurs de BU mais en fait cela se passe de façon très fluide. plan avec DG - on commence avec la direction générale à voir les éléments sur lesquels on va échanger, et

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		<p>ensuite on transmet aux BU, et puis elles travaillent, et puis cela revient tout cela se fait par le compte d'exploitation, synthèse de ce que l'on a par magasin.</p>
<b>D7</b>		<p>cycle de management, qui est étroitement lié aux communications vers les actionnaires par le biais du CA et les démarches du contrôle de gestion, qui au niveau de la holding sont essentiellement du reporting - plan stratégique, ce sont les orientations à 3 ans, avec un certain nombre d'objectifs, préparé les mois précédents par les métiers - réunion formelle de présentation du plan stratégique au conseil d'administration puis validés en conseil - sont transformés en plans d'action qui vont donner lieu en novembre à la présentation formelle à la DG des objectifs du plan d'affaires, qui lui est à 3 ans, qui est chiffré, et dont la première année est particulièrement détaillée, pour refléter le plan annuel. C'est l'objectif, on peut l'appeler budget. Puis synthèse groupe et présentation au Ca en Décembre. Ensuite, il y a des actualisations. On rentre dans l'année du plan, et on va l'actualiser deux fois. Chaque entité fait le point de là où elle en est par rapport à ses objectifs. Voilà vers quoi je tends. La matérialisation de ces actualisations c'est le tableau de bord. Le tableau de bord est mis à jour de façon événementielle, soit mensuel, soit en fonction d'une modification communiquée par les métiers, puisque les métiers ont un rythme d'actualisation qui peut être supérieur au rythme demandé par le groupe. Pour proposer une actualisation ou un plan, chaque métier a lancé toute une organisation derrière qui s'étend sur deux ou trois mois, pour repartir de la base, remonter tous les objectifs, faire les synthèses, et proposer les objectifs du métier. En parallèle, il y a les arrêtés comptables (4 par an) qui sont validés par le conseil d'administration, et il y en a deux en particulier, qui donnent lieu à une communication financière plus approfondie avec des présentations lourdes aux analystes, en septembre pour le premier semestre et en février pour l'année.</p>
<b>D8</b>		<p>choix relativement innovants dans certains domaines car abandon du budget pour rolling forecast sur nos résultats, suivi de « business review », animées tous les trimestres</p>
<b>D9</b>		<p>Plan à 3 ans complètement imbriqué avec le contrôle de gestion, budget 1<sup>ère</sup> année du plan</p>
<b>D1</b>	<b>SIGENT-FONC-REP</b>	<p>les 5 actionnaires ont chacun leurs exigences, il y a trop de reporting demandé, reporting détaillé au mois</p>
<b>D2</b>		<p>Reporting allégé au mois, détaillé par trimestre</p>
<b>D3</b>		<p>Conso mensuelle en interne – rythme semestriel de publications</p>
<b>D4</b>		<p>deux phases de pré-clôture (estimé de résultat) - cadrage de résultat - tous les mois - consolidations trimestrielles - rythme semestriel de publications</p>

<b>Acteurs</b>	<b>Sous-thème</b>	<b>Données condensées</b>
<b>D5</b>		reporting mensuel
<b>D6</b>		Reporting mensuel, clôture trimestrielle et surtout semestrielle
<b>D7</b>		Reporting mensuel, 4 arrêtés comptables validés par le conseil d'administration dont deux donnent lieu à publications
<b>D8</b>		Le reporting est mensuel, la conso trimestrielle
<b>D9</b>		Reporting mensuel pour les indicateurs financiers, reporting trimestriel pour les indicateurs qualitatifs
<b>Acteurs</b>	<b>Sous-thème</b>	<b>Données condensées</b>
<b>D1</b>	<b>SIGENT-FONC-REU</b>	l'essentiel se transmet oralement sans rapport écrit, lors de réunions formelles ou informelles
<b>D2</b>		Conseils formalisés une fois par trimestre
<b>D3</b>		Réunions mensuelles avec chaque niveau supérieur, réunions budgétaires
<b>D4</b>		Présentation au pôle des résultats et du budget, et échange dessus
<b>D5</b>		Réunions mensuelles qui suivent le rythme du reporting
<b>D6</b>		Pas de réunions mensuelles systématiques
<b>D7</b>		Réunions mensuelles qui suivent le rythme du reporting et réunions dans le cadre de l'établissement et de l'actualisation du plan,
<b>D8</b>		Nous avons des réunions de gestion mensuelle avec la direction générale, et des business review trimestrielles avec les pays en même temps que la mise à jour des rolling forecasts
<b>D9</b>		Oui mensuelles, présentation des scorecards en comité opérationnel tous les trimestres
<b>Acteurs</b>	<b>Sous-thème</b>	<b>Données condensées</b>
<b>D1</b>	<b>SIGENT-STRAT-COM</b>	Sans objet
<b>D2</b>		Sans objet
<b>D3</b>		Travail en commun (pas de plan stratégique un seul plan à trois ans dont budget première année) plan piloté conjointement par la stratégie et la finance
<b>D4</b>		totallement déconnecté – mais de bon ton que le budget soit cadré avec la première année du plan.
<b>D5</b>		Nous avons une cellule stratégie mais qui est plutôt chargée des stratégies d'acquisitions externes, en ce sens, le plan est plutôt de la responsabilité de la direction financière
<b>D6</b>		Pas de direction de la stratégie, c'est la direction financière qui fait office en direct avec la direction générale

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
D7		Oui, processus complètement intégré
D8		Non stratégie long terme, contrôle de gestion focalisé sur l'opérationnel
D9		Oui, fonctionnent ensemble
D1	<b>SIGENT-STRAT-PLAN</b>	Pas de vrai plan stratégique, des objectifs stratégiques déclinés dans un budget
D2		Pas de vrai plan stratégique, des objectifs stratégiques déclinés dans un budget
D3		La stratégie du groupe, c'est une stratégie de portefeuille, qui est très largement la somme des stratégies des secteurs car activités très différentes
D4		Plan = exercice intellectuel. difficilement dicter d'un point central toute la stratégie de la division - la direction du plan définit la stratégie du groupe, qui n'est pas forcément celle des BU - on n'est pas dans un système trop figé - stratégies faites d'opportunités - ne pas être trop fermé - forte dimension humaine.
D5		Il n'y a pas de plan stratégique, plutôt des objectifs moyen terme, qui se traduisent dans le cadrage général du budget
D6		Plan à trois ans glissants, exercice top down - C'est nous qui faisons la coordination des plans avec chaque BU par le biais des contrôleurs de gestion
D7		Oui, plan et contrôle : on part du plan stratégique, qui définit les objectifs à trois ans, ces plans sont transformés en plans d'action, puis en plans d'affaires chiffrés, la première année étant le budget. Concernant le contrôle, cela se passe par l'actualisation du plan, pour proposer une actualisation du plan, chaque métier a lancé toute une organisation derrière qui s'étend sur deux ou trois mois, pour repartir de la base, remonter tous les objectifs, faire les synthèses, et proposer les objectifs du métier. Ce sont ces objectifs qui sont ensuite suivis mensuellement dans le tableau de bord-
D8		plan stratégique non valorisé – mais plan d'entreprise sur 4 ans avec un certain nombre d'objectifs traduits de manière financière Le plan d'entreprise c'est fait pour motiver, pour donner les directions de l'ensemble de l'entreprise donc c'est avec cela qu'après nous communiquons, c'est pas un plan de stratégie, c'est véritablement les directions dans lesquelles nous souhaitons aller, les objectifs que nous souhaitons atteindre dans la plupart des domaines et les basiques que nous pouvons faire ou ne pas faire.
D9		Plan à trois ans
D1	<b>SIGENT-STRAT-CS</b>	On connaît compte tenu de notre stratégie les indicateurs qui doivent être régulièrement contrôlés

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D2</b>		Difficile de répondre
<b>D3</b>		Pour les secteurs, on essaie, mais pour le groupe, il n'y a pas de bsc, car les activités sont très diverses
<b>D4</b>		Non car reporting très financier
<b>D5</b>		Difficile à dire, a priori oui
<b>D6</b>		Il y a deux types d'indicateurs, il y a les indicateurs permanents qui sont les ratios d'activité, de CA, puis vous avez des indicateurs d'action, correspondant à un certain nombre de sujets que l'on sait particulièrement sensibles et déterminants pour le résultat donc là dessus nous allons engager un plan d'action pour contrôler que tout se passe conformément à notre prévision, et si ce n'est pas le cas de pouvoir réagir de façon proactive très vite parce que l'on sait que c'est déterminant sur les leviers de résultat, ce sont les points je dirais sensibles pour l'année 2005, ce ne sont pas forcément les mêmes d'une année sur l'autre et d'un magasin à l'autre
<b>D7</b>		Oui cf. ci dessus
<b>D8</b>		Un plan stratégique pour moi, se sont les grandes directions dans lesquelles vous voulez aller pour faire évoluer votre métier où en sortir, où ne pas en sortir, c'est un horizon, où est-ce que nous serons dans 5ans, dans 10ans, dans 15ans, dans 20ans, comment on se positionne, sur les pays, sur les métiers. Le but du contrôle, c'est plutôt l'opérationnel, c'est contrôler l'atteinte des performances, c'est quand même un peu loin de la stratégie
<b>D9</b>		Mise en place d'indicateurs liés à l'activité pour suivre la stratégie (rattachée à la direction de la stratégie)

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D1</b>	<b>SIGENT-NATINFO-QUANT</b>	toutes sortes d'infos, Commandes, chiffres d'affaires, trésorerie – Compte de résultat détaillé et bilan mensuel – encours clients et fournisseurs (délai moyen de paiement)
<b>D2</b>		Beaucoup d'informations : tous les mois, nous sortons une cinquantaine de chiffres : le chiffre d'affaires en cours (et la facturation) – le suivi des projets (encours, avancement technique) – les dépenses consommées et le reste à faire – les revenus de la maintenance – mise à jour à la semaine et reforecast des prévisions de l'année mois par mois – suivi des dépenses de frais généraux (excel) – tableau complet (synthèse)
<b>D3</b>		Ce qui remonte : compte de résultat détaillé, avec détail à chaque niveau de l'arborescence, indicateurs clés : commandes, ventes, EBIT, free cash flow

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D4</b>		Ce qui remonte : un compte de résultat, un bilan simplifié, par ligne d'activité
<b>D5</b>		On n'a plus d'infos que l'on est capable d'en traiter - Des infos essentiellement financières, compte de résultat, par entité et par produit, bilan cash
<b>D6</b>		On fait un reporting mois et cumuls par rapport au budget et à l'historique qui comprend un compte d'exploitation simplifié qui comprend CA, marge, frais de personnel, les frais de publicités, les frais généraux d'activité et surtout les frais généraux en dehors de ce qu'il y a en dessous c'est à dire les amortissements, les frais généraux sur investissement, les coûts d'occupation et le non récurrent et puis le BFR, le financement à court terme et long terme. bilan trimestriel qui sort de la comptabilité – calcul de BFR calé sur la comptabilité
<b>D7</b>		Le tableau de bord métier est une information gestion et partiellement financière, en général, on le reçoit vers le 25 du mois, il comprend des informations un peu plus structurées. On a le CA, la trésorerie, et puis des notions de coûts, qui dépendent des métiers, pour l'activité [REDACTED], on aura toutes les marges [REDACTED], les prises de commandes, le CA, les coûts de gestion, les charges indirectes, les écarts de couverture, les coûts exceptionnels, et tous les éléments qui permettent de comprendre comment s'est passé le mois. Pour une autre activité, on aura un résultat très proche du comptable, car ils suivent leur gestion et leur compte sur SAP, c'est une analyse du résultat assez fouillée.
<b>D8</b>		les résultats financiers classiques : compte de résultat détaillé, cash flow – bilan pour l'axe géographique suivi en priorité –  donc pas au niveau centralisé la vision métier tous les mois, nous l'avons 2 fois par an (car lourdeur des allocations de coûts indirects) Cette vision de détail des activités deux fois par an nous permet de voir effectivement quelles sont les activités qui posent problèmes, celles que nous devons booster etc - 2 fois par an cela suffit très largement et d'ailleurs on s'aperçoit en fait que les mouvements et les variations sont relativement faibles, il n'y a jamais de surprise, les choses n'évoluent pas si vite – Par contre importance de l'axe client/marchés/channels, et cela, c'est compliqué. On vend principalement à travers des distributeurs, si le distributeur ne vous donne pas l'information finale sur la vente qu'il a fait lui, vous avez l'info channel mais pas client final -
<b>D9</b>		Classique financiers tout le détail de l'EBIT + bilan+cash flow + capex + cptes clients + ROCE
<b>D1</b>	<b>SIGENT-NATINFO-QUAL</b>	– rapport commercial : état des principaux contrats et prospects – analyse par clients, produits, zones géographiques – analyse et état du marché, de la concurrence - exposé de la stratégie produits (des rapports réguliers) –

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D2</b>		<p>Activité de projet, on suit essentiellement des indicateurs financiers liés au projet sauf l'avancement technique et l'activité commerciale : suivi du pipe, de la prospection avec probabilité de signature, montant du chiffre d'affaires potentiel, des prises de commande – le rythme de mise à jour de cette base est trimestriel, ce sont les commerciaux qui s'en chargent</p>
<b>D3</b>		<p>Effectifs, commandes, carnet de commande</p>
<b>D4</b>		<p>effectifs</p>
<b>D5</b>		<p>part de marché client, le taux de perte de matières, les effectifs....</p>
<b>D6</b>		<p>Dans notre activité, si vous maîtrisez le ratio, il y a une équation très simple mais fondamentale c'est CA par personne = CA au mètre carré multiplié par le nombre de mètres carrés occupés par personne.</p> <p>La gestion des frais de personnel est majeure dans notre métier ce qui fait que nous avons des systèmes de gestion et de suivi de nos effectifs qui sont très détaillés très poussés. Nous avons un suivi mensuel de nos frais de personnel et des frais de personnel, des salaires, des durées indéterminées, des durées déterminées, des renforts, les heures supplémentaires, les heures complémentaires, les primes, les absences congés payés, les absences maladie, les compléments maladie, tout cela est détaillé et fait l'objet d'un reporting mensuel, mois et cumul en euro et les effectifs par rapport au budget qui est fait comme cela aussi, et ensuite, on peut descendre cette information du magasin et on peut remonter aux individus. Et tout cela c'est un logiciel qui est greffé sur la paye.</p> <p>L'achat est important aussi parce que si on achète mal, de toute façon, c'est foutu, Ce qui est déterminant c'est la marge, là aussi nous avons des systèmes, c'est pas compliqué, dans notre métier, il faut bien avoir de la remontée d'information sur la marge, une comptabilité analytique des marges par rayon, par famille, par sous famille, par article, donc là on a mis en place ce qu'il faut</p> <p>En terme de trésorerie, on travaille beaucoup le BFR, donc nous avons des objectifs de rotation des stocks, nous avons des objectifs de délais de règlements fournisseurs et nous avons des reporting pour faire ressortir tous les fournisseurs qui ne sont pas dans les normes</p>
<b>D7</b>		<p>Nous recevons en général tôt et sous forme de flash des indicateurs commerciaux propres à chaque métier : le nombre de clients, le revenu par abonné, les prises de commandes, les réservations, l'avancement, ...ces indicateurs d'activité commerciale permettent de savoir en gros, si le mois a été bon ou pas.</p>
<b>D8</b>		<p>Nous sommes entrain de mettre en place un indicateur de calcul de rentabilité des capitaux engagés, cela reste à fiabiliser - au delà de ça il n'y a pas grand chose d'autre, des informations de gestion complémentaires effectivement à savoir les calculs de productivité détaillés, les calculs de prix détaillés de tous les éléments en</p>

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		<p>fait qui vont faire varier la marge, ainsi d'ailleurs que la productivité industrielle donc tout ce qui est calcul de productivité, mesurée par initiative et non par nature : nous ne voulons pas savoir si c'est une productivité matière ou main d'œuvre, mais si les gains de productivité sont issus d'une action de relocation, de re-engineering, de sourcing, etc.....</p> <p>Dans tous les métiers industriels, ce qui doit être suivi avec une précision importante, ce sont les impacts sur les prix de vente, capter nos delta prix qui est quelque chose de difficile, c'est d'autant plus difficile pour nous que nous faisons d'une part des produits et d'autre part des équipements, ( 300 000 références + complexité incroyable du suivi d'un équipement adapté à chaque client)</p>
<b>D9</b>		<p>Indicateurs qualitatifs qui s'appliquent à toutes les entités et qui remontent trimestriellement : des indicateurs clés de l'activité : part de marché, taux de fidélisation, taux de développement, amélioration de la performance des achats – 40 indicateurs au début, aujourd'hui 12 mais ils sont essentiels –</p> <p>Sur ces indicateurs, on donne des objectifs groupe et on les suit – ces objectifs sont directement rattachés à notre stratégie</p>
<b>D1</b>	<b>SIGENT-NATINFO-LOC</b>	Sans objet
<b>D2</b>		Sans objet
<b>D3</b>		Les suivis secteurs et business sont fortement influencés par les indicateurs groupe car c'est ce qui est regardé par le groupe ; au niveau unité, plus de détail et des suivis différents (notamment par projet)
<b>D4</b>		Des reporting métiers plus développés que ce qui est demandé par le groupe - des indicateurs techniques sur toutes les sociétés de manière totalement indépendante du reporting - marche des outils parfaitement différenciée en informatique - dans SAP, nous avons beaucoup plus d'informations qualitatives.
<b>D5</b>		Suivis calqués sur le reporting à tous les niveaux, peu de suivi locaux indépendants
<b>D6</b>		Les indicateurs sont les mêmes au niveau du groupe et au niveau local, puisque ce sont leurs indicateurs qui remontent
<b>D7</b>		Par construction, puisque c'est le siège qui utilise les indicateurs des métiers
<b>D8</b>		Les indicateurs du groupe sont ceux qu'utilisent les pays, avec des éléments particuliers qu'ils utilisent et qui ne nous intéressent pas
<b>D9</b>		Par construction, nous nous sommes mis d'accord sur les indicateurs clés à retenir

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D1</b>	<b>SIGENT-NATINFO-COMPTA</b>	Un seul outil – pas de conso
<b>D2</b>		Outil de gestion interne et outil comptable en lien (la compta se déverse dans l’outil de gestion)
<b>D3</b>		Conso et reporting identique, le reporting mensuel local est en norme ifrs, localement, les gens font un bilan et compte de résultat en norme locale une fois par an – les différences
<b>D4</b>		écritures de lissage, des écritures de provisions forfaitaires complémentaires sur les stocks, dans le système SIF et non dans le système comptable - en théorie, SIF reflète parfaitement le système comptable - le tout, c’est de s’y retrouver - comptabilité analytique, avec des systèmes d’abonnements.
<b>D5</b>		Il y a très peu de retraitements entre l’outil de conso et l’ERP, les écarts sont limités aux obligations légales locales
<b>D6</b>		<b>Nous nous avons clairement l’idée que la comptabilité générale sert à parler à l’extérieur et la comptabilité de gestion sert à parler à l’intérieur.</b> La comptabilité générale est codifiée de façon stricte pour répondre aux actionnaires et au fisc et c’est contrôlé par des commissaires aux comptes, cela répond à des règles strictes, à des plans comptables précis, à des normes dites IFRS etc, le système interne lui doit répondre à des besoins de gestion au quotidien et donc ce que nous avons actuellement, je fais court mais c’est le principe, nos résultats mensuels au niveau du REX de la branche sont égaux entre ce que sort la comptabilité générale et la comptabilité analytique et c’est à peu près la seule chose égale, autrement dit tout au dessus est structuré autrement, la comptabilité générale est structurée par société et la comptabilité analytique, la gestion est structurée par activité, « business unit » en français activité par métier.
<b>D7</b>		On se recalcule tous les mois avec la compta, on attend le feu vert de la comptabilité pour vérifier que sur la dernière ligne, on est ok.
<b>D8</b>		Il existe des différences, par exemple dans la déclaration du chiffre d’affaire et certaines dépenses, mais le rebouclage précis est effectué tous les trois mois. Il n’y a pas d’arrêté comptable tous les mois. <b>La comptabilité de gestion et la comptabilité dite de non gestion ne font qu’un et cela est un principe absolu</b> , 2 comptabilités sont des sources d’erreurs, des emmerdements, la réconciliation interne est destruction de « valeur ».
<b>D9</b>		Ne font qu’un

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D1</b>	<b>SIGENT-NATINFO-INT</b>	L'info diffusée provient des systèmes internes, c'est la même
<b>D2</b>		diffusion rigoureuse de ce qui est dans les comptes -
<b>D3</b>		Dans Carat, sommes des secteurs = groupe pas d'écritures globales – info interne = info externe
<b>D4</b>		même type d'information - compte de résultat groupe dans les tableaux de bord - compte de résultat SIF très structurant dans le groupe, donc on l'utilise globalement - ce n'est pas une copie exacte - écritures passées au niveau top conso, mais c'est du SIF - résultat c'est un message - indispensable de présenter un résultat le plus près possible de la réalité - Donc on lisse - des arbitrages de résultats - on a plombé quelques postes qui permettaient de dégager l'avenir - C'est toujours pareil : le résultat n'est que la résultante d'un travail préalable.
<b>D5</b>		On diffuse la même info mais agrégée Elle provient rigoureusement des systèmes internes, plus exactement du système de reporting. – pole conso qui anime la remontée des informations dans le reporting, qui est garant de la fiabilité des chiffres et qui sort les comptes - ensuite équipe business planning qui va utiliser les informations du reporting pour faire des analyses de gestion en vue de la diffusion externe
<b>D6</b>		Oui, il y a une différence entre l'info interne et celle diffusée aux actionnaires, le CA n'est pas le même, parce qu'ici les gestionnaires travaillent avec le CA TTC alors qu'en comptabilité le CA n'est pas TTC, il est HT - Pour les frais de personnel vous n'avez pas les même frais de personnel en comptabilité générale et en comptabilité analytique : exemple, les intérimaires sont comptabilisés en comptabilité générale en service extérieurs, et moi je les compte comme frais de personnel. Les coûts de surveillance, je les compte en frais personnels parce que dans certains magasins la surveillance est assurée par du personnel maison, dans d'autres, par du personnel extérieur. Si je veux analyser mes frais de personnel, il faut bien que je fasse comme si c'était pareil. Le résultat est le même, le résultat dernière ligne, c'est pareil, mais au dessus, tout est différent, pas tout, mais il y a quand même beaucoup d'éléments, là j'ai pris les 2 exemples les plus importants c'est le CA et les frais de personnel qui sont différents, donc c'est compliqué par exemple pour nous d'avoir à faire du reporting de gestion interne et ensuite quand on va du côté du corporate, ou un échelon au dessus du conseil surveillance, et là on fait du reporting sur des bases de comptabilité générale, là c'est un exercice qui n'est pas simple, parce qu'on a tout en tête par rapport à nos critères de systèmes d'information interne, et les systèmes externes c'est quand même différent
<b>D7</b>		Il y a des différences entre gestion et compta donc il y a des différences entre l'info publiée et l'info interne mais minimale – L'info externe est plus agrégée, elle provient des systèmes internes, elle est reformulée, rendue plus explicative

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D8</b>		l'info externe est l'info consolidée qui est en ligne avec l'info de gestion – pas de différences
<b>D9</b>		Même info moins détaillée
<b>D1</b>	<b>SIGENT-NATINFO-CLAR</b>	Non pas de nécessité jusqu'à présent compte tenu de notre taille
<b>D2</b>		Non trop petit
<b>D3</b>		Oui à l'occasion de la refonte de l'outil reporting-conso, on a écrit un manuel de procédures très précis qui dit exactement aux gens ce qu'ils mettent sous chaque terme et comment on le calcule
<b>D4</b>		Pas vraiment, c'est plutôt l'habitude qui fait que l'on sait remplir le reporting
<b>D5</b>		Outil structurant, les gens savent ce qu'ils ont à faire
<b>D6</b>		En réalité nous ne sommes pas encore à faire du benchmark entre les branches et entre les magasins et les branches, nous en sommes au stade où nous faisons du travail interne dans chaque branche même si nos taux de marge sont pas tout à fait encore comparables, on n'est pas loin.
<b>D7</b>		Oui les définitions sont très claires même si elles sont propres aux métiers pour les indicateurs propres aux métiers
<b>D8</b>		Les 2/3 des ERP du groupe sont déjà des SAP, la seule problématique que nous ayons c'est qu'ils ne sont pas communs, qu'ils ne se parlent pas, ce sont différentes versions et que les processus aussi bien que les règles ne sont pas harmonisées cela veut dire qu'au jour d'aujourd'hui je calcule un delta prix ou je calcule un coût logistique ou un coût informatique différemment je dirais dans une division ou dans une autre, en générale nous avons une petite harmonisation par division mais cela n'est même pas certain - Donc nous sommes entrain d'unifier nos pratiques comptables et nos pratiques de gestion cela veut dire que nous avons mené, en préalable à la mise en place d'un système « corps unique » d'information pour le groupe tout cela sous SAP, une réflexion complète aussi bien sur l'unification de nos systèmes comptables que sur la vérification de nos processus et sur la mesure de la performance, qui est un préalable évident à la capacité de mesurer une performance et d'essayer de dire quelque chose d'intelligent
<b>D9</b>		On a fait tout un travail de définition des indicateurs, plusieurs façons de calculer existaient, la DG a tranché – il existe des documents écrits de définition de chaque indicateur – les gens ont été formés
<b>D1</b>	<b>SIGENT-QUALPREV</b>	globalement juste, faux dans le détail, dépenses ok, problème pour le chiffre d'affaires et les prises de commandes, très difficile à prévoir
<b>D2</b>		Pas de réponse

<b>Acteurs</b>	<b>Sous-thème</b>	<b>Données condensées</b>
<b>D3</b>		Cela s'est beaucoup amélioré, ce qui est difficile chez nous mais comme chez beaucoup d'autre c'est le cash.
<b>D4</b>		cela dépend à quel niveau on le prend - Au sein d'une activité, il y a des plus ou des moins - Si on a plusieurs activités, on a plus de marge de manœuvre pour réaliser son budget. business mondial plus fragile en terme de prévisions qu'un métier régional - exposé aux aléas concurrentiels - exposition directe au dollar – quand le business va bien, on a un très bon niveau de prévisibilité.
<b>D5</b>		Dépend des marchés, pour certaines régions les prévisions sont plus difficiles que pour d'autres, cela dépend de la conjoncture, en général cela se compense globalement en raison de notre dispersion géographique
<b>D6</b>		C'est à dire que dans les frais généraux, on ne se trompe pas beaucoup, il n'y a pas trop d'aléas, dans notre métier le grand problème c'est le CA. Et puis c'est un problème d'autant plus difficile que pour des raisons historiques, on a un arrêté annuel sur le mois de décembre ce qui est la plus mauvaise date, puisque c'est le mois le plus lourd de l'année et de loin et donc jusqu'au dernier moment on ne sait pas comment on va faire notre année, si on fait bien le mois de décembre que l'on avait prévu tout se passe bien, si on n'est pas dans la cible du budget tout se passe très mal ; et en plus nous sommes dans un métier très aléatoire, notre branche est un amplificateur de la consommation, c'est à dire que lorsque la consommation est bonne il sur-performe et lorsque la consommation commence à touser il sous-performe. Et puis en plus lui, il joue sur un double registre, il joue sur le consommateur français mais aussi sur les étrangers.
<b>D7</b>		Les plus compensent les moins – lourde activité projet long terme qui permet d'anticiper les résultats

<b>Acteurs</b>	<b>Sous-thème</b>	<b>Données condensées</b>
<b>D1</b>	<b>SIGENT- PERIO</b>	semaine qui suit la fin du mois (J+5) Réunion toutes les 6 semaines avec les actionnaires – point sur la trésorerie toutes les deux semaines
<b>D2</b>		reporting flash tous les mois non complet (P&L simple, trésorerie), reporting trimestriel complet – j+10 envoi par email d'un flash aux actionnaires
<b>D3</b>		10 jours ouvrés après la fin du mois, donc c'est plutôt le 15 du mois
<b>D4</b>		Le SIF remonte le 6 <sup>ème</sup> jour après la fin du mois. Au trimestre, 10 jours plus tard reporting complété d'éléments de conso, le bilan est plus détaillé. Le système SAP est un système de consultation, mais on demande que le système soit bouclé le 3 <sup>ème</sup> ou 4 <sup>ème</sup> jour du mois.
<b>D5</b>		J+4 : volume et ca. j+8 : clôture finale
<b>D6</b>		Les résultats sont mensuels et ils sont en principe traités à 6 jours ouvrables pour la fin du mois, pour les charges.

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		<p>En fait, nous avons d'abord la comptabilité marchandise qui est principale c'est à dire les marges du mois qui sortent à j+2 ouvrables, les salaires qui sortent J+5 ouvrable, tout le reporting des frais personnel et ensuite les charges et produits qui arrivent à J+6 + 7, en fait le temps, comme nous ne sommes pas très équipés, après il faut tout saisir, récupérer cela sur des fichiers Excel, donc en fait on fait notre reporting à partir du 14 ou du 15, mais avec hyperion, on va gagner du temps, on sera plus opérationnel. Et sur les éléments principaux qui sont la marge et les frais de personnel, le coût est joué et on le sait.</p>
<b>D7</b>		Indicateurs métiers qualitatifs non comptables flash vers le 2 ou 2 du mois – tableau de bord complet financier le 25 du mois
<b>D8</b>		<p>Nous avons des informations mensuellement, mais les données qualitatives sont trimestrielles – je considère en fait que c'est suffisant trimestriel pour des tonnes de raisons, d'abord parce que la fiabilité de l'information sur un mois reste quand même limitée, il y a beaucoup trop d'éléments à expliquer qui sont à expliquer sur le mois pour arriver malheureusement à totalement comprendre la tendance d'un mois et donc en fait pour arriver véritablement à comprendre où vous vous situez, malheureusement 2 mois ou 3 mois c'est un minimum pour arriver à dégager une tendance – je ne gère jamais dans l'urgence, si les résultats d'un mois sont mauvais, vous ne voyez pas monter au plafond</p>
<b>D9</b>		Reporting mensuel pour le financier, trimestriel pour les indicateurs quali-
<b>D1</b>	<b>SIGENT-CTRL-INT</b>	tout est piloté par le DAF – les incohérences sont pointées
<b>D2</b>		petite société, le contrôle est fait le daf et par moi, on en peut pas nous raconter des histoires longtemps
<b>D3</b>		<p>Il y a des audits internes, cela a été renforcé, ils sont une vingtaine au moins, il n'y a plus d'utilisation d'externes, c'est plutôt des internes (à part l'audit comptable bien sur). Il y a des zones de dysfonctionnement mais elles sont connues il n'y a pas de surprise – il y a les retombées des lois sox et nre, sur les 2 aspects que ce soit sur le contrôle interne, sur l'aspect gestion des hommes, oui on sent des retombées dans l'ambiance, alors la loi elle-même moins, mais l'ambiance.</p>
<b>D4</b>		<p>équipes compta ou contrôle de gestion chargées de remonter les info par SIF - de temps en temps des audits, mais c'est rare - les BU contrôlent les sociétés - que c'est vraisemblable - les branches font de même - pas quelqu'un qui va vérifier si dans SIF, la case est bien remplie, ni regarder dans la compta si ce sont les bonnes infos.</p>
<b>D5</b>		Informations fournies par les comptables et contrôleurs de gestion locaux, et par les opérationnels pour certaines infos, le contrôle est fait par les équipes du siège, ainsi que par l'audit interne, qui s'est renforcé avec SOX
<b>D6</b>		La fiabilité est dans la comptabilité, on travaille avec un flux d'informations. Il y a 3 flux d'informations, la

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		compta pour les charges et les produits, l'encaissement du CA etc et puis les frais personnel. Tous ces systèmes concourent à remonter les informations, le plus délicat c'est la compta car il faut mettre en place un système comptable qui soit, qui permette d'avoir la comptabilisation des informations de la commande et la comptabilisation à la livraison de la commande. On vient de mettre en place un nouveau système qui est opérationnel maintenant
<b>D7</b>		La fiabilité est faite par rebouclage, et le lien avec la conso permet de valider le reporting métier, Carat est l'outil intégrateur
<b>D8</b>		C'est clair qu'effectivement le but là en l'occurrence c'est effectivement de fiabiliser largement cette information qui aujourd'hui ne l'est pas suffisamment - cela ne nous empêche pas de gérer quand même, je crois qu'il ne faut pas passer son temps sur le thermomètre - on peut facilement savoir s'il fait froid ou s'il fait chaud - il y a des gens qui ont envie d'avoir des tonnes de capteurs et des thermomètres dans tous les sens mais quand il fait chaud vous vous en rendez compte un petit peu quand il fait très chaud aussi, je crois qu'il faut avoir un bon sens et un sens commun pour capter un certain nombre de tendances, je crois, méfiez vous aussi des gens qui passent leur temps à essayer d'avoir des rapports, des thermomètres.
<b>D9</b>		Contrôles de cohérence au niveau groupe, c'est facile puisque tout est interfacé et tout le monde est sur le même système
<b>D1</b>	<b>SIGENT-CTRL-ACT</b>	5 actionnaires en tout trop d'exigence en matière de contrôle interne -
<b>D2</b>		Relation basée sur la confiance mutuelle, pas de contrôle

## **Annexe IV-10: Thème SIGGEN : Qualité des systèmes de contrôle de gestion en général – Données condensées des entretiens**

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D1</b>	<b>SIGGEN-ERP</b>	ce ne sont que des outils – si on est d'accord sur ce que l'on veut faire cela marchera – si on pense que l'outil suffit et peut se substituer à une bonne analyse et compréhension des besoins, il y aura dysfonctionnement
<b>D2</b>		pas d'avis
<b>D3</b>		Cela dépend du mode de gestion du secteur. Dans certains business, c'est souhaitable, pour d'autres pas.
<b>D4</b>		systèmes d'informations dépendent des métiers - Ce qui est important, c'est d'avoir un système local qui marche - Le SI doit être pensé en fonction de ce que vous voulez en faire. Qui prend la décision ? A quel niveau on place le management ? le temps et le coût de mise en place qui est beaucoup plus lourd pour un ERP.
<b>D5</b>		Oui si la mise en place est bien faite, cela permet de gagner du temps (travail des gens facilité surtout si les interfaces sont bien faites), de disposer d'infos agréables car au même endroit les gens mettent les mêmes choses, cela assure du même coup la fiabilité des informations qui remontent- par contre, cela peut être très néfaste si la mise en place a été mal faite et mal pensée
<b>D6</b>		Oui c'est vrai que cela fait gagner du temps, mais attention à la mise en place, qui si elle est mal faite peut alourdir le système - on a des traitements informatiques qui patinent, qui coûtent très chers, qui sont trop lourds à gérer, donc il faut trier sur l'essentiel
<b>D7</b>		Pour moi, le système de gestion est lié au métier, il faut un système adapté au métier qui n'est pas forcément un ERP, cela peut permettre de gagner du temps, de la fiabilité, on peut avoir un ERP par métier, mais en aucun cas un ERP pour le groupe dans le cas d'activité très diversifiées comme le nôtre.
<b>D8</b>		Un ERP c'est bien si vous avez au préalable unifié les concepts, si le langage est le même
<b>I1</b>		Ce système quand il est bien structuré cela vous fait de l'analytique. Le problème c'est de le structurer et ensuite de remplir les données. Alors là, il y en a pour des dizaines d'heures ou d'hommes an. Mais cela n'est pas mauvais, car cela a des impacts dans le processus de l'entreprise
<b>I2</b>		On se rend compte quand même que sur les très grands groupes, le système intégré finit inévitablement avec des dizaines de « verrues » qui sont pires que d'avoir des systèmes spécialisés - il y a une assez bonne unification des systèmes opérationnels – le problème c'est que vous risquez éventuellement de perdre la pratique locale, c'est à dire que tout ce qui est le savoir faire local qui peut être difficile à formaliser - l'ERP uniformise beaucoup et cela peut être un inconvénient - en revanche c'est intéressant quand on est du haut en base dans les mêmes métiers – alors là cela devient intéressant notamment quand on est à l'international, où cela peut devenir monstrueusement complexe – il faut enfin faire attention à la complexité, à la maîtrise des systèmes, le type

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		achète le système, le met en place et n'en tire pas le bénéfice parce que la capacité à comprendre qu'il faut 6 mois pour le mettre en place c'est toujours délicat -
<b>I3</b>		Oui, c'est la rapidité de l'information, pas seulement de l'information comptable, cependant il ne faut pas s'illusionner, quand une société n'a pas de SI et qu'il faut qu'elle le mette en place, c'est long et c'est coûteux
<b>I4</b>		Bien évidemment, mais c'est plus une problématique interne de l'entreprise. On a le cas d'une entreprise sur laquelle on voudrait investir, on est en train de travailler sur un plan informatique justement pour permettre une intégration des différents systèmes informatiques pour éviter les saisies multiples avec risque d'erreurs. On y est sensible, mais plutôt par rapport à des critères pour valider l'investissement.
<b>I5</b>		Un SI intégré a un sens quand vous avez d'abord beaucoup d'informations à traiter sur le terrain, et que il y a une certaine stabilité dans la forme de ces informations. Si on est face à une information très volatile, on n'a pas le temps de mettre à jour l'ERP, et là cela a moins de sens. Si on est sur quelque chose d'assez simple, la notion d'intégration est moins pertinente. On peut très bien remonter les informations des différents domaines d'une manière déconnectée et que quand même tout cela soit très cohérent, et avoir un système à la fois simple et efficace. Il faut aussi que le système soit adapté aux métiers, c'est clair que si l'on prend un groupe qui a à la fois des activités industrielles et financières par exemple, cela n'a rien à voir en terme de SI, on a besoin d'un ERP du côté des activités industrielles, et un système de suivi financier de l'autre. Même dans des proportions assez fines, même au sein de l'industrie, si vous êtes dans des productions en série ou à la commande, c'est complètement différent.
<b>I6</b>		Permet une meilleure pertinence des éléments, si c'est bien paramétré, c'est un outil fiable, mais attention aux erreurs de mise en place. Il faut bien penser l'outil au départ.
<b>D1</b>	<b>SIGGEN-BSC</b>	pas d'avis
<b>D2</b>		pas d'avis
<b>D3</b>		Essai de mise en place d'une sorte de BSC globale, on n'a jamais réussi – même dans un groupe qui a des métiers relativement communs, c'est quand même très difficile de trouver des indicateurs physiques qui veulent dire quelque chose au niveau consolidé – je trouve que les indicateurs sociaux ne sont pas idiots : nombre d'accidents, nombre de jours d'arrêt maladie, des indicateurs type pollution – pour les indicateurs qui servent vraiment à la gestion, même par secteur c'est difficile, il y a toujours des différences c'est trop compliqué.
<b>D4</b>		d'accord sur le fond – résultat résultante d'éléments de fonctionnement généraux, d'éléments non financiers – rien n'empêche dans un système ERP d'avoir des éléments non financiers – expliquer par des facteurs de RH les

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		<p>résultats mensuels, ça c'est de la connerie – éléments constitutifs de résultats à long terme mais pas à court terme – fait par des consultants donc pour faire marcher les boîtes de consultants – essayer de faire simple – simplicité vecteur d'amélioration du management et de l'implication des gens assez fondamental –BSC des choses par essence un peu compliquées, intellectuelles – la prose de Monsieur Jourdain : quand vous faites des people review, vous faites du TBP, vous travaillez sur l'axe RH.</p>
<b>D5</b>		Pas d'opinion sur la question
<b>D6</b>		Pas d'opinion sur la question
<b>D7</b>		Pas d'opinion sur la question
<b>D8</b>		Sur le fond, c'est intéressant, mais là encore, il faut savoir ce que l'on veut en faire – si le scorecard existe mais que l'on ne s'en sert pas, il est à revoir – il faut donc réfléchir en amont sur ce que l'on veut y mettre
<b>I1</b>		C'est un super beau truc, certainement très puissant, et c'est super pour les grands groupes, et en plus cela se vend bien dans les boîtes cotées. Pour suivre des paramètres non financiers, il faut pouvoir les mesurer, dans des petites boîtes comme nous, cela ne vaut pas le jus, parce que les gens savent très bien qui fait le boulot, qui ne fait pas le boulot. Et le gain par rapport à une analyse de contrôle financier classique, où on se prend la banque de données, on la coupe un peu différemment et on regarde ce qui dérape, et après on discute avec le patron de la division, qui vraiment a un impact sur le résultat de la division, c'est mieux que de mettre tout le monde en saucisson. Pour nous le coût d'un BSC est prohibitif. Mais on suit des paramètres de type score card. C'est un truc de consultant fabuleux, bon très bien, voilà.
<b>I2</b>		La difficulté, c'est la capacité à définir, c'est un investissement monstrueux que de définir les indicateurs permettant de mesurer les facteurs clés de succès –il n'y a que dans ces cas extrêmes où le financier n'est pas du tout utile que l'on accepte de faire l'effort d'investissement à mettre en place – c'est là que cela devient compliqué donc, moi je pense que cela se généralisera le jour où il y aura un système qui permettra de faire le lien parce que cela demande un effort intellectuel, enfin un effort de conceptualisation au delà, peut-être accessible à des grands groupes mais en tous les cas pas accessible à des PME, le jour où vous aurez des systèmes intégrés qui par simple paramétrages permettront de lier les indicateurs physiques aux états financiers parce que pour le moment relier des indicateurs physiques au budget c'est une vraie prise de tête, impossible à faire.
<b>I3</b>		c'est un bon outil, maintenant, c'est toujours pareil, il faut bien l'utiliser, il faut savoir ce que l'on met dedans. Le BSC est vraiment le problème de SI, pour avoir un scorecard de bon niveau, il faut que le SI suive derrière.
<b>I4</b>		Ce n'est pas utilisé stricto sensu dans nos participations de cette manière là, ceci-ci dit, dans l'esprit, c'est bien ce que nous demandons dans le contrôle du business.

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>I5</b>		C'est clair que se limiter à la comptabilité n'est pas satisfaisant, c'est un outil purement historique et financier, et qui recherche un niveau de détail et de précisions inutiles au niveau du CG. C'est un outil utile de bouclage, c'est la voiture balai, mais ce n'est pas un outil de pilotage. Si vous pilotez avec la compta, vous pilotez au rétroviseur. Il faut effectivement un outil de CG qui soit sur les indicateurs physiques puisque les indicateurs physiques précèdent les indicateurs financiers, et qui soit sur des choses à grosse maille, car ce sont des choses que l'on peut remonter assez vite.
<b>D1</b>	<b>SIGGEN-NAT</b>	les actionnaires ne supportent pas le stress – Il faut leur donner des grandes masses – Si trop de détails, ils se perdent – en dire le moins possible, car sinon on prend un risque
<b>D2</b>		le chef d'entreprise a besoin d'un niveau de détail plus important et connaît mieux l'entreprise – les actionnaires ont besoin d'une information plus synthétique – 90% des informations ne les intéressent pas – 4 ou 5 indicateurs suffisent – tant que ça marche, à la rigueur, ils n'ont besoin de rien
<b>D3</b>		Pas tout fait mais pas loin, parce que vis à vis de l'externe c'est la décision d'investissement qui intéresse effectivement, l'externe il ne prend qu'un type de décisions il ne prend pas de décisions opérationnelles donc non, pas tout à fait. Mais c'est pas incompatible non plus, car les décisions opérationnelles, c'est elles qui vont entraîner derrière la décision d'investissement.
<b>D4</b>		l'externe a besoin d'être rassuré – Un système de gestion, il n'est pas fait pour rassurer, il est fait pour dire au contraire, y a quelque chose qui ne va pas.
<b>D5</b>		A priori la nature des besoins est la même, ils ont tous les deux besoin d'infos court terme, moyen terme, long terme, ils ont besoin des mêmes infos mais sous forme plus agrégée
<b>D6</b>		Non pour nous clairement, il y a l'info externe et l'info interne
<b>D7</b>		Pour moi, oui, en interne on a besoin d'une information au quotidien de pilotage ; en externe, l'information doit être plus normée pour être compréhensible, il ne faut pas avoir à donner trop d'explications
<b>I1</b>		Oui, toutes ces informations doivent dépendre l'une de l'autre, nous on veut voir les mêmes tableaux que ce qui leur est donné à eux, on veut pas qu'il y ait deux reportings, le manager peut avoir ses besoins à lui, qui sont plus liés à l'opérationnel, et nous on est plus en consolidé, mais de nouveau à cause de notre spécificité, quand il y a un truc qui ne va pas, on descend, on descend, on descend. C'est impossible dans une boîte cotée. Mais le manager il doit avoir un truc qu'il comprend. Cependant, il vaut mieux que tout le monde ait les mêmes données, c'est l'intérêt des banques de données.
<b>I2</b>		Je ne vois pas pourquoi l'actionnaire aurait besoin d'informations différentes, les 3/4 c'est futur, le passé n'a d'intérêt que pour éviter que l'erreur ne se reproduise, pour comprendre, le passé n'a d'intérêt que dans la compréhension d'analyse des cas, le passé, on s'en fout, c'est passé et on avait que nos yeux pour pleurer – en

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		<p>revanche, on doit être obsédé par où on va – il y a l’aspect justement limite de l’information, qu’est ce qui est confidentiel, qu’est ce que je ne dois pas faire par rapport à mes concurrents - « L’actionnaire a tendance à être rassuré », il n’y a pas un grand glissement sémantique avec « l’actionnaire n’a pas à savoir », mais c’est vrai, il y a autre chose quand même de vrai c’est que la variation mois sur mois ou période sur période est anxiogène parce que il y a forcément des à-coups - mais nous ce qui nous angoisse le plus comme actionnaire c’est de ne pas savoir. Nous sommes beaucoup plus coulants sur le fait que le résultat soit mauvais que sur le fait que le type ne l’a pas dit -</p>
<b>I3</b>		<p>Oui, un dirigeant a besoin de plus d’informations, et d’un niveau de détail beaucoup plus grand que les actionnaires</p>
<b>I4</b>		<p>C’est deux choses différentes, enfin, il y a le niveau de l’actionnaire et le niveau de l’administrateur. En tant qu’administrateur, j’ai besoin d’un niveau agrégé de ce qu’utilise le patron, mais j’ai quand même besoin d’informations qui recouvrent tous les aspects de l’entreprise, et à un niveau synthétique, j’ai accès à un bon niveau d’informations, avec beaucoup moins de détails forcément que ne va le maîtriser un patron qui lui passe 100% de son temps sur sa boîte alors que nous on gère 5 ou 6 participations.</p> <p>On a besoin d’une information exhaustive même plus synthétique en tant qu’administrateur, de regarder vers l’avenir ; maintenant, en tant qu’actionnaire, a priori il lui faut moins d’informations, en tout cas une information encore plus agrégée, si on regarde les rapports de gestion diffusés aux assemblées d’actionnaires, c’est beaucoup plus un rétroviseur sur l’exercice passé, qui s’articule essentiellement autour d’informations financières, cpte de résultat, trésorerie, éventuellement quelques éléments prospectifs, un peu de visibilité sur ce qui va se passer à court terme, mais cela se limite à ça, et c’est normal, car plus vous demandez d’informations, plus ça demande un niveau de compétences et de temps fort, que tous les actionnaires ne peuvent pas se permettre de faire, c’est justement pour cela qu’il y a un conseil d’administration pour représenter l’actionariat, qui sont des gens champions de l’actionnaire pour défendre l’intérêt de tous les actionnaires.</p>
<b>I5</b>		<p>Si le système est très réactif, cela devient dangereux de le mettre dans à disposition de l’actionnaire sauf à le lisser dans le temps de manière suffisante. Je pense que l’on ne peut pas diffuser la même info, car on va créer trop de volatilité.</p>
<b>I6</b>		<p>Le dirigeant a besoin d’infos au quotidien, doit surveiller la mise en œuvre de sa stratégie – un investisseur, doit avoir les mêmes infos mais synthétiques</p>
<b>D1</b>	<b>SIGGEN-CRIT</b>	<p>une information au bon moment (importance du délai de diffusion) - une information au bon format (ni trop de détail, ni pas assez) - il faut savoir ce que l’on veut – une information fiable et bien expliquée (importance des hypothèses sous-jacentes pour comprendre comment l’information est construite)</p>

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D2</b>		exhaustivité – qualité des données – système cohérent, unique et pas compliqué
<b>D3</b>		Un SIG de qualité, à la base, c'est ce qui donne les informations dont on a besoin, et il donne les informations dont on a besoin si les informations sont fiables, pertinentes - ne pas se tromper sur ce dont on a besoin, et par exemple un des critères que je ne mettrai pas en tête, c'est la vitesse. Il y en a qui disent, il faut avoir les résultats début du mois plus 2, il faut que ce soit assez rapide parce qu'il faut que cela reflète le cycle ; en même temps quel patron prend une décision J plus 3 parce qu'il a eu son information J plus 2 cela lui permet J plus 3 de tout de suite réagir - dans un groupe comme le nôtre, non ce n'est pas vrai. Il vaut mieux, cela dépend des niveaux, mais il vaut mieux pour nous avoir l'information, qui nous permette de prendre des décisions, une information qui ne sert pas à prendre des décisions ne sert pas à grand-chose. Et donc, le SIG est bon s'il permet cela, et c'est pas évident, parce que ça veut dire qu'il permet de dire aujourd'hui ce qu'il faudra faire demain, s'il faut mettre aujourd'hui l'accent sur le cash, déceler les zones où cela ne marche pas, prendre des actions qui permettent de manager les hommes, donc de savoir s'ils ont réussi ou raté, etc. - le système de gestion, si ce n'est pas une aide à la décision cela perd un peu de son intérêt
<b>D4</b>		répond aux besoins de la DG, permettant à la DG de prendre et rendre les arbitrages nécessaires - les critères de qualité s'apprécient par rapport à la dominante du secteur dans lequel on se trouve - on aurait pu penser que la technologie étant la même, on peut construire le même SI - le SI est pertinent s'il donne des informations pertinentes aux métiers - la compta ou le résultat ou le tableau de bord n'est que la résultante de cela - tout dépend du métier - Vous avez un décalage entre la communication interne et la communication externe - . On ne peut pas communiquer sur des produits que le client n'a pas lancés. Sur toute activité tant qu'elle n'est pas publique, ce sera la même chose - vous pouvez faire tout un barouf sur des produits sur lesquels vous avez une très mauvaise rentabilité, mais ça fait bien en terme de communication. Sincèrement, vous avez un SI déconnecté entre l'interne et l'externe.
<b>D5</b>		Fiabilité, notamment des prévisions, lisibilité de l'info qui doit être adaptée au business, cohérence entre constaté et prévu – il faut se fixer des objectifs sur ce que l'on veut suivre, piloter, des axes d'analyses et disposer d'indicateurs qui permettent de réagir – il faut aussi que l'info soit on time, courante, à jour
<b>D6</b>		Pour être de qualité, il doit être sélectif sur les éléments de levier de résultats, sur les éléments essentiels, donc il ne doit pas tout faire, tout dire, c'est exactement ce que je viens d'expliquer sur hyperion, pour moi la qualité c'est la pertinence de l'information, c'est pas la quantité d'information et dans notre métier c'est essentiel, moi je suis capable de faire remonter aujourd'hui tous les jours le CA par magasin par groupe, par rayon, par famille, été, hiver, etc, je suis capable, mais on ne le fait pas, on sort le CA par magasin et par groupe au jour le jour, par rapport à l'année précédente, pas par rapport au budget, car le budget est mensuel, nous avons un indicateur, un

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		<p>système de calcul de tendance du mois.  Qualité, c'est axé sur ce qui est « levier » de résultat, je disais tout à l'heure, nous avons développé des systèmes d'information pour les frais de personnel avec des logiciels très sophistiqués et parce que les frais personnel sont un élément déterminant du résultat, nous avons des informations sur les taux et les CA alors que la consommation d'emballage tous les jours c'est pas un élément déterminant.</p>
<b>D7</b>		<p>En interne : rapidité, fiabilité, bons sens, la direction doit avoir connaissance suffisamment tôt des événements, il faut une homogénéité de l'information fournie –  En externe, il faut de la consistance dans le temps, la persistance des indicateurs, le choix des indicateurs, fiabilité, il faut éviter une vision trop court-termiste</p>
<b>D8</b>		<p>Ce qui est important, c'est la capacité d'action que nous pouvons avoir derrière donc c'est la capacité d'avoir l'information qui va permettre de challenger et de modifier le cours des choses, le reste c'est de la littérature - vous pouvez me reporter des tas de choses en vert, en jaune, en couleur cela ne m'intéresse guère, ce qui m'intéresse véritablement c'est qu'est ce qui va permettre de challenger les opérations -</p>
<b>I1</b>		<p>Avoir suffisamment d'analytique par rapport au prix que cela coûte. La tentation est de faire tout analytique, mais c'est coûteux.</p>
<b>I2</b>		<p>Oui, c'est, le temps de traitement c'est à dire donner de l'information rapidement, plus j'attends plus elle est obsolète moins elle sert, deuxième chose ce qui est extrêmement difficile à faire c'est donner le bon niveau d'information pour décider sans submerger l'information parce que c'est monstrueux, 3<sup>ème</sup> chose c'est la capacité à creuser à la demande c'est à dire qu'il faudrait un système de tables gigognes et puis de la cohérence en dessous et en général on se rend compte qu'à partir du moment où vous creusez cela devient totalement incohérent, c'est difficile à faire, il y aurait un 4<sup>ème</sup> critère parce que c'est quand même moins vrai dans nos boîtes mais vrai dans les grands groupes, c'est la souplesse des paramètres qui permettent de suivre rapidement une reconfiguration de l'information sans souffrir monstrueusement.</p>
<b>I3</b>		<p>C'est compliqué, c'est une info exacte, c'est une information dont on sait tracer l'origine, (accuracy) c'est un système qui donne une information dans les délais les plus courts possibles, et c'est un système qui requiert le minimum de doubles triples ou quadruples saisies.</p>
<b>I4</b>		
<b>I5</b>		<p>En interne : la stabilité dans le temps, il faut que le système ne soit pas sans cesse en train d'être modifié, sinon la direction sera perdue, une certaine simplicité, une focalisation sur l'essentiel, il faut laisser de côté tous les détails et vraiment sortir les points clés, peu d'indicateurs, ne pas chercher à ce que tout boucle parfaitement, j'ai vu trop de gens passer leur temps à chercher un tout petit écart plutôt qu'à se demander si du fait de l'évolution</p>

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		<p>de ces deux indicateurs, cela ne devait pas justifier une réaction dans l'entreprise. Il faut qu'il soit actionnable, cela ne sert à rien d'avoir des informations scientifiques, il faut qu'il soit interprétable. Autre point, la réactivité, importance du pilotage tourné vers le futur.</p> <p>Il faut privilégier les indicateurs physiques immédiats. Par exemple, compter les voitures en bout de chaîne, c'est une information tout ce qu'il y a de plus à jour, et vous savez tout de suite si vous avez fait votre production ou pas, si vous attendez l'aspect financier, il faut que cela soit interprété, calculé, vous en avez pour des jours.</p> <p>En externe : certains éléments sont encore amplifiés, qui sont la simplicité et la stabilité, je crois que cela c'est fondamental pour l'externe, et puis des éléments qui sont nouveaux par rapport à l'interne, qui sont le lissage dans le temps, le fait de supprimer un certain nombre d'a-coups, on a une information qui devient moins significative des derniers instants, car lissée dans le temps, mais qui donne une photo un peu plus sur le moyen terme, on cherche une moyenne à 6 mois plutôt qu'une moyenne à 6 jours.</p>
<b>I6</b>		<p>Permet de piloter l'entreprise, à la fois dans ses aspects court terme, et aussi dans la gestion des objectifs stratégiques- il faut des éléments en instantané – des outils intégrés – il faut un info temps réel, fiable, souple mais structurant – il faut quelques critères bien choisis, ces indicateurs doivent être choisis dans une logique métier</p>

**Annexe IV-11: Thème DIFPUBENT : Qualité de diffusion publique des informations de gestion par l'entreprise/les entreprises du portefeuille aux actionnaires - Données condensées des entretiens**

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D3</b>	<b>DIFPUBENT-NATINFO-QUANT</b>	rapport annuel qui est base de la communication - il y a tout dedans - honnêtement avec le rapport annuel, quelqu'un qui décortiquerait le rapport annuel vraiment ligne par ligne, sait tout sur la société.
<b>D4</b>		On a pas mal de choses -
<b>D5</b>		<p>C'est assez normé - document référence qui doit correspondre à une architecture, à un plan relativement strict donc là il n'y a pas beaucoup de fantaisie, ensuite le rapport annuel, sous forme de magazine. Il a un contenu un peu différent effectivement mais il est tout aussi normé - ces 2 documents sont des documents de référence dès que nous parlons des informations financières du groupe.</p> <p>Par ailleurs, chaque trimestre, nous montons une présentation qui sert de base soit à la conférence téléphonique soit à la réunion analyste, cette présentation, on la pousse vers notre base d'investisseurs et on la met aussi sur le site web, c'est à dire que quelqu'un qui souhaiterait suivre notre conférence téléphonique à partir du site web, se connecte, s'identifie et entend tout ce qui se dit et en même temps il y a une synchronisation sur la partie présentation des slides et le discours -</p> <p>Nous avons une obligation de diffusion d'information sectorielle, à la fois par pôle d'activité et par structure géographique mais elles sont relativement limitées, c'est le CA, le résultat opérationnel, les acquisitions industrielles, il y a une dizaine d'éléments qui sont diffusées de façon sectorielle</p>
<b>D6</b>		<p>Diffusion uniquement des informations comptables classiques, d'ailleurs il y a des règles que nous nous sommes donnés par exemple, je vois le commissaire aux comptes de la société, mais en général on fait tout transiter par la compta pour éviter de commencer à sortir des informations différentes passer notre temps à expliquer pourquoi celui ci , pourquoi celui là, c'est un principe, sauf pour les commissaires aux comptes, ils se servent de certains documents analytiques</p> <p>On descend au niveau des branches, chaque branche a son reporting, qui donne des informations qui sont préparées par la holding, compte de résultat branche, il y a aujourd'hui des communications qui sont faites par le président sur ces résultats</p>
<b>D7</b>		On diffuse pas mal de choses, le compte de résultat et le bilan consolidé, les flux de trésorerie
<b>D8</b>		Diffusion des infos fi classiques - très peu d'autres éléments
<b>D9</b>		Bon niveau d'infos mais certains détails non donnés : par pays par ex
<b>I6</b>		Suivi financier habituel, compte de résultat, cash, bilan – nos participations sont cotées, donc soumis à des

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>I7</b>		obligations de diffusion publique - Position d'investisseur mid cap, on regarde les indicateurs financiers habituels, compte de résultat, bilan, on fait des analyses financières, cash, info sectorielles quand elles existent
<b>I8</b>		Nous regardons tous les indicateurs financiers diffusés de manière obligatoire : évolution du CA, rentabilité des capitaux investis, ROC, WACC, Net gearing/KP, Couverture des FF par EBIT, Couverture des Capex par Cash Flow – Nous faisons des analyses financières classiques -
<b>A1</b>		évolution Ca, marges, structure financière – analyse financière comparée par rapport à la valorisation – au fil de l'eau, info par branche : CA, rés opérationnel, investissements – cash flow, comment ils investissent l'excès de cash – les données sur les produits – les prévisions faites par les analystes sell side – modèles de prévisions ajustées
<b>A2</b>		On utilise l'info fi diffusée par les entreprises mais que l'on retrace, ou pour laquelle on obtient des infos complémentaires : les volumes de l'activité (de croissance de volume, en quantité) – les indicateurs de marge : historiques de marge : on regarde comment elle évolue, pour prévoir le futur – les coûts de revient directs – le financement de la croissance interne (cash flow) : l'idée est de voir si pour faire cette activité, l'entreprise s'est autofinancée ou si elle a eu recours à l'emprunt de manière excessive – on regarde ces chiffres de manière consolidée – ensuite on descend au niveau de la branche mais que l'on retrace des coûts centraux – on a des modèles ou on le leur demande – pas d'obligation de donner ces infos, mais en général, dans les réunions analystes, on a plus de détail –
<b>A3</b>		au niveau des infos sectorielles, on regarde aussi le ticket d'entrée, c'est-à-dire les barrières à l'entrée, immo brutes / valeur ajoutée – c'est une bonne indication de la concurrence dans le secteur – si cela bouge, il y a quelque chose – par exemple, les boîtes qui ont déplacé la production dans les pays émergents se retrouvent avec des barrières à l'entrée plus faibles, et du coup, plus de concurrence : avec peu d'investissement, on peut faire la même chose – si beaucoup d'acteurs changent le ticket d'entrée, cela veut dire que le business modèle change – les marges vont changer, etc...
		les infos comptables et de structure de bilan sont utilisées dans un but de valorisation – rare que l'on fasse une ana fi – les questions financières posées au management ce sera plus des questions de rendement de dividendes, d'excess cash, de share pay back – sur le contenu, on a des écarts selon les boîtes : ceux qui sont bons : on a tout ce qui est possible : la dette nette, le cash flow, la valorisation des participations financières, les marges par divisions, la trésorerie, un commentaire sur l'activité, un bilan et cela trimestriellement – pour les plus mauvais, on a quelque vague tendance de CA au trimestre et c'est tout –

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D3</b>	<b>DIFPUBENT-NATINFO-QUAL</b>	Non, par rapport à d'autres groupes nous n'avons pas de rapport sociaux, de rapport de R&D, on fait le rapport annuel qui est essentiellement financier et une partie description de l'activité qui est assez « light », et puis c'est tout, <b>le seul indicateur non financier cela doit être le nombre de personnes et encore cela doit être écrit en petit quelque part</b> , on n'a pas comme d'autres des batteries d'indicateurs qualitatifs – <b>on n'est pas outillé</b>
<b>D4</b>		Mais <b>pas beaucoup d'info par branche, parce que derrière, c'est une information qui va chez le concurrent</b>
<b>D5</b>		dans les slides de présentation, on va marier des informations qui vont être retrouvées dans notre rapport annuel tel quelles, et d'autres informations qui sont plus qualitatives donc on démarre avec nos chiffres clés et on explique par exemple les variations, les évolutions, les impacts de changement de périmètres, <b>n'importe quel analyste est capable de le faire à notre place, mais on lui évite le travail, et puis ce n'est peut-être pas aussi lisible dans le rapport annuel. Nous mettons en avant tout ce qui est pertinent et significatif.</b> Nous sommes plus dans le domaine du qualitatif et où on explique quels sont les facteurs qui ont impacté l'évolution de la marge (par exemple impact de l'évolution du prix des matières premières) pour le groupe, par branche et par zone géographique – ces infos qualitatives ne sont pas forcément dans le rapport annuel, elles peuvent être des explications orales provenant de l'analyse interne du business planning Sachant qu'après nous sommes obligés de décrire nos activités donc nous avons une partie du document de référence où nous décrivons nos activités et où nous donnons des informations plus qualitatives bien qu'elles peuvent être chiffrées (l'évolution des marchés telle que nous la voyons, quels sont les moteurs de la croissance, nous sommes le leader tel marché, nous produisons X mille tonnes de produits P, etc...) En ce qui concerne les informations prévisionnelles, on donne des indications pour l'année, des objectifs de croissance de chiffre d'affaires, mais c'est limité, ce ne sont pas vraiment des prévisions.
<b>D6</b>		Aucune autre info publique que info légale obligatoire, par contre, dans les discussions, les dirigeants peuvent être amenés à donner quelques infos
<b>D7</b>		beaucoup d'éléments par activités : chiffre d'affaires, résultat, flux de trésorerie, des indicateurs clients, ressources humaines, marché, concurrence, la politique commerciale et les choix et décisions stratégiques du groupe – En prévisionnel, on ne donne que le chiffre d'affaires
<b>D8</b>		Non pas d'info sauf du discours
<b>D9</b>		En fin d'année, on donne les indicateurs qualitatifs – dans les réunions d'analystes, on peut donner le détail par pays, certains ratios, beaucoup de choses sont sur les sites intranet
<b>I3</b>		Les boîtes cotées, c'est un petit peu plus compliqué, quand on n'est pas au conseil, on a l'info légale, on est traité au même titre que les actionnaires privés,

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
I6		Peu d'infos qualitatives diffusées publiquement, mais nous avons des infos de part notre statut d'actionnaire privilégié et souvent au conseil d'administration dans un cadre privé
I7		Les infos qualitatives, on les a plutôt dans nos relations directes avec les dirigeants
I8		Pas beaucoup d'infos qualitatives publiques
A1		caractéristiques de l'entreprise, historique – marchés – concurrents – position compétitive
A2		on reçoit aussi des infos non normées : on ne les utilise pas vraiment pour l'analyse, on les regarde si on les a (info sur concurrents, marchés, stratégie) - dans les prévisions, on prévoit ce qui a une forte probabilité d'arriver
A3		Ces infos sont plutôt reçues dans le cadre privé
D3	<b>DIFPUBENT-NATINFO-COMP</b>	on diffuse énormément d'informations, les gens dont on dépend nous connaissent extrêmement bien – pour moi aujourd'hui, la complexité, c'est la limite pour le marché à ingurgiter toutes ces informations
D4		Quand vous regardez ce qu'on a dans la communication du groupe, on a pas mal de choses
D5		L'information est très complète à mon sens
D6		Non information parcimonieuse, c'est voulu, nos dirigeants ne veulent pas trop en dire au marché
D8		On évite de trop parler, cela va chez le concurrent
I6		Non info très incomplète, nous on a de l'info par ailleurs
I7		Info obligatoire insuffisante pour comprendre le métier, savoir où va l'entreprise, il nous manque notamment l'info sectorielle par pays, par secteur, et les infos prévisionnelles
I8		Info obligatoire, donc insuffisante, on essaie d'obtenir de l'info par nos rencontres avec les dirigeants
A1		Qualité des infos en lien fort avec la qualité de la communication – niveau d'info moyen – l'info est parcellaire, les entreprises diffusent rarement les éléments clés, comme la R&D, les plans marketing, les lancements produits, la stratégie en amont – les données commerciales, on peut les avoir par d'autres biais (analyses INSEE) – dans l'ensemble plutôt trop d'infos, mais beaucoup d'infos pas utilisables –
A2		l'information est complète, fiable, claire : elle suffit pour donner une prévision de bénéfice par action et de dividende sur les 4 années à venir, taux de croissance normée sur les 15 ans à venir -
A3		Plus on en a, mieux c'est – si plus d'info et plus souvent, on peut espérer que les cours reflètent mieux le juste prix –
D3	<b>DIFPUBENT-NATINFO-CLAR</b>	Pour celui qui nous connaît bien, les choses sont claires, pour les autres, c'est plus compliqué

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D4</b>		C'est vrai que si on prend nos gros concurrents, notre rapport, ils ont quand même du mal à recadrer.
<b>D5</b>		Info publique et réunions privées permettent d'arriver à une information satisfaisante du point de vue de la clarté des messages
<b>D6</b>		Evidemment, les comptes seuls ne suffisent pas, il faut des explications, c'est l'objet des réunions
<b>D7</b>		Non, c'est plutôt fait oralement lors des réunions analystes
<b>D8</b>		Explication lors des réunions d'analystes
<b>A1</b>		On manque d'infos, on manque de clarté, c'est un handicap pour faire notre métier -
<b>A2</b>		l'information est complète, fiable, claire : elle suffit pour donner une prévision de bénéfice par action et de dividende sur les 4 années à venir, taux de croissance normée sur les 15 ans à venir -
<b>A3</b>		Pour les publications, c'est clair - tout ce qui est comptable, c'est simple - si zones d'ombre, c'est fait à dessein et cela devient suspect - pour présenter un cash flow, ou un bilan c'est pas toujours fait pareil partout, donc cela peut manquer de clarté - les infos qualitatives aident sur l'aspect prospectif - pas de bruit avec les IFRS - quelques reclassements malencontreux qui ont changé la vision ou détérioré l'image qu'on avait des bilans, là on a eu besoin d'explications - on a plus de problèmes sur les retraitements, les pro-formats-
<b>D3</b>	<b>DIFPUBENT-MOY</b>	Tous ces moyens sont utilisés
<b>D4</b>		Tous ces moyens sont utilisés. Mais ces moyens ne sont pas l'essentiel pour moi. Résultat doit être préparé - le chiffre n'est qu'une résultante - c'est déjà dans la tête - L'année sera pas bonne, mais c'est normal, vous avez fait passer les messages de manière étalée dans le temps, et donc il n'y a pas de surprise - Il n'y a rien de plus désagréable que d'être surpris - L'information publique elle tourne d'autant mieux qu'elle est déjà dans les cours - Il faut que les résultats soient un non-événement - ou un événement positif, et même un gros événement positif, je ne pense pas que cela soit favorable - Par contre, certains types d'informations ne peuvent pas se préparer, ce genre de bad news doit être annoncé de manière globale.
<b>D5</b>		Moyens classiques : balo, assemblées générales, rapports annuels, communiqués de presse et surtout Internet : j'ai une petite équipe mais je suis la seule à parler au marché donc il est important pour moi que nous puissions mettre le maximum d'information sur le site web pour que je n'ai pas de demande d'entrevue qui, où je vais répéter des informations qui sont déjà accessibles sur le site web.
<b>D6</b>		Il y a dans le corporate, il y a une personne qui est chargée de la communication financière et qui récupère les données de comptabilité générale et éventuellement de comptabilité analytique aussi, comme pour les diffusions type BALO par ex et puis fait des commentaires, elle s'appuie sur nos outils, mais elle spécialisée pour travailler

<b>Acteurs</b>	<b>Sous-thème</b>	<b>Données condensées</b>
		sur un support propre.
<b>D7</b>		Tous ces moyens sont utilisés : rapport annuel, assemblée générale annuelle, BALO trimestriel, communiqués de presse et publicité financière
<b>D8</b>		C'est notre intérêt d'utiliser les moyens les plus larges
<b>I6</b>		Moyens habituels y compris Internet
<b>I7</b>		Assemblées générales, on revendique notre statut minoritaire et on fait entendre notre voix – nous participons aux votes – rapport annuel – sites Internet – analyse d'analystes
<b>I8</b>		Moyens habituels y compris Internet
<b>A1</b>		l'entreprise elle-même, le DAF via les RI : rapport annuel + document de référence 20F – les publications intérieures – le chiffre d'affaires, les résultats – les documents officiels de l'entreprise Les sources externes : la presse spécialisée – le travail fait par les sell side
<b>A2</b>		1 <sup>ère</sup> source : l'entreprise elle-même : le doc de réf, le rapport annuel, donnent beaucoup d'infos – 2 <sup>ème</sup> source : reuter – 3 <sup>ème</sup> source : les concurrents et les personnes du milieu, poser des questions aux fournisseurs, aux clients – 4 <sup>ème</sup> source : les analystes sectoriels – les sources les plus pertinentes : l'entreprise et les concurrents –
<b>A3</b>		on a des bases de données – on travaille peu sur les rapports annuels – on regarde la recherche sell side – on assiste aussi aux Assemblées Générales, qui reprennent de l'importance, notamment en matière de résolutions que l'on n'accepte pas – en général, les boîtes acceptent, car tous les investisseurs adoptent les mêmes règles sauf si on n'a pas assez de pouvoir globalement –
<b>D3</b>	<b>DIFPUBENT- PERIO</b>	On communique semestriellement sauf le chiffre d'affaires
<b>D4</b>		tous les semestres – on publie le CA tous les 3 mois – résultat complet tous les 6 mois, par communiqués de presse – Le résultat annuel est annoncé en 2 fois
<b>D5</b>		Grands rendez vous trimestriels
<b>D6</b>		Semestrielle
<b>D7</b>		Trimestrielle Résultat groupe, bilan, tableaux financiers
<b>D8</b>		Semestriels +28, CA trimestriel +30
<b>D9</b>		Communication trimestrielle
<b>I6</b>		Les infos publiques sont semestrielles pour l'essentiel
<b>I7</b>		Semestriel, annuel, parfois trimestriel
<b>I8</b>		Les infos publiques sont semestrielles pour l'essentiel

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>A1</b>		trimestriel pour l'activité, semestriel pour les résultats – mais en réalité c'est du continu, tous les jours je lis la presse et je suis susceptible d'avoir une info sur une boîte que je suis, auquel cas j'appelle l'entreprise pour vérifier
<b>A2</b>		trimestriel pour l'activité, semestriel pour les résultats – c'est suffisant – il y a une lourdeur pour produire de l'info qui est sous-utilisée – cela a un coût qu'il faut comparer avec la valeur créée
<b>A3</b>		trimestriel pour l'activité, semestriel pour les résultats – on préfère le trimestriel, on est plus à l'aise, les boîtes trouvent que cela crée de la volatilité – mais nous on aime bien savoir comment cela se déroule – 6 mois c'est trop long – si on garde en moyenne les titres 6 mois, si publication semestrielle, on peut être amené à vendre alors qu'on aurait pu avoir de bonnes nouvelles et attendre avec une publication intermédiaire -
<b>D3</b>	<b>DIFPUBENT- COMPL</b>	Oui par l'intermédiaire des analystes mais on a aussi quelqu'un qui s'occupe des actionnaires individuels
<b>D4</b>		Un analyste, s'il vous demande quelle est l'évolution de..., vous êtes obligée de lui répondre
<b>D5</b>		Moi je reçois tous les jours des appels téléphoniques soit des e-mails d'investisseurs institutionnels soit qui n'ont pas compris les informations financières ou qui ont besoin de complément d'informations soit qui demandent des informations complémentaires, comme notre position de marché, la croissance dans tels pays, etc.
<b>D6</b>		Les analystes téléphonent directement à la com fi pour avoir des infos, on fait barrage, le contrôle de gestion ne donne pas de chiffre interne à l'externe, c'est une bonne chose.
<b>D7</b>		Tous les jours
<b>D8</b>		Un analyste qui pose une question, il faut bien lui répondre
<b>I6</b>		Nous on obtient bien plus dans le cadre du conseil ou de part notre statut d'actionnaire privilégié
<b>I7</b>		Nous les demandons directement aux dirigeants, ou il donne des compléments dans les réunions qui suivent les résultats
<b>I8</b>		C'est l'objet des communications privées

**Annexe IV-12: Thème DIFPRIENT : Qualité de diffusion privée des informations de gestion par l'entreprise/les entreprises du portefeuille aux actionnaires - Données condensées des entretiens**

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D1</b>	<b>DIFPRIENT-NATINFO-QUANT</b>	toutes sortes d'infos, Commandes, chiffres d'affaires, trésorerie – Compte de résultat détaillé et bilan mensuel – encours clients et fournisseurs (délai moyen de paiement) – les mêmes infos qu'en interne
<b>D2</b>		Une page de synthèse avec les chiffres clés – détail des marges sur contrats
<b>D3</b>		Pour l'état historique : degrés de précisions assez importantes, donc on est assez transparent sur l'historique - le plus difficile à appréhender c'est ce que l'on dit sur le futur, parce que c'est là où l'on donne des indications, des guidances, qui sont les mêmes à tout le monde <b>Nous ne diffusons aucune info supplémentaire, nous n'avons pas le droit et nous ne le faisons pas, honnêtement je crois que nous sommes assez rigoureux là dessus, il n'y a aucune information « factuelle » que l'on donne en privé que nous ne donnerions pas en public</b>
<b>D4</b>		ni plus ni moins que les mêmes informations qui sont données aux actionnaires - pas d'informations additionnelles - Pas d'éléments chiffrés différents ou plus détaillés que ce qui est communiqué.
<b>D5</b>		Pas d'informations additionnelles, d'autant que beaucoup d'informations y compris celles échangées pendant les réunions analystes sont mises sur le site web
<b>D6</b>		<b>c'est là où sorte des chiffres un peu plus différents de ce que l'on a autour de la comptabilité générale. Le problème, c'est que quand vous commencez à donner de l'analytique, vous êtes obligé d'expliquer dans quelles conditions elle a été calculée, c'est toujours un système qui est basé sur les conventions internes donc il faut les connaître</b> or les conventions internes c'est assez compliqué,
<b>D7</b>		On fait très attention à ce que l'on dit, il y a le risque qu'une info diffusée même en privé parte à la concurrence – aucune info chiffrée supplémentaire –
<b>D8</b>		Les mêmes infos que ce que l'on donne en public
<b>D9</b>		Pas d'infos chiffrées en plus mais des détails (par ex détail par pays)
<b>I6</b>		De part notre statut d'administrateur, nous avons toutes les infos financières que nous demandons
<b>I7</b>		Pas plus d'info chiffrées que celles qui ont été diffusées publiquement, sauf des analyses d'évolution, des ratios sur des chiffres connus, donc qu'on aurait pu calculer nous-mêmes, des explications de formation de résultat
<b>I8</b>		Il devient de + en + difficile de communiquer de façon non officielle, on ne nous donne pas d'autres infos chiffrées que les infos officielles
<b>A1</b>		Des infos qualitatives et des explications

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>A2</b>		En fait l'info que l'on utilise est un mélange d'info publique et d'info que l'on va obtenir de la part de l'entreprise – il est difficile de dire ce qu'on obtient d'un côté ou de l'autre
<b>A3</b>		Pas tellement d'infos quanti, tout a été publié, en général, il s'agit plutôt d'échanges qualitatifs
<b>D1</b>	<b>DIFPRIENT- NATINFO- QUAL</b>	– rapport commercial : état des principaux contrats et prospects – analyse par clients, produits, zones géographiques – analyse et état du marché, de la concurrence - exposé de la stratégie produits (des rapports réguliers) – les mêmes infos qu'en interne
<b>D2</b>		détail des prises de commandes
<b>D3</b>		L' intérêt pour les gens d'avoir une réunion en privé : d'abord poser des questions qu'ils ont envie de poser, eux, sur le « business » mais cela ne donne pas lieu à des informations supplémentaires – puis <b>entendre</b> le body language, c'est autre chose d'avoir un communiqué qui dit que notre résultat c'est entre 3.5 et 4, <b>c'est surtout cela qu'ils cherchent, c'est de réécouter des choses qu'ils connaissent déjà qu'ils veulent entendre directement.</b>
<b>D4</b>		ce qui est donné, c'est du qualitatif - donner l'évolution du ca sur une activité - contraintes extrêmement serrées en matière de diffusion - après il y a tout le non-dit.
<b>D5</b>		<b>Effectivement je pense que les investisseurs, les actionnaires du groupe ne peuvent pas comprendre notre activité, « ses leviers » uniquement à la lecture des comptes donc forcément nous sommes amenées à leur dire d'autres choses - et puis ils ont aujourd'hui une connaissance de nos métiers qui est importante nous avons en face de nous des personnes qui sont spécialisées sur le secteur qui travaillent sur ce secteur pour certaines depuis de nombreuses années donc qui connaissent bien les métiers</b> Cependant nous utilisons la même présentation, on réutilise les mêmes slides que nous avons déjà mis sur le site web on ne fait pas de sur mesure donc nous n'allons pas donner un document avec une information privilégiée par contre c'est vrai que cela se passe en one to one, il y a de questions et là oralement on s'efforce de ne pas donner d'information privilégiée mais un investisseur qui mènera bien son entretien posera des questions un peu différentes de celles qui on pu être posées en réunion analyste et obtiendra beaucoup d'informations - en tous cas nous faisons très attention sur une information qui serait de nature à modifier la perception du groupe en terme de performance
<b>D6</b>		C'est vrai que ce n'est pas facile dès que nous sortons de l'information normée qui figure dans les documents qui sont là, c'est plus une discipline de se dire jusqu'où je vais et quand j'ai donné une information je suis tenue de la donner à tout le monde si je l'ai donnée à l'un il n'y a pas de raison de ne pas la donner à l'autre. Surtout que cette info, si vous la donnez à quelqu'un elle peut devenir publique très vite Il y a effectivement pendant ces réunions des échanges plus qualitatifs, des commentaires, des explications, des

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		réponses à des questions
<b>D7</b>		des explications, des commentaires, des réponses aux questions
<b>D8</b>		Des échanges sous forme de réponses aux questions, on na parle jamais d' éléments non publiés spontanément
<b>D9</b>		Des indicateurs, des ratios, des explications, des analyses supplémentaires
<b>I6</b>		Ratios qui permettent de comprendre l'activité, carnet de commande, contrats signés, pipe, taux d'activité, marges sur contrats, analyses d'écart, dossier ponctuel lorsqu'il y a partages de réflexion ou droit de veto éventuel de notre part
<b>I7</b>		Nous avons surtout des explications de chiffres, des analyses mais pas tellement d'indicateurs de pilotage de l'activité – il faut laisser aux dirigeants une certaine autonomie – nous avons aussi des anticipations, des prévisions, des annonces (nouveaux contrats)
<b>I8</b>		Nous savons suite à la publication des résultats des présentations des chiffres, où on nous donne des explications, on entre plus dans le détail, on parle de l'avenir – mais la peur de communiquer, d'en dire trop, nuit à la spontanéité des échanges
<b>A1</b>		Mix entre info publique et info privée
<b>A2</b>		Plutôt des réponses à des questions, des explications, des commentaires
<b>A3</b>		on commence par laisser une opportunité à la boîte de dire ce qu'elle a envie de dire – elle fait passer ses messages- les tendance sont bonnes dans tel domaine, on exécute telle stratégie – en général cette partie du discours, on connaît déjà – ensuite, on pose les questions que l'on souhaite – c'est l'actualité qui détermine les sujets – on essaie de balayer l'ensemble des divisions, pourquoi la marge est faible dans certaines activités, pourquoi il y a cette évolution, conjoncturel ou structurel – on fonction de l'excess cash, on va leur poser des questions stratégiques pour savoir ce qu'ils font faire pour régler tel problème de rendement de bilan, distribution dividende, M&A, positionnement, prochaine acquisition, une vision long terme, questions de comités exécutifs- ces questions sont la résultante des problèmes qu'on a pu identifier -
<b>D1</b>	<b>DIFPRIENT-NATINFO-COMP</b>	Oui puisque c'est l'info qui me sert à gérer en interne
<b>D2</b>		Cela leur suffit
<b>I6</b>		De manière générale, on a ce qu'on veut, si on n'a pas on le demande
<b>I7</b>		Nous arrivons au bout du compte à avoir une info assez complète – c'est dû à notre façon de gérer, nous détenons les valeurs en général 3 à 4 ans, on n'est pas dans le court terme
<b>I8</b>		On a une info assez complète, entre celle que nous donne l'entreprise, les analyses d'analystes, les réunions

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		privées avec eux, les entretiens one to one
<b>A1</b>		Ceci dit, on arrive à avoir une bonne opinion, grâce à info écrites + contacts directs avec société, si fraude, on doit le voir – contacts avec DG fondamentaux – suivi au jour le jour –
<b>A2</b>		l'information est complète, fiable, claire : elle suffit pour donner une prévision de bénéfice par action et de dividende sur les 4 années à venir, taux de croissance normée sur les 15 ans à venir -
<b>A3</b>		Oui en alliant toutes les sources d'info
<b>D1</b>	<b>DIFPRIENT-NATINFO-CLAR</b>	l'essentiel se transmet oralement sans rapport écrit, lors de réunions formelles ou informelles
<b>D2</b>		Explications orales lors des réunions
<b>I6</b>		Info écrite non systématique, on a des réunions ou des rendez vous téléphoniques
<b>I7</b>		L'info légale est claire, si le détail nous manque on l'obtient en général par les réunions - c'est justement l'objet de ces réunions de clarifier les choses, d'aller au-delà des chiffres, de discuter du non écrit – au-delà, il y a le non dit, les attitudes, la manière de dire les choses, l'état d'esprit, la personnalité des managers que nous avons en face de nous –
<b>I8</b>		L'info légale est claire, les réunions privées nous permettent d'aller plus loin - on est dans une salle ou sur un site, on déjeune avec eux, ces rencontres avec les dirigeants visent à écouter, ils ont une vision bien meilleure que nous sur leur métier –
<b>D1</b>	<b>DIFPRIENT-MOY</b>	Reporting écrit mensuel, réunions formelles (conseil d'administration) ou informelles toutes les 6 semaines
<b>D2</b>		Reporting écrit mensuel (plus détaillé en trimestriel), réunions trimestrielles sous forme de conseil formels
<b>D3</b>		essentiellement les réunions d'analystes une fois tous les semestres, pour les résultats semestriels, plus une fois par an un espèce de focus sur un des secteurs, ça ce sont des réunions publiques analystes et investisseurs institutionnels, et puis ensuite donc évidemment les classiques one and one, c'est à dire tout un tas de réunions privées soit directement avec les investisseurs soit au moment de retour c'est à dire de période un petit peu concentrée pendant une semaine après les résultats, soit n'importe quand dans l'année et puis des réunions aussi de one and one avec les analystes de façon aléatoire pendant l'année avec la seule exception, les périodes dites de black out qui tombent un mois avant la sortie des comptes.

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D4</b>		<p>La personne en charge des relations avec les investisseurs répond aux questions au fil de l'eau.</p> <p>réunions hyper fréquentes entre le service des relations actionnaires et les analystes – vous orientez son analyse – Toute la subtilité de cela, c'est de préparer en amont une dégradation ou modification du résultat.</p> <p>B. passe pas mal de temps à recevoir des fonds d'investissements, il doit bien y passer 20 % de son temps. B. reçoit, il communique en direct, et les fonds américains sont très friands de cela.</p>
<b>D5</b>		<p>Nous avons effectivement constitué une base investisseurs que nous convions en priorité à nos réunions – nous organisons par l'intermédiaire d'un broker des road show, dans lesquels nous faisons des entretiens one to one avec des institutionnels – l'intérêt du broker est qu'il connaît bien ses clients, il peut nous faire rencontrer des gens qui ne sont pas forcément investisseurs mais qui peuvent être intéressants pour nous à terme, on définit la liste des invités avec lui - on peut avoir aussi à l'occasion des Road shows ce que nous appelons des group meetings, un déjeuner, un petit déjeuner pour 10, 15, 20 personnes autour de la table donc là nous utilisons la même présentation qui a été distribuée en réunion d'analystes – certains « Slides » peuvent être un peu différents ou ont été montré à des réunions précédentes, c'est un peu en fonction des messages que nous voulons faire passer, - lors de ces road shows, nous pouvons avoir des entretiens one to one avec des investisseurs ils nous connaissent très bien et donc ils ne veulent pas qu'on refasse la présentation et donc nous allons directement aux questions/réponses, donc nous abordons des thèmes, mais c'est eux qui conduisent l'entretien, et en fait nous allons directement au sujet qui les intéressent, aux questions qu'ils se posent.</p> <p>En dehors des Road shows (qui ont en général lieu après les publications) il y a des rendez-vous ici – le top management ne souhaite pas voir les investisseurs en dehors des Road shows sauf exception, je joue le rôle de filtre (ils se doivent d'être sélectifs, tout le monde ne peut pas avoir accès au top management comme cela dans un one to one à tout moment) – par contre moi je reçois beaucoup de demande d'investisseurs de passage à Paris et qui souhaitent avoir un contact avec nous – les thèmes abordés ne sont pas différents des thèmes abordés aux Road shows, nous essayons d'avoir une communication au fil de l'eau</p> <p>Ce que nous organisons aussi ce sont des séminaires investisseurs en général 1 fois par an sur un thème précis avec visite de site – les personnes qui sont exposées aux investisseurs sont peu nombreuses, il y a la direction (2 personnes) et moi-même et c'est tout, nous n'exposons pas hors occasion particulière, nos patrons de pôle d'activité ce qui n'est pas le cas chez certains concurrents -</p>
<b>D6</b>		<p>Il y a chaque année une assemblée générale, une réunion d'analystes financiers et des réunions des journalistes (2 fois par an)</p>
<b>D7</b>		<p>100 à 200 sociétés dans notre base investisseurs, on organise des réunions analystes et journalistes deux fois par an, avec conférence call et supports accessibles en même temps sur Internet – Pour les gros fonds de pension,</p>

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		nous faisons suite à la publication des résultats des road shows au cours desquels on organise également des one to one – On est invité également à des réunions analystes organisées par des brokers
<b>D8</b>		On se contente des standards
<b>D9</b>		Réunion d'analystes, communiqués de presse, visites de sites, road show, one to one
<b>I6</b>		Nous organisons des réunions mensuelles, qui ne sont pas toutes des conseils, selon l'actualité, le stade de développement
<b>I7</b>		Réunions d'analystes et d'investisseurs, entretien one to one, visite de sites – les dirigeants viennent aussi nous voir, là c'est qu'on devient important!
<b>I8</b>		Réunions organisées par l'entreprise, entretiens one to one
<b>A1</b>		
<b>A2</b>		coup de fil avant publication (15 jours avant black out), afin qu'ils donnent les grandes tendances (du qualitatif) – grand messe ou conf. call ou on y va – questions – réponses – explications – ensuite, dans le mois qui suit, une visite de site, une visite avec un directeur de branche, quelque chose de moins compta et plus qualitatif –
<b>A3</b>		les ones to ones (les plus pertinentes de toutes les sources d'infos) : c'est là qu'on a le plus de valeur ajoutée – cela sert à valider les scénarios, obtenir des réponses, c'est là que l'on retire le plus d'infos – mais on peut aussi imaginer que l'on vende des titres sans avoir rencontré le manager – pour les boîtes allemandes, par exemple, il y a peu de communication, on n'a pas vraiment de prospectif-
<b>D1</b>	<b>DIFPRIENT- PERIO</b>	Toutes les 6 semaines pour les réunions, mensuel pour les chiffres
<b>D2</b>		Tous les mois pour els chiffres, tous les trimestres pour les réunions
<b>D3</b>		Semestre et continu, ça prend un temps dingue, je passe déjà 2 tiers de mon temps en communication, au sens large du terme, la communication purement aux analystes, aux banques, les assureurs etc, tous ces gens là veulent comprendre, donc je passe 2 tiers de mon temps à ça, donc après tu te demandes quand est ce que tu gères le groupe.
<b>D4</b>		C'est du continu, même s'il y a des phases.
<b>D5</b>		Les « Road show », cela dépend des zones géographiques, la France et le Royaume-Uni c'est 2 fois par an , une fois le 1 <sup>er</sup> semestre et une fois le 2 <sup>ème</sup> semestre – Régulièrement Les Etats-Unis on essaie d'y aller 2 fois par an sachant que les Etats-Unis c'est plus complexe parce qu'il y a la côte Est et la côte Ouest ensuite les autres, alors ces 3 zones là sont systématiquement couvertes par le top management c'est à dire sont présents le CEO et le CFO - et puis les autres zones géographiques c'est en général moi qui les couvre. L'Allemagne on essaie d'y

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		aller 2 fois par an et d'y aller au moins une fois avec le top management Nous allons à des réunions organisées par les analystes une à deux fois par an, les visites de sites une fois par an
<b>D6</b>		Année et bi annuel pour les réunions d'analystes
<b>D7</b>		Bi annuel
<b>D9</b>		trimestriel
<b>I6</b>		J+15 chaque mois, on est calés sur leurs dates
<b>I7</b>		
<b>I8</b>		Minimum une à deux fois par trimestre -
<b>I9</b>		Entre 1 à 3 fois par an pour les one to one, 2 fois par an minimum pour les réunions analystes
<b>A1</b>		
<b>A2</b>		2 fois par an conf call + réunion+ one to one donc minimum 6 – et on peut avoir 2 de plus dans l'année donc entre 6 et 8 rencontres au total - cela fait du boulot pour l'analyste qui suit environ 15 sociétés – Moitié des contacts RI ou CFO – 25 % avec CEO et 25% avec patron de branche qu'on appelle pas directement (toujours sous couvert du CEO)
<b>A3</b>		en moyenne 2 fois par an, au maximum une fois par trimestre (one to one) En général, ils nous appellent – quelques jours après publications, période de roads shows – c'est là qu'on voit l'essentiel des boîtes, les rendez vous sont organisés à ce moment là – si souci, on sollicite une conférence call – c'est que cela va pas bien si on doit se soucier de la communication (problème ou sortie), sinon cela se fait de manière presque routinière
<b>D1</b>	<b>DIFPRIENT- COMPL</b>	Demandé en réunions
<b>D2</b>		Demandé en réunions ou par mail lors de l'envoi du reporting
<b>I6</b>		Nous avons parfois besoin de compléments, nous les demandons par mail ou par téléphone
<b>I9</b>		Nous les obtenons dans les réunions, ou si nous avons des questions, nous téléphonons aux managers

### Annexe IV-13: Thème DIFGEN : Qualité de diffusion des informations de gestion en général - Données condensées des entretiens

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D1</b>	<b>DIFGEN-JUG-QUANT</b>	Il y a beaucoup d'informations fournies, notamment sur les sites SEC ou AMF – encore faut-il savoir la chercher, la lire, la digérer – c'est valable pour des groupes d'actionnaires, des institutionnels
<b>D2</b>		Il y a énormément d'infos, pour moi cela veut dire pas d'infos
<b>D3</b>		Trop d'informations – limite pour le marché à ingurgiter l'info, ce n'est pas la diffusion qui est en cause, mais la capacité du marché à se l'approprier
<b>D4</b>		Très bonne en terme de qualité, de quantité, de contenu, suffisante en tout cas (NDLR : ton ironique)
<b>D5</b>		Il y a de plus en plus d'informations qui sont diffusées, mais le niveau reste inégal entre les sociétés
<b>D6</b>		On donne des infos mais on leur dit pas grand chose
<b>D8</b>		Il y a très peu de gens et je peux vous dire parce que je teste, il y a très peu de gens y compris dans les gros actionnaires qui ont déjà lu le rapport annuel complètement – or s'ils le faisaient, vous ne pouvez pas imaginer l'information qu'ils arriveraient à en tirer - donc je suis extrêmement suspicieux quant à la capacité de ces gens là à en intégrer beaucoup plus -
<b>I2</b>		Il y a une grande différence selon le type d'actionnaires dont vous parlez – pour l'actionnaire comme nous, administrateur, très proche, nous sommes des actionnaires attentionnés et on suit nos boîtes – on a accès à toute l'info que l'on veut- Si vous parlez des boîtes cotées, en gros l'actionnaire particulier, il n'a rien, le particulier informé il accède à l'information financière s'il le souhaite – l'analyste a des moyens d'accès que le particulier n'a pas, à mon sens, il a lui un bon niveau d'infos-
<b>I3</b>		Cela dépend des sociétés. D'abord, quand on parle de diffusion d'informations, il faut savoir qu'il y a la diffusion et la réception, comme dans toute communication. Il faut savoir quelle va être l'aptitude du récepteur de bien comprendre l'information. Si vous avez regardé certains rapports annuels, l'information n'est jamais fournie de la même façon. Donc il faut mesurer la qualité de l'information avec l'aptitude qu'a l'actionnaire lambda de la lire. Quand c'est un fond de pension, ils savent lire un rapport annuel, un bilan et un p&l. Quand vous êtes non averti, vous achetez du titre, et vous ne lisez même pas le rapport annuel.
<b>I4</b>		Information moins détaillée, mais j'ai dû mal à répondre, car moi dans mon métier, l'information diffusée aux actionnaires ne me suffit pas. Un particulier n'a pas l'expertise de comprendre une information plus détaillée. C'est pour cela que le CA est très important, c'est ce qui permet d'avoir des champions des actionnaires, des gens qui ont le temps, la compétence, le pouvoir, de faire que les décisions de gestion tiennent compte de cet actionnariat. Pour les institutionnels, en fonction du type d'investissement, ils auront leurs propres circuits de

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		contrôle.
<b>I6</b>		C'est un peu comme des ventes de savonnettes, il faut plaire
<b>I8</b>		Des limites à l'absorption d'infos, il y a déjà des détails très importants,
<b>A1</b>		dans l'ensemble plutôt trop d'infos, mais beaucoup d'infos pas utilisables – On manque d'infos, on manque de clarté, c'est un handicap pour faire notre métier -
<b>D2</b>	<b>DIFGEN-JUG-QUAL</b>	il faut s'intéresser aux détails d'une boîte, pour comprendre
<b>D3</b>		En réalité, par rapport à la masse d'informations que l'on diffuse, il y a forcément dans le marché un certain nombre d'étapes et elle est synthétisée par les analystes, plus ou moins bien d'ailleurs - Mais pour la personne qui va faire sa décision d'investissement, à mon avis elle n'utilise pas la moitié de ce qu'on lui dit ... si on devait améliorer les informations, ce qui est compliqué c'est que je ne pense pas qu'on puisse aller beaucoup plus loin dans tout ce qui est guidances, sur l'avenir on peut pas être trop précis car cela engage trop fortement, et après c'est chacun son jugement, et sur le passé, sur la « photographie », moi je trouve qu'on est plutôt en limite, pour le marché, d'ingurgitation de l'information qu'on lui donne
<b>D4</b>		actionnaires bien informés de tout un tas de trucs qui n'ont aucun intérêt, ou plutôt qui expliquent un passé, mais qui ne donnent rien sur l'avenir, mais qui ne donnent pas la position concurrentielle – Tout est fait pour endormir l'actionnaire – Comme il a besoin d'être rassuré, une bonne communication financière va le rassurer –Une dose de formol, et allez hop, on passe au sujet suivant. Cela a toujours été comme cela, cela a toujours marché comme cela - avant des actionnaires de référence qui pouvaient être sensés contrôler – Etre sensés contrôler, mais comme ils se contrôlaient mutuellement, ils ne contrôlaient rien du tout – blanc bonnet, bonnet blanc – Je te fous la paix chez toi, tu me fous la paix chez moi – La sanction, c'est le cours de bourse. Pour rassurer, il ne faut pas rentrer trop dans le détail, parce que sinon, vous ne rassurez pas.
<b>D5</b>		Il y a quand même aujourd'hui un niveau d'information qui est fourni qui leur permette de bien comprendre, ce qui veut dire que les investisseurs, moi je dis ceux qui s'intéressent, qui sont spécialisés, bénéficient de beaucoup d'information, ceux qui mettent les moyens bénéficient de beaucoup d'informations et donc peuvent prendre leur décision vraiment avec discernement après je ne parle pas des actionnaires individuels.
<b>D6</b>		On leur dit pas grand-chose, de toute façon on leur donne des comptes qui sont arrêtés, on leur donne une photographie, on arrête les comptes au 31 décembre, c'est pas dynamique, quand on connaît la rigueur de la comptabilité, puisque c'est la comptabilité, on sait que c'est vrai mais ça ne rend pas compte vraiment de l'activité

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D8</b>		Je crois que la qualité de l'information financière elle est faiblement améliorée en 20 ans, je peux vous dire que la gouvernance et les comités d'audit sont extrêmement sérieux, l'information que vous pouvez lire est importante, si vous lisez bien vous avez une mine d'informations mais faut il encore lire
<b>I3</b>		Il y en a qui donnent des infos très très pauvres, d'autres qui donnent des infos très complètes, les gens sont obligés de communiquer tous les 6 mois sur au moins le CA, l'EBIT, le résultat net et le bilan, mais l'info qualitative que vous évoquez, elle est très rarement diffusée. L'actionnaire averti, il va aller chercher une note d'analyste qui suit la société. Evidemment, si la société n'est plus du tout suivie, il vaut mieux ne pas aller dans cette boîte.
<b>I5</b>		Je pense que c'est de qualité très inégale, au-delà des obligations légales, les entreprises diffusent des informations qui dépendent un peu de leur manière de communiquer, donc on a de grosses variations d'une entreprise à l'autre. La question de savoir s'il faut délivrer plus d'informations de manière systématique, je pense qu'il faudrait essayer de simplifier les choses, et diffuser des informations plus synthétiques, que des choses comme les comptes qui sont souvent assez complexes dans une grande entreprise, notamment les comptes consolidés, c'est complètement incompréhensible, donc se ramener à des choses plus analytiques, avec quelques indicateurs de performance. Je pense qu'il faut être néanmoins assez prudent avec tout ce qui est prévisionnel, c'est-à-dire que notamment des indicateurs physiques qui servent à piloter l'entreprise, c'est-à-dire des éléments de contrôle de gestion, je crois que c'est relativement dangereux de les donner aux actionnaires, parce qu'il faut laisser quand même à la direction son rôle de tampon, il faut faire un effet d'amortisseur, il ne faut pas qu'il y ait des sur-réactions des actionnaires sur des informations qui arriveraient chez l'actionnaire aussi vite que chez le dirigeant
<b>A1</b>		Qualité des infos en lien fort avec la qualité de la communication – niveau d'info moyen - l'info est parcellaire, les entreprises diffusent rarement les éléments clés, comme la R&D, les plans marketing, les lancements produits, la stratégie en amont – les données commerciales, on peut les avoir par d'autres biais (analyses INSEE)
<b>A2</b>		synthèse honnête de qualité tout ce que l'analyste a – ils signent les comptes maintenant, donc ils ne font pas n'importe quoi –
<b>A3</b>		en général elle est de bonne qualité - reproche de traîner sur la publication de leurs chiffres – si à la fin du 2 <sup>ème</sup> T on n'a pas les chiffres du premier, c'est ennuyeux – les meilleurs arrivent à publier à j+7 – c'est vrai qu'en France on est loin de cela – dans la qualité, il y a aussi son délai de mise à disposition – cela va souvent de pair – le pire c'est d'arriver en dernier avec une info incomplète ! La publication c'est quand même un reflet des process internes – les boîtes de technologie ont a cœur de publier tôt car elles communiquent sur la qualité de leur process et SI ! c'est jamais très rassurant une boîte qui traîne à donner ses chiffres, on se demande ce qui se

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		<p>passer derrière – on se demande même si en interne ils l'ont – le contenu, c'est plutôt en moyenne bon et plus on en a mieux c'est – le marché fait le tri -</p>
<b>D1</b>	<b>DIFGEN-EGA</b>	C'est une obligation
<b>D2</b>		C'est une obligation, dans la pratique, les administrateurs sont privilégiés
<b>D3</b>		Oui absolument
<b>D4</b>		Non, bien sûr, on ne doit pas tout diffuser à tout le monde
<b>D5</b>		On a l'obligation de le faire, bon après on peut avoir une interprétation différente mais on essaie de traiter tout le monde à égalité.
<b>D6</b>		On doit le faire
<b>D8</b>		Cela s'appelle de la discrimination – qu'est ce qui fait a priori qu'un gros actionnaire est plus intelligent parce qu'il a les moyens, etc, etc pourrait obtenir telle info – moi je suis un peu inquiet – et d'abord comment vous allez décider lequel que l'un est gros et l'autre ne l'est pas, que l'un est suffisamment intelligent et l'autre ne l'est pas ?
<b>I1</b>		confidentialité, je ne pense pas que tout doit être disséminé s'il y a plusieurs actionnaires. Mais la contrepartie de cela, c'est que les actionnaires qui reçoivent de l'information en avance, sont finalement des gestionnaires de la boîte, donc ils devraient être normalement plus responsables que les actionnaires lambda.
<b>I2</b>		Alors ensuite visiblement les Américains ont pris des mesures en disant qu'il fallait une plus grande égalité d'information entre l'analyste et le particulier, l'effet pervers c'est que cela n'a pas résulté par une information meilleure pour l'individu,
<b>I3</b>		Ils doivent, mais on ne peut pas demander à une société de donner toutes ces informations, c'est à l'actionnaire d'aller la chercher, d'où une certaine inégalité. C'est pour cette raison que les petits actionnaires se regroupent pour peser plus lourd, le président sera plus enclin à les recevoir.
<b>I4</b>		Raisons stratégiques, si vous vous apprêtez à diffuser un super produit, vous allez vous mettre à poil devant le concurrent. Même problématique vis-à-vis des souscripteurs de nos fonds, on en dit le plus possible sans que cela mette en péril ou en difficultés les entreprises donc il y a tout un tas d'informations confidentielles que l'on ne peut pas donner à ces actionnaires même pour des sociétés privées.
<b>I5</b>		Dans les entreprises cotées, il y a un principe d'égalité des actionnaires, cela paraît difficile en dehors des personnes qui ont une action directe sur l'entreprise, (les membres du conseil), je trouve déjà que ce principe d'égalité des actionnaires est bafoué quand on voit que certains fonds ont accès au dirigeant en direct alors que d'autres actionnaires n'y ont pas accès.
<b>A2</b>		Tout le monde doit avoir l'info en même temps – c'est pour cela que toutes les infos officielles sont diffusées

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>A3</b>		hors marché (avant 9h) l'égalité des actionnaires posent problème – dès qu'on pose une question sur un marché ou un contrat, on nous ramène au statement qui a été fait trois mois plus tôt par le CEO, pour ne pas sortir de l'info publiée – lorsque toutes les infos comptables et financières ont été publiées suffisamment tôt dans le marché, le marché fait son idée de valorisation, après il y a les professionnels et les particuliers, c'est quand même normal que les particuliers aillent plus chercher l'info de détail – on ne se pose pas les mêmes questions- on n'a pas les mêmes besoins – si on en arrive à des ones to ones où on a rien à se dire, c'est pas la peine de les faire – on leur demande pas des chiffres précis, mais on a besoin d'éléments qualitatifs (dynamique sur certains marchés...)
<b>D1</b>	<b>DIFGEN-GES</b>	Problème de la compréhension de cette information non normée
<b>D2</b>		en publique il est difficile de diffuser de l'info de gestion, à cause des clients et des concurrents, il y a le problème du décodage et le risque que l'information non comprise soit mal interprétée – en privé, ils l'ont forcément
<b>D3</b>		On pourrait avoir des rapports du type environnementaux, ou des rapports R&D pour dire ce que fait l'entreprise en matière de R& D, mais cela risque d'être de la langue de bois, surtout sur la R& D, ça percute immédiatement les problèmes de confidentialité, maintenant faut pas être parano, parce que je ne sais pas très bien nous, je sais pas très bien ce qu'on fait des informations que le concurrent nous donne même si c'est énormément d'informations en fait – au jour le jour ce qui est important c'est si ils commentaient à savoir les marges sur les contrats
<b>D4</b>		pas fait pour cela – montrer que tout est sous contrôle – Vous n'avez pas à montrer tous vos témoins, surtout s'ils sont rouges. Ou alors vous les montrez de temps en temps, et puis après vous n'en parlez plus pendant deux ans. Ce sont les artifices de communication.
<b>D5</b>		En fait elle est indispensable pour expliquer la performance car les informations comptables n'expliquent pas la performance des métiers sauf éventuellement l'information sectorielle – donc elle est indispensable mais elle va plutôt faire l'objet d'une information soit qualitative dans un rapport de gestion soit faire l'objet d'une information plutôt donnée oralement -
<b>D6</b>		Moi je pense que ce qui devrait donner de la crédibilité, c'est le rôle des commissaires aux comptes, c'est eux qui doivent certifier les comptes et c'est le meilleur allié des actionnaires, car ils ne sont pas juges et partis, et ils sont chargés de faire respecter un certain nombre de normes - Je ne pense pas que l'analytique à lui tout seul va permettre de régler le pb, parce qu'avec l'analytique vous allez complexifier encore
<b>D8</b>		Il y a une problématique de confidentialité – vous pensez bien que nous ne sommes pas entrain de jouer, nous sommes entrain de nous battre, de nous faire la guerre, les concurrents ne sont pas des amis, on se taillent des

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		<p>shorts en permanence – La confidentialité reste quand même de mise en général – nous n’aimons pas que nos dirigeants partent à la concurrence parce que ce sont eux qui sont capables d’expliquer effectivement les ressorts, les éléments qui font que là nous gagnons véritablement de l’argent, là nous en perdons, là nous pourrions être susceptibles d’être attaqués, où nous sommes plus fragiles, donc vous avez à travers les systèmes d’information une cartographie fabuleuse de la manière dont nous sommes organisés et de là où nous pourrions nous faire attaquer – si vous rendez cela public, pour le coup vous facilitez le travail de toute l’industrie en Europe,</p>
<b>I1</b>		<p>La difficulté de l’information de gestion, c’est que quand elle est disséminée avec des gens qui ne sont pas impliqués, il y a des effets pervers négatifs. Donc il faut pour l’actionnaire une information lissée, mais un peu d’information c’est aussi mauvais que pas d’informations du tout, et avant de donner une information normale, compréhensible et bien comprise, soit vous écrivez des bouquins, soit vous en mettez très peu.</p>
<b>I2</b>		<p>La crainte consiste à dire : plus je diffuse d’informations plus je suis sous la pression des financiers et plus je suis sous le regard des concurrents, donc je donne le moins d’informations possible – en revanche, c’est quand même notre propriété et la conséquence de ce qui se passe c’est que la plupart des actionnaires réalisent trop tard ou ne réalisent pas, donc c’est quand même un débat entre la pression de la diffusion publique et la non diffusion – je pense que l’argument de la concurrence est assez factice au fond, l’argument du droit de propriété me semble beaucoup plus fort, je pense qu’en France, on en est zéro - l’information de gestion est évidemment utile, par rapport au rapport annuel qui sort 6 mois plus tard –</p>
<b>I3</b>		<p>Evidemment. Regardez par ex, les résultats de X, qui affiche de très bons résultats, mais moi derrière, j’ai des questions, le business croît, mais qu’est-ce qui croît, la dette a été réduite, le remboursement de la dette, provient-elle des cessions d’actifs, ou de l’amélioration du BFR ? On n’en sait rien. Ces infos il faut les trouver. Par ex, le délai moyen de paiement des clients, c’est très important, si on voit qu’une boîte a son ratio qui passe de 120 jours à 90 jours, cela veut dire que les clients paient mieux ; par contre, s’ils passent de 120 à 150 jours, pourquoi ? Il faut diffuser l’information qui permet à l’actionnaire de prendre les bonnes décisions et savoir si la société est performante.</p>
<b>I5</b>		<p>C’est difficile de répondre dans l’absolu, il faut à la fois simplifier et compléter l’information de choses pas seulement financière, dans ce sens, je répondrai oui, il faut des choses plus complètes, mais néanmoins, pas des choses qui soient trop volatiles, et qui enlèvent au dirigeant ses capacités de réaction,</p>
<b>I6</b>		<p>Oui, il faut établir une relation de confiance, et cela peut se faire si l’information circule, si les ratios internes sont donnés, si les fonds sont engagés moyen et long terme, ils doivent avoir l’info</p>

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>I8</b>		Les infos données aux marchés sont sensibles, il y a le problème de la concurrence, on ne peut pas tout donner – de toutes façons on n’a pas le temps de les étudier – il y a des limites à la communication -
<b>A1</b>		problème de compréhension pour une personne externe – je pense plutôt à l’utilisation d’un info normée expliquée – les commentaires sont essentiels -
<b>A2</b>		je verrai plutôt cela comme un risque – on n’a pas souvent les soldes intermédiaires – le marché essaye de les reconstituer – le problème c’est que l’info de gestion ne recoupe l’info comptable – le risque c’est que l’on mélange tout – info de gestion pas le même référentiel, pas les mêmes ajustements – et on ne peut pas avoir la même info car les besoins ne sont pas les mêmes – l’info de gestion, elle n’est pas normée, je ne lui fais pas confiance – le risque de la concurrence n’en est pas un pour moi – l’info de gestion risque de donner du misleading – il vaut mieux donner peu mais cohérent qui aide à comprendre – l’info à usage interne est réservée à d’autres buts
<b>A3</b>		ce serait mieux de les avoir publiées – par exemple chiffre volume important – on veut ne dire beaucoup tout en en disant le moins possible – il faut chercher à normer un peu pour trouver à dire et à comparer – au moins par secteur – il vaut mieux diffuser toute l’info à tout le monde que de ne pas la diffuser du tout – risque que les actionnaires individuels comprennent mal ces données et donc soient lésés – il faudrait pour eux une communication plus formatée –
<b>D1</b>	<b>DIFGEN-INT</b>	Les trois quarts des actionnaires lambda n’y comprennent rien, seuls les institutionnels (et encore faut-il qu’ils s’intéressent au business), peuvent avoir un avis éclairé
<b>D2</b>		Il y a énormément d’infos, pour moi cela veut dire pas d’infos – il faut s’intéresser aux détails d’une boîte, pour comprendre
<b>D3</b>		Moi, je pense qu’on est en limite, il y a plusieurs curseurs et cela ne sert à rien aujourd’hui, je trouve, que cela ne sert à rien de donner plus d’informations parce que, peut être qu’il faut essayer d’arriver à synthétiser mieux,
<b>D4</b>		totalement incapables, même les investisseurs institutionnels ou analystes - ne seraient pas faits piéger dans Enron s’ils avaient su lire des comptes - Même avec la fraude, cela se voit dans le cash et dans la trésorerie, même s’ils planquaient un peu de dettes.
<b>D5</b>		Oui, ils se spécialisent en général par secteur, oui parce que les problématiques d’un secteur à l’autre sont différentes, oui ils sont des interlocuteurs intéressants et « challengeant » pour nous et ils pourront vraiment nous évaluer avec discernement s’ils connaissent bien le secteur, et nous donner des infos par benchmarking - nous sommes en permanence challengé « votre concurrent nous a dit que ...et vous... etc », et je pense que d’une industrie à l’autre se ne sont pas les mêmes, c’est à dire que ce ne sont pas les mêmes informations qui sont fournies, ce ne sont pas les mêmes leviers du business donc ils ne peuvent bien comprendre que s’ils connaissent

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		bien le secteur.
<b>D6</b>		C'est vrai qu'ils ont du mal, et en ce sens une comptabilité analytique normalisée les aiderait – mais la comptabilité analytique ça doit coller au métier, c'est pour cela que d'un métier à l'autre, c'est pas du tout la même compta, donc la normer serait compliqué.
<b>D8</b>		Nous en interne nous passons notre temps à comprendre ce qui se passe - est ce que vous ne pensez pas que c'est un petit peu illusoire de penser qu'un actionnaire va pouvoir comprendre les métiers, pouvoir comprendre l'organisation, comprendre les rouages dans son menu détail pour pouvoir interpréter et comprendre effectivement la mesure de la performance de tel ou tel endroit ? D'ailleurs, nous voyons bien arriver les questions, nous les voyons bien car la communication financière, la première chose qu'elle fait, c'est elle vient ici et on lui dit, c'est marqué dans le rapport, telle page, tel machin, tel truc, c'est marqué et les 3/4 des informations sont marquées.
<b>I2</b>		Pour les particuliers, j'ai trop vu la capacité de non compréhension, c'est n'importe quoi – pour les investisseurs institutionnels, il y a le filtre de l'analyste, mon opinion c'est que de plus en plus l'analyste il fait bien son métier après cela dépend combien il suit de boîtes -
<b>I3</b>		Il serait bien de pouvoir uniformiser un peu plus, à l'heure actuelle, la forme du P&I, du bilan, est décidée par l'entreprise, donc il faut retrouver ses petits, alors pourrait-on imposer ? D'un autre côté, on peut difficilement standardiser, même par secteur, je ne pense pas que le régulateur aille jusque là.
<b>I4</b>		Pb de compréhension de cette information – pour aider, formats de présentation des informations déjà existant, cela permet de comparer la taille des entreprises et leur santé.
<b>I5</b>		Je pense que c'est un des grands risques, que les actionnaires ne soient pas à même de comprendre les messages diffusés, notamment pour les informations de gestion. On pourrait normer cette information par secteur, ceci étant, normer les choses, cela aurait certes un intérêt, mais c'est un travail monumental.
<b>A2</b>		Il n'y a pas de mauvaise compréhension pour lui, il y a assez de gens sur le marché qui comprennent ce qui se passent, qui analysent – le but de l'entreprise, ce n'est pas de produire de l'info, c'est de faire des revenus, prendre des part des marchés, qu'ils comptent bien leurs stocks, leurs hors bilan – car même eux se font avoir – une fois que l'info est donnée, que cela soit constant dans le temps
<b>D1</b>	<b>DIFGEN-REGL</b>	Beaucoup trop lourd surtout dans le cas de petites filiales dépendant de grands groupes cotés
<b>D2</b>		Pas d'avis
<b>D3</b>		Moi je trouve que c'est bien, même sox, je ne suis pas de ceux qui tapent dessus de manière violente, je trouve que c'est un peu bureaucratique mais je trouve que c'est bien en interne parce que cela mobilise un petit peu sur

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		les thèmes de contrôle interne, et c'est une bonne chose, finalement ça oblige un peu les groupes à être un peu process-oriented, quelque part un peu bureaucratique, mais ce qui n'est pas forcément un mal dans des groupes un peu compliqués comme le nôtre,
<b>D4</b>		Ils sont beaucoup plus exigeants pour les groupes étrangers qui viennent chez eux, que pour les groupes américains. Dans les grandes affaires, ce sont des groupes américains.
<b>D5</b>		Je pense que, oui cela évite les dérives, SOX contrôle d'être sûr que les sociétés ont mis en œuvre les procédures de contrôle interne et que donc il ne peut pas y avoir d'accident, je dirais que c'est une couche en plus, c'est une couche qui tranquillise tout le monde, on se dit que si cette couche existe, et bien je n'ai pas à me préoccuper de savoir si la société que j'ai en face de moi a mis les procédures de contrôle interne, c'est obligatoire, c'est réglementaire donc cela tranquillise sur ce point de vue là - Mais cela ne changera pas les habitudes de communication
<b>D6</b>		Pas concerné, pas d'opinion
<b>I1</b>		Aller au-delà de ce qui est prévu légalement, moi cela ne me pose aucun problème, car les comptes sociaux, il n'y a rien dedans.
<b>I3</b>		Cela fait évoluer les choses très positivement, d'abord, SOX impose au ceo et au cfo de signer à titre personnel, et je vous assure que cela fait un changement.
<b>I4</b>		Pas le meilleur expert pour juger, pas certain que cela empêche les dirigeants de frauder. En revanche, cela va avoir des impacts sur la manière de gérer et de contrôler l'information (notamment pression sur les CAC, pression sur les outils, la fiabilité).
<b>I5</b>		J'ai une visibilité assez faible, au regard des entreprises qui se mettent sur le créneau de systèmes Sarbanes-Oxley, ce que j'en vois actuellement me fait un peu peur, j'ai l'impression que cela consiste essentiellement à mettre en place une espèce de couche au-dessus de la réalité de l'entreprise, pour remonter effectivement des informations mais qui sont plus des informations de type « est-ce que j'ai bien mis en œuvre les procédures que je devais mettre en œuvre ? », c'est en fait une sorte de super système de contrôle interne, et donc je ne pense que cela va se traduire par plus d'informations pour les actionnaires,
<b>A2</b>		– ils signent les comptes maintenant, donc ils ne font pas n'importe quoi –
<b>A3</b>		cela change plus le contrôle interne, pas tellement sur la communication

**Annexe IV-14: Thème UTILENT : Utilisation des informations de gestion par les actionnaires de l'entreprise/les entreprises du portefeuille - Données condensées des entretiens**

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D1</b>	<b>UTILENT-CTRL</b>	Ils contrôlent forcément puisqu'ils sont extrêmement présents, et au conseil d'administration – ils analysent au fil de l'eau, ils suivent, ils savent exactement ce qui se passent – mais dans la pratique, ce sont des financiers, ne connaissent rien au business, il faut en permanence expliquer, rassurer –
<b>D2</b>		4 actionnaires se partagent le capital (dont un minorité de blocage) – cela fonctionne bien
<b>D3</b>		Honnêtement, c'est une question difficile, je trouve qu'ils ont les moyens de se faire une idée de l'entreprise, de, en gros, les points de risque, où va l'entreprise, qu'est ce qu'en disent les dirigeants, ils peuvent aller jusqu'à avoir leur idée sur ce qu'ils pensent ce que les dirigeants feront, s'ils réussiront ou pas, etc. Mais de là à savoir si toutes les informations sont dans le cours ou pas, c'est autre chose,
<b>D4</b>		notre rapport, ils ont quand même du mal à recadrer.
<b>D5</b>		C'est difficile de savoir, je pense que oui, je pense que de toute façon, une entreprise qui ne fournirait pas le bon niveau d'information serait sanctionnée de toute façon.
<b>I1</b>		Tests de cohérence, suivi des gros mouvements, des gros points, nous sommes presque dirigeants.
<b>I3</b>		En interne, nous avons un meeting mensuel avec tous les collaborateurs, dans lequel on restitue pour chacune de nos sociétés ces informations, cela permet à l'ensemble de la firme de mesurer. Sur la durée du CA, on passe un peu de temps sur le P&L, mais c'est le passé, mais surtout on va regarder les métriques opérationnelles, qui viennent en complément et qui donnent une idée du futur
<b>I5</b>		On est suffisamment proche de nos sociétés pour les contrôler correctement, d'autant qu'on est souvent administrateur
<b>I7</b>		L'info que l'on a est suffisante pour savoir où on va, après on gère en fonction des résultats par rapport aux attentes
<b>I8</b>		Non pas de vrai contrôle, on gère la performance
<b>A2</b>		on a toutes les infos pour se faire une bonne idée de la boîte – si l'info est fiable, on contrôle, mais il faut qu'elle ne soit pas biaisée, pas repackagée ou habillée pour masquer les problèmes (commande annoncée alors que non signée, moitié de la dette hors bilan) – dans ce cas, on ne peut pas contrôler -
<b>A3</b>		on a toutes les infos pour se faire une opinion – on peut juger de la performance – on ne contrôle pas du tout la boîte (notamment si l'info est faussée)
<b>D3</b>	<b>UTILENT-DEC</b>	La difficulté c'est qu'après la traduction de ça dans une décision d'investissement qui n'est pas évidente.

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D5</b>		<p>La difficulté, quand tout va bien, on n'a pas, on n'a rien à cacher, et à la limite on va vers plus de transparence - quand il y a des choses qui vont moins bien on a envie de renfermer les écoutilles - alors c'est pour cela que quand tout va bien il faut se fixer des limites aux niveaux de détail –</p> <p>Il faut voir venir, il faut beaucoup anticiper, la communication financière réussie, c'est la communication financière qui anticipe, sauf si c'est un décrochage lié à des conditions externes que nous ne maîtrisons pas mais si c'est lié à des facteurs internes, il faut vraiment anticiper, d'abord il faut une bonne communication financière. Si nous ne sommes pas capables de gérer notre prévisionnel, parce qu'il y a des sociétés comme cela, qui surprennent le marché parce qu'au dernier moment elles n'ont pas fait leurs objectifs, je pense parce que leur système de reporting n'est pas performant, nous nous avons beaucoup renforcé le reporting prévisionnel, un système de reforecast mensuel mais « à jour » nous avons les informations du passé mais toutes les informations reste à faire, sur un certain nombre d'indicateurs donc nous ne sommes pas à l'abri d'une mauvaise surprise mais nous avons quand même mis tous les atouts de notre côté et ensuite il faut avoir le courage si on sent que nous n'allons pas être au rendez-vous qu'un problème peut nous gêner, il faut avoir le courage d'en parler ce qui n'est pas toujours facile, et je pense que nous on nous a donné souvent crédit de notre transparence parce que vous préparez le marché c'est à dire que l'idée fait son chemin, vous en parlez, les investisseurs vont vous interroger, vous allez expliquer, vous êtes conscients du problème, que vous mettez en œuvre les moyens pour le résoudre, puis cela peut dériver mais il n'y aura pas de décrochage.</p> <p>Il y a des investisseurs qui sortent quand même, oui, il y a eu, l'action a baissé et il y a eu qui sont sortis oui et bien là on a une conjonction de problème ; certains nous avait reproché d'ailleurs d'avoir tenu des discours assez positifs ne serait-ce qu'un mois avant une crise désastreuse</p>
<b>I3</b>		<p>Ce reporting on l'a mensuellement, ce qui est important c'est que l'on ait les infos, le CA a besoin d'info plus stratégiques, par exemple quand le président se pose la question de racheter une autre société, c'est au coup le coup, quand une décision doit être prise, on demande au président de la société de nous faire une présentation, qui nous permettent de prendre les décisions de manière factuelle.</p>
<b>I4</b>		<p>On décide en fonction d'un ensemble de chose, sur l'environnement, le management, le contexte, toujours basé sur des informations mais plus large que le reporting</p>
<b>I6</b>		<p>L'audit initial a permis de se faire une bonne idée, ensuite on essaie de continuer à suivre ce qui se passe,</p>
<b>I7</b>		<p>tant que cela tourne on reste, quand cela commence à le plus aller, et surtout quand on est surpris, par exemple s'il y a des promesses non tenues, il faut qu'on nous explique -</p>
<b>I8</b>		<p>quand cela ne va plus on s'en va -</p>
<b>A2</b>		<p>A partir de l'info, on fait des recommandations –</p>

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>A3</b>		Les décisions se font à 80% en fonction des infos, mais pas uniquement, il y a 20% de bons sens, de « on dit » - nous on regarde si on est à l'aise avec le titre, si cela ne nous correspond, on vend ou on n'achète pas – la boîte est là pour gérer ses affaires – nous on s'occupe de valoriser nos portefeuilles – donc à ce titre là, on a besoin d'infos pour savoir où on va et avoir une vision du potentiel de croissance – au bout du compte, on essaie d'acheter pas cher et de vendre cher -
<b>D1</b>	<b>UTILITÉ- COOP</b>	pas de vrai coopération sauf avec les industriels, qui eux comprennent quelque chose –mais pour eux, on est trop petit –
<b>D2</b>		Il y a une vraie coopération, ce sont des gens intelligents, ils ont un vrai rôle de conseil – un dirigeant est quelqu'un d'extrêmement seul, il a besoin de dialoguer, d'échanger, de confronter des points de vue
<b>D3</b>		Les auditeurs nous disent il faut être mettre des éléments en exergue, donc d'où le one and one, dans cette manne d'information, quelles sont celles qui sont vraiment les bonnes, et si il y a une surprise, moi j'ai bien vu souvent quand il y a des surprises en réalité la plupart du temps c'était là simplement c'est eux même qui ne l'ont pas relevée et l'ayant pas relevé vis à vis de leurs propres clients si on peut dire, il veut dire que c'est une surprise, parce que besoin de se justifier eux-mêmes parce qu'ils ne peuvent pas donner l'impression d'être passés à côté de quelque chose, Donc l'attitude consiste à tout mettre sur la table et vous en faites ce que vous voulez.
<b>D4</b>		Un actionnaire important, il aura forcément une place au conseil d'administration – il faut bien qu'ils se racontent des choses – se montrer – cela occupe – gens intelligents autour de la table, qui aiment donner leur avis.
<b>D5</b>		Cela peut arriver, oui, enfin cela peut arriver. Oui, c'est à dire cela influence, dans les contacts directs que nous avons avec les investisseurs, nous voyons quelles sont leurs préoccupations – on ne prend pas nos décisions de gestion ni de décisions stratégiques en fonction de ce que pense les investisseurs mais en même temps nous sommes soucieux en tous les cas de bien leur expliquer, cela a une influence car il nous amène quand même à réfléchir à éventuellement revoir notre communication – mais en même temps, ils nous connaissent bien oui, ils peuvent nous challenger sur certains points - enfin ils ont beaucoup d'informations, donc ils vont croiser toutes ces informations là et c'est vrai nous challenger sur des points précis – Il faut qu'ils aient effectivement les informations pour décider du potentiel, enfin estimer le potentiel de l'action et dire je reste parce que je pense qu'il y a un potentiel de hausse du titre où je sors parce que leur performance n'est pas bonne, j'estime qu'il y a aucun potentiel d'appréciation du titre etc mais.
<b>I1</b>		C'est nous les patrons
<b>I3</b>		Il y a transparence. Cependant, il ne faut pas mélanger le rôle d'actionnaire et le rôle de dirigeant. Nous recevons

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
		<p>l'info, cela permet de débattre avec le président de la société, maintenant - Il y a transparence très grande et une grande coopération, cette transparence est nécessaire.</p> <p>Même dans les sociétés cotées, mais il faut faire très attention, on peut rencontrer le président en tête à tête, il n'y a pas de souci, cela se fait, de temps en temps on rencontre le président, on discute avec lui, si par exemple il veut vendre sa société on va en discuter.</p> <p>La différence entre le dirigeant et l'actionnaire est cependant énorme : le dirigeant dirige, il gère le quotidien, en fait le rôle d'un CA, c'est de prendre les décisions stratégiques, avec le président, il ne faut pas oublier que le président est au CA, et éventuellement d'orienter, de donner une feuille de route au président.</p>
<b>I4</b>		<p>On n'oriente pas, il y a des discussions collectives, on est amené à participer, à donner notre avis, à faire bénéficier de l'expérience qu'on a pu obtenir avec d'autres entreprises, nous dans le métier que l'on fait, on a la chance de voir passer énormément de projets, d'avoir accès à tout un tas d'informations sur les grandes tendances de marché, donc on en fait profiter les managers, mais c'est surtout pas nous qui décidons à la place du patron de l'entreprise, c'est eux les patrons, normalement, ce sont des gens suffisamment intelligents et ouverts pour écouter et pour enrichir par l'avis des autres leur position, et justement on essaie de nourrir le débat</p>
<b>I5</b>		<p>En tant qu'administrateur, on est sollicité sur un certain nombre de sujets clés pour l'entreprise.</p>
<b>I6</b>		<p>On essaie d'avoir une vision industrielle pour les aider dans leur vision stratégique</p>
<b>I7</b>		<p>La communication est de plus en plus directe, on essaie même d'être force de proposition par exemple lors de session, on peut être amené à proposer des contacts – on peut faire évoluer la politique de dividende -</p>
<b>I8</b>		<p>Non nous sommes bien trop loin de la gestion de la société, ce n'est pas notre problème</p>
<b>A2</b>		<p>influence très sérieuse des CEO – si management fort, ils ne s'en laissent pas compter –si la bourse leur cogne dessus ils s'en fichent et souvent ils ne sont pas dépendants d'elle pour leur financement – si management faible, qui dépend fortement du marché pour les capitaux, qui a des soucis, on peut avoir tendance à influencer pour avoir du gain à court terme – donc on influence la stratégie même si on sait qu'on ne devrait pas le faire par l'intermédiaire de ce qu'on écrit – c'est de la manipulation</p>
<b>A3</b>		<p>on pense comprendre la stratégie oui – on influence la mise en œuvre de la stratégie (par exemple, la rémunération des administrateurs, les stocks options...) mais cela ne change pas son développement stratégique – on donne notre avis sur les rémunérations des actionnaires – mais on n'est pas activiste au niveau opérationnel et stratégique –</p>

**Annexe IV-15: Thème UTILGEN : Utilisation par les actionnaires en général des informations de gestion diffusées publiquement ou de manière privée et gain pour l'entreprise qui les publient - Données condensées des entretiens**

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>D3</b>	<b>UTILGEN- PUBACT-DEC</b>	La difficulté c'est qu'après la traduction de ça dans une décision d'investissement qui n'est pas évidente.
<b>D4</b>		va prendre non pas des comptes comme étant la vérité -investit dans un secteur - parce qu'il croit en l'équipe de management ou au métier.
<b>I4</b>		gestion indicielle - position par rapport au CAC 40.
<b>I5</b>		L'actionnaire est loin du management, info de synthèses, pour suivre les performances de l'entreprise ; n'ont pas a priori besoin d'une info plus détaillée ou n'en auraient pas l'utilité ; moi je fais un autre métier, je raisonne en tant qu'actionnaire actif, administrateur, j'ai donc de l'info pour décider.
		Beaucoup de choses passent par le cours de l'action, et que ce cours dépend de beaucoup de choses qui ne sont pas seulement la qualité du développement de l'entreprise. Donc on a une sorte de juge de paix qui effectivement n'est pas forcément le bon juge de paix. C'est le principe du marché, si vous y croyez, vous achetez, si vous n'y croyez pas, vous vendez, et derrière, on essaie de mettre en place des systèmes qui font que la direction de l'entreprise va être intéressée au cours de bourse
<b>D3</b>	<b>UTILGEN- PUBACT- CTRL</b>	Honnêtement, c'est une question difficile, je trouve qu'ils ont les moyens de se faire une idée de l'entreprise, de, en gros, les points de risque, où va l'entreprise, qu'est ce qu'en disent les dirigeants, ils peuvent aller jusqu'à avoir leur idée sur ce qu'ils pensent ce que les dirigeants feront, s'ils réussiront ou pas, etc.
<b>D4</b>		lire des comptes, c'est du temps et des investissements - regardent le président - il est connu, c'est un homme honnête, il a fait ses preuves, il ne nous roulera pas plus que le voisin
<b>D6</b>		Ce qui me paraît par contre très dangereux dans l'information à l'anglo-saxonne, c'est qu'on est dans une logique de nez sur le guidon, alors qu'en réalité on sait très bien que les choses ne se passent pas comme cela - alors que contrôlent vraiment les actionnaires ? Je n'en ai aucune idée ! Alors comment faire pour qu'ils contrôlent mieux ? C'est sûr, si on donne une information plus pertinente et plus juste ça ira mieux mais quelle information et comment ? C'est pas facile. Aujourd'hui c'est facile de manipuler les cours, il suffit d'annoncer + 10% et on voit après !
<b>D4</b>	<b>UTILGEN- PUBACT- COOP</b>	Ce n'est pas fait pour cela - l'information de gestion, cela sert à comparer les divisions entre elles, cela sert à dire, je fais cela, je peux m'améliorer - montrer que tout est sous contrôle - vous n'avez pas à montrer tous vos témoignages, surtout s'ils sont rouges - Quand la performance générale de l'entreprise est bonne, vous pouvez

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>I5</b>		communiquer, quand elle n'est pas bonne, vous ne communiquez pas. Pour moi l'actionnaire lambda, il n'a qu'un seul rôle, c'est acheter et vendre ses actions. Il ne peut pas influencer sur la direction de l'entreprise.
<b>D3</b>	<b>UTILGEN- PUBENT</b>	Non, je ne pense pas, quoi que si, d'un côté ça pourrait améliorer l'image de l'entreprise c'est vrai, ça pourrait améliorer la compréhension c'est vrai, la connaissance c'est vrai, quelque part vraiment ça pourrait stabiliser un peu ces histoires de cours de bourse. Pour moi, la valeur d'une action d'un groupe, c'est une conjonction de beaucoup de choses, c'est rattrapé par les cash-flows futurs, les choses comme ça, mais en même temps, il y a un côté un peu irrationnel mais pour quoi pas, personne n'a demandé quel était le cash-flow futur d'un Van Gogh, les gens l'achète ? Il n'y aura jamais de cash flow futur sauf la revente, et les gens pensent qu'ils vont arriver à le revendre au moins aussi cher qu'ils l'ont acheté, sauf si c'est juste pour le laisser dans un salon, et il n'y a pas de dividendes, le tableau de Van Gogh, il ne verse pas de dividendes.  L'info de gestion c'est bien dans pour les petites entreprises, dans les systèmes type LBO, PRIVATE EQUITY, je trouve que c'est un bon système pour les petites entreprises. Ce n'est pas possible pour les grandes car il y a une question de taille agglomérée, mais aujourd'hui ces fonds là réussissent à avoir pas mal de fric, alors ils sont très prudents, mais je trouve que c'est un bon système.
<b>D4</b>		Non sauf utilisé de manière machiavélique - la communication ne peut pas être faite à partir de cela, puisqu'il faut rassurer - vous pouvez montrer un indicateur de gestion de temps en temps quand il vous arrange, mais ça c'est de l'habillage.
<b>D3</b>	<b>UTILGEN- PRIACT- AVANT</b>	C'est clair, c'est incontestable, il n'y a pas plus d'informations, mais c'est mieux compris et on essaie de conduire le dirigeant à mettre en exergue les informations importantes et ça va beaucoup plus vite et très utile pour la prise de décision.
<b>D4</b>		Un actionnaire important, il aura forcément une place au conseil d'administration - s'ils se réunissent tous les deux mois, il faut bien qu'ils se racontent des choses.
<b>D5</b>		Oui, de toute façon ils tiennent à ce type de contact, le management réagit et puis vous voyez des investisseurs toute la journée, au cours de la journée je vais dire que le masque tombe, le management est naturel ce n'est pas un discours de circonstance, formaté de langue de bois etc - donc forcément l'investisseur va poser des questions qui ne sont pas habituelles et ce qui est important pour lui c'est de voir comment le management réagit et se comporte sur des questions qui ne sont pas des questions « tarte à la crème » parce que nous en avons aussi beaucoup mais bon.

Acteurs	Sous-thème	Données condensées
<b>I5</b>		<p>Si l'investisseur a suffisamment de poids, il peut aller rencontrer la direction de l'entreprise, par exemple les investisseurs institutionnels qui investissent dans les entreprises cotées, prenant des positions suffisamment fortes sur des lignes, peuvent aller rencontrer le management, tous les 6 mois tous les ans pour essayer de comprendre comment l'entreprise évolue.</p> <p>C'est donc quand même très différent entre les entreprises cotées et les autres, notamment en matière de diffusion d'informations, à la fois parce qu'on espère nous être des investisseurs relativement éclairés, donc capables d'interpréter l'information que l'on nous donne, on est de toute façon collés dans l'entreprise, cet aspect d'illiquidité est fondamental,</p>
<b>I6</b>		<p>C'est évident, en one to one ou en visite de site, on rencontre le manager, on peut sentir mieux les choses, on construit dans le temps</p>
<b>A3</b>		<p>on pourrait continuer à faire notre métier si on n'avait pas plus d'info que l'info publique, mais on n'aurait plus de volatilité, car c'est la communication privée qui améliore la stabilité</p>
<b>D5</b>	<b>UTILGEN- PRIACT-INT</b>	<p>elle aide sur les discours, je pense qu'elle aide à faire passer les messages mais elle est difficilement utilisable comme cela, elle vient étayer des commentaires sur des discours qualitatifs que nous pouvons avoir mais la donner comme cela publiquement? mais elle est indispensable pour étayer les discours</p>
<b>D4</b>	<b>UTILGEN- PRIENT</b>	<p>votre but, c'est que l'analyste il ressorte en ayant la fourchette de résultat que vous allez publier - Le papier qu'ils écrivent derrière, cela va faire acheter l'action ou pas - Pour qu'ils ne vous massacrent pas, il faut que vous les persuadiez que votre prévision de résultat sera favorable, mais pas plus que ce que le président a dit, +2 à +4% à monnaie constante - typiquement une démarche de vente - le type que vous voyez, deux heures après, il va voir votre concurrent -</p>
<b>D5</b>		<p>Oui, simplement il faut construire sa communication en se disant qu'un jour ça n'ira pas bien et donc il ne faut pas en dire plus que nécessaire, et puis surtout il faut anticiper car si l'on sent que cela va être plus difficile il ne faut pas hésiter à le dire avant que cela ne soit dans les chiffres.</p>
<b>D5</b>	<b>UTILGEN- PUBPRI</b>	<p>C'est vrai que quand on leur ouvre les portes, dans un « centre » de recherche par exemple, vraiment on construit sur la confiance et la crédibilité parce qu'on leur donne accès à un certain nombre d'information donc, ils peuvent discuter avec le management, alors c'est vrai que cela est réservé au domaine privé mais c'est comme cela.</p>

**Annexe IV-16 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension lien stratégie - contrôle**

Code Acteur	Caractéristiques	Comment il se manifeste	Interprétation	Logique du contrôle
D1	Imbrication Centralisé	Budget résultant de la Stratégie - Indicateurs choisis en fonction de la stratégie	Petite Structure et vision stratégique impérative compte tenu du métier	<b>Contrôle stratégique Groupe</b>
D2	Déconnexion Centralisé	Pas de stratégie - vision court terme Suivi de projets - ne voit pas le lien contrôle et stratégie	Petite structure mais vision stratégique moins cruciale, par contre importance de la gestion de projet dans ce métier	<b>Contrôle financier Groupe</b>
D3	Imbrication Décentralisé	Plan 3 ans piloté par stratégie et Finances - Stratégie groupe = somme stratégie secteurs - pas d'indicateurs de contrôle stratégique au niveau groupe	Groupe type conglomérat (activités très différentes) donc pas d'indicateurs groupe possibles mais pilotage de la stratégie groupe en local - Volonté de décentralisation forte des métiers, le seul contrôle groupe possible est alors financier	<b>Contrôle stratégique local et financier Groupe</b>
D4	Déconnexion Décentralisé	Plan et budget totalement déconnecté - difficile de dicter d'un point central toute la stratégie du groupe - stratégie du groupe différente de stratégie BU	Groupe type conglomérat (activités très différentes) donc pas d'indicateurs groupe possibles - Volonté de décentralisation très forte des métiers, donc pas de contrôle stratégique groupe localement - le seul contrôle groupe possible est alors financier	<b>Contrôle financier Groupe</b>
D5	Imbrication Centralisé	Stratégie et Contrôle gérée par la Finance - Objectifs moyen terme traduits dans le budget (cadrage) - indicateurs choisis en fonction des objectifs stratégiques	Groupe aux activités proches - Stratégie centralisée et élaborée en interaction avec les niveaux locaux - indicateurs groupe possibles - Volonté de centralisation du contrôle	<b>Contrôle stratégique Groupe</b>
D6	Imbrication Centralisé	Stratégie et Contrôle gérés par la Finance - Exercice top down – « c'est nous qui coordonnons le plan » - Suivi d'indicateurs d'action dont on sait qu'ils sont déterminants sur les leviers de résultat	Groupe Mono Activité - Stratégie centralisée et élaborée en central - indicateurs groupe possibles - Volonté de centralisation du contrôle	<b>Contrôle stratégique Groupe</b>

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment il se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique du contrôle</b>
<b>D7</b>	Imbrication Centralisé	Processus intégré Stratégie et Contrôle - On part du plan stratégique pour définir les objectifs suivis dans le tableau de bord sous forme d'indicateurs	Groupe type conglomérat (activités très différentes) donc pas d'indicateurs groupe possibles mais pilotage de la stratégie groupe en central grâce aux indicateurs locaux - local - Volonté de centralisation forte du contrôle	<b>Contrôle stratégique Groupe</b>
<b>D8</b>	Déconnexion Centralisé	Stratégie processus long terme, focalisé sur les grandes directions, contrôle de gestion processus focalisé sur l'opérationnel, sur le contrôle de l'atteinte des performances	Groupe Mono Activité - Stratégie vue comme long terme en opposition avec la notion de contrôle - indicateurs opérationnels de suivi de la performance - Volonté de centralisation du contrôle	<b>Contrôle financier Groupe</b>
<b>D9</b>	Imbrication Centralisé	Direction de la stratégie et contrôle stratégique, direction financière et contrôle financier, mise en place d'indicateurs liés à l'activité et correspondant au suivi de la stratégie	Groupe Mono Activité - Stratégie centralisée et élaborée en interaction avec les niveaux locaux - indicateurs groupe possibles - Volonté de centralisation du contrôle	<b>Contrôle stratégique Groupe</b>

**Annexe IV-17 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension nature de l’information dans le reporting groupe**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment il se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique de l’information et du contrôle</b>
<b>D1</b>	Financières, opérationnelles et stratégiques	Informations financières classiques - rapport commercial - analyse par clients - analyse et état du marché, de la concurrence - suivi de la stratégie produits	Contrôle stratégique, associé à un contrôle financier classique et opérationnel centralisé	<b>Spécifique</b>  <b>Contrôle opérationnel et financier</b>
<b>D2</b>	Financières et opérationnelles	Informations financières classiques - Suivi de projet (avancement, coûts, reste à faire) rapport commercial -	Contrôle opérationnel et financier centralisé - Pas de contrôle stratégique	<b>Spécifique</b>  <b>Contrôle opérationnel et financier</b>
<b>D3</b>	Financières	Informations financières classiques - commandes - effectifs	Contrôle stratégique décentralisé - Pas de vision centralisée du contrôle opérationnel - Contrôle financier	<b>Générique</b>  <b>Contrôle financier</b>
<b>D4</b>	Financières	Informations financières classiques - effectifs	Pas de vision centralisée des contrôles stratégique et opérationnel - Contrôle financier exclusif	<b>Générique</b>  <b>Contrôle financier</b>
<b>D5</b>	Financières, opérationnelles et stratégiques	Informations financières classiques - informations liées à la production - informations liées au marché et à la concurrence - stratégie produits	Contrôle stratégique, associé à un contrôle financier classique et opérationnel centralisé	<b>Spécifique</b>  <b>Contrôle opérationnel et financier</b>
<b>D6</b>	Financières, opérationnelles et stratégiques	Informations financières classiques - ratios spécifiques à l'activité - indicateurs de suivi d'actions stratégiques -	Contrôle stratégique, associé à un contrôle financier classique et opérationnel centralisé	<b>Spécifique</b>  <b>Contrôle opérationnel et financier</b>
<b>D7</b>	Financières, opérationnelles et stratégiques	Informations financières classiques - informations liées à la production et au commerce spécifiques de chaque métier - informations liées au marché et à la concurrence - stratégie produits	Contrôle stratégique, associé à un contrôle financier classique et opérationnel centralisé	<b>Spécifique</b>  <b>Contrôle opérationnel et financier</b>
<b>D8</b>	Financières et opérationnelles	Informations financières classiques - Suivi de la production, des prix des matériels et équipements	Contrôle opérationnel et financier centralisé - Pas de contrôle stratégique	<b>Spécifique</b> <b>Contrôle opérationnel et financier</b>
<b>D9</b>	Financières, opérationnelles et stratégiques	Informations financières classiques - ratios de suivi des achats, des clients, du marché, spécifiques à l'activité	Contrôle stratégique, associé à un contrôle financier classique et opérationnel centralisé	<b>Spécifique</b> <b>Contrôle opérationnel et financier</b>

**Annexe IV-18 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension local versus central**

Code Acteur	Caractéristiques	Comment il se manifeste	Interprétation	Logique du contrôle
D1	Processus top down et bottom up	Petite structure - de fait l'info locale et centrale se confondent	Volonté de maîtriser le contrôle stratégique et opérationnel tout en recherchant l'apport des niveaux opérationnels pour alimenter la stratégie	<b>Dialogue</b>
D2	Processus bottom up	présence d'un EIS	Volonté de maîtriser le contrôle opérationnel en imposant des méthodes et la remontée d'informations	<b>Reporting</b>
D3	Processus bottom up cadré	Indicateurs financiers uniquement au niveau groupe - cadrage général pour la stratégie mais contrôle opérationnel et stratégique en local - liberté en local du choix des indicateurs autres que financiers	Volonté de définir la stratégie en commun mais suivi opérationnel et stratégique décentralisé	<b>Reporting</b>
D4	Processus bottom up	Indicateurs financiers uniquement au niveau groupe - pas de cadrage stratégique - liberté en local du choix des indicateurs autres que financiers	Forte décentralisation, le niveau du contrôle n'est pas le groupe	<b>Reporting</b>
D5	Processus top down et bottom up	Indicateurs financiers, opérationnels et stratégiques au niveau groupe - pas de suivi locaux supplémentaires ou différents - les indicateurs du reporting sont ceux qu'utilisent les opérationnels localement	Volonté de maîtriser le contrôle stratégique et opérationnel tout en recherchant l'apport des niveaux opérationnels pour alimenter la stratégie	<b>Dialogue</b>
D6	Processus top down + et bottom up -	Indicateurs financiers, opérationnels et stratégiques au niveau groupe - pas de suivis locaux supplémentaires ou différents - les indicateurs du reporting sont ceux qu'utilisent les opérationnels localement - mais faibles remontées stratégiques de la part des niveaux opérationnels - "c'est nous qui coordonnons le plan"	Volonté de maîtriser le contrôle stratégique et opérationnel à partir des indicateurs pertinents locaux mais sans rechercher l'apport des niveaux opérationnels pour alimenter la stratégie	<b>Dialogue et reporting</b>

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment il se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique du contrôle</b>
<b>D7</b>	Processus top down et bottom up	Indicateurs financiers, opérationnels et stratégiques au niveau groupe - pas de suivi locaux supplémentaires ou différents - les indicateurs du reporting sont ceux qu'utilisent les opérationnels localement	Volonté de maîtriser le contrôle stratégique et opérationnel tout en recherchant l'apport des niveaux opérationnels pour alimenter la stratégie	<b>Dialogue</b>
<b>D8</b>	Processus bottom up	Indicateurs financiers et opérationnels au niveau groupe - quelques suivis locaux supplémentaires ou différents - les indicateurs du reporting sont ceux qu'utilisent les opérationnels localement - pas de lien stratégie - contrôle	Volonté de maîtriser le contrôle opérationnel en imposant des méthodes et la remontée d'informations	<b>Reporting</b>
<b>D9</b>	Processus top down et bottom up	Indicateurs financiers, opérationnels et stratégiques au niveau groupe - pas de suivi locaux supplémentaires ou différents - les indicateurs du reporting sont ceux qu'utilisent les opérationnels localement	Volonté de maîtriser le contrôle stratégique et opérationnel tout en recherchant l'apport des niveaux opérationnels pour alimenter la stratégie	<b>Dialogue</b>

**Annexe IV-19 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension lien comptabilité – gestion**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment il se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique du contrôle</b>
<b>D1</b>	Identité	Un seul outil, l'outil comptable sert à la gestion	Petite structure, on évite la complexité	<b>Prospectif</b>
<b>D2</b>	Réconciliation	Deux outils séparés, l'un se déversant dans l'autre	Outil séparé nécessité par les besoins de gestion de projet, néanmoins l'outil comptable alimente l'outil de gestion pour le calcul du reste à faire	<b>Prospectif</b>
<b>D3</b>	Réconciliation	Pas d'homogénéité au sein du groupe - mais la comptabilité est tenue en normes IFRS - le réel compta se déverse dans l'outil de gestion quel qu'il soit - les différences sont réconciliées	Outils séparés et différents selon les entités du groupe, nécessités par des besoins de gestion différents, néanmoins l'outil comptable alimente l'outil de gestion et les différences sont réconciliées, volonté d'expliquer les résultats à partir de la gestion	<b>Prospectif</b>
<b>D4</b>	Différences	Pas d'homogénéité au sein du groupe - le réel compta n'est pas forcément le réel gestion ni le réel reporting - pas de volonté réelle de réconciliation	Outils séparés et différents selon les entités du groupe, nécessité par des besoins de gestion différents, et pas de volonté de réconcilier compta et gestion, donc pas de volonté d'explication des résultats par la gestion	<b>Défensif</b>
<b>D5</b>	Identité	Un seul outil, l'outil comptable sert à la gestion pour l'ensemble du groupe - c'est la même information	Volonté de ne parler qu'un seul langage en interne et d'expliquer les résultats par la gestion	<b>Prospectif</b>
<b>D6</b>	Différences	Deux informations calculées de manière séparée - "Nous nous avons clairement l'idée que la comptabilité générale sert à parler à l'extérieur et la comptabilité de gestion sert à parler à l'intérieur".	Pas de volonté d'expliquer les résultats comptables - en externe, on n'explique pas, en interne, on a un résultat qui est celui de la gestion	<b>Défensif</b>

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment il se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique du contrôle</b>
<b>D7</b>	Réconciliation	Pas d'homogénéité au sein du groupe - le réel comptable se déverse dans l'outil de gestion quel qu'il soit- les différences sont réconciliées	Outils séparés et différents selon les entités du groupe, nécessités par des besoins de gestion différents, néanmoins l'outil comptable alimente l'outil de gestion et les différences sont réconciliées, volonté d'expliquer les résultats à partir de la gestion	<b>Prospectif</b>
<b>D8</b>	Identité	Un seul outil, l'outil comptable sert à la gestion pour l'ensemble du groupe - c'est la même information	Volonté de ne parler qu'un seul langage en interne et d'expliquer les résultats par la gestion	<b>Prospectif</b>
<b>D9</b>	Identité	Un seul outil, l'outil comptable sert à la gestion pour l'ensemble du groupe - c'est la même information	Volonté de ne parler qu'un seul langage en interne et d'expliquer les résultats par la gestion	<b>Prospectif</b>

**Annexe IV-20 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension lien interne-externe**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment il se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique du contrôle</b>
<b>D1</b>	Identité	L'info diffusée provient des systèmes internes de compta et gestion sans retraitement	Volonté d'être transparent	<b>Confiance</b>
<b>D2</b>	Identité	L'info diffusée provient des systèmes internes de compta et gestion sans retraitement	Volonté d'être transparent	<b>Confiance</b>
<b>D3</b>	Identité	L'info diffusée provient des systèmes internes de compta et gestion sans retraitement	Volonté d'être transparent	<b>Confiance</b>
<b>D4</b>	Différences	L'info diffusée est un message, ne reflète pas forcément le résultat du reporting (provisions en top conso pour ajuster ou lisser)	Volonté de ne pas trop en dire	<b>Défiance</b>
<b>D5</b>	Identité	L'info diffusée provient des systèmes internes de compta et gestion sans retraitement, éventuellement peut être retraitée ou représentée différemment	Volonté d'être transparent	<b>Confiance</b>
<b>D6</b>	Différences	L'info diffusée n'est pas l'information de gestion	Pas de volonté d'expliquer	<b>Indifférence</b>
<b>D7</b>	Différences	Il existe des différences entre gestion et compta donc entre info interne et externe	Pas de volonté d'expliquer	<b>Indifférence</b>
<b>D8</b>	Identité	L'info diffusée provient des systèmes internes de compta et gestion sans retraitement	Volonté d'être transparent	<b>Confiance</b>
<b>D9</b>	Identité	L'info diffusée provient des systèmes internes de compta et gestion sans retraitement, éventuellement peut être retraitée ou représentée différemment	Volonté d'être transparent	<b>Confiance</b>

**Annexe IV-21 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension contrôle interne**

Code Acteur	Caractéristiques	Comment il se manifeste	Interprétation	Logique du contrôle
<b>D1</b>	Contrôle informel	Contrôle par le Daf et le PDG, incohérences pointées, pas de procédures écrites	Petite structure	<b>Quasi Absent</b>
<b>D2</b>	Contrôle informel	Contrôle par le Daf et le PDG, incohérences pointées, pas de procédures écrites	Petite structure	<b>Quasi Absent</b>
<b>D3</b>	Contrôle formalisé fort	Audit interne, procédures écrites, indicateurs clairement définis, processus de contrôle interne formalisé type SOX avec respect de procédures à contrôler	Volonté de fiabiliser l'information par tous les moyens possibles	<b>Renforcé</b>
<b>D4</b>	Contrôle informel	Remplissage du reporting par habitude, contrôle basé sur la confiance et la décentralisation	Volonté de laisser faire	<b>Quasi Absent</b>
<b>D5</b>	Contrôle formalisé	Outil structurant, on sait ce que l'on a à faire, audit interne, processus de contrôle interne formalisé type SOX avec respect de procédures à contrôler	Volonté de fiabiliser l'information par tous les moyens possibles	<b>Renforcé</b>
<b>D6</b>	Contrôle informel en cours de formalisation	Travail en cours de définition commun des indicateurs, fiabilité par la comptabilité	Volonté de fiabiliser l'information sans alourdir les processus et procédures	<b>Minimal</b>
<b>D7</b>	Contrôle formalisé faible	Définitions très claires, fiabilité par rebouclage	Volonté de fiabiliser l'information sans alourdir les processus et procédures	<b>Minimal</b>
<b>D8</b>	Contrôle informel en cours de formalisation	Travail en cours de définition commun des indicateurs, fiabilité par le bon sens	Volonté de fiabiliser l'information sans alourdir les processus et procédures	<b>Minimal</b>
<b>D9</b>	Contrôle formalisé faible	Travail important de définition commune des indicateurs et de formation des personnes - Contrôles de cohérence au niveau groupe facilités par le langage commun	Volonté de fiabiliser l'information sans alourdir les processus et procédures	<b>Minimal</b>

**Annexe IV-22 : Caractéristiques observées et logiques de contrôle déduite – dimension périodicité et reprévisions**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment il se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique du contrôle</b>
<b>D1</b>	Push	Reporting mensuel M+5 + reforecast mensuel	Poussé par les actionnaires	<b>Pilotage</b>
<b>D2</b>	Push	Reporting mensuel M+10 + reforecast mensuel	Volonté de piloter	<b>Pilotage</b>
<b>D3</b>	Pull	Reporting mensuel M+15 Reforecast trimestriel	La rapidité n'est pas une priorité, gestion contrats long terme	<b>Vérification</b>
<b>D4</b>	Push	Reporting mensuel M+6 Reforecast mensuel	Volonté de piloter	<b>Pilotage</b>
<b>D5</b>	Push	Reporting mensuel flash M+4 Reporting mensuel complet M + 8 Reforecast mensuel	Volonté de piloter	<b>Pilotage</b>
<b>D6</b>	Pull	Reporting mensuel marges M+2 Reporting mensuel complet M + 15 Reforecast trimestriel	Bloqué par la lourdeur des systèmes	<b>Vérification</b>
<b>D7</b>	Push	Reporting mensuel qualitatif M+2 Reporting mensuel complet M + 25 Reforecast mensuel	Le qualitatif permet de piloter, le financier confirme le qualitatif et entérine les résultats	<b>Pilotage</b>
<b>D8</b>	Pull	Reporting mensuel financier M+12 Reporting trimestriel qualitatif T + 18 Système de Rolling Forecast trimestriel	Bloqué par la lourdeur des systèmes	<b>Vérification</b>
<b>D9</b>	Push	Reporting mensuel financier M+10 Reporting trimestriel qualitatif T + 15 Reforecast mensuel	Volonté de piloter	<b>Pilotage</b>

**Annexe IV-23 : Caractéristiques observées et logiques de diffusion publique déduite – dimension nature des informations diffusées publiquement**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment elle se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique de pratique de diffusion publique</b>
<b>D3</b>	Consolidées Qualitatives - sectorielles + prévisionnelles -	Informations financières classiques consolidées - effectifs - Un peu de descriptif d'activité - pas d'infos qualitatives chiffrées - CA et résultat opérationnel par branche - guidances % marge consolidée	Donne des infos pour se signaler positivement et se conformer aux bonnes pratiques – mais pas de volonté de trop en dire, de s’engager sur des chiffres futurs, souci du manque de lisibilité des infos de gestion pour l’actionnaire	<b>volontaire apparente</b>
<b>D4</b>	Consolidées Qualitatives - sectorielles + prévisionnelles -	Informations financières classiques consolidées - effectifs - Descriptif d'activité mais pas d'info qualitatives chiffrées par branches ni au niveau groupe – CA, résultat opérationnel et actifs immobilisés par branche - guidances non chiffrées	Donne des infos pour se signaler positivement et se conformer aux bonnes pratiques – mais en réalité, on donne aux actionnaires des choses inutiles, les vrais infos, de gestion, ne sont pas diffusées car elles ne rassurent pas	<b>volontaire apparente</b>
<b>D5</b>	Consolidées Qualitatives + sectorielles + prévisionnelles -	Informations financières classiques consolidées - effectifs - informations qualitatives chiffrées liées à la production, aux clients, à la concurrence et au marché - CA, résultat opérationnel, investissements et indicateurs qualitatifs par branche - guidances évolution stratégique, CA et flux de trésorerie groupe et branche -	Pas d'obligation de diffuser par branche, mais volonté d’expliquer les chiffres par l’information de gestion, de bien communiquer pour maintenir à égalité les actionnaires, qui comprennent grâce à leur connaissance du secteur	<b>volontaire</b>
<b>D6</b>	Consolidées	Informations financières classiques consolidées - effectifs - pas d'info. Quali.chiffrées - CA par branche - pas de guidance	Culture du secret	<b>obligatoire</b>

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment elle se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique de pratique de diffusion publique</b>
<b>D7</b>	Consolidées Qualitatives - sectorielles + prévisionnelles -	Informations financières classiques consolidées - effectifs - informations qualitatives non chiffrées liées aux clients, à la concurrence et au marché - CA, résultat opérationnel, trésorerie, et indicateurs qualitatifs par branche - guidances CA	Obligation de diffuser par branche (activités très diversifiées) - volonté de se conformer aux bonnes pratiques mais de ne pas trop en dire au marché notamment en prévisionnel	<b>volontaire apparente</b>
<b>D8</b>	Consolidées Qualitatives - sectorielles - prévisionnelles -	Informations financières classiques consolidées - effectifs - Très peu d'infos qualitatives chiffrées - CA par branche - guidances CA	Culture du secret	<b>obligatoire</b>
<b>D9</b>	Consolidées Qualitatives + sectorielles + prévisionnelles -	Informations financières classiques consolidées - effectifs - informations qualitatives chiffrées liées aux achats, aux clients, à la concurrence et au marché - CA, résultat opérationnel et indicateurs marché par branche - guidances CA et résultat opérationnel groupe	Pas d'obligation de diffuser par branche, mais volonté de bien communiquer et d'en dire le maximum pour bien informer tous les actionnaires	<b>volontaire</b>

**Annexe IV-24 : Caractéristiques observées et logiques de communication privée déduite – dimension nature des informations communiquées de manière privée**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment elle se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique de pratique de communication privée</b>
<b>D1</b>	Financières Qualitatives + sectorielles + prévisionnelles +	Infos détaillées identiques aux infos internes : infos financières - infos qualitatives clients - produits- marchés - concurrence	Actionnaires tout puissants imposent leur logique et leurs exigences – on communique par obligation, pas de processus interactif	<b>Ouverture</b>
<b>D2</b>	Financières Qualitatives commerciales	Information de synthèse - Résultat et Commandes	Confiance des actionnaires qui se contentent du minimum	<b>Partage</b>
<b>D3</b>	Questions-explications	Pas d'infos chiffrées supplémentaires - Redite de ce qui a été écrit – le non dit	On communique plus par obligation que par souhait – importance du langage	<b>Ouverture</b>
<b>D4</b>	Questions-explications	Pas d'infos chiffrées supplémentaires - Redite de ce qui a été écrit – le non dit	On communique plus par obligation que par souhait- on est dans le non dit	<b>Ouverture</b>
<b>D5</b>	Qualitative et interprétative	Pas d'infos chiffrées supplémentaires - du qualitatif - des interprétations - un partage	Volonté d'aider à l'interprétation et de partager l'information, l'actionnaire est un partenaire	<b>Partage</b>
<b>D6</b>	Discours- Réponses aux questions	Pas d'infos chiffrées supplémentaires - Redite de ce qui a été écrit - réponses aux questions	Communication perçue comme une contrainte	<b>Repli</b>
<b>D7</b>	Discours- Réponses aux questions	Pas d'infos chiffrées supplémentaires - Redite de ce qui a été écrit - réponses aux questions	Communication perçue comme une contrainte – peur du concurrent même en privé	<b>Repli</b>
<b>D8</b>	Discours- Réponses aux questions	Pas d'infos chiffrées supplémentaires - Redite de ce qui a été écrit - réponses aux questions	Communication perçue comme une contrainte - peur du concurrent même en privé	<b>Repli</b>
<b>D9</b>	Qualitative et interprétative	Pas d'infos chiffrées supplémentaires - du qualitatif - des interprétations - un partage	Volonté d'aider à l'interprétation et de partager l'information – l'actionnaire est un partenaire	<b>Partage</b>

**Annexe IV-25 : Caractéristiques observées et logiques de diffusion publique déduite – dimension complétude et clarté**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment elle se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique de pratique de communication</b>
<b>D3</b>	complétude + clarté -	Info complète, le marché a trop d'infos Info claire pour celui qui connaît l'entreprise mais difficile à comprendre pour la majeure partie des actionnaires	Le marché doit se contenter de ce qu'il a et essayer de comprendre plutôt que de chercher d'autres infos	<b>explication</b>
<b>D4</b>	complétude + clarté -	Info complète mais reconnaissance que le marché peut avoir du mal à comprendre, on veut bien répondre à ses questions en privé	Le marché doit se contenter de ce qu'il a car il ne peut avoir plus (concurrence) d'où dialogue privé	<b>explication</b>
<b>D5</b>	complétude + clarté +	Info complète et bonne qualité des messages grâce au dialogue en privé	volonté d'aider le marché	<b>interprétation</b>
<b>D6</b>	complétude - clarté	Info incomplète et non claire et c'est voulu -	Le marché doit se contenter de ce qu'il a – pas de volonté d'aider le marché, car pas besoin de lui	<b>langue de bois</b>
<b>D7</b>	complétude - clarté -	Info incomplète, reconnaissance que le marché peut avoir du mal à comprendre, on hésite à expliquer même en privé	Le marché doit se contenter de ce qu'il a car il ne peut avoir plus (concurrence) y compris en privé	<b>langue de bois</b>
<b>D8</b>	complétude - clarté -	Info incomplète, reconnaissance que le marché peut avoir du mal à comprendre, mais volonté d'en dire le minimum	Le marché doit se contenter de ce qu'il a car il ne peut avoir plus (concurrence) - on ne tient pas à expliquer même en privé	<b>langue de bois</b>
<b>D9</b>	complétude + clarté +	Info complète et bonne qualité des messages grâce au dialogue en privé	volonté d'aider le marché	<b>interprétation</b>

**Annexe IV-26 : Caractéristiques observées et logiques de diffusion publique déduite – dimension vecteurs de diffusion publique**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment elle se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique de pratique de communication publique</b>
<b>D3</b>	Vecteurs diversifiés	BALO - Assemblées générales - rapport annuel - Document 20 F - communiqués de presse - Internet - conf call publiques	Volonté d'être un bon élève en apparence	<b>Elargie</b>
<b>D4</b>	Vecteurs diversifiés	BALO - Assemblées générales - rapport annuel - Document 20 F - communiqués de presse - Internet - conf call publiques	Volonté d'être un bon élève en apparence	<b>Elargie</b>
<b>D5</b>	Vecteurs diversifiés	BALO - Assemblées générales - rapport annuel - Document 20 F - communiqués de presse - Internet - conf call publiques	Volonté d'utiliser les moyens technologiques pour diminuer les échanges privés	<b>Elargie</b>
<b>D6</b>	Vecteurs obligatoires	BALO - Assemblées générales - rapport annuel - Document 20 F	Volonté de limiter la communication	<b>Limitée</b>
<b>D7</b>	Vecteurs diversifiés	BALO - Assemblées générales - rapport annuel - Document 20 F - communiqués de presse - Internet - conf call publiques	Volonté d'être un bon élève	<b>Elargie</b>
<b>D8</b>	Vecteurs diversifiés	BALO - Assemblées générales - rapport annuel - Document 20 F - communiqués de presse - Internet	Volonté d'être un bon élève en apparence	<b>Elargie</b>
<b>D9</b>	Vecteurs diversifiés	BALO - Assemblées générales - rapport annuel - Document 20 F - communiqués de presse - Internet - conf call publiques	Volonté d'utiliser les moyens technologiques pour diminuer les échanges privés	<b>Elargie</b>

**Annexe IV-27 : Caractéristiques observées et logiques de communication privée déduite – dimension vecteurs de diffusion privée**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment elle se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique de pratique de communication privée</b>
<b>D1</b>	Vecteurs conformes	Réunions avec les actionnaires	Imposition des moyens par les actionnaires	<b>Normale</b>
<b>D2</b>	Vecteurs conformes	Réunions avec les actionnaires	Imposition des moyens par les actionnaires	<b>Normale</b>
<b>D3</b>	Vecteurs conformes	Réunions d'analystes - réunions investisseurs - Road Shows - One to One	Volonté d'être un bon élève en apparence	<b>Normale</b>
<b>D4</b>	Vecteurs conformes	Réunions d'analystes - réunions investisseurs - Road Shows - One to One	Volonté d'être un bon élève en apparence	<b>Normale</b>
<b>D5</b>	Vecteurs diversifiés	Base de données - Investisseurs - Réunions d'analystes - réunions investisseurs - Road Shows - Group Meetings - One to One - visites de sites	Volonté d'être en contact permanent avec les actionnaires	<b>Elargie</b>
<b>D6</b>	Vecteurs limités	Réunions d'analystes et journalistes	Volonté de limiter la communication	<b>Limitée</b>
<b>D7</b>	Vecteurs conformes	Réunions d'analystes - réunions investisseurs - Road Shows - One to One	Volonté d'être un bon élève en apparence	<b>Normale</b>
<b>D8</b>	Vecteurs conformes	Réunions d'analystes - réunions investisseurs - Road Shows - One to One	Volonté d'être un bon élève en apparence	<b>Normale</b>
<b>D9</b>	Vecteurs diversifiés	Base de données - Investisseurs - Réunions d'analystes - réunions investisseurs - Road Shows - Group Meetings - One to One - visites de sites	Volonté d'être en contact permanent avec les actionnaires	<b>Elargie</b>

**Annexe IV-28 : Caractéristiques observées et logiques de diffusion publique déduite – dimension périodicité de diffusion publique**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment elle se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique de pratique de communication publique</b>
<b>D3</b>	Push	CA Trimestriel T+12 Résultats semestriels S+47	Volonté d'être un bon élève	<b>Volontaire</b>
<b>D4</b>	Push	CA Trimestriel T+30 Résultats semestriels S+30	Volonté d'être un bon élève	<b>Volontaire</b>
<b>D5</b>	Push	CA Trimestriel T+20 Résultats semestriels S+30	Volonté de donner rapidement au marché la vision qu'il attend	<b>Volontaire</b>
<b>D6</b>	Pull	CA Trimestriel T+25 Résultats semestriels S+75	Pas de volonté de diffuser rapidement	<b>Conformiste</b>
<b>D7</b>	Pull	CA Trimestriel T+39 Résultats semestriels S+74	Pas de volonté de diffuser rapidement	<b>Conformiste</b>
<b>D8</b>	Push	CA Trimestriel T+30 Résultats semestriels S+28	Volonté de se conformer aux délais des concurrents	<b>Volontaire</b>
<b>D9</b>	Pull	CA Trimestriel T+40 Résultats semestriels S+71	Pas de volonté de diffuser rapidement	<b>Conformiste</b>

**Annexe IV-29 : Caractéristiques observées et logiques de communication privée déduite – dimension périodicité de diffusion privée**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment elle se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique de pratique de communication privée</b>
<b>D1</b>	Statu quo	toutes les 6 semaines	Imposition par les actionnaires	<b>Elevée</b>
<b>D2</b>	Statu quo	Trimestrielle	Imposition par les actionnaires	<b>Elevée</b>
<b>D3</b>	Statu quo	2 réunions analystes et investisseurs par an 2 road show par an Entretiens one to one 2 fois par an par investisseur	Volonté d'être un bon élève	<b>Conforme</b>
<b>D4</b>	Statu quo	2 réunions analystes et investisseurs par an 2 road show par an Entretiens one to one 2 fois par an par investisseur	Volonté d'être un bon élève	<b>Conforme</b>
<b>D5</b>	Push	2 réunions analystes et investisseurs par an - 2 road show et group meetings par an 1 visite de site par an Entretiens one to one 4 fois par an par investisseur	Volonté d'être le plus souvent possible en contact avec les investisseurs	<b>Elevée</b>
<b>D6</b>	Pull	2 réunions analystes et investisseurs par an	Pas de volonté de communiquer de manière privée	<b>Faible</b>
<b>D7</b>	Statu quo	2 réunions analystes et investisseurs par an - 2 road show par an Entretiens one to one 2 fois par an par investisseur	Volonté d'être un bon élève	<b>Conforme</b>
<b>D8</b>	Statu quo	2 réunions analystes et investisseurs par an 2 road show par an Entretiens one to one 2 fois par an par investisseur	Volonté d'être un bon élève	<b>Conforme</b>
<b>D9</b>	Push	2 réunions analystes et investisseurs par an - 2 road show et group meetings par an 1 visite de site par an Entretiens one to one 4 fois par an par investisseur	Volonté d'être le plus souvent possible en contact avec les investisseurs	<b>Elevée</b>

**Annexe IV-30 : Caractéristiques observées et logiques d'utilité déduite – dimension contrôle – décision / vision des dirigeants**

Code Acteur	Caractéristiques	Comment elle se manifeste	Interprétation	Logique de la décision
D1	fort - actuel	Illusion de contrôler - dans la pratique, n'y connaissent rien - il faut en permanence expliquer-rassurer	pas de vrai connaissance du métier d'où contrôle illusoire	financière
D2	fort- futur	4 actionnaires se partagent le capital - cela marche bien - connaissent bien l'entreprise et son potentiel	savent où va l'entreprise et décident en conséquence	stratégique
D3	fort - actuel	moyens de se faire une idée de l'entreprise - connaître les points de risque - stabiliser les cours - valeur des cash flows futurs - importance com privée pour expliquer - qualité du management - un côté un peu irrationnel	connaissance de la performance actuelle, décident sur la performance avec un peu d'irrationnel	financière / irrationnelle
D4	faible - actuel	du mal à recadrer - prend les décisions sur croyances dans un secteur - croyance dans l'équipe - le président est connu - a fait ses preuves - croyance dans le métier - gestion indicielle - le papier que va faire l'analyste sert à faire acheter ou pas le titre - les persuader que la prévision de résultat sera favorable - démarche de vente -	pas de moyens de contrôle - décident en fonction d'un contexte global ou de la performance	irrationnelle/ financière
D5	fort- futur	sanction à terme si pas de contrôle possible - anticiper - éviter les surprises - ne pas hésiter à dire avant que cela soit dans les chiffres - les contacts privés aident à voir comment le management réagi et se comporte - info de gestion aide sur les discours - aide à faire passer les messages - on construit sur la confiance et la crédibilité	donne aux investisseurs les moyens de contrôler - relation de confiance	stratégique
D6	faible actuel	gestion indicielle pure	pas de vrai relation avec les investisseurs - peu de besoin de financement	pas de décision

**Annexe IV-31 : Caractéristiques observées et logiques d'utilité déduite – dimension contrôle – décision / vision des investisseurs et analystes**

Code Acteur	Caractéristiques	Comment elle se manifeste	Interprétation	Logique de la décision
<b>I1</b>	fort futur	tests de cohérence nous sommes presque les dirigeants	fortement impliqué dans la gestion et le contrôle	Stratégique
<b>I3</b>	fort futur	performance actuelle et idée du futur avec les indicateurs qualitatifs	fortement impliqué dans la gestion et le contrôle	Stratégique
<b>I4</b>	fort futur	environnement - management - contexte	fortement impliqué dans la gestion et le contrôle	Stratégique
<b>I5</b>	fort futur	on est proche - si on y croit on achète, sinon on vend - on surveille la performance à venir des dirigeants - on est éclairé - on est collé dans l'entreprise (importance de l'aspect liquidité)	fortement impliqué dans la gestion et le contrôle	Stratégique
<b>I6</b>	fort futur	suivre ce qui se passe - en voyant le management, on sent mieux les choses, on construit dans le temps -	fortement impliqué dans la gestion et le contrôle	stratégique
<b>I7</b>	fort-actuel	on sait où on va - résultats par rapport aux attentes - ne pas être surpris - promesses non tenues	essaie d'aller au delà de la performance actuelle - regard moyen terme	financière /stratégique
<b>I8</b>	faible - actuel	jugement de la performance – retrait si baisse performance	pas d'implication dans l'entreprise, de la performance pure	Irrationnelle/financière
<b>A2</b>	fort-actuel	info fiable - décisions sur infos et bon sens, le "on dit"	analyse sur le présent - le futur repose sur l'irrationnel	financière /irrationnelle
<b>A3</b>	fort-futur	jugement de la performance - infos pour savoir où on va, valoriser le potentiel de croissance - acheter pas cher et vendre cher- la com privée améliore la stabilité	essaie d'analyser avec un regard sur le potentiel futur même si au bout du compte c'est la performance finale qui compte	financière /stratégique

**Annexe IV-32 : Caractéristiques observées et logiques d'utilité déduite - dimension coopération**

<b>Code Acteur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Comment elle se manifeste</b>	<b>Interprétation</b>	<b>Logique de l'utilité</b>
<b>D1</b>	très faible	ne comprennent pas le métier sauf les industriels	Actionnaires financiers qui n'ont pas le souhait de coopérer	<b>inexistante</b>
<b>D2</b>	très forte	rôle de conseil - dirigeant besoin de dialoguer, échanger- discuter - confronter des points de vue	Coopération active	<b>partage</b>
<b>D3</b>	faible	expliquer	Communication privée inscrite dans une logique d'explication	<b>conseil</b>
<b>D4</b>	faible	se montrer - se raconter des choses - donner son avis	Ne croit pas aux apports éventuels des actionnaires	<b>conseil</b>
<b>D5</b>	forte	influence - challenge -	L'actionnaire joue le rôle de miroir	<b>influence</b>
<b>I1</b>	très forte	c'est nous les patrons	Dirige l'entreprise de fait	<b>partage</b>
<b>I3</b>	forte	Discuter – conseiller - orienter-	Rôle d'influence	<b>influence</b>
<b>I4</b>	très forte	participer - donner notre avis - faire bénéficier de l'expérience- accès à de l'information qu'on fait partager - connaît des recettes - regard industriel	A cœur de faire partager son expérience, son vécu, comprendre le métier pour renvoyer les bonnes pratiques	<b>partage</b>
<b>I5</b>	très forte	sollicités sur des sujets clés pour l'entreprise	Décisions stratégiques	<b>partage</b>
<b>I6</b>	très forte	vision industrielle pour les aider dans leur vision stratégique	Décisions stratégiques	<b>partage</b>
<b>I7</b>	faible à forte	force de proposition - faire évoluer	Veut jouer un rôle actif	<b>conseil/influence</b>
<b>I8</b>	très faible	trop loin de la gestion, ce n'est notre problème	Gestion indicielle	<b>inexistante</b>
<b>A2</b>	forte	Influence claire par nos papiers	Les écrits d'analystes influence la décision d'acheter ou non	<b>influence</b>
<b>A3</b>	très forte	on influence la mise en œuvre de la stratégie	Veut jouer un rôle actif	<b>influence</b>

**Annexe IV-33 : Etude exploratoire : synthèse des perceptions des qualités attendues d'un système de gestion**

Code Acteur	Typologie du contrôle	Aide des outils			Qualité attendue d'un bon système de gestion						
		Conditions de succès	Avantages	Risques	fiabilité	adaptation au métier (pertinente)	utiles à la décision	lisibilité (cohérence, simplicité, importance relative)	exhaustivité	délat	
<b>D1</b>	<b>Interactif Dominant</b>	analyse préalable indispensable		échec si pas d'analyse	x	x					x
<b>D2</b>	<b>Interactif/Diagnostic</b>	pas d'avis	pas d'avis	pas d'avis	x		x		x		
<b>D3</b>	<b>Diagnostic / Interactif</b>	adapté au mode de gestion - bsc valable si activité unique et indicateurs communs possibles			x	x	x				
<b>D4</b>	<b>Diagnostic Dominant</b>	adapté au métier		complexité		x	x				
<b>D5</b>	<b>Interactif Dominant</b>	mise en place bien faite -	gain de temps - fiabilité		x	x	x	x			x
<b>D6</b>	<b>Diagnostic Dominant</b>	mise en place bien faite - il faut trier sur l'essentiel	gain de temps			x	x				

Code Acteur	Typologie du contrôle	Aide des outils			Qualité attendue d'un bon système de gestion						
		Conditions de succès	Avantages	Risques	fiabilité	adaptation au métier (pertinence)	utiles à la décision	lisibilité (cohérence, simplicité, importance relative)	exhaustivité	délai	
<b>D7</b>	<b>Interactif Dominant</b>	un ERP par métier	permet de gagner du temps		x	x				x	
<b>D8</b>	<b>Diagnostic / Interactif</b>	ERP possible si concepts unifiés - BSC ok si réflexion en amont de ce que l'on veut suivre			x	x	x				
<b>Synthèse D</b>		<b>Analyse préalable (5 x)</b> <b>Adaptation métier et mode de gestion (5 x)</b> <b>Indicateurs communs et unifiés (3 x)</b>	<b>Gain de temps (3 x)</b> <b>Fiabilité (1 x)</b>	<b>Echec (1 x)</b> <b>Complexité (1 x)</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		

Code Acteur	Typologie du contrôle	Aide des outils				Qualité attendue d'un bon système de gestion				
		Conditions de succès	Avantages	Risques	fiabilité	adaptation au métier (pertinence)	utiles à la décision	lisibilité (cohérence, simplicité, importance relative)	exhaustivité	délai
<b>I1</b>		structuration des données nécessaires -	process améliorés - paramètres de type BSC utiles	temps pour le renseigner temps de mise en place coût de mise en place difficulté de mesure des paramètres de type BSC					x	
<b>I2</b>		ok si métiers identiques		Risque de perte de la pratique locale - uniformise trop - attention à la maîtrise des systèmes - Difficulté de relier les indicateurs physiques au financier						x
<b>I3</b>		- BSC bon outil mais il faut savoir ce que l'on met dedans et avoir le SI	rapidité	long et coûteux à mettre en place	x					x

Code Acteur	Typologie du contrôle	Aide des outils			Qualité attendue d'un bon système de gestion					
		Conditions de succès	Avantages	Risques	fiabilité	adaptation au métier (pertinence)	utiles à la décision	lisibilité (cohérence) simplicité, importance relative)	exhaustivité	délai
		qui suit								
I5		ERP sens si informations semblables et stables (possible de les uniformiser) - ERP pas indispensable pour la remontée d'infos - importance d'un SI adapté aux métiers				x	1	x		x

Code Acteur	Typologie du contrôle	Aide des outils			Qualité attendue d'un bon système de gestion					
		Conditions de succès	Avantages	Risques	fiabilité	adaptation au métier (pertinence)	utiles à la décision	lisibilité (cohérence) simplicité, importance relative)	exhaustivité	délai
total I		Analyse préalable (2x) Adaptation métier et mode de gestion (2x) Indicateurs communs et unifiés (2x)	intérêt des paramètres de type BSC (1x) rapidité (2x)	Temps de mise en place (2x) Temps de remplissage (1x) Complexité (1x) Coût de mise en place (2x) Uniformisation et perte des spécificités (1x) Difficulté de liaison financier et opérationnel (2x) Perte de la maîtrise des systèmes (1x)		1		3	1	3

Code Acteur	Typologie du contrôle	Aide des outils			Qualité attendue d'un bon système de gestion					
		Conditions de succès	Avantages	Risques	fiabilité	adaptation au métier (pertinence)	utiles à la décision	lisibilité (cohérence) simplicité, importance relative)	exhaustivité	délai
<b>Total intergroupe</b>		Analyse préalable (7 x) Adaptation métier et mode de gestion (7 x) Indicateurs communs et unifiés (5 x)	Gain de temps (4 x) Fiabilité (1 x) intérêt des paramètres de type BSC (1x)	Echec (1 x) Complexité (2 x) Temps de mise en place (2 x) Temps de remplissage (1x) Coût de mise en place (2 x) Uniformisation et perte des spécificités (1x) Difficulté de liaison financier et opérationnel (2x) Perte de la maîtrise des systèmes (1x)	6	7	6	6	2	6

**Annexe IV-34 : Liste définitive d'items de mesure de la qualité de l'information de gestion**

N°	Critères de mesure	Qualité primaire mesurée	Qualité secondaire mesurée	Référence théorique et empirique
1	Utilisation des normes internationales pour l'établissement des comptes	Fiabilité	Régularité,  Sincérité, neutralité	Evraert (2000) Searle (1995) Mouck (2004) Sunder (2002) Hope (2003)
2	Méthodes de comptabilité de gestion clairement explicitée par écrit	Fiabilité	Régularité	Evraert (2000) Dobler et Mendoza (1997)
3	Informations réelles du reporting = comptabilité locale+abonnements+écarts liés aux normes	Fiabilité	Régularité Sincérité, neutralité	<b>Etude exploratoire</b>
4	Informations de gestion au niveau direction générale = agrégation stricte des informations de gestion locales	Fiabilité	Régularité Sincérité, neutralité	<b>Etude exploratoire</b>
5	Il n'existe pas d'écarts entre l'information de gestion et l'information de la consolidation	Fiabilité	Régularité Sincérité, neutralité	<b>Etude exploratoire</b>
6	Informations consolidées au niveau direction générale = agrégation stricte des informations consolidées locales (pas de provision en top conso)	Fiabilité	Régularité Sincérité, neutralité	<b>Etude exploratoire</b>
7	Réconciliation de la comptabilité générale avec la comptabilité de gestion trimestriellement	Fiabilité	Régularité Sincérité, neutralité	Dobler et Mendoza (1997) <b>périodicité par l'étude exploratoire</b>
8	Réconciliation reporting (gestion) et consolidation (comptabilité) trimestriellement	Fiabilité	Régularité Sincérité, neutralité	<b>Etude exploratoire</b>
9	Méthodes de calcul des indicateurs physiques et qualitatifs spécifiées par écrit et diffusées à l'ensemble des utilisateurs	Fiabilité	Régularité	Cox, Issa et Ahrens (2003) Ittner et Larcker (1998a) Naulleau(1997) Chenhall(2003)
10	Elaboration des informations	Fiabilité	Régularité	Bescos (1997) Chenhall(2003)

N°	Critères de mesure	Qualité primaire mesurée	Qualité secondaire mesurée	Référence théorique et empirique
	prévisionnelles à partir d'un manuel de procédures et de formulaires standards			
11	Contrôle a posteriori de la fiabilité des prévisions : écart entre budget et réel <5%	Fiabilité	Régularité	Clarkson (2000) Bescos (1997) <b>Etude exploratoire pour le seuil de significativité</b>
12	Comptabilité de gestion auditée par des auditeurs externes indépendants	Fiabilité	Sincérité, neutralité	De Angelo (1981) Prat dit Hauret (2003) Richard (2003) <b>Etude exploratoire</b>
13	Indicateurs non financiers présents dans le reporting de la DG et contrôlés par les contrôleurs de gestion locaux et centraux	Fiabilité	Sincérité, neutralité	Naulleau (1997)
14	Contrôle interne des informations prévisionnelles par les contrôleurs de gestion	Fiabilité	Sincérité, neutralité	Naulleau (1997)
15	Systèmes de gestion audités par les auditeurs internes	Fiabilité	Sincérité, neutralité	<b>Etude exploratoire</b>
16	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down	Fiabilité	Sincérité, neutralité	Umpathy (1987) Bescos(1997) Antle et Fellingham (1997) Göx et Wagenhofer (2006)
17	Existence d'une comptabilité de gestion et de méthodes de calculs de coûts adaptés à l'activité	Représentativité	Image fidèle	Dobler et Mendoza (1997)
18	Présence d'indicateurs non financiers dans le reporting choisis en fonction de l'activité : les mêmes pour tout le groupe si les activités sont les mêmes, différents pour chaque activité du groupe en cas d'activité différente	Représentativité	Image fidèle	Kaplan et Norton (1996) Hemmer (1996) Arya, Glover, Mittendorf et Lixin (2005) <b>Précision par l'étude exploratoire</b>
19	Nombre d'indicateurs suivis au niveau de la DG >5 et < 15	Représentativité	Exhaustivité et importance relative	Chenhall et Morris (1986) Saulou (1982)

N°	Critères de mesure	Qualité primaire mesurée	Qualité secondaire mesurée	Référence théorique et empirique
				Naulleau (1997) Ittner et Larcker (1998a) Lipe et Salterio (1998) <b>Nombre judicieux d'indicateurs définis par l'étude exploratoire</b>
20	Travail cohérent et en commun du contrôle de gestion et de la stratégie	Pertinence		Bescos (1997)
21	Les objectifs long terme du plan sont déclinés en objectifs moyen terme et court terme	Pertinence		Bescos (1997) <b>Etude exploratoire</b>
22	Le budget est la première année du plan	Pertinence		Bescos (1997) <b>Etude exploratoire</b>
23	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down ménageant cependant les informations issus du terrain : en cas de conflit, c'est la direction générale qui tranche	Pertinence		Simons (1990) <b>Etude exploratoire</b>
24	Elaboration de la stratégie et du plan localement avec tous les acteurs de l'entité	Pertinence		<b>Etude exploratoire</b>
25	Budget établi pour les indicateurs financiers et non financiers	Pertinence		<b>Etude exploratoire</b>
26	Indicateurs choisis en lien avec les objectifs stratégiques	Pertinence		Kaplan et Norton (1996) Malina et Selto (2001)
27	Indicateurs choisis par la DG	Pertinence		Kaplan et Norton (1996) Malina et Selto (2001)
28	Indicateurs figurant dans le reporting utilisés par les opérationnels localement	Pertinence		Kaplan et Norton (1996) Malina et Selto (2001) <b>Etude exploratoire</b>
29	Existence dans le reporting d'une analyse des écarts entre réalisations et	Pertinence		Bescos (1997) Gignon (2003)

N°	Critères de mesure	Qualité primaire mesurée	Qualité secondaire mesurée	Référence théorique et empirique
	prévisions			
30	Existence dans le reporting d'une reprévision	Pertinence		Bescos (1997) Gignon (2003)
31	Contrôle stratégique formalisé	Pertinence		Goold (1991)
	Indicateurs non financiers mesurés régulièrement dans le reporting de la direction générale et associés aux indicateurs financiers : détail ci-après	Pertinence		Kaplan et Norton (1996) Malina et Selto (2001) Hemmer (1996) Bryan, Jones, et Widener (2004)
32	Existence d'indicateurs financiers	Pertinence		Kaplan et Norton (1996)
33	Existence d'indicateurs liés aux clients	Pertinence		Kaplan et Norton (1996)
34	Existence d'indicateurs liés à la capacité d'innovation	Pertinence		Kaplan et Norton (1996)
35	Existence d'indicateurs liés aux achats et à la production	Pertinence		Kaplan et Norton (1996)
36	Existence d'indicateurs liés aux services	Pertinence		Kaplan et Norton (1996)
37	Existence d'indicateurs liés aux RH	Pertinence		Kaplan et Norton (1996)
38	Existence d'indicateurs liés à la concurrence et aux marchés	Pertinence		Kaplan et Norton (1996)
39	Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur d'activité	Pertinence		<b>Etude exploratoire</b>
40	Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur géographique	Pertinence		<b>Etude exploratoire</b>
41	Existence de réunions de reporting pour discuter les résultats	Pertinence		<b>Etude exploratoire</b>
42	Existence d'un ERP pour l'ensemble du groupe si les activités sont les mêmes, un ERP par activité ou pas d'ERP si les activités sont différentes	Accessibilité		Scapens et Jazayeri (2003), Hyvönen (2003) <b>Précision par l'étude exploratoire</b>
43	Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>

N°	Critères de mesure	Qualité primaire mesurée	Qualité secondaire mesurée	Référence théorique et empirique
	de la comptabilité, ou l'outil est le même (ERP) ou la double saisie demande moins d'une journée par mois			
44	Existence d'un outil unique de reporting pour l'ensemble du groupe	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>
45	Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil de reporting ou l'outil est le même ou la double saisie demande moins de 2h par mois	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>
	Délais et périodicité de remontée des informations vers la DG versus leur coût d'obtention : détail ci-après	Accessibilité		Chenhall et Morris (1986) Naulleau (1997) Evraert (2000) Ittner et Larcker (1998a)
46	Périodicité du reporting : informations compte de résultat et trésorerie : au minimum mensuelle	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>
47	Périodicité du reporting : bilan : au minimum trimestrielle	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>
48	Périodicité du reporting : indicateurs liés aux clients : au minimum trimestrielle	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>
49	Périodicité du reporting : indicateurs liés à l'innovation : au minimum trimestrielle	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>
50	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la production : au minimum trimestrielle	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>
51	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la qualité des services : au minimum trimestrielle	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>
52	Périodicité du reporting : indicateurs liés aux ressources humaines : au minimum trimestrielle	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>
53	Périodicité du reporting :	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>

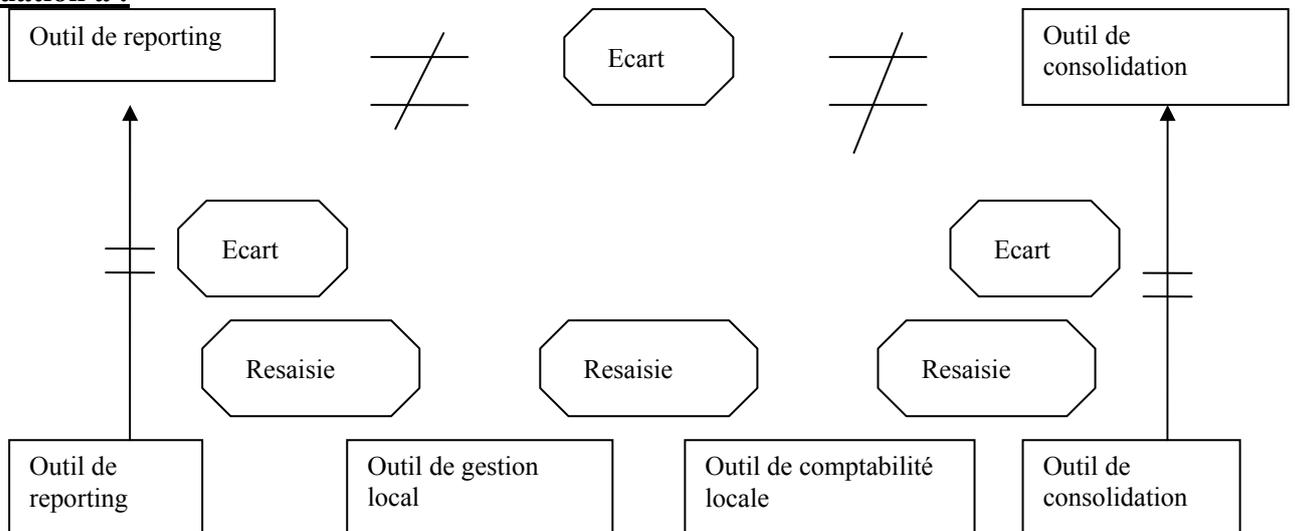
N°	Critères de mesure	Qualité primaire mesurée	Qualité secondaire mesurée	Référence théorique et empirique
	indicateurs liés à la concurrence et aux marchés : au minimum trimestrielle			
<b>54</b>	Délai de remontée du reporting mensuel, trimestriel, semestriel, annuel : < p+15	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>
<b>55</b>	Existence d'informations sous forme de flash : chiffre d'affaires, estimé de résultat...	Accessibilité		<b>Etude exploratoire</b>

## **Annexe IV-35 : Explications des modifications apportées à la liste d'items provisoire de mesure de la qualité de l'information de gestion**

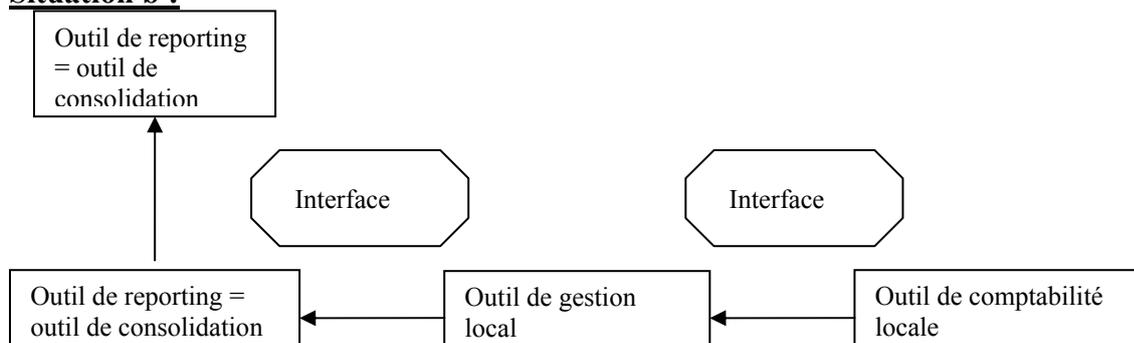
### **Réconciliation comptabilité générale et comptabilité de gestion (n°3)**

Les choses sont plus complexes au sein d'un groupe notamment multinational. En effet, il existe localement une comptabilité en normes locales. Par ailleurs, il existe un système de gestion qui recueille à la fois les prévisions, les données réelles financières et non financières, les reprévisions. Ensuite, il existe un reporting de ces informations vers la direction générale. Par ailleurs, il existe un système de consolidation comptable, qui transmet des informations sous une forme consolidée dans le but de la diffusion de l'information financière. Tous ces systèmes peuvent être différents, être interfacés ou non, comporter des chiffres retraités ou non. Dans l'idéal, localement, reporting de gestion et consolidation ne font qu'un, la comptabilité locale est retraitée en normes internationales, et comprend des abonnements pour lissage de dépenses, ces données alimentent automatiquement ou par saisie simple la partie réelle de l'outil de gestion, qui lui-même alimente automatiquement ou par saisie simple l'outil de reporting-consolidation. Les données non financières réelles sont également saisies dans l'outil de gestion et alimentées automatiquement ou par saisie simple dans l'outil de reporting-consolidation. Ces informations construites localement remontent via l'outil de reporting-consolidation et ne subissent aucun retraitement entre le niveau local et le niveau central. Les schémas ci-dessous montrent les deux situations : situation a : des outils différents et des écarts potentiels, situation b : les outils minimum et l'existence d'interfaces.

#### **Situation a :**



#### **Situation b :**



Ceci nous a donc amenée à détailler beaucoup plus les critères de qualités, pour identifier les sources d'écart potentiels. Tout écart en tout état de cause doit être expliqué trimestriellement, selon l'avis des interlocuteurs. L'élément n°3 a ainsi été remplacé par les items 3 à 8 de la nouvelle liste.

### ***Choix des indicateurs (financiers et non financiers) (n°14)***

Une distinction importante doit être faite entre des groupes mono-activité ou des groupes multi-activités (cf. annexe IV-35) quand les groupes sont multi-activités, il est nécessaire que les indicateurs liés opérationnelles et stratégiques soient différents, par contre, certains indicateurs peuvent être centralisés pour l'ensemble du groupe. En cas de mono-activité, les indicateurs peuvent et doivent être communs à l'ensemble du groupe. L'élément n°14 a donc été précisé en conséquence (cf. item n°18 de la nouvelle liste).

### ***Existence d'un ERP (n°22)***

L'étude exploratoire a permis de faire ressortir des éléments importants sur ce thème (cf. annexe IV-33). De l'avis général, la mise en place d'un ERP peut faire gagner du temps et de la fiabilité (mais dans une moindre mesure) si l'analyse a été bien faite en amont. Par ailleurs, il est apparu que la mise en place d'un ERP n'était pertinente que dans le cas de métiers identiques, pouvant permettre un suivi à partir d'indicateurs communs et unifiés. Cela signifie que la réponse à la question de l'existence ou pas d'un ERP au sein du groupe doit être nuancée en fonction de l'activité du groupe : quand le groupe est multi-activités, un ERP pour l'ensemble du groupe n'a pas de sens. Par contre, en cas de mono-activité, il est utile et nécessaire d'avoir un ERP commun à l'ensemble du groupe. Il existe donc souvent un ERP par branche d'activité. Enfin la question des interfaces a été soulevée, entre l'outil de gestion et l'outil de la comptabilité : finalement, il est apparu que les interfaces sont utiles (si les paramétrages ne changent pas trop souvent) mais une resaisie peut être admise si elle est inférieure à une journée de travail (items n° 42 et 43 de la nouvelle liste).

### ***Outil de reporting unique et interfaces (n°23)***

Le consensus est le même que pour l'ERP. En effet, si le groupe est mono-activité, les indicateurs sont les mêmes pour l'ensemble du groupe, il est donc préférable d'avoir un outil de reporting commun pour l'ensemble du groupe. Dans ce cas, il est recommandé l'existence d'interface entre l'outil de gestion et l'outil de reporting. Si les interfaces n'existent pas, il faut que la saisie soit inférieure à 2h. Dans le cas de groupes multi-activités, un outil de reporting unique est plus compliqué à mettre en place, car les indicateurs de suivi sont différents ainsi qu'établi au point 14. Il est logique d'avoir un outil de reporting par activité, voire pas d'outil de reporting commun. S'il existe un outil de reporting, la question des interfaces se règle de la même manière que précédemment (items n° 44 et 45 de la nouvelle liste).

**Annexe IV-36 : Liste définitive d'items de mesure de la qualité de la diffusion publique**

N° item	Critères de mesure	Qualité mesurée	Référence théorique et empirique
1	Le BALO	Mode de diffusion	Réglementation française et européenne, IFRS
2	Les assemblées générales d'actionnaires	Mode de diffusion	
3	Les communiqués de presse	Mode de diffusion	
4	Internet	Mode de diffusion	
5	La publicité financière	Mode de diffusion	
6	Autres vecteurs de diffusion	Mode de diffusion	
7	Indication du référentiel national utilisé	informations obligatoires -	Réglementation française et européenne, IFRS
8	Rappel des principes et méthodes utilisés	informations obligatoires	
9	Eléments d'explication liés au périmètre de consolidation	informations obligatoires	
10	Eléments d'explication liés aux règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios	informations obligatoires	
11	Le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion	informations obligatoires	
12	Le détail des charges d'exploitation	informations obligatoires	
13	Le détail des dépenses de R&D	informations obligatoires	
14	La position de trésorerie	informations obligatoires	
15	Les flux de trésorerie	informations obligatoires	
16	Le bilan ou des éléments de bilan	informations obligatoires	
17	Des indicateurs liés aux clients	informations volontaires qualitatives de nature opérationnelle	Verrecchia (1983), Dye (1986), Darrough et Stoughton, (1990), Wagenhofer (1990a) et Healy et Palepu (1993, 2001), Pourtier (2004)
18	Des indicateurs liés à la capacité d'innovation	informations volontaires qualitatives de nature opérationnelle	
19	Des indicateurs liés aux achats et à la production	informations volontaires qualitatives de nature opérationnelle	
20	Des indicateurs liés aux services	informations volontaires qualitatives de nature opérationnelle	
21	Des indicateurs liés aux RH	informations volontaires qualitatives de nature opérationnelle	
22	Des indicateurs liés à la concurrence et au marché	informations volontaires qualitatives de nature opérationnelle	

<b>N° item</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité mesurée</b>	<b>Référence théorique et empirique</b>
23	Le chiffre d'affaires prévisionnel	Informations prévisionnelles	
24	Le compte de résultat prévisionnel	Informations prévisionnelles	
25	Le détail des charges d'exploitation prévisionnelles	Informations prévisionnelles	
26	Le détail des dépenses de R&D prévisionnelles	Informations prévisionnelles	
27	La position de trésorerie prévisionnelle	Informations prévisionnelles	
28	Les flux de trésorerie prévisionnels	Informations prévisionnelles	
29	Le bilan ou des éléments de bilan prévisionnels	Informations prévisionnelles	
30	Des indicateurs prévisionnels liés aux clients	Informations prévisionnelles	
31	Des indicateurs prévisionnels liés à la capacité d'innovation	Informations prévisionnelles	
32	Des indicateurs prévisionnels liés aux achats et à la production	Informations prévisionnelles	
33	Des indicateurs prévisionnels liés aux services	Informations prévisionnelles	
34	Des indicateurs prévisionnels liés aux RH	Informations prévisionnelles	
35	Des indicateurs prévisionnels liés à la concurrence et au marché	Informations prévisionnelles	
36	Le chiffre d'affaires sectoriel	Informations sectorielles	
37	Le compte de résultat sectoriel	Informations sectorielles	
38	Le détail des charges d'exploitation sectorielles	Informations sectorielles	
39	Le détail des dépenses de R&D sectorielles	Informations sectorielles	
40	La position de trésorerie sectorielle	Informations sectorielles	
41	Les flux de trésorerie sectoriels	Informations sectorielles	
42	Le bilan ou des éléments de bilan sectoriels	Informations sectorielles	
43	Des indicateurs sectoriels liés aux clients	Informations sectorielles	
44	Des indicateurs sectoriels liés à la capacité d'innovation	Informations sectorielles	
45	Des indicateurs sectoriels liés aux achats et à la production	Informations sectorielles	
46	Des indicateurs sectoriels liés aux services	Informations sectorielles	
47	Des indicateurs sectoriels liés aux RH	Informations sectorielles	
48	Des indicateurs sectoriels liés à la concurrence et au marché	Informations sectorielles	

N° item	Critères de mesure	Qualité mesurée	Référence théorique et empirique
49	Commentaires sur la politique d'investissement, de financement, sur l'évolution de la structure financière du groupe, sur la politique de dividendes	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
50	Présentation et commentaires sur l'organisation du groupe et les principaux dirigeants	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
51	Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marché du groupe	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
52	Présentation détaillée des produits, des marques du groupe	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
53	Positionnement du groupe sur ses marchés	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
54	Environnement concurrentiel du groupe	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
55	Commentaires sur la politique commerciale du groupe	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
56	Données qualitatives sur la politique de recherche du groupe, sur les projets en cours	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
57	Commentaires sur la politique industrielle	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
58	Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, du positionnement de l'entreprise	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
59	Commentaires sur les décisions et choix stratégiques du groupe	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
60	Commentaires sur la formation des résultats	Explication des résultats	
61	Commentaires chiffrés ou non avec les prévisions	Explication des résultats	
62	Commentaires chiffrés ou non avec les réalisations n-1	Explication des résultats	
63	Périodicité de diffusion publique des résultats	Périodicité de diffusion publique des informations	<b>Etude exploratoire</b>
64	Délai de diffusion du chiffre d'affaires après la fin de la période	Délai de diffusion publique des informations	
65	Délai de diffusion des résultats après la fin de la période	Délai de diffusion publique des informations	

**Annexe IV-37 : Liste définitive d'items de mesure de la qualité de la diffusion privée**

N° Item	Critères de mesure	Qualité mesurée	Référence théorique et empirique
1	Réunions d'analystes ou d'investisseurs	Mode de diffusion	<b>Etude exploratoire</b>
2	Les visites d'analystes ou d'investisseurs sur sites	Mode de diffusion	
3	Les conférences call	Mode de diffusion	
4	Les invitations à des réunions organisées par des analystes	Mode de diffusion	
5	Les entretiens téléphoniques one to one entre un investisseur et la communication financière	Mode de diffusion	
6	Les entretiens one to one entre un investisseur et le dirigeant	Mode de diffusion	
7	Autres vecteurs de diffusion	Mode de diffusion	
8	Rappel des principes et méthodes utilisés	informations obligatoires	
9	Eléments d'explication liés au périmètre de consolidation	informations obligatoires	
10	Eléments d'explication liés aux règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios	informations obligatoires	
11	Le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion	informations obligatoires	
12	Le détail des charges d'exploitation	informations obligatoires	
13	Le détail des dépenses de R&D	informations obligatoires	
14	La position de trésorerie	informations obligatoires	
15	Les flux de trésorerie	informations obligatoires	
16	Le bilan ou des éléments de bilan	informations obligatoires	
17	Des indicateurs liés aux clients	informations volontaires qualitatives de nature opérationnelle	
18	Des indicateurs liés à la capacité d'innovation	informations volontaires qualitatives de nature opérationnelle	
19	Des indicateurs liés aux achats et à la production	informations volontaires qualitatives de nature opérationnelle	
20	Des indicateurs liés aux services	informations volontaires qualitatives de nature opérationnelle	
21	Des indicateurs liés aux RH	informations volontaires qualitatives de nature opérationnelle	
22	Des indicateurs liés à la concurrence	informations volontaires	

<b>N° Item</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité mesurée</b>	<b>Référence théorique et empirique</b>
	et au marché	qualitatives de nature opérationnelle	
<b>23</b>	Le chiffre d'affaires prévisionnel	Informations prévisionnelles	
<b>24</b>	Le compte de résultat prévisionnel	Informations prévisionnelles	
<b>25</b>	Le détail des charges d'exploitation prévisionnelles	Informations prévisionnelles	
<b>26</b>	Le détail des dépenses de R&D prévisionnelles	Informations prévisionnelles	
<b>27</b>	La position de trésorerie prévisionnelle	Informations prévisionnelles	
<b>28</b>	Les flux de trésorerie prévisionnels	Informations prévisionnelles	
<b>29</b>	Le bilan ou des éléments de bilan prévisionnels	Informations prévisionnelles	
<b>30</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux clients	Informations prévisionnelles	
<b>31</b>	Des indicateurs prévisionnels liés à la capacité d'innovation	Informations prévisionnelles	
<b>32</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux achats et à la production	Informations prévisionnelles	
<b>33</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux services	Informations prévisionnelles	
<b>34</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux RH	Informations prévisionnelles	
<b>35</b>	Des indicateurs prévisionnels liés à la concurrence et au marché	Informations prévisionnelles	
<b>36</b>	Le chiffre d'affaires sectoriel	Informations sectorielles	
<b>37</b>	Le compte de résultat sectoriel	Informations sectorielles	
<b>38</b>	Le détail des charges d'exploitation sectorielles	Informations sectorielles	
<b>39</b>	Le détail des dépenses de R&D sectorielles	Informations sectorielles	
<b>40</b>	La position de trésorerie sectorielle	Informations sectorielles	
<b>41</b>	Les flux de trésorerie sectoriels	Informations sectorielles	
<b>42</b>	Le bilan ou des éléments de bilan sectoriels	Informations sectorielles	
<b>43</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux clients	Informations sectorielles	
<b>44</b>	Des indicateurs sectoriels liés à la capacité d'innovation	Informations sectorielles	
<b>45</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux achats et à la production	Informations sectorielles	
<b>46</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux services	Informations sectorielles	
<b>47</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux RH	Informations sectorielles	

N° Item	Critères de mesure	Qualité mesurée	Référence théorique et empirique
48	Des indicateurs sectoriels liés à la concurrence et au marché	Informations sectorielles	
49	Commentaires sur la politique d'investissement, de financement, sur l'évolution de la structure financière du groupe, sur la politique de dividendes	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
50	Présentation et commentaires sur l'organisation du groupe et les principaux dirigeants	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
51	Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marché du groupe	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
52	Présentation détaillée des produits, des marques du groupe	informations volontaires qualitatives stratégiques	
53	Positionnement du groupe sur ses marchés	informations volontaires qualitatives stratégiques	
54	Environnement concurrentiel du groupe	informations volontaires qualitatives stratégiques	
55	Commentaires sur la politique commerciale du groupe	informations volontaires qualitatives stratégiques	
56	Données qualitatives sur la politique de recherche du groupe, sur les projets en cours	informations volontaires qualitatives stratégiques	
57	Commentaires sur la politique industrielle	informations volontaires qualitatives de nature stratégique	
58	Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, du positionnement de l'entreprise	informations volontaires qualitatives stratégiques	
59	Commentaires sur les décisions et choix stratégiques du groupe	informations volontaires qualitatives stratégiques	
60	Périodicité des réunions d'analystes ou d'investisseurs organisées par le groupe	Périodicité de diffusion privée des informations	<b>Etude exploratoire</b>
61	Périodicité des visites d'analystes ou d'investisseurs sur sites	Périodicité de diffusion privée des informations	
62	Périodicité des conférences call	Périodicité de diffusion privée des informations	
63	Périodicité des participations à des réunions organisées par des analystes	Périodicité de diffusion privée des informations	
64	Périodicités des entretiens téléphoniques one to one entre un investisseur et la communication financière	Périodicité de diffusion privée des informations	
65	Périodicité des entretiens one to one entre le dirigeant et un investisseur	Périodicité de diffusion privée des informations	

**Annexe V-1 : Liste des entreprises ayant été contactées (échantillon de contact)**

<b>Nom</b>	<b>Indice</b>	<b>Secteur d'activité</b>
ACCOR	CAC 40	Hôtellerie, Restauration, Loisirs
AIR LIQUIDE	CAC 40	Chimie
BOUYGUES	CAC 40	Bâtiment et matériaux de construction
CAP GEMINI	CAC 40	Informatiques et Télécommunications
CARREFOUR	CAC 40	Distribution, commerce
DANONE	CAC 40	Agroalimentaire
EADS	CAC 40	Aéronautique, Automobile
ESSILOR INTL.	CAC 40	Santé, Pharmacie
FRANCE TELECOM	CAC 40	Services aux entreprises et aux particuliers
L'OREAL	CAC 40	Santé, Pharmacie
LAFARGE	CAC 40	Bâtiment et matériaux de construction
LAGARDERE	CAC 40	Edition, presse, communications
PEUGEOT	CAC 40	Aéronautique, Automobile
PUBLICIS GROUPE SA	CAC 40	Edition, presse, communications
RENAULT	CAC 40	Aéronautique, Automobile
SAINT GOBAIN	CAC 40	Bâtiment et matériaux de construction
SANOFI-AVENTIS	CAC 40	Santé, Pharmacie
SCHNEIDER ELECTRIC	CAC 40	Equipements industriels
STMICROELECTRONICS	CAC 40	Informatiques et Télécommunications
SUEZ	CAC 40	Services aux entreprises et aux particuliers
VEOLIA ENVIRON	CAC 40	Services aux entreprises et aux particuliers
VINCI	CAC 40	Bâtiment et matériaux de construction
VIVENDI UNIVERSAL	CAC 40	Edition, presse, communications
AIR FRANCE	CAC next 20	Transport
ATOS ORIGIN	CAC next 20	Informatiques et Télécommunications
BUSINESS OBJECTS	CAC next 20	Informatiques et Télécommunications
DASSAULT SYSTEMES	CAC next 20	Informatiques et Télécommunications
HERMES INTL	CAC next 20	Textile, Habillement, Cuir
IMERYS	CAC next 20	Bâtiment et matériaux de construction
NEOPOST	CAC next 20	Equipements industriels
SAGEM S.A.	CAC next 20	Informatiques et Télécommunications
SODEXHO ALLIANCE	CAC next 20	Services aux entreprises et aux particuliers
TECHNIP	CAC next 20	Energie
VALEO	CAC next 20	Aéronautique, Automobile
ALSTOM	Mid 100	Equipements industriels

<b>Nom</b>	<b>Indice</b>	<b>Secteur d'activité</b>
ALTEN	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
ALTRAN TECHN.	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
AREVA CI	Mid 100	Services aux entreprises et aux particuliers
BACOU-DALLOZ	Mid 100	Textile, Habillement, Cuir
BENETEAU	Mid 100	Petit Equipement grand public
BIC	Mid 100	Petit Equipement grand public
BONDUELLE	Mid 100	Agroalimentaire
CARBONE LORRAINE	Mid 100	Equipements industriels
CIMENTS FRANCAIS	Mid 100	Bâtiment et matériaux de construction
CLARINS	Mid 100	Santé, Pharmacie
CLUB MEDITERRANEE	Mid 100	Hôtellerie, Restauration, Loisirs
EURAZEO	Mid 100	Equipements industriels
EUROTUNNEL UNITS	Mid 100	Transport
FAURECIA	Mid 100	Aéronautique, Automobile
FIMALAC	Mid 100	Services aux entreprises et aux particuliers
GALERIES LAFAYETTE	Mid 100	Distribution, commerce
GENERALE DE SANTE	Mid 100	Santé, Pharmacie
GFI INFORMATIQUE	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
GROUPE STERIA	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
INGENICO	Mid 100	Equipements industriels
IPSOS	Mid 100	Edition, presse, communications
JC DECAUX	Mid 100	Edition, presse, communications
MEDIDEP	Mid 100	Santé, Pharmacie
NRJ GROUP	Mid 100	Edition, presse, communications
REMY COINTREAU	Mid 100	Agroalimentaire
RHODIA	Mid 100	Chimie
SOITEC	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
SOPRA GROUP	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
UNILOG	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
ALAIN AFFLELOU	Mid 100	Distribution, commerce
ALPES	Mid 100	Hôtellerie, Restauration, Loisirs
BIOMERIEUX	Mid 100	Santé, Pharmacie
BOIRON	Mid 100	Santé, Pharmacie
BOLLORE INVEST.	Mid 100	Transport
BULL	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
CFR RECYCLING	Mid 100	Bois Papier Acier
CHARGEURS	Mid 100	Textile, Habillement, Cuir
ESSO	Mid 100	Energie
FININFO	Mid 100	Edition, presse, communications

<b>Nom</b>	<b>Indice</b>	<b>Secteur d'activité</b>
GEODIS	Mid 100	Transport
GIFI	Mid 100	Distribution, commerce
GL TRADE	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
GROUPE BOURBON	Mid 100	Energie
GROUPE PARTOUCHE	Mid 100	Hôtellerie, Restauration, Loisirs
HYPARLO	Mid 100	Distribution, commerce
KAUFMAN ET BROAD	Mid 100	Bâtiment et matériaux de construction
LDC	Mid 100	Agroalimentaire
LISI	Mid 100	Aéronautique, Automobile
MANITOU BF	Mid 100	Equipements industriels
MANUTAN INTL	Mid 100	Services aux entreprises et aux particuliers
NORBERT DENTRESS.	Mid 100	Transport
ORPEA	Mid 100	Santé, Pharmacie
PLASTIC OMNIUM	Mid 100	Aéronautique, Automobile
RALLYE	Mid 100	Distribution, commerce
RUBIS	Mid 100	Services aux entreprises et aux particuliers
SECHE ENVIRONNEM.	Mid 100	Services aux entreprises et aux particuliers
SUCRES PITHIVIER	Mid 100	Agroalimentaire
TOUPARGEL-AGRIGEL	Mid 100	Distribution, commerce
VILMORIN CLAUSE	Mid 100	Agroalimentaire
A NOVO	Sma 90	Services aux entreprises et aux particuliers
ALES GROUPE	Sma 90	Santé, Pharmacie
ALTEDIA	Sma 90	Services aux entreprises et aux particuliers
APEM	Sma 90	Equipements industriels
AVIATION LATECOERE	Sma 90	Aéronautique, Automobile
BRIOCHE PASQUIER	Sma 90	Agroalimentaire
BUFFALO GRILL	Sma 90	Hôtellerie, Restauration, Loisirs
CEGID S.A.	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
CS (COMM.SYSTEMES)	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
DELACHAUX	Sma 90	Ingénierie
DEVEAUX	Sma 90	Textile, Habillement, Cuir
DEVOTEAM	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
ETAM DEVELOPPEMENT	Sma 90	Distribution, commerce
EUROFINS SCIENT.	Sma 90	Services aux entreprises et aux particuliers
EVIALIS	Sma 90	Agroalimentaire
EXEL INDUSTRIES A	Sma 90	Equipements industriels
FAIVELEY	Sma 90	Equipements industriels
FLEURY MICHON	Sma 90	Agroalimentaire
GAUMONT	Sma 90	Edition, presse, communications

<b>Nom</b>	<b>Indice</b>	<b>Secteur d'activité</b>
GL EVENTS	Sma 90	Services aux entreprises et aux particuliers
GROUPE CRIT	Sma 90	Services aux entreprises et aux particuliers
GROUPE GASCOGNE	Sma 90	Bois Papier Acier
GROUPE GUILLIN	Sma 90	Chimie
GROUPE OPEN	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
GUERBET	Sma 90	Santé, Pharmacie
HIGH CO	Sma 90	Edition, presse, communications
IMS INTL METAL SCE	Sma 90	Ingénierie
INTER PARFUMS	Sma 90	Santé, Pharmacie
IOLTECH	Sma 90	Santé, Pharmacie
LACIE GROUP	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
LAFUMA	Sma 90	Petit Equipement grand public
LAURENT-PERRIER	Sma 90	Agroalimentaire
LECTRA EX.LECT.SY.	Sma 90	Distribution, commerce
LINEDATA SERVICES	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
MGI COUTIER	Sma 90	Aéronautique, Automobile
MONTUPET SA	Sma 90	Aéronautique, Automobile
MR BRICOLAGE	Sma 90	Distribution, commerce
NEURONES	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
NICOX	Sma 90	Santé, Pharmacie
OTOR	Sma 90	Bois Papier Acier
PENAUILLE POLYSCES	Sma 90	Services aux entreprises et aux particuliers
PINGUELY HAULOTTE	Sma 90	Equipements industriels
PISCINES DESJOYAUX	Sma 90	Petit Equipement grand public
PROSODIE	Sma 90	Services aux entreprises et aux particuliers
PSB INDUSTRIES	Sma 90	Equipements industriels
RADIALL	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
SII	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
SKIS ROSSIGNOL	Sma 90	Petit Equipement grand public
STALLERGENES	Sma 90	Santé, Pharmacie
STEDIM	Sma 90	Santé, Pharmacie
SYNERGIE	Sma 90	Services aux entreprises et aux particuliers
TESSI	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
THERMADOR GROUPE	Sma 90	Bâtiment et matériaux de construction
VET AFFAIRES	Sma 90	Distribution, commerce
VIRBAC	Sma 90	Santé, Pharmacie
VM MATERIAUX	Sma 90	Bâtiment et matériaux de construction

## **Annexe V-2 : Liste des entreprises ayant répondu (échantillon utile)**

<b>Nom</b>	<b>Indice</b>	<b>Secteur d'activité</b>
<b>AIR LIQUIDE</b>	CAC 40	Chimie
<b>BOUYGUES</b>	CAC 40	Bâtiment et matériaux de construction
<b>DANONE</b>	CAC 40	Agroalimentaire
<b>EADS</b>	CAC 40	Aéronautique, Automobile
<b>ESSILOR INTL.</b>	CAC 40	Santé, Pharmacie
<b>PEUGEOT</b>	CAC 40	Aéronautique, Automobile
<b>RENAULT</b>	CAC 40	Aéronautique, Automobile
<b>SAINT GOBAIN</b>	CAC 40	Bâtiment et matériaux de construction
<b>SCHNEIDER ELECTRIC</b>	CAC 40	Equipements industriels
<b>STMICROELECTRONICS</b>	CAC 40	Informatiques et Télécommunications
<b>VIVENDI UNIVERSAL</b>	CAC 40	Edition, presse, communications
<b>BUSINESS OBJECTS</b>	CAC next 20	Informatiques et Télécommunications
<b>SODEXHO ALLIANCE</b>	CAC next 20	Services aux entreprises et aux particuliers
<b>TECHNIP</b>	CAC next 20	Energie
<b>ALSTOM</b>	Mid 100	Equipements industriels
<b>ALTRAN TECHN.</b>	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
<b>AREVA CI</b>	Mid 100	Services aux entreprises et aux particuliers
<b>BONDUELLE</b>	Mid 100	Agroalimentaire
<b>CIMENTS FRANCAIS</b>	Mid 100	Bâtiment et matériaux de construction
<b>CLUB MEDITERRANEE</b>	Mid 100	Hôtellerie, Restauration, Loisirs
<b>EURAZEO</b>	Mid 100	Equipements industriels
<b>EUROTUNNEL UNITS</b>	Mid 100	Transport
<b>FAURECIA</b>	Mid 100	Aéronautique, Automobile
<b>FIMALAC</b>	Mid 100	Services aux entreprises et aux particuliers
<b>GALERIES LAFAYETTE</b>	Mid 100	Distribution, commerce
<b>REMY COINTREAU</b>	Mid 100	Agroalimentaire
<b>SOPRA GROUP</b>	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
<b>ALAIN AFFLELOU</b>	Mid 100	Distribution, commerce
<b>ALPES</b>	Mid 100	Hôtellerie, Restauration, Loisirs
<b>BOLLORE INVEST.</b>	Mid 100	Transport
<b>BULL</b>	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
<b>ESSO</b>	Mid 100	Energie
<b>GL TRADE</b>	Mid 100	Informatiques et Télécommunications
<b>GROUPE BOURBON</b>	Mid 100	Energie
<b>KAUFMAN ET BROAD</b>	Mid 100	Bâtiment et matériaux de construction
<b>MANITOU BF</b>	Mid 100	Equipements industriels

<b>Nom</b>	<b>Indice</b>	<b>Secteur d'activité</b>
<b>MANUTAN INTL</b>	Mid 100	Services aux entreprises et aux particuliers
<b>TOUPARGEL-AGRIGEL</b>	Mid 100	Distribution, commerce
<b>APEM</b>	Sma 90	Equipements industriels
<b>BUFFALO GRILL</b>	Sma 90	Hôtellerie, Restauration, Loisirs
<b>CEGID S.A.</b>	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
<b>DELACHAUX</b>	Sma 90	Ingénierie
<b>EXEL INDUSTRIES A</b>	Sma 90	Equipements industriels
<b>GROUPE GUILLIN</b>	Sma 90	Chimie
<b>HIGH CO</b>	Sma 90	Edition, presse, communications
<b>MR BRICOLAGE</b>	Sma 90	Distribution, commerce
<b>NEURONES</b>	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
<b>PROSODIE</b>	Sma 90	Services aux entreprises et aux particuliers
<b>RADIALL</b>	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
<b>SII</b>	Sma 90	Informatiques et Télécommunications
<b>SKIS ROSSIGNOL</b>	Sma 90	Petit Equipement grand public
<b>STALLERGENES</b>	Sma 90	Santé, Pharmacie
<b>SYNERGIE</b>	Sma 90	Services aux entreprises et aux particuliers
<b>THERMADOR GROUPE</b>	Sma 90	Bâtiment et matériaux de construction
<b>VM MATERIAUX</b>	Sma 90	Bâtiment et matériaux de construction

## **Annexe V-3 : Etapes respectées pour l'élaboration des questionnaires**

### **1) Spécification des informations requises**

Concernant ce premier point, les informations requises sont celles de la liste des items permettant de qualifier l'information interne. Pour chaque item, il s'agit de savoir si la qualité est respectée ou non. Les questions posées vont donc permettre de recueillir l'information souhaitée pour ensuite noter chaque item.

### **2) Spécification du type de méthode utilisée pour l'administration du questionnaire**

Nous privilégions au départ une administration par e-mail, pour les qualités de faible coût et de rapidité d'obtention des informations de ce mode d'administration. Dans cette optique, les questions sont formulées de manière simple, dans un langage adapté à nos interlocuteurs dont nous savions qu'ils seront Directeurs Financiers ou Responsables du contrôle de gestion ou Responsables de la communication financière. Par ailleurs, comme dans toute méthode où le face-à-face est absent, des précautions de formes ont été prises (cf. point 6).

### **3) Détermination du contenu des questions**

Cette étape consiste à déterminer le contenu des questions. Pour cela, nous partons de l'item que nous souhaitons noter, et nous formulons la question correspondante. Par exemple, pour connaître le nombre d'indicateurs utilisés dans le reporting, (item n° 19), nous énonçons la question suivante :

1.1.12 Dans le reporting mensuel sont suivis régulièrement :

- 1.1.12.1. plus de quinze indicateurs de gestion      ○
- 1.1.12.2. entre cinq et quinze indicateurs de gestion      ○
- 1.1.12.3. mois de cinq indicateurs de gestion      ○

Il s'agit pour le répondant de choisir une et une seule des trois réponses proposées. La numérotation, issue du classement de chaque question par thème (cf. point 7), permet de relier facilement chaque question à l'item correspondant grâce à une table de correspondance, présentée en annexe V-3. Nous veillons également à recueillir certaines informations d'ordre général utiles au traitement statistique ultérieur, comme les différentes activités de l'entreprise.

Enfin, nous faisons en sorte que chaque question soit formulée de telle manière sorte que la réponse puisse ensuite permettre de noter le critère concerné sans ambiguïté. Il s'agissait ici

de ne pas formuler deux questions en une. Ainsi par exemple, si nous demandons : « la direction du contrôle de gestion et la direction de la stratégie travaillent ensemble à l'élaboration du plan stratégique, lequel est élaboré par chaque entité avec l'ensemble des acteurs de l'entité », une réponse « oui » permettrait de noter sans problème les items 20 et 24. Mais une réponse « non » ne permettrait pas de valider à coup sûr les deux critères, puisque la réponse « non » peut invalider l'item 20, ou le 24, ou les deux. Il faut donc dans ce cas poser deux questions : « la direction du contrôle de gestion et la direction de la stratégie travaillent ensemble à l'élaboration du plan stratégique » (validation de l'item 20), et « Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique, chaque entité de l'entreprise élabore sa propre stratégie avec l'ensemble des acteurs de l'entité » (validation de l'item 24).

#### **4) Conception des questions propres à surmonter l'incapacité et la réticence à répondre chez les participants**

Dans notre cas, la capacité des répondants à répondre est un présupposé. En effet, dans la mesure où le questionnaire est adressé à un interlocuteur précis, nous savons que, de par sa fonction, il est à même de répondre.

Pour éviter les non-réponses, nous avons choisi des formulations de questions appelant une réponse dichotomique, ou un choix multiple, ce qui minimise les efforts. Certaines informations peuvent être perçues comme confidentielles, comme l'écart entre le budget et la réalité (item 11). Pour renforcer la disposition des interlocuteurs à répondre, nous utilisons les deux techniques suivantes : les sujets sensibles sont placés à la fin du questionnaire, mélangés à des questions sans problème, et nous privilégions les choix multiples ou réponses dichotomiques aux questions ouvertes.

#### **5) Choix de la structure des questions**

Ainsi que nous l'avons dit précédemment, et dans le but d'une part d'éviter les non-réponses, mais aussi de pouvoir facilement noter nos items, nous optons pour des questions structurées, essentiellement dichotomiques ou à choix multiples. Pour chaque question, il s'agit pour le répondant, soit de répondre vrai ou faux à chaque affirmation en fonction des caractéristiques de son système de contrôle de gestion, soit de cocher une ou plusieurs réponses selon les questions (la saisie est guidée dans le formulaire de réponse pour éviter les erreurs), en choisissant celle qui est la plus proche de la réalité de son système de gestion. Il est volontairement décidé de ne pas laisser la possibilité au répondant de cocher une case neutre, telle que « ne sais pas répondre ». En effet, les questions sans réponse ne permettraient pas de

noter tous les items. Le fait d'obliger le répondant à se prononcer, en choisissant la réponse la plus proche de sa réalité, fournit l'information souhaitée et induit la qualité des répondants : le répondant doit en effet pouvoir se prononcer sur ces questions, sinon il ne peut être considéré comme un répondant de qualité.

## **6) Détermination de la formulation des questions**

Nous abordons ici plus précisément les questions de forme.

Tout d'abord, nous évitons les questions tendancieuses, pouvant induire « la bonne réponse », en posant les questions de la façon la plus neutre possible, de manière à ne pas paraître attendre une réponse plutôt qu'une autre.

Toujours dans le souci d'éviter d'influencer les réponses, les questions ne sont pas toutes posées de manière positive : en effet, à force de répondre toujours dans le même sens, les répondants ne prêtent plus attention à la question et répondent de manière systématique oui ou vrai. L'alternance de questions attendant une réponse négative et positive permet de rompre la monotonie du questionnaire et d'accroître la fiabilité des réponses.

Enfin, un grand soin est apporté à la rédaction des questions. Elles sont rédigées avec le plus de clarté possible pour qu'il n'y pas de confusion ou d'erreurs d'interprétation, et nous guidons au maximum les répondants :

- choix de mots simples, précis, non ambigus.
- soin dans la présentation : questions disposées de façon aérée
- explications sur les objectifs de l'étude : la page de garde rappelle les objectifs et le contexte de l'étude (également indiqués dans le mail d'accompagnement), notamment le fait que l'on ne s'intéresse pas à l'information de gestion locale, mais à l'information de gestion figurant dans le reporting de la direction générale.
- page « Présentation de votre groupe » permettant de mettre le répondant à l'aise par des questions simples ne nécessitant pas de réflexion, et de donner des indications essentielles nécessaires à la notation de certains critères (question 1.1.1 notamment) et au traitement statistique par la suite (actionnariat, effectif, chiffre d'affaire). La qualité des informations fournies, ainsi que la mention de la fonction du répondant, permet aussi de juger de la

qualité du répondant. La mention du numéro de téléphone donnera la possibilité de le joindre en cas d'incohérence ou d'oubli dans les réponses.

- explications au début de chaque sous-partie sur les mots pouvant être ambigus, indications sur la manière de répondre (« cochez une seule réponse, choisissez l'information qui se rapproche le plus de la situation de votre groupe... »).
- Facilités techniques pour répondre : saisie des réponses dans le fichier directement grâce à un système de formulaires et de boutons réponses : lorsqu'une seule réponse était attendue parmi un choix, le répondant ne pouvait pas cocher plusieurs cases mais une seule.

### **7) Disposition des questions dans le bon ordre et identification de la forme et du plan d'ensemble**

Afin de fiabiliser les réponses des répondants, de ne pas induire des réponses, nous regroupons les questions en fonction des grandes caractéristiques d'un système de contrôle, et non pas dans l'ordre des items. Les questions ont été rassemblées en cinq grands thèmes :

- Q. 1.1 : Outils et procédures
- Q. 1.2 : Lien contrôle de gestion et stratégie
- Q. 1.3 : Le contenu des informations figurant dans le reporting
- Q. 1.4 : Les délais et périodicité des informations du reporting,
- Q. 1.5 : La fiabilité et le contrôle des informations du reporting.

Chaque question est ainsi repérée par un numéro à l'intérieur de chaque chapitre pour en faciliter le traitement ultérieur. Ce choix de poser les questions par thème est privilégié dans le souci de focaliser les répondants sur les caractéristiques objectives de leur système de gestion interne, sans laisser transparaître la notion de qualité.

A l'intérieur d'un groupe, les questions sont présentées de façon aléatoire pour ne pas orienter les réponses (sauf pour les questions plus délicates qui ont été placées à la fin).

### **8) Pré-test du questionnaire**

Un pré-questionnaire est élaboré et testé auprès de plusieurs contrôleurs de gestion, des modifications sont apportées notamment lors de possibilités d'erreur d'interprétation. La version définitive du questionnaire final est présentée en annexe V-5.

**Annexe V-4 : Qualité de l'information de gestion – Table de correspondance entre la liste d'items et la question permettant de valider l'atteinte du critère**

<b>N° item</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité mesurée</b>	<b>N° question</b>
<b>1</b>	Utilisation des normes internationales pour l'établissement des comptes	Fiabilité	<b>1.1.10.</b>
<b>2</b>	Méthodes de comptabilité de gestion clairement explicitée par écrit	Fiabilité	<b>1.1.9.</b>
<b>3</b>	Informations réelles du reporting = comptabilité locale+abonnements+écarts liés aux normes	Fiabilité	<b>1.5.2</b>
<b>4</b>	Informations de gestion au niveau direction générale = agrégation stricte des informations de gestion locales	Fiabilité	<b>1.1.6</b>
<b>5</b>	Il n'existe pas d'écarts entre l'information de gestion et l'information de la consolidation	Fiabilité	<b>1.1.7</b>
<b>6</b>	Informations consolidées au niveau direction générale = agrégation stricte des informations consolidées locales (pas de provision en top conso)	Fiabilité	<b>1.1.8</b>
<b>7</b>	Réconciliation de la comptabilité générale avec la comptabilité de gestion trimestriellement	Fiabilité	<b>1.5.3</b>
<b>8</b>	Réconciliation reporting (gestion) et consolidation (comptabilité) trimestriellement	Fiabilité	<b>1.5.4.</b>
<b>9</b>	Méthodes de calcul des indicateurs physiques et qualitatifs spécifiées par écrit et diffusées à l'ensemble des utilisateurs	Fiabilité	<b>1.1.9</b>
<b>10</b>	Elaboration des informations prévisionnelles à partir d'un manuel de procédures et de formulaires standards	Fiabilité	<b>1.1.13</b>
<b>11</b>	Contrôle a posteriori de la fiabilité des prévisions : écart entre budget et réel <5%	Fiabilité	<b>1.5.6</b>
<b>12</b>	Comptabilité de gestion auditée par des auditeurs externes indépendants	Fiabilité	<b>1.5.9</b>
<b>13</b>	Indicateurs non financiers présents dans le reporting de la DG et contrôlés par les contrôleurs de gestion locaux et centraux	Fiabilité	<b>1.5.5.</b> <b>1.5.8.</b>
<b>14</b>	Contrôle interne des informations prévisionnelles par les contrôleurs de gestion	Fiabilité	<b>1.5.1</b> <b>1.5.8</b>

<b>N° item</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité mesurée</b>	<b>N° question</b>
<b>15</b>	Systèmes de gestion audités par les auditeurs internes	Fiabilité	<b>1.5.7.</b>
<b>16</b>	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down	Fiabilité	<b>1.2.6</b>
<b>17</b>	Existence d'une comptabilité de gestion et de méthodes de calculs de coûts adaptés à l'activité	Représentativité	<b>1.1.1</b>
<b>18</b>	Présence d'indicateurs non financiers dans le reporting choisis en fonction de l'activité : les mêmes pour tout le groupe si les activités sont les mêmes, différents pour chaque activité du groupe en cas d'activité différente	Représentativité	<b>1.1.1</b>
<b>19</b>	Nombre d'indicateurs suivis au niveau de la DG >5 et < 15	Représentativité	<b>1.1.12</b>
<b>20</b>	Travail cohérent et en commun du contrôle de gestion et de la stratégie	Pertinence	<b>1.2.1</b>
<b>21</b>	Les objectifs long terme du plan sont déclinés en objectifs moyen terme et court terme	Pertinence	<b>1.2.4</b>
<b>22</b>	Le budget est la première année du plan	Pertinence	<b>1.2.5</b>
<b>23</b>	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down ménageant cependant les informations issus du terrain : en cas de conflit, c'est la direction générale qui tranche	Pertinence	<b>1.2.3</b>
<b>24</b>	Elaboration de la stratégie et du plan localement avec tous les acteurs de l'entité	Pertinence	<b>1.2.2</b>
<b>25</b>	Budget établi pour les indicateurs financiers et non financiers	Pertinence	<b>1.3.8</b>
<b>26</b>	Indicateurs choisis en lien avec les objectifs stratégiques	Pertinence	<b>1.2.7</b>
<b>27</b>	Indicateurs choisis par la DG	Pertinence	<b>1.2.8</b>
<b>28</b>	Indicateurs figurant dans le reporting utilisés par les opérationnels localement	Pertinence	<b>1.1.11</b>
<b>29</b>	Existence dans le reporting d'une analyse des écarts entre réalisations et prévisions	Pertinence	<b>1.3.10</b>
<b>30</b>	Existence dans le reporting d'une réprévision	Pertinence	<b>1.3.9</b>
<b>31</b>	Contrôle stratégique formalisé	Pertinence	<b>1.2.9.</b>
<b>32</b>	Existence d'indicateurs financiers	Pertinence	<b>1.3.1.</b>
<b>33</b>	Existence d'indicateurs liés aux	Pertinence	<b>1.3.2</b>

<b>N° item</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité mesurée</b>	<b>N° question</b>
	clients		
<b>34</b>	Existence d'indicateurs liés à la capacité d'innovation	Pertinence	<b>1.3.3.</b>
<b>35</b>	Existence d'indicateurs liés aux achats et à la production	Pertinence	<b>1.3.4</b>
<b>36</b>	Existence d'indicateurs liés aux services	Pertinence	<b>1.3.5</b>
<b>37</b>	Existence d'indicateurs liés aux RH	Pertinence	<b>1.3.6.</b>
<b>38</b>	Existence d'indicateurs liés à la concurrence et aux marchés	Pertinence	<b>1.3.7.</b>
<b>39</b>	Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur d'activité	Pertinence	<b>1.3.11.</b>
<b>40</b>	Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur géographique	Pertinence	<b>1.3.12.</b>
<b>41</b>	Existence de réunions de reporting pour discuter les résultats	Pertinence	<b>1.2.10</b>
<b>42</b>	Existence d'un ERP pour l'ensemble du groupe si les activités sont les mêmes, un ERP par activité ou pas d'ERP si les activités sont différentes	Accessibilité	<b>1.1.2</b>
<b>43</b>	Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil de la comptabilité, ou l'outil est le même (ERP) ou la double saisie demande moins d'une journée par mois	Accessibilité	<b>1.1.5</b>
<b>44</b>	Existence d'un outil de reporting pour l'ensemble du groupe si les activités sont les mêmes, un outil de reporting par activité ou pas d'outil de reporting si les activités sont différentes	Accessibilité	<b>1.1.3</b>
<b>45</b>	Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil de reporting ou l'outil est le même ou la double saisie demande moins de 2h par mois	Accessibilité	<b>1.1.4</b>
	Délais et périodicité de remontée des informations vers la DG versus leur coût d'obtention	Accessibilité	
<b>46</b>	Périodicité du reporting : informations compte de résultat et trésorerie : au minimum mensuelle	Accessibilité	<b>1.4.1.</b>
<b>47</b>	Périodicité du reporting : bilan : au minimum trimestrielle	Accessibilité	<b>1.4.1.</b>
<b>48</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés aux clients : au minimum trimestrielle	Accessibilité	<b>1.4.1</b>
<b>49</b>	Périodicité du reporting : indicateurs	Accessibilité	<b>1.4.1.</b>

N° item	Critères de mesure	Qualité mesurée	N° question
	liés à l'innovation : au minimum trimestrielle		
<b>50</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la production : au minimum trimestrielle	Accessibilité	<b>1.4.1</b>
<b>51</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la qualité des services : au minimum trimestrielle	Accessibilité	<b>1.4.1</b>
<b>52</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés aux ressources humaines : au minimum trimestrielle	Accessibilité	<b>1.4.1</b>
<b>53</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la concurrence et aux marchés : au minimum trimestrielle	Accessibilité	<b>1.4.1</b>
<b>54</b>	Délai de remontée du reporting mensuel, trimestriel, semestriel, annuel : < p+15	Accessibilité	<b>1.4.2</b>
<b>55</b>	Existence d'informations sous forme de flash : chiffre d'affaires, estimé de résultat...	Accessibilité	<b>1.4.3</b>

## **Annexe V-5 : Questionnaire sur les caractéristiques de l'information de gestion**

### **Questionnaire destiné à appréhender :**

les caractéristiques des systèmes de contrôle de gestion et de reporting existant dans les groupes cotés et non cotés

*Nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire, qui s'inscrit dans le cadre d'un doctorat de sciences de gestion, effectué à l'Université de Paris X-Nanterre.*

*La problématique de cette thèse est la suivante : l'information du système de contrôle de gestion est-elle pertinente pour l'actionnaire ? La démarche pour répondre à cette question est la suivante : au travers la consultation de 70 entreprises environ, il s'agira d'apprécier la manière de piloter en interne, et d'analyser si cette information interne, dans la mesure où elle serait diffusée aux actionnaires, serait pertinente pour améliorer la transparence des relations dirigeants-actionnaires.*

*Les questions suivantes concernent la première partie de la problématique, les caractéristiques du système d'information de gestion existant dans votre entreprise. Il s'agit uniquement ici de décrire ce qui existe. On ne s'intéresse pas à la diffusion externe de l'information, ni à l'information existant localement, mais uniquement à l'information **qui remonte soit via le reporting soit par l'intermédiaire des tableaux de bord locaux au niveau de la Direction Générale.***

*Répondre à ce questionnaire ne vous prendra pas plus de 10 mn, vos réponses seront traitées de manière tout à fait confidentielle.*

## Présentation de votre groupe

Nom du groupe :

Structure de l'actionnariat :

- au 01.01.04 : donnez la répartition du capital en % par actionnaire ou type d'actionnariat

- au 01.01.05 : donnez la répartition du capital en % par actionnaire ou type d'actionnariat

Les différents métiers (activités) du groupe (*la notion d'activité ou métier peut être confondue avec la notion de segment de marché*)

Effectifs au 31.12.04 :

Chiffre d'affaires 2004 :

Fonction du répondant :

Téléphone du répondant :

## Q1.1 Le système d'informations du contrôle de gestion du groupe : Outils et Procédures

*Pour les questions de cette partie, choisissez la réponse la plus proche de la situation de votre groupe (une seule réponse possible).*

- 1.1.1 Les indicateurs de gestion (c'est-à-dire tout chiffre, ratio, nombre, comptable ou non comptable, financier ou non financier) qui sont suivis au niveau de la Direction Générale du groupe :
- 1.1.1.1 sont les mêmes pour toutes les activités ou métiers du groupe
  - 1.1.1.2 sont différents pour chaque activité ou métier du groupe
- 1.1.2 En matière d'outil de gestion,
- 1.1.2.1 il existe un ERP commun pour l'ensemble des activités ou métiers du groupe
  - 1.1.2.2 il existe un outil de gestion adapté à chaque activité ou métier du groupe qui n'est pas forcément un ERP
  - 1.1.2.3 il n'existe pas d'ERP au sein du groupe
- 1.1.3 En matière d'outil de reporting,
- 1.1.3.1 il existe un outil de reporting commun pour l'ensemble des activités du groupe
  - 1.1.3.2 il existe un outil de reporting différent pour chaque métier du groupe
  - 1.1.3.3 il n'existe pas d'outil de reporting au sein du groupe
- 1.1.4 En matière d'interface entre l'outil de reporting et l'outil de contrôle de gestion,
- 1.1.4.1 l'outil de reporting et l'outil de gestion sont interfacés dans la majorité des entités du groupe
  - 1.1.4.2 l'outil de reporting et l'outil de gestion ne sont pas interfacés dans la majorité des entités du groupe, et la saisie du reporting demande moins de 2 h par mois
  - 1.1.4.3 l'outil de reporting et l'outil de gestion ne sont pas interfacés dans la majorité des entités du groupe, et la saisie du reporting demande plus de 2 h par mois
- 1.1.5 En matière d'interface locale entre l'outil de gestion et l'outil de comptabilité :
- 1.1.5.1 l'outil de gestion et l'outil de comptabilité sont interfacés dans la majorité des entités du groupe
  - 1.1.5.2 l'outil de gestion et l'outil de comptabilité ne sont pas interfacés dans la majorité des entités du groupe, et la saisie des éléments comptables dans l'outil de gestion demande moins d'une journée par mois
  - 1.1.5.3 l'outil de gestion et l'outil de comptabilité ne sont pas interfacés dans la majorité des entités du groupe, et la saisie des éléments comptables dans l'outil de gestion demande plus d'une journée par mois

1.1.6 Les informations de gestion qui existent au niveau DG sont la stricte agrégation des informations de gestion existant au niveau local.

vrai  faux

1.1.7 Il existe des écarts entre l'information de gestion et l'information consolidée.

vrai  faux

1.1.8 Les provisions s'il faut en constituer sont passées au top conso.

vrai  faux

1.1.9 Les règles de calcul des indicateurs de gestion sont explicitées par écrit et sont diffusées à l'ensemble des acteurs concernés.

vrai  faux

1.1.10 Les méthodes comptables utilisées pour le reporting et la consolidation sont indiquées par écrit et diffusées à l'ensemble des acteurs concernés.

vrai  faux

1.1.11 Les indicateurs de gestion qui sont demandés dans le reporting du groupe sont des indicateurs qui servent localement au pilotage des activités.

vrai  faux

1.1.12 Dans le reporting mensuel sont suivis régulièrement :

1.1.12.1 plus de quinze indicateurs de gestion

1.1.12.2 entre cinq et quinze indicateurs de gestion

1.1.12.3 moins de cinq indicateurs de gestion

1.1.13 Il n'existe pas de formulaires budgets préétablis ni de manuel de procédures budgétaires

vrai  faux

## **Q1.2 Le système d'informations du contrôle de gestion du groupe : lien Contrôle de gestion / Stratégie**

*Pour les questions de cette partie, répondez par vrai ou faux, choisissez la réponse la plus proche de la situation de votre groupe*

1.2.1 La direction du Contrôle de Gestion et la direction de la Stratégie travaillent ensemble à l'élaboration du plan stratégique et du budget.

vrai  faux

*(la notion de plan stratégique ne veut pas dire forcément processus très formalisé, mais existence d'une réflexion sur les grandes orientations du groupe à plus ou moins long terme)*

1.2.2 Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique, chaque entité de l'entreprise élabore sa propre stratégie avec l'ensemble des acteurs de l'entité.

vrai  faux

1.2.3 Dans les réunions de cadrage du plan stratégique au niveau du groupe, l'avis des unités est prépondérant sur celui de la DG.

vrai  faux

1.2.4 Il n'y a pas de déclinaison des objectifs LT du plan en objectifs chiffrés MT et CT.

vrai  faux

1.2.5 Le budget est la première année du plan stratégique.

vrai  faux

1.2.6 Lors du processus budgétaire, il n'y a pas d'objectifs généraux fournis à chaque entité, chaque entité remonte ses prévisions budgétaires indépendamment des objectifs généraux du groupe.

vrai  faux

1.2.7 Les indicateurs de gestion qui sont suivis dans le reporting comprennent des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettent de piloter la stratégie adoptée par le groupe

vrai  faux

1.2.8 Les indicateurs existant dans le reporting ont été choisis par la DG

vrai  faux

1.2.9 Il existe un contrôle stratégique formalisé : chaque objectif stratégique est piloté par un indicateur, dont on mesure régulièrement le degré d'atteinte de l'objectif

vrai  faux

1.2.10 Chaque reporting donne lieu à des réunions où sont discutés les résultats

vrai  faux

### **Q1.3 Le système d'informations du contrôle de gestion du groupe : le contenu des informations figurant dans le reporting.**

Pour les questions de cette partie, pour chaque groupe de question, cochez la case chaque fois que l'information énoncée figure dans le reporting du groupe (mensuellement, trimestriellement ou semestriellement) ou répondez par vrai ou faux en fonction de la situation la plus proche de celle de votre groupe.

1.3.1 Les indicateurs financiers et comptables suivants sont intégrés dans le reporting :

1.3.1.1 le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion

1.3.1.2 le détail des charges d'exploitation

1.3.1.3 le détail des dépenses de R& D

1.3.1.4 la position de trésorerie

1.3.1.5 les flux de trésorerie

1.3.1.6 le bilan ou des éléments de bilan (investissements par exemple)

1.3.2 Les indicateurs suivants, liés aux clients, sont intégrés dans le reporting :

1.3.2.1 des indicateurs liés aux affaires en cours et au carnet de commande

1.3.2.2 des indicateurs liés à la fidélité des clients

1.3.2.3 des indicateurs liés à l'acquisition de nouveaux clients

1.3.2.4 des indicateurs liés à satisfaction des clients

1.3.2.5 des indicateurs liés à la rentabilité par segment ou client

1.3.2.6 autres indicateurs liés aux clients

précisez :

1.3.3 Les indicateurs suivants, liés à la capacité d'innovation, sont intégrés dans le reporting

1.3.3.1 des indicateurs liés au chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux produits

1.3.3.2 des indicateurs liés au lancement de nouveaux produits comparés à la concurrence

1.3.3.3 des indicateurs liés à la capacité de production pour les nouveaux produits

1.3.3.4 des indicateurs liés à la mesure du résultat du développement des produits

1.3.3.5 des indicateurs liés à la durée du cycle de développement des nouveaux produits

1.3.3.6 autres indicateurs liés à l'innovation

précisez :

1.3.4 Les indicateurs suivants, liés aux achats et à la production, sont intégrés dans le reporting :

- 1.3.4.1 des indicateurs liés à la gestion des commandes
- 1.3.4.2 des indicateurs liés à la gestion des fournisseurs
- 1.3.4.3 des indicateurs liés à la qualité de la production
- 1.3.4.4 des indicateurs liés à la rotation et au coût de gestion des stocks
- 1.3.4.5 des indicateurs liés au temps de transformation par rapport au temps de production
- 1.3.4.6 autres indicateurs liés aux achats et à la production

précisez :

1.3.5 Les indicateurs suivants, liés à la qualité des services, sont intégrés dans le reporting :

- 1.3.5.1 des indicateurs liés à la rapidité d'intervention
- 1.3.5.2 des indicateurs liés à la qualité de l'intervention
- 1.3.5.3 des indicateurs liés à la fiabilité de l'intervention
- 1.3.5.4 des indicateurs liés à la qualité de l'accueil, de l'écoute
- 1.3.5.5 autres indicateurs liés à la production de services

précisez :

1.3.6 Les indicateurs suivants, liés aux ressources humaines, sont intégrés dans le reporting :

- 1.3.6.1 des indicateurs liés à la satisfaction des salariés
- 1.3.6.2 des indicateurs liés à la fidélisation du personnel
- 1.3.6.3 des indicateurs liés à la productivité individuelle
- 1.3.6.4 des indicateurs liés à l'utilisation des compétences et du potentiel
- 1.3.6.5 des indicateurs liés à la motivation des salariés
- 1.3.6.6 autres indicateurs liés aux ressources humaines

précisez :

1.3.7 Les indicateurs suivants, liés à la concurrence et au marché, sont intégrés dans le reporting :

- 1.3.7.1 des indicateurs liés à la position concurrentielle des principaux concurrents
- 1.3.7.2 des indicateurs liés à la croissance du secteur
- 1.3.7.3 des indicateurs liés à la concentration du secteur
- 1.3.7.4 des indicateurs liés à l'existence de barrières à l'entrée
- 1.3.7.5 des indicateurs liés aux prix moyens pratiqués par les concurrents
- 1.3.7.6 autres indicateurs liés à la concurrence et au marché

précisez :

1.3.8 Pour chacun de ces indicateurs, on établit une prévision

- 1.3.8.1. pour les indicateurs financiers seulement
- 1.3.8.2. pour l'ensemble des indicateurs
- 1.3.8.3. on n'établit pas de prévisions

1.3.9 Pour chacun de ces indicateurs, on effectue une projection (reprévision) du résultat prévu à fin d'année

- 1.3.9.1. pour les indicateurs financiers seulement
- 1.3.9.2. pour l'ensemble des indicateurs
- 1.3.9.3. on n'effectue pas de reprévision

1.3.10 Les comparaisons qui figurent dans le reporting sont les suivantes :

- 1.3.10.1 le réel fin de période/ budget fin de période
- 1.3.10.2 le réel fin de période année n/ réel fin de période année n-1
- 1.3.10.3 la reprévision fin d'année/ budget de l'année

1.3.11 L'information existe par secteur d'activité dans le reporting du groupe pour les indicateurs suivants :

- 1.3.11.1 le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion
- 1.3.11.2 le détail des charges d'exploitation
- 1.3.11.3 de détail des dépenses de R& D
- 1.3.11.4 la position de trésorerie
- 1.3.11.5 les flux de trésorerie
- 1.3.11.6 le bilan ou des éléments de bilan (investissements par exemple)
- 1.3.11.7 les indicateurs liés aux clients
- 1.3.11.8 les indicateurs liés à l'innovation
- 1.3.11.9 les indicateurs liés aux achats et à la production
- 1.3.11.10 les indicateurs liés à la production de services
- 1.3.11.11 les indicateurs liés aux ressources humaines
- 1.3.11.12 les indicateurs liés à la concurrence et au marché

1.3.12 L'information existe par secteur géographique dans le reporting du groupe pour les indicateurs suivants :

- 1.3.12.1 le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion
- 1.3.12.2 le détail des charges d'exploitation
- 1.3.12.3 de détail des dépenses de R& D
- 1.3.12.4 la position de trésorerie
- 1.3.12.5 les flux de trésorerie
- 1.3.12.6 le bilan ou des éléments de bilan (investissements par exemple)
- 1.3.12.7 les indicateurs liés aux clients
- 1.3.12.8 les indicateurs liés à l'innovation
- 1.3.12.9 les indicateurs liés aux achats et à la production
- 1.3.12.10 les indicateurs liés à la production de services
- 1.3.12.11 les indicateurs liés aux ressources humaines
- 1.3.12.12 les indicateurs liés à la concurrence et au marché

## Q1.4 Le système d'informations du contrôle de gestion du groupe : la périodicité et les délais de remontée des informations du reporting.

Les questions de cette partie cherchent à appréhender la périodicité et les délais de remontée des informations qui remontent dans le reporting : en effet, certains indicateurs peuvent n'être suivis que trimestriellement ou semestriellement. D'autres au contraire peuvent être remontés selon une périodicité inférieure au mois.

### 1.4.1. Périodicité de remontée du reporting

Cochez une seule case en ligne selon que l'information figure dans le reporting mensuellement, ou trimestriellement seulement, ou semestriellement seulement...(par exemple, si le compte de résultat remonte tous les mois, cochez uniquement la case reporting mensuel, même si l'information figure de fait aussi dans le reporting trimestriel, semestriel et annuel).

	Reporting Mensuel	Reporting Trimestriel	Reporting Semestriel	Reporting Annuel
Le compte de résultat, chaque solde intermédiaire de gestion et le détail des dépenses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La position et les flux de trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le bilan ou des éléments de bilan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les indicateurs liés aux clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les indicateurs liés à la capacité d'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les indicateurs liés aux achats ou à la production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les indicateurs liés à la qualité des services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les indicateurs liés aux ressources humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les indicateurs liés à la concurrence et au marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4.2. Délai de remontée des informations du reporting :

*Pour cette question, on appelle P la fin d'une période (Mois, Trimestre, Semestre, Année). Les durées s'entendent en nombre de jours calendaires après la fin d'une période. Cochez pour chaque période (Mois, Trimestre, Semestre, Année) une seule case par colonne, la case qui correspond à la date de remontée des informations de gestion dans votre groupe.*

	Reporting Mensuel	Reporting Trimestriel	Reporting Semestriel	Reporting Annuel
Avant P+5 après la fin de P	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre P+6 et P+10 après la fin de P	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre P+11 et P+15 après la fin de P	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre P+16 et P+20 après la fin de P	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Après P+21 après la fin de P	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4.3. Certaines informations de gestion remontent sous forme de flash avant le reporting complet.

*Si c'est le cas dans votre groupe, cochez les informations concernées par ce flash et la date de remontée calendaire selon le même principe qu'à la question 1.4.1 (une seule case par ligne). Sinon ne cochez rien.*

	Avant P+2 après la fin de P	Entre P+2 et P+5 après la fin de P	Entre P+6 et P+10 après la fin de P	Entre P+11 et P+15 après la fin de P	Après P+16 après la fin de P
Le chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un estimé de résultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La position de trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des indicateurs liés aux clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des indicateurs liés à l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des indicateurs liés aux achats ou la production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des indicateurs à la qualité des services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des indicateurs liés aux ressources humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des indicateurs liés à la concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q1.5 Le système d'informations du contrôle de gestion du groupe : La fiabilité et le contrôle des informations du reporting.**

*Pour les questions de cette partie, choisissez la réponse la plus proche de la situation de votre groupe (cochez une seule case).*

1.5.1. Les informations prévisionnelles (budget et reprévision) sont fournies :

- 1.5.1.1 par les opérationnels seuls
- 1.5.1.2 par les opérationnels et validés par le contrôle de gestion
- 1.5.1.3 par les contrôleurs de gestion et validés par les opérationnels
- 1.5.1.4 par les contrôleurs de gestion seuls

1.5.2. Les informations réelles comptables et financières proviennent :

- 1.5.2.1 de la comptabilité et sont le strict reflet de la comptabilité locale
- 1.5.2.2 de la comptabilité à laquelle s'ajoutent des engagements et des abonnements liés à des dépenses non parvenues
- 1.5.2.3 de la comptabilité à laquelle s'ajoutent des écritures d'ajustement provenant de différences de méthode entre gestion et comptabilité
- 1.5.2.4 de la comptabilité à laquelle s'ajoutent des écritures d'ajustement liées à des différences de normes entre la comptabilité locale et la consolidation
- 1.5.2.5 ne proviennent pas de la comptabilité

1.5.3. Les informations réelles fournies dans le reporting sont rapprochées de la comptabilité locale :

- 1.5.3.1 mensuellement
- 1.5.3.2 trimestriellement
- 1.5.3.3 semestriellement
- 1.5.3.4 annuellement
- 1.5.3.5 jamais

1.5.4. Les informations réelles fournies dans le reporting sont rapprochées de la consolidation :

- 1.5.4.1 mensuellement
- 1.5.4.2 trimestriellement
- 1.5.4.3 semestriellement
- 1.5.4.4 annuellement

- 1.5.4.5 jamais
- 1.5.5. Les informations réelles pour les indicateurs non comptables et non financiers sont fournies :
- 1.5.5.1 par les opérationnels seuls
  - 1.5.5.2 par les opérationnels et validés par le contrôle de gestion
  - 1.5.5.3 par les contrôleurs de gestion et validés par les opérationnels
  - 1.5.5.4 par les contrôleurs de gestion seuls
- 1.5.6. Les écarts entre les informations réelles et les prévisions de résultat établies au moment du budget ont été pour l'année 2004 :
- 1.5.6.1 de moins de 1% par rapport à la prévision
  - 1.5.6.2 compris entre 2% et 5 %
  - 1.5.6.3 compris entre 6% et 10%
  - 1.5.6.4 supérieurs à 11%
- 1.5.7. Les systèmes de contrôle de gestion et de reporting sont régulièrement audités par les auditeurs internes :
- vrai       faux
- 1.5.8. Les informations remontées dans le reporting sont validées par des contrôles de cohérence au niveau du groupe :
- vrai       faux
- 1.5.9. Les informations de gestion sont validées par les auditeurs externes lors de la certification des comptes :
- vrai       faux

**Annexe V-6 : Qualité de la diffusion publique de l'information de gestion – Table de correspondance entre la liste d'items et la question permettant de valider l'atteinte du critère**

<b>N° item</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité mesurée</b>	<b>N° question</b>
<b>1</b>	Le BALO	Vecteur de diffusion	<b>2.1.1.1</b>
<b>2</b>	Les assemblées générales d'actionnaires	Vecteur de diffusion	<b>2.1.1.2</b>
<b>3</b>	Les communiqués de presse	Vecteur de diffusion	<b>2.1.1.3</b>
<b>4</b>	Internet	Vecteur de diffusion	<b>2.1.1.4</b>
<b>5</b>	La publicité financière	Vecteur de diffusion	<b>2.1.1.5</b>
<b>6</b>	Autres vecteurs de diffusion	Vecteur de diffusion	<b>2.1.1.6</b>
<b>7</b>	Indication du référentiel national utilisé	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.1.1</b>
<b>8</b>	Rappel des principes et méthodes utilisés	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.1.2</b>
<b>9</b>	Eléments d'explication liés au périmètre de consolidation	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.1.3</b>
<b>10</b>	Eléments d'explication liés aux règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.1.4</b>
<b>11</b>	Le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.2.1</b>
<b>12</b>	Le détail des charges d'exploitation	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.2.2</b>
<b>13</b>	Le détail des dépenses de R&D	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.2.3</b>
<b>14</b>	La position de trésorerie	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.2.4</b>
<b>15</b>	Les flux de trésorerie	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.2.5</b>
<b>16</b>	Le bilan ou des éléments de bilan	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.2.6</b>
<b>17</b>	Des indicateurs liés aux clients	Quantités d'informations diffusées Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.3.1</b>
<b>18</b>	Des indicateurs liés à la capacité d'innovation	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.3.2</b>
<b>19</b>	Des indicateurs liés aux achats et à la production	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.3.3</b>
<b>20</b>	Des indicateurs liés aux services	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.3.4</b>
<b>21</b>	Des indicateurs liés aux RH	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.3.5</b>
<b>22</b>	Des indicateurs liés à la concurrence et au marché	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.3.6</b>
<b>23</b>	Le chiffre d'affaires prévisionnel	Quantités d'informations	<b>2.2.4.1</b>

<b>N° item</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité mesurée</b>	<b>N° question</b>
		diffusées	
<b>24</b>	Le compte de résultat prévisionnel	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.4.2</b>
<b>25</b>	Le détail des charges d'exploitation prévisionnelles	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.4.3</b>
<b>26</b>	Le détail des dépenses de R&D prévisionnelles	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.4.4</b>
<b>27</b>	La position de trésorerie prévisionnelle	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.4.5</b>
<b>28</b>	Les flux de trésorerie prévisionnels	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.4.6</b>
<b>29</b>	Le bilan ou des éléments de bilan prévisionnels	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.4.7</b>
<b>30</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux clients	Pertinence	<b>2.2.4.8</b>
<b>31</b>	Des indicateurs prévisionnels liés à la capacité d'innovation	Pertinence	<b>2.2.4.9</b>
<b>32</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux achats et à la production	Pertinence	<b>2.2.4.10</b>
<b>33</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux services	Pertinence	<b>2.2.4.11</b>
<b>34</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux RH	Pertinence	<b>2.2.4.12</b>
<b>35</b>	Des indicateurs prévisionnels liés à la concurrence et au marché	Pertinence	<b>2.2.4.13</b>
<b>36</b>	Le chiffre d'affaires sectoriel	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.1</b>
<b>37</b>	Le compte de résultat sectoriel	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.2</b>
<b>38</b>	Le détail des charges d'exploitation sectorielles	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.3</b>
<b>39</b>	Le détail des dépenses de R&D sectorielles	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.4</b>
<b>40</b>	La position de trésorerie sectorielle	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.5</b>
<b>41</b>	Les flux de trésorerie sectoriels	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.6</b>
<b>42</b>	Le bilan ou des éléments de bilan sectoriels	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.7</b>
<b>43</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux clients	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.8</b>
<b>44</b>	Des indicateurs sectoriels liés à la capacité d'innovation	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.9</b>
<b>45</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux achats et à la production	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.10</b>
<b>46</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux services	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.11</b>

<b>N° item</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité mesurée</b>	<b>N° question</b>
<b>47</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux RH	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.12</b>
<b>48</b>	Des indicateurs sectoriels liés à la concurrence et au marché	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.5.13</b>
<b>49</b>	Commentaires sur la politique d'investissement, de financement, sur l'évolution de la structure financière du groupe, sur la politique de dividendes	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.6.1</b>
<b>50</b>	Présentation et commentaires sur l'organisation du groupe et les principaux dirigeants	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.6.2</b>
<b>51</b>	Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marché du groupe	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.6.3</b>
<b>52</b>	Présentation détaillée des produits, des marques du groupe	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.6.4</b>
<b>53</b>	Positionnement du groupe sur ses marchés	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.6.5</b>
<b>54</b>	Environnement concurrentiel du groupe	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.6.6</b>
<b>55</b>	Commentaires sur la politique commerciale du groupe	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.6.7</b>
<b>56</b>	Données qualitatives sur la politique de recherche du groupe, sur les projets en cours	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.6.8</b>
<b>57</b>	Commentaires sur la politique industrielle	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.6.9</b>
<b>58</b>	Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, du positionnement de l'entreprise sur ses marchés	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.6.10</b>
<b>59</b>	Commentaires sur les décisions et choix stratégiques du groupe	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.6.11</b>
<b>60</b>	Commentaires sur la formation des résultats	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.7.1</b>
<b>61</b>	Commentaires chiffrés ou non avec les prévisions	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.7.2</b>
<b>62</b>	Commentaires chiffrés ou non avec les réalisations n-1	Quantités d'informations diffusées	<b>2.2.7.3</b>
<b>63</b>	Périodicité de diffusion publique des résultats	Périodicité de diffusion publique des informations	<b>2.3</b>
<b>64</b>	Délai de diffusion du chiffre d'affaires après la fin de la période	Délai de diffusion publique des informations	<b>2.4.1</b>
<b>65</b>	Délai de diffusion des résultats après la fin de la période	Délai de diffusion publique des informations	<b>2.4.2</b>

**Annexe V-7 : Qualité de la diffusion privée de l'information de gestion – Table de correspondance entre la liste d'items et la question permettant de valider l'atteinte du critère**

<b>N° Item</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité mesurée</b>	<b>N° question</b>
<b>1</b>	Réunions d'analystes ou d'investisseurs	Vecteur de diffusion	<b>3.1.1.1</b>
<b>2</b>	Les visites d'analystes ou d'investisseurs sur sites	Vecteur de diffusion	<b>3.1.1.2</b>
<b>3</b>	Les conférences call	Vecteur de diffusion	<b>3.1.1.3</b>
<b>4</b>	Les invitations à des réunions organisées par des analystes	Vecteur de diffusion	<b>3.1.1.4</b>
<b>5</b>	Les entretiens téléphoniques one to one entre un investisseur et la communication financière	Vecteur de diffusion	<b>3.1.1.5</b>
<b>6</b>	Les entretiens one to one entre un investisseur et le dirigeant	Vecteur de diffusion	<b>3.1.1.6</b>
<b>7</b>	Autres vecteurs de diffusion	Vecteur de diffusion	<b>3.1.1.7</b>
<b>8</b>	Rappel des principes et méthodes utilisés	Contenu des informations échangées	<b>3.2.1.1</b>
<b>9</b>	Eléments d'explication liés au périmètre de consolidation	Contenu des informations échangées	<b>3.2.1.2</b>
<b>10</b>	Eléments d'explication liés aux règles de calcul des indicateurs ou ratios	Contenu des informations échangées	<b>3.2.1.3</b>
<b>11</b>	Le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion	Contenu des informations échangées	<b>3.2.2.1</b>
<b>12</b>	Le détail des charges d'exploitation	Contenu des informations échangées	<b>3.2.2.2</b>
<b>13</b>	Le détail des dépenses de R&D	Contenu des informations échangées	<b>3.2.2.3</b>
<b>14</b>	La position de trésorerie	Contenu des informations échangées	<b>3.2.2.4</b>
<b>15</b>	Les flux de trésorerie	Contenu des informations échangées	<b>3.2.2.5</b>
<b>16</b>	Le bilan ou des éléments de bilan	Contenu des informations échangées	<b>3.2.2.6</b>
<b>17</b>	Des indicateurs liés aux clients	Contenu des informations échangées	<b>3.2.3.1</b>
<b>18</b>	Des indicateurs liés à la capacité d'innovation	Contenu des informations échangées	<b>3.2.3.2</b>
<b>19</b>	Des indicateurs liés aux achats et à la production	Contenu des informations échangées	<b>3.2.3.3</b>
<b>20</b>	Des indicateurs liés aux services	Contenu des informations échangées	<b>3.2.3.4</b>
<b>21</b>	Des indicateurs liés aux RH	Contenu des informations échangées	<b>3.2.3.5</b>
<b>22</b>	Des indicateurs liés à la concurrence et au marché	Contenu des informations échangées	<b>3.2.3.6</b>
<b>23</b>	Le chiffre d'affaires prévisionnel	Contenu des informations	<b>3.2.4.1</b>

<b>N° Item</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité mesurée</b>	<b>N° question</b>
		échangées	
<b>24</b>	Le compte de résultat prévisionnel	Contenu des informations échangées	<b>3.2.4.2</b>
<b>25</b>	Le détail des charges d'exploitation prévisionnelles	Contenu des informations échangées	<b>3.2.4.3</b>
<b>26</b>	Le détail des dépenses de R&D prévisionnelles	Contenu des informations échangées	<b>3.2.4.4</b>
<b>27</b>	La position de trésorerie prévisionnelle	Contenu des informations échangées	<b>3.2.4.5</b>
<b>28</b>	Les flux de trésorerie prévisionnels	Contenu des informations échangées	<b>3.2.4.6</b>
<b>29</b>	Le bilan ou des éléments de bilan prévisionnels	Contenu des informations échangées	<b>3.2.4.7</b>
<b>30</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux clients	Contenu des informations échangées	<b>3.2.4.8</b>
<b>31</b>	Des indicateurs prévisionnels liés à la capacité d'innovation	Contenu des informations échangées	<b>3.2.4.9</b>
<b>32</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux achats et à la production	Contenu des informations échangées	<b>3.4.10</b>
<b>33</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux services	Contenu des informations échangées	<b>3.2.4.11</b>
<b>34</b>	Des indicateurs prévisionnels liés aux RH	Contenu des informations échangées	<b>3.2.4.12</b>
<b>35</b>	Des indicateurs prévisionnels liés à la concurrence et au marché	Contenu des informations échangées	<b>3.2.4.13</b>
<b>36</b>	Le chiffre d'affaires sectoriel	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.1</b>
<b>37</b>	Le compte de résultat sectoriel	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.2</b>
<b>38</b>	Le détail des charges d'exploitation sectorielles	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.3</b>
<b>39</b>	Le détail des dépenses de R&D sectorielles	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.4</b>
<b>40</b>	La position de trésorerie sectorielle	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.5</b>
<b>41</b>	Les flux de trésorerie sectoriels	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.6</b>
<b>42</b>	Le bilan ou des éléments de bilan sectoriels	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.7</b>
<b>43</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux clients	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.8</b>
<b>44</b>	Des indicateurs sectoriels liés à la capacité d'innovation	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.9</b>
<b>45</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux achats et à la production	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.10</b>
<b>46</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux services	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.11</b>

<b>N° Item</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Qualité mesurée</b>	<b>N° question</b>
<b>47</b>	Des indicateurs sectoriels liés aux RH	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.12</b>
<b>48</b>	Des indicateurs sectoriels liés à la concurrence et au marché	Contenu des informations échangées	<b>3.2.5.13</b>
<b>49</b>	Commentaires sur la politique d'investissement, de financement, sur l'évolution de la structure financière du groupe, sur la politique de dividendes	Contenu des informations échangées	<b>3.2.6.1</b>
<b>50</b>	Présentation et commentaires sur l'organisation du groupe et les principaux dirigeants	Contenu des informations échangées	<b>3.2.6.2</b>
<b>51</b>	Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marché du groupe	Contenu des informations échangées	<b>3.2.6.3</b>
<b>52</b>	Présentation détaillée des produits, des marques du groupe	Contenu des informations échangées	<b>3.2.6.4</b>
<b>53</b>	Positionnement du groupe sur ses marchés	Contenu des informations échangées	<b>3.2.6.5</b>
<b>54</b>	Environnement concurrentiel du groupe	Contenu des informations échangées	<b>3.2.6.6</b>
<b>55</b>	Commentaires sur la politique commerciale du groupe	Contenu des informations échangées	<b>3.2.6.7</b>
<b>56</b>	Données qualitatives sur la politique de recherche, sur les projets en cours	Contenu des informations échangées	<b>3.2.6.8</b>
<b>57</b>	Commentaires sur la politique industrielle	Contenu des informations échangées	<b>3.2.6.9</b>
<b>58</b>	Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, du positionnement de l'entreprise	Contenu des informations échangées	<b>3.2.6.10</b>
<b>59</b>	Commentaires sur les décisions et choix stratégiques du groupe	Contenu des informations échangées	<b>3.2.6.11</b>
<b>60</b>	Périodicité des réunions d'analystes ou d'investisseurs organisées par le groupe	Périodicité de diffusion privée des informations	<b>3.3.1.</b>
<b>61</b>	Périodicité des visites d'analystes ou d'investisseurs sur sites	Périodicité de diffusion privée des informations	<b>3.3.2.</b>
<b>62</b>	Périodicité des conférences call	Périodicité de diffusion privée des informations	<b>3.3.3.</b>
<b>63</b>	Périodicité des participations à des réunions organisées par des analystes	Périodicité de diffusion privée des informations	<b>3.3.4</b>
<b>64</b>	Périodicités des entretiens téléphoniques one to one entre un investisseur et la communication financière	Périodicité de diffusion privée des informations	<b>3.3.5</b>
<b>65</b>	Périodicité des entretiens one to one entre le dirigeant et un investisseur	Périodicité de diffusion privée des informations	<b>3.3.6</b>

## **Annexe V-8 : Questionnaire sur les pratiques de communication financière**

### **Questionnaire destiné à appréhender :**

les caractéristiques de la communication financière des groupes cotés et non cotés

*Nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire, qui s'inscrit dans le cadre d'un doctorat de sciences de gestion, effectué à l'Université de Paris X-Nanterre.*

*La problématique de cette thèse est la suivante : l'information du système de contrôle de gestion est-elle pertinente pour l'actionnaire ? La démarche pour répondre à cette question est la suivante : au travers la consultation de 70 entreprises environ, il s'agira d'apprécier la manière de piloter en interne, et d'analyser si cette information interne, dans la mesure où elle serait diffusée aux actionnaires, serait pertinente pour améliorer la transparence des relations dirigeants-actionnaires.*

*Les questions suivantes concernent la seconde partie de la problématique, les caractéristiques de la communication financière auprès des actionnaires. On s'intéresse à la fois à la diffusion publique des informations (rapports annuels, communiqués de presse, internet, assemblées générales d'actionnaires) et à la diffusion plus privée (réunions one to one, réunions d'analystes, conférences call, réunions privées d'actionnaires, road-shows, visites de sites), à la fois en terme de méthodes et de contenu.*

*Répondre à ce questionnaire ne vous prendra pas plus de 10 mn, vos réponses seront traitées de manière tout à fait confidentielle.*

## Présentation de votre groupe

Nom du groupe :

Structure de l'actionnariat :

- au 01.01.04 : donnez la répartition du capital en % par actionnaire ou type d'actionnariat

- au 01.01.05 : donnez la répartition du capital en % par actionnaire ou type d'actionnariat

Les différents métiers (activités)  
du groupe (*la notion d'activité  
ou métier peut être confondue  
avec la notion de segment de  
marché*)

Effectifs au 31.12.04 :

Chiffre d'affaires 2004 :

Fonction du répondant :

Téléphone du répondant :

## **Q2 La diffusion publique de l'information de gestion aux actionnaires**

### **Q2.1 Les vecteurs de diffusion publique de l'information**

1.1.14 Parmi les moyens de diffusion suivants, cochez ceux que vous utilisez pour communiquer des informations publiquement à vos actionnaires

- 2.1.1.1 le BALO
- 2.1.1.2 Les Assemblées Générales des Actionnaires
- 2.1.1.3 Les communiqués de presse
- 2.1.1.4 Internet
- 2.1.1.5 La publicité financière
- 2.1.1.6 Autres

Précisez :

### **Q2.2 La liste des items contenus dans les publications trimestrielles ou semestrielles**

*Parmi les items suivants, cochez ceux que vous publiez soit trimestriellement, soit semestriellement, soit dans le rapport annuel, mais uniquement les informations rendues publiques par les moyens cités précédemment (les réunions d'analystes ne sont pas considérées comme publiques sauf si elles donnent lieu ensuite à une mise à disposition des informations sur internet).*

2.2.1 Les informations générales sur les méthodes et les procédures

- 2.2.1.1 indication du référentiel national ou international utilisé
- 2.2.1.2 rappel des principes et méthodes utilisées
- 2.2.1.3 éléments d'explication liés au périmètre de consolidation
- 2.2.1.4 éléments d'explication liés aux règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios

2.2.2 Les informations réelles comptables et financières

- 2.2.2.1. le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion
- 2.2.2.2 le détail des charges d'exploitation
- 2.2.2.3 le détail des dépenses de R& D
- 2.2.2.4 la position de trésorerie
- 2.2.2.5 les flux de trésorerie
- 2.2.2.6 le bilan ou des éléments de bilan (investissements par exemple)

### 2.2.3 Les informations réelles non comptables et non financières

- 2.2.3.1. Des indicateurs liés aux clients
- 2.2.3.2. Des indicateurs liés à la capacité d'innovation
- 2.2.3.3. Des indicateurs liés aux achats et à la production
- 2.2.3.4. Des indicateurs liés aux services
- 2.2.3.5. Des indicateurs liés aux ressources humaines
- 2.2.3.6. Des indicateurs liés à la concurrence et au marché

### 2.2.4 Les informations prévisionnelles

- 2.2.4.1 le chiffre d'affaires
- 2.2.4.2 le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion
- 2.2.4.3 le détail des charges d'exploitation
- 2.2.4.4 le détail des dépenses de R& D
- 2.2.4.5 la position de trésorerie
- 2.2.4.6 les flux de trésorerie
- 2.2.4.7 le bilan ou des éléments de bilan (investissements par exemple)
- 2.2.4.8 les indicateurs liés aux clients
- 2.2.4.9 les indicateurs liés à l'innovation
- 2.2.4.10 les indicateurs liés aux achats et à la production
- 2.2.4.11 les indicateurs liés à la production de services
- 2.2.4.12 les indicateurs liés aux ressources humaines
- 2.2.4.13 les indicateurs liés à la concurrence et au marché

### 2.2.5 Les informations sectorielles

- 2.2.5.1 le chiffre d'affaires
- 2.2.5.2 le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion
- 2.2.5.3 le détail des charges d'exploitation
- 2.2.5.4 le détail des dépenses de R& D
- 2.2.5.5 la position de trésorerie

- 2.2.5.6 les flux de trésorerie
- 2.2.5.7 le bilan ou des éléments de bilan (investissements par exemple)
- 2.2.5.8 les indicateurs liés aux clients
- 2.2.5.9 les indicateurs liés à l'innovation
- 2.2.5.10 les indicateurs liés aux achats et à la production
- 2.2.5.11 les indicateurs liés à la production de services
- 2.2.5.12 les indicateurs liés aux ressources humaines
- 2.2.5.13 les indicateurs liés à la concurrence et au marché
  
- 2.2.6 Les informations générales et stratégiques sur le groupe
  - 2.2.6.1 Commentaires sur la politique d'investissement, de financement, sur l'évolution de la structure financière du groupe, sur la politique de dividendes
  - 2.2.6.2 Présentation et commentaires sur l'organisation du groupe et les principaux dirigeants
  - 2.2.6.3 Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marché du groupe
  - 2.2.6.4 Présentation détaillée des produits, des marques du groupe
  - 2.2.6.5 Positionnement du groupe sur ses marchés
  - 2.2.6.6 Environnement concurrentiel du groupe
  - 2.2.6.7 Commentaires sur la politique commerciale du groupe
  - 2.2.6.8 Données qualitatives sur la politique de recherche du groupe, sur les projets en cours
  - 2.2.6.9 Commentaires sur la politique industrielle
  - 2.2.6.10 Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, et du positionnement de l'entreprise sur ses marchés
  - 2.2.6.11 Commentaires sur les décisions et choix stratégiques du groupe
  
- 2.2.7 Commentaires et analyse des résultats
  - 2.2.7.1 Commentaires sur la formation des résultats
  - 2.2.7.2 Comparaison (chiffrée ou non) avec les prévisions
  - 2.2.7.3 Comparaison (chiffrée ou non), avec les réalisations n-1

### **Q2.3 La périodicité de diffusion publique des informations**

2.3.1 Les résultats sont diffusés :

2.3.1.1 trimestriellement

2.3.1.2 semestriellement

### **Q2.4 Délai de communications publiques des informations après la fin d'une période**

2.4.1 Délai de diffusion du chiffre d'affaires après la fin du trimestre

2.4.1.1 chiffre d'affaires seul trimestriellement avant ou à 30 jours

2.4.1.2 chiffre d'affaires seul trimestriellement au delà de 30 jours

2.4.1.3 chiffre d'affaires et résultats trimestriellement avant ou à 45 jours

2.4.1.4 chiffre d'affaires et résultats trimestriellement au delà de 45 jours

2.4.2 Délai de diffusion des résultats après la fin du trimestre ou du semestre

2.4.2.1 résultats trimestriels avant ou à 45 jours

2.4.2.2 résultats trimestriels au delà 45 jours

2.4.2.3 résultats semestriels avant ou à 60 jours

2.4.2.4 résultats semestriels au delà de 60 jours

### Q3 La diffusion privée de l'information de gestion aux actionnaires

#### Q3.1 Les vecteurs de diffusion privée de l'information

3.1.1 Parmi les moyens de diffusion privée suivants, cochez ceux que vous utilisez pour communiquer des informations de manière privée à vos actionnaires

- 3.1.1.1 Les réunions d'analystes ou d'investisseurs organisées par le groupe
- 3.1.1.2 Les visites d'analystes ou d'investisseurs sur sites
- 3.1.1.3 Les conférences call
- 3.1.1.4 Les invitations à des réunions organisées par des analystes
- 3.1.1.5 Les entretiens téléphoniques one to one entre un investisseur et la communication financière
- 3.1.1.6 Les entretiens one to one entre le dirigeant et un investisseur
- 3.1.1.7 Autres

Précisez :

#### Q3.2 Le contenu des informations échangées de manière privée

*Parmi les items suivants, cochez ceux que vous diffusez de manière privée, c'est-à-dire par l'un ou l'autre des moyens listés ci-dessus*

3.2.1 Des compléments d'informations sur les informations générales et procédures diffusées publiquement, concernant :

- 3.2.1.1 Les principes et méthodes utilisées
- 3.2.1.2 le périmètre de consolidation
- 3.2.1.3 Les règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios

3.2.2 Des compléments d'informations ou des éléments d'interprétation sur les informations réelles comptables et financières diffusées publiquement, concernant :

- 3.2.2.1. le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion
- 3.2.2.2 le détail des charges d'exploitation
- 3.2.2.3 le détail des dépenses de R& D
- 3.2.2.4 la position de trésorerie
- 3.2.2.5 les flux de trésorerie

- 3.2.2.6 le bilan ou des éléments de bilan (investissements par exemple)
  
- 3.2.3 Des compléments d'informations ou des éléments d'interprétation sur les informations réelles non comptables et non financières diffusées publiquement, concernant :
  - 3.2.3.1. Des indicateurs liés aux clients
  - 3.2.3.2. Des indicateurs liés à la capacité d'innovation
  - 3.2.3.3. Des indicateurs liés aux achats et à la production
  - 3.2.3.4. Des indicateurs liés aux services
  - 3.2.3.5. Des indicateurs liés aux ressources humaines
  - 3.2.3.6. Des indicateurs liés à la concurrence et au marché
  
- 3.2.4 Des compléments d'informations ou des éléments d'interprétation sur les informations prévisionnelles diffusées publiquement, concernant :
  - 3.2.4.1 le chiffre d'affaires
  - 3.2.4.2 le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion
  - 3.2.4.3 le détail des charges d'exploitation
  - 3.2.4.4 le détail des dépenses de R& D
  - 3.2.4.5 la position de trésorerie
  - 3.2.4.6 les flux de trésorerie
  - 3.2.4.7 le bilan ou des éléments de bilan (investissements par exemple)
  - 3.2.4.8 les indicateurs liés aux clients
  - 3.2.4.9 les indicateurs liés à l'innovation
  - 3.2.4.10 les indicateurs liés aux achats et à la production
  - 3.2.4.11 les indicateurs liés à la production de services
  - 3.2.4.12 les indicateurs liés aux ressources humaines
  - 3.2.4.13 les indicateurs liés à la concurrence et au marché
  
- 3.2.5 Des compléments d'informations ou des éléments d'interprétation sur les informations sectorielles diffusées publiquement, concernant :
  - 3.2.5.1 le chiffre d'affaires
  - 3.2.5.2 le compte de résultat et chaque solde intermédiaire de gestion

- 3.2.5.3 le détail des charges d'exploitation
- 3.2.5.4 le détail des dépenses de R& D
- 3.2.5.5 la position de trésorerie
- 3.2.5.6 les flux de trésorerie
- 3.2.5.7 le bilan ou des éléments de bilan (investissements par exemple)
- 3.2.5.8 les indicateurs liés aux clients
- 3.2.5.9 les indicateurs liés à l'innovation
- 3.2.5.10 les indicateurs liés aux achats et à la production
- 3.2.5.11 les indicateurs liés à la production de services
- 3.2.5.12 les indicateurs liés aux ressources humaines
- 3.2.5.13 les indicateurs liés à la concurrence et au marché

3.2.6 Des informations de nature plus qualitatives, qui ne sont pas forcément diffusées publiquement :

- 3.2.6.1 Commentaires sur la politique d'investissement, de financement, sur l'évolution de la structure financière du groupe, sur la politique de dividendes
- 3.2.6.2 Présentation et commentaires sur l'organisation du groupe et les principaux dirigeants
- 3.2.6.3 Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marché du groupe
- 3.2.6.4 Présentation détaillée des produits, des marques du groupe
- 3.2.6.5 Positionnement du groupe sur ses marchés
- 3.2.6.6 Environnement concurrentiel du groupe
- 3.2.6.7 Commentaires sur la politique commerciale du groupe
- 3.2.6.8 Données qualitatives sur la politique de recherche du groupe, sur les projets en cours
- 3.2.6.9 Commentaires sur la politique industrielle
- 3.2.6.10 Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, et du positionnement de l'entreprise sur ses marchés
- 3.2.6.11 Commentaires sur les décisions et choix stratégiques du groupe

### Q3.3 La périodicité de diffusion privée des informations

- 3.3.1 Périodicité des réunions d'analystes ou investisseurs organisées par le groupe :
- 3.3.1.1 chaque trimestre à l'occasion de la diffusion des résultats trimestriels
  - 3.3.1.2 chaque semestre à l'occasion de la diffusion des résultats semestriels
  - 3.3.1.3 selon une périodicité inférieure au trimestre
  - 3.3.1.4 selon une périodicité supérieure au semestre
- 3.3.2 Périodicité des visites d'analystes ou d'investisseurs sur sites
- 3.3.2.1 chaque trimestre à l'occasion de la diffusion des résultats trimestriels
  - 3.3.2.2 chaque semestre à l'occasion de la diffusion des résultats semestriels
  - 3.3.2.3 selon une périodicité inférieure au trimestre
  - 3.3.2.4 selon une périodicité supérieure au semestre
- 3.3.3 Périodicité des conférences call
- 3.3.3.1 chaque trimestre à l'occasion de la diffusion des résultats trimestriels
  - 3.3.3.2 chaque semestre à l'occasion de la diffusion des résultats semestriels
  - 3.3.3.3 selon une périodicité inférieure au trimestre
  - 3.3.3.4 selon une périodicité supérieure au semestre
- 3.3.4 Périodicité des participations à des réunions organisées par les analystes
- 3.3.4.1 chaque trimestre à l'occasion de la diffusion des résultats trimestriels
  - 3.3.4.2 chaque semestre à l'occasion de la diffusion des résultats semestriels
  - 3.3.4.3 selon une périodicité inférieure au trimestre
  - 3.3.4.4 selon une périodicité supérieure au semestre
- 3.3.5 Périodicité des entretiens téléphoniques one to one entre un investisseur et la communication financière
- 3.3.5.1 plus d'une fois par mois
  - 3.3.5.2 entre une à trois fois par trimestre
  - 3.3.5.3 moins d'une fois par trimestre
- 3.3.6 Périodicité des entretiens one to one entre le dirigeant et un investisseur
- 3.3.6.1 plus d'une fois par trimestre
  - 3.3.6.2 entre une à quatre fois par an
  - 3.3.6.3 moins d'une fois par an

**Annexe V-9 : Tableau d'attribution des points aux différents items de qualité de l'information de gestion**

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse vrai	Réponse faux	Point Attribué
<b>Question 1.1. Outils/Procédures</b>				
<i>1.1.1.1</i>	<i>indicateurs identiques et activités similaires</i>	1		
<i>1.1.1.1</i>	<i>indicateurs identiques et activités différentes</i>	0		
<i>1.1.1.2</i>	<i>indicateurs différents par activités et activités similaires</i>	0		
<i>1.1.1.2</i>	<i>indicateurs différents par activités et activités différentes</i>	1		
<b>1.1.1.</b>	<b>Choix des indicateurs de gestion</b>			<b>1 ou 0</b>
<i>1.1.2.1</i>	<i>un ERP pour l'ens des activités du groupe et activités similaires</i>	1		
<i>1.1.2.1</i>	<i>un ERP pour l'ens des activités du groupe et activités différentes</i>	0		
<i>1.1.2.2</i>	<i>un ERP ou autre outil pour chaque activité du groupe et activités similaires</i>	0		
<i>1.1.2.2</i>	<i>un ERP ou autre outil pour chaque activité du groupe et activités différentes</i>	1		
<i>1.1.2.3</i>	<i>pas d'ERP ni au niveau groupe ni au niveau activités eet activités similaires</i>	0		
<i>1.1.2.3</i>	<i>pas d'ERP ni au niveau groupe ni au niveau activités et activités différentes</i>	1		
<b>1.1.2.</b>	<b>existence d'un ERP</b>			<b>1 ou 0</b>
<i>1.1.3.1</i>	<i>un outil de reporting commun pour l'ens des activités du groupe et activités similaires</i>	1		

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse vrai	Réponse faux	Point Attribué
1.1.3.1	<i>un outil de reporting commun pour l'ens des activités du groupe et activités différentes</i>	0		
1.1.3.2	<i>un outil de reporting différent pour chaque activité du groupe et activités similaires</i>	0		
1.1.3.2	<i>un outil de reporting différent pour chaque activité du groupe et activités différentes</i>	1		
1.1.3.3	<i>pas d'outil de reporting au sein du groupe et activités similaires</i>	0		
1.1.3.3	<i>pas d'outil de reporting au sein du groupe et activités différentes</i>	1		
<b>1.1.3.</b>	<b>outil de reporting</b>			<b>1 ou 0</b>
1.1.4.1	<i>reporting et gestion interfacés</i>	1		
1.1.4.2	<i>reporting et gestion non interfacés et saisie &lt;2h par mois</i>	1		
1.1.4.3	<i>reporting et gestion non interfacés et saisie &gt;2h par mois</i>	0		
<b>1.1.4.</b>	<b>interface reporting et gestion</b>			<b>1 ou 0</b>
1.1.5.1	<i>comptabilité et gestion interfacés</i>	1		
1.1.5.2	<i>comptabilité et gestion non interfacés et saisie &lt;1 journée par mois</i>	1		
1.1.5.3	<i>comptabilité et gestion non interfacés et saisie &gt;1 journée par mois</i>	0		
<b>1.1.5.</b>	<b>interface comptabilité et gestion</b>			<b>1 ou 0</b>
<b>1.1.6.</b>	<b>info DG = Somme infos locales</b>	1	0	<b>1 ou 0</b>
<b>1.1.7.</b>	<b>info gestion différent info conso</b>	0	1	<b>1 ou 0</b>
<b>1.1.8.</b>	<b>provisions top conso</b>	0	1	<b>1 ou 0</b>

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse vrai	Réponse faux	Point Attribué
1.1.9.	explicitation des règles de calcul des indicateurs	1	0	1 ou 0 x 2
1.1.10.	explicitation des règles comptables	1	0	1 ou 0
1.1.11.	Utilisation des mêmes indicateurs loc et en central	1	0	1 ou 0
1.1.12.1	<i>plus de 15</i>	0		
1.1.12.2	<i>entre 5 et 15</i>	1		
1.1.12.3	<i>moins de 5</i>	0		
1.1.12.	Nombre d'indicateurs suivis			1 ou 0
1.1.13.	Procédures budget et formulaires préétablis	1	0	1 ou 0
<b>Question 1.2. Lien Contrôle/Stratégie</b>				
1.2.1.	travail commun CG et Stratégie	1	0	1 ou 0
1.2.2.	stratégie élaborée par chq entité	1	0	1 ou 0
1.2.3.	validation et mise en cohérence de la stratégie	0	1	1 ou 0
1.2.4.	obj LT non déclinés en obj CT et MT	0	1	1 ou 0
1.2.5.	plan stratégique et 1ère année = budget	1	0	1 ou 0
1.2.6.	processus budget pas top down	0	1	1 ou 0
1.2.7.	décisions stratég déclinées dans les indicateurs	1	0	1 ou 0
1.2.8.	choix par la DG de ces indicateurs	1	0	1 ou 0
1.2.9.	contrôle stratégique formalisé	1	0	1 ou 0
1.2.10.	discussions sur les résultats	1	0	1 ou 0
<b>Question 1.3. Le contenu des informations de gestion</b>				
1.3.1.1	<i>compte résultat par SIG</i>			
1.3.1.2	<i>le détail des charges d'exploitation</i>			
1.3.1.3	<i>le détail des dépenses de</i>			

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse vrai	Réponse faux	Point Attribué
	<i>R&amp;D</i>			
<i>1.3.1.4</i>	<i>la position de trésorerie</i>			
<i>1.3.1.5</i>	<i>les flux de trésorerie</i>			
<i>1.3.1.6</i>	<i>le bilan ou des éléments de bilan</i>			
<b>1.3.1.</b>	<b>les indicateurs comptables et financiers</b>	<b>à partir de 4 cochées = 1</b>		<b>1</b>
<i>1.3.2.1</i>	<i>affaires en cours et carnet de commande</i>			
<i>1.3.2.2</i>	<i>fidélité des clients</i>			
<i>1.3.2.3</i>	<i>acquisition de nouveaux clients</i>			
<i>1.3.2.4</i>	<i>satisfaction clients</i>			
<i>1.3.2.5</i>	<i>rentabilité par client/segment</i>			
<i>1.3.2.6</i>	<i>autres</i>	1	0	
<b>1.3.2.</b>	<b>Indicateurs liés aux clients</b>	<b>à partir de 2 cochées = 1</b>		<b>1</b>
<i>1.3.3.1</i>	<i>part CA réalisé avec nouveaux produits</i>			
<i>1.3.3.2</i>	<i>lancement nouveaux produits/concurrence</i>			
<i>1.3.3.3</i>	<i>capacité production nouveaux produits</i>			
<i>1.3.3.4</i>	<i>mesure du résultat du développement des produits</i>			
<i>1.3.3.5</i>	<i>durée du cycle de développement des produits</i>			
<i>1.3.3.6</i>	<i>autres</i>			
<b>1.3.3.</b>	<b>Indicateurs liés à l'innovation</b>	<b>à partir de 2 cochées = 1</b>		<b>1</b>
<i>1.3.4.1</i>	<i>gestion des commandes</i>			
<i>1.3.4.2</i>	<i>gestion des fournisseurs</i>			
<i>1.3.4.3</i>	<i>qualité de la production</i>			
<i>1.3.4.4</i>	<i>rotation et coûts de gestion des stocks</i>			
<i>1.3.4.5</i>	<i>indicateurs liés au temps transformation/tps</i>			

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse vrai	Réponse faux	Point Attribué
	<i>production</i>			
<i>1.3.4.6</i>	<i>autres</i>			
<b>1.3.4.</b>	<b>Indicateurs liés aux achats et à la production</b>	à partir de 2 cochées = 1		<b>1</b>
<i>1.3.5.1</i>	<i>rapidité de l'intervention</i>			
<i>1.3.5.2</i>	<i>qualité de l'intervention</i>			
<i>1.3.5.3</i>	<i>fiabilité de l'intervention</i>			
<i>1.3.5.4</i>	<i>qualité de l'accueil/écoute</i>			
<i>1.3.5.5</i>	<i>autres</i>			
<b>1.3.5.</b>	<b>Indicateurs liés aux services</b>	à partir de 2 cochées = 1		<b>1</b>
<i>1.3.6.1</i>	<i>la satisfaction des salariés</i>			
<i>1.3.6.2</i>	<i>fidélisation du personnel</i>			
<i>1.3.6.3</i>	<i>productivité individuelle</i>			
<i>1.3.6.4</i>	<i>utilisation des compétences et du potentiel</i>			
<i>1.3.6.5</i>	<i>motivation des salariés</i>			
<i>1.3.6.6</i>	<i>autres</i>			
<b>1.3.6.</b>	<b>Indicateurs liés aux ressources humaines</b>	à partir de 2 cochées = 1		<b>1</b>
<i>1.3.7.1</i>	<i>position concurrentielle</i>			
<i>1.3.7.2</i>	<i>croissance du secteur</i>			
<i>1.3.7.3</i>	<i>concentration du secteur</i>			
<i>1.3.7.4</i>	<i>existence de barrières à l'entrées</i>			
<i>1.3.7.5</i>	<i>prix moyens concurrents</i>			
<i>1.3.7.6</i>	<i>autres</i>			
<b>1.3.7.</b>	<b>Indicateurs liés à la concurrence et au marché</b>	à partir de 2 cochées = 1		<b>1</b>
<i>1.3.8.1</i>	<i>prévisions pour les indicateurs financiers seulement</i>	0		
<i>1.3.8.2</i>	<i>prévisions pour l'ensemble des indicateurs</i>	1		
<i>1.3.8.3</i>	<i>pas de prévisions</i>	0		
<b>1.3.8.</b>	<b>prévisions pour quels</b>			<b>1 ou 0</b>

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse vrai	Réponse faux	Point Attribué
	<b>indicateurs</b>			
1.3.9.1	<i>reprévisions pour les indicateurs financiers seulement</i>	1		
1.3.9.2	<i>reprévisions pour l'ensemble des indicateurs</i>	1		
1.3.9.3	<i>pas de reprévisions</i>	0		
<b>1.3.9.</b>	<b>reprévisions pour quels indicateurs</b>			<b>1 ou 0</b>
1.3.10.1	<i>réel/budget fin de période de reporting</i>	1	0	
1.3.10.2	<i>réel n /réel n-1 fin de période de reporting</i>	1	0	
1.3.10.3	<i>budget/reprévision fin d'année</i>	1	0	
<b>1.3.10.</b>	<b>comparaisons</b>	<b>voir réel/budget</b>		<b>1</b>
1.3.11.1	<i>compte résultat par SIG</i>			
1.3.11.2	<i>le détail des charges d'exploitation</i>			
1.3.11.3	<i>le détail des dépenses de R&amp;D</i>			
1.3.11.4	<i>la position de trésorerie</i>			
1.3.11.5	<i>les flux de trésorerie</i>			
1.3.11.6	<i>le bilan ou des éléments de bilan</i>			
1.3.11.7	<i>indicateurs liés aux clients</i>			
1.3.11.8	<i>indicateurs liés à la capacité d'innovation</i>			
1.3.11.9	<i>indicateurs liés aux achats et à la production</i>			
1.3.11.10	<i>indicateurs liés aux services</i>			
1.3.11.11	<i>indicateurs liés aux ressources humaines</i>			
1.3.11.12	<i>indicateurs liés à la concurrence et au marché</i>			
<b>1.3.11.</b>	<b>les indicateurs par secteur d'activité</b>	<b>même indicateurs cochés que pour le groupe = 1</b>		<b>1</b>
1.3.12.1	<i>compte résultat par SIG</i>			
1.3.12.2	<i>le détail des charges</i>			

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse vrai	Réponse faux	Point Attribué		
	<i>d'exploitation</i>					
<i>1.3.12.3</i>	<i>le détail des dépenses de R&amp;D</i>					
<i>1.3.12.4</i>	<i>la position de trésorerie</i>					
<i>1.3.12.5</i>	<i>les flux de trésorerie</i>					
<i>1.3.12.6</i>	<i>le bilan ou des éléments de bilan</i>					
<i>1.3.12.7</i>	<i>indicateurs liés aux clients</i>					
<i>1.3.12.8</i>	<i>indicateurs liés à la capacité d'innovation</i>					
<i>1.3.12.9</i>	<i>indicateurs liés aux achats et à la production</i>					
<i>1.3.12.10</i>	<i>indicateurs liés aux services</i>					
<i>1.3.12.11</i>	<i>indicateurs liés aux ressources humaines</i>					
<i>1.3.12.12</i>	<i>indicateurs liés à la concurrence et au marché</i>					
<b>1.3.12</b>	<b>les indicateurs par secteur géographique</b>	<b>même indicateurs cochés que pour le groupe = 1</b>		<b>1</b>		
<b>Question 1.4 Délais de remontée des informations de gestion</b>						
		M	T	S	A	
<i>1.4.1.1</i>	<i>Le compte résultat par SIG et le détail des dépenses</i>	1	0	0	0	
<i>1.4.1.2</i>	<i>la position et les flux de trésorerie</i>	1	0	0	0	<b>1 ou 0</b>
<i>1.4.1.3</i>	<i>le bilan ou des éléments de bilan</i>	1	1	0	0	<b>1 ou 0</b>
<i>1.4.1.4</i>	<i>indicateurs liés aux clients</i>	1	1	0	0	<b>1 ou 0</b>
<i>1.4.1.5</i>	<i>indicateurs liés à la capacité d'innovation</i>	1	1	0	0	<b>1 ou 0</b>
<i>1.4.1.6</i>	<i>indicateurs liés aux achats et à la production</i>	1	1	0	0	<b>1 ou 0</b>
<i>1.4.1.7</i>	<i>indicateurs liés aux services</i>	1	1	0	0	<b>1 ou 0</b>
<i>1.4.1.8</i>	<i>indicateurs liés aux ressources humaines</i>	1	1	0	0	<b>1 ou 0</b>
<i>1.4.1.9</i>	<i>indicateurs liés à la concurrence et au marché</i>	1	1	0		<b>1 ou 0</b>

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse vrai		Réponse faux		Point Attribué
<b>1.4.1</b>	<b>Périodicité de remontée du reporting</b>	< P+5 après fin de P	entre P+6 et P+10 après fin de P	entre P+11 et P+15 après fin de P	au delà P+16	
1.4.2.1	<i>mensuel</i>	1,0	1,0	1,0	0,0	
1.4.2.2	<i>trimestriel</i>	1,0	1,0	1,0	0,0	
1.4.2.3	<i>semestriel</i>	1,0	1,0	1,0	0,0	
1.4.2.4	<i>annuel</i>	1,0	1,0	1,0	0,0	
<b>1.4.2</b>	<b>Délai de remontée du reporting</b>					<b>1 ou 0</b>
		< P+2 après fin de P	entre P+3 et P+5 après fin de P	entre P+6 et P+10 après fin de P	au delà P+11	
1.4.3.1	<i>chiffre d'affaires</i>	1	0	0	0	
1.4.3.2	<i>estimé de résultat</i>	1	0	0	0	
1.4.3.3	<i>position de trésorerie</i>	1	0	0	0	
1.4.3.4	<i>indicateurs liés aux clients</i>	1	0	0	0	
1.4.3.5	<i>indicateurs liés à la capacité d'innovation</i>	1	0	0	0	
1.4.3.6	<i>indicateurs liés aux achats et à la production</i>	1	0	0	0	
1.4.3.7	<i>indicateurs liés aux services</i>	1	0	0	0	
1.4.3.8	<i>indicateurs liés aux ressources humaines</i>	1	0	0	0	
1.4.3.9	<i>indicateurs liés à la concurrence et au marché</i>	1	0	0	0	
<b>1.4.3.</b>	<b>Remontée du flash</b>	<b>si case flash cochée avant P+2 = 1</b>				<b>1</b>
<b>Question 1.5. Fiabilité et contrôle des informations de</b>						

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse vrai	Réponse faux	Point Attribué
<b>gestion</b>				
1.5.1.1	<i>opérationnels seuls</i>	0		
1.5.1.2	<i>opérationnels validés par CG</i>	1		
1.5.1.3	<i>CG validés par opérationnels</i>	1		
1.5.1.4	<i>CG seuls</i>	0		
<b>1.5.1.</b>	<b>fourniture des infos de gestion bug et rep</b>			
<b>1.5.8.</b>	<b>Les infos de gestion sont validés par des contrôles de cohérence au niveau du groupe</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1 ou 0</b>
1.5.2.1	<i>infos gestion strict reflet compta</i>	0		
1.5.2.2	<i>infos gestion = cpta + eng et abonn</i>	1		
1.5.2.3	<i>infos gestion=ajust liés diff méthodes entre gestion et compta</i>	0		
1.5.2.4	<i>infos gestion=ajust liés diff méthodes entre compta locale et conso</i>	1		
1.5.2.5	<i>infos gestion = ne proviennent pas de cpta</i>	0		
<b>1.5.2</b>	<b>provenance infos de gestion cpta et fin</b>			<b>1 ou 0</b>
1.5.3.1	<i>réconciliation mensuelle</i>	1		
1.5.3.2	<i>réconciliation trimestrielle</i>	1		
1.5.3.3	<i>réconciliation semestrielle</i>	0		
1.5.3.4	<i>réconciliation annuelle</i>	0		
1.5.3.5	<i>jamais</i>	0		
<b>1.5.3.</b>	<b>réconciliation cpta/gestion</b>			<b>1 ou 0</b>
1.5.4.1	<i>réconciliation mensuelle</i>	1		
1.5.4.2	<i>réconciliation trimestrielle</i>	1		
1.5.4.3	<i>réconciliation semestrielle</i>	0		
1.5.4.4	<i>réconciliation annuelle</i>	0		
1.5.4.5	<i>jamais</i>	0		
<b>1.5.4.</b>	<b>réconciliation conso/gestion</b>			<b>1 ou 0</b>
1.5.5.1	<i>opérationnels seuls</i>	0		
1.5.5.2	<i>opérationnels validés par CG</i>	1		
1.5.5.3	<i>CG validés par</i>	1		

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse vrai	Réponse faux	Point Attribué
	<i>opérationnels</i>			
1.5.5.4	<i>CG seuls</i>	0		
<b>1.5.5.</b>	<b>fourniture des infos de gestion non fin</b>			
<b>1.5.8.</b>	<b>Les infos de gestion sont validés par des contrôles de cohérence au niveau du groupe</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1 ou 0</b>
1.5.6.1	<i>écarts réel/budget &lt; 1%</i>	1		
1.5.6.2	<i>écarts réel/budget entre 2% et 5%</i>	1		
1.5.6.3	<i>écarts réel/budget entre 6% et 10%</i>	0		
1.5.6.4	<i>écarts réel/budget &gt; 11%</i>	0		
<b>1.5.6.</b>	<b>qualité de la prévision du résultat</b>			<b>1 ou 0</b>
1.5.7.	<i>Le SIG est régulièrement audité par les auditeurs internes</i>	1	0	<b>1 ou 0</b>
1.5.9.	<i>Les infos de gestion sont validés par les auditeurs externes lors de la certification des comptes</i>	1	0	<b>1 ou 0</b>

## ***Annexe V-10 : Procédure de codage des questionnaires : caractéristiques de l'information de gestion***

### **1. Utilisation des normes internationales pour l'établissement des comptes**

C'est la question **1.1.10** qui permet de noter ce critère. Toutes les sociétés de l'échantillon utile étant des sociétés cotées, ce critère a été noté en fonction de l'existence de procédures écrites pour l'application des normes. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

### **2. Méthodes de comptabilité de gestion clairement explicitée par écrit**

C'est la question **1.1.9** qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

### **3. Informations réelles du reporting = comptabilité locale+abonnements+écarts liés aux normes**

C'est la question **1.5.2** qui permet de noter ce critère. Si les réponses cochées sont 1.5.2.2 et 1.5.2.4 simultanément, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

### **4. Informations de gestion au niveau direction générale = agrégation stricte des informations de gestion locales**

C'est la question **1.1.6** qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

### **5. Il existe des écarts entre l'information de gestion et l'information de la consolidation**

C'est la question **1.1.7** qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est faux, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

### **6. Informations consolidées au niveau direction générale ≠ agrégation stricte des informations consolidées locales (provisions passées en top conso)**

C'est la question **1.1.8** qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est faux, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

### **7. Réconciliation de la comptabilité générale avec la comptabilité de gestion trimestriellement**

C'est la question **1.5.3** qui permet de noter ce critère. Si les réponses cochées sont 1.5.3.1 ou 1.5.3.2, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**8. Réconciliation reporting (gestion) et consolidation (comptabilité) trimestriellement**

C'est la question **1.5.4** qui permet de noter ce critère. Si les réponses cochées sont 1.5.4.1 ou 1.5.4.2, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**9. Méthodes de calcul des indicateurs physiques et qualitatifs spécifiées par écrit et diffusées à l'ensemble des utilisateurs**

C'est la question **1.1.9** qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0. Nous notons que cette question sert deux fois, ce qui est normal car il est précisé en préambule que l'indicateur est le terme générique pour les indicateurs financiers (provenant de la comptabilité de gestion) et les indicateurs non financiers.

**10. Elaboration des informations prévisionnelles sans manuel de procédures et sans formulaire standard**

C'est la question **1.1.13** qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est faux, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**11. Contrôle a posteriori de la fiabilité des prévisions : écart entre budget et réel <5%**

C'est la question **1.5.6** qui permet de noter ce critère. Si les réponses cochées sont 1.5.6.1 ou 1.5.6.2, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**12. Comptabilité de gestion auditée par des auditeurs externes indépendants**

C'est la question **1.5.9** qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**13. Indicateurs non financiers présents dans le reporting de la DG et contrôlés par les contrôleurs de gestion locaux et centraux**

Ce sont les questions **1.5.5** et **1.5.8** qui permettent de noter ce critère. Si les réponses cochées sont 1.5.5.2 ou 1.5.5.3 pour la question 1.5.5 et vrai à la question 1.5.8, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0. Le contrôle interne doit en effet être effectué sur le terrain et en central. Un seul des deux contrôles ne suffit pas à garantir la fiabilité des indicateurs présents dans le reporting.

**14. Contrôle interne des informations prévisionnelles par les contrôleurs de gestion**

Ce sont les questions **1.5.1** et **1.5.8** qui permettent de noter ce critère. Si les réponses cochées sont 1.5.1.2 ou 1.5.1.3 pour la question 1.5.1 et vrai à la question 1.5.8, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0. Le contrôle interne doit en effet être effectué sur le terrain et en central. Un seul des deux contrôles ne suffit pas à garantir la fiabilité des informations prévisionnelles.

#### **15. Systèmes de gestion audités par les auditeurs internes**

C'est la question **1.5.7** qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

#### **16. Méthode d'élaboration du budget ≠ processus top-down**

C'est la question **1.2.6** qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est faux, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

#### **17. Existence d'une comptabilité de gestion et de méthodes de calculs de coûts adaptés à l'activité**

Ce critère est noté en fonction de la réponse à la question **1.1.1**, et de l'indication portée en page 2 sur les activités du groupe. En cas de mono-activité, si la réponse cochée est la réponse 1.1.1.1, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0. En cas d'activités multiples au moins égale à deux, si la réponse cochée est la réponse 1.1.1.2, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

#### **18. Présence d'indicateurs non financiers dans le reporting choisis en fonction de l'activité : les mêmes pour tout le groupe si les activités sont les mêmes, différents pour chaque activité du groupe en cas d'activité différente**

Ce critère est noté de la même façon que le critère 17 en fonction de la réponse à la question **1.1.1**, et de l'indication portée en page 2 sur les activités du groupe. Le terme activité doit être entendu au sens du métier de l'entreprise (par exemple fabrication de matériel de levage, ou fabrication de produits laitiers) : en effet, le métier influence la présence de certains types d'indicateurs. En cas de mono-activité, si la réponse cochée est la réponse 1.1.1.1, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0. En cas d'activités multiples au moins égale à deux, si la réponse cochée est la réponse 1.1.1.2, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

#### **19. Nombre d'indicateurs suivis au niveau de la DG >5 et < 15**

C'est la question **1.1.12** qui permet de noter ce critère. Si la réponse cochée est 1.1.12.2, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**20. Travail cohérent et en commun du contrôle de gestion et de la stratégie** C'est la question 1.2.1 qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**21. Les objectifs long terme du plan ne sont pas déclinés en objectifs moyen terme et court terme**

C'est la question 1.2.4 qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est faux, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**22. Le budget est la première année du plan**

C'est la question 1.2.5 qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**23. Prépondérance de l'avis des unités sur celui de la direction générale.**

C'est la question 1.2.3 qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est faux, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**24. Elaboration de la stratégie et du plan localement avec tous les acteurs de l'entité**

C'est la question 1.2.2 qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**25. Budget établi pour les indicateurs financiers et non financiers**

C'est la question 1.3.8 qui permet de noter ce critère. Si la réponse cochée est 1.3.8.2, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**26. Indicateurs choisis en lien avec les objectifs stratégiques**

C'est la question 1.2.7 qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**27. Indicateurs choisis par la DG**

C'est la question 1.2.8 qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**28. Indicateurs figurant dans le reporting utilisés par les opérationnels localement**

C'est la question 1.1.11 qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

### **29. Existence dans le reporting d'une analyse des écarts entre réalisations et prévisions**

C'est la question **1.3.10** qui permet de noter ce critère. Une, deux ou trois réponses peuvent être cochées. Peu importent les réponses aux questions 1.3.10.2 et 1.3.10.3, qui ne nous permettent pas de valider le critère. Il faut que la réponse à la question 1.3.10.1 soit cochée, quelle que soit la réponse aux deux autres affirmations. Dans ce cas, la note attribuée est 1, sinon, elle est de 0.

### **30. Existence dans le reporting d'une reprévision**

C'est la question **1.3.9** qui permet de noter ce critère. Si les réponses cochées sont 1.3.9.1 ou 1.3.9.2, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

### **31. Contrôle stratégique formalisé**

C'est la question **1.2.9** qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

### **32. Existence d'indicateurs financiers**

C'est la question **1.3.1.** qui permet de noter ce critère. Les exigences en matière de reporting sur les indicateurs financiers sont plus grandes qu'en matière d'indicateurs non financiers. Les éléments cités sont donc un minimum attendu pour que le critère soit validé comme atteignant la qualité demandée. Il faut donc qu'un minimum de quatre réponses soient cochées pour accorder la note 1, elle est de 0 pour trois réponses et moins de trois réponses cochées. Une exception est faite pour les entreprises n'ayant que des activités de négoce ou de services qui n'ont pas de dépenses de R&D (ceci étant établi à partir des activités mentionnées en page 2) : dans ce cas, à partir de trois réponses cochées, la note accordée est de 1, elle est de 0 pour deux réponses ou moins.

### **33. Existence d'indicateurs liés aux clients**

C'est la question **1.3.2** qui permet de noter ce critère. La note 1 est accordée à partir de deux réponses cochées (incluses), 0 sinon.

### **34. Existence d'indicateurs liés à la capacité d'innovation**

C'est la question **1.3.3** qui permet de noter ce critère, qui n'est évalué que pour les entreprises ayant des activités industrielles ou de service laissant la place à l'innovation (ceci étant

détecté à partir des réponses de la page 2). La note 1 est accordée à partir de deux réponses cochées (incluses), 0 sinon.

**35. Existence d'indicateurs liés aux achats et à la production**

C'est la question **1.3.4** qui permet de noter ce critère, qui n'est évalué que pour les entreprises ayant des activités industrielles et de négoce, et pour les entreprises de services devant acheter à l'extérieur (restauration par exemple) (ceci étant détecté à partir des réponses de la page 2). La note 1 est accordée à partir de deux réponses cochées (incluses), 0 sinon.

**36. Existence d'indicateurs liés aux services**

C'est la question **1.3.5** qui permet de noter ce critère, qui n'est évalué que pour les entreprises ayant des activités de services (ceci étant détecté à partir des réponses de la page 2). La note 1 est accordée à partir de deux réponses cochées (incluses), 0 sinon.

**37. Existence d'indicateurs liés aux RH**

C'est la question **1.3.6** qui permet de noter ce critère. La note 1 est accordée à partir de deux réponses cochées (incluses), 0 sinon.

**38. Existence d'indicateurs liés à la concurrence et aux marchés**

C'est la question **1.3.7** qui permet de noter ce critère. La note 1 est accordée à partir de deux réponses cochées (incluses), 0 sinon.

**39 Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur d'activité**

C'est la question **1.3.11** qui permet de noter ce critère, qui n'est évalué que pour des entreprises multi-activités. Dans ce cas, la notion d'activité est plus large que le métier : l'entreprise peut n'avoir qu'un métier, mais plusieurs produits ou plusieurs marchés, ce qui nécessite une vision par activités. Lorsque les mêmes indicateurs existent au niveau entreprise et au niveau secteur, la note 1 est accordée, 0 sinon.

**40. Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur géographique**

C'est la question **1.3.12** qui permet de noter ce critère, qui n'est évalué que pour des entreprises multi-nationales. Lorsque les mêmes indicateurs existent au niveau entreprise et au niveau géographique, la note 1 est accordée, 0 sinon.

**41. Existence de réunions de reporting pour discuter les résultats**

C'est la question **1.2.10** qui permet de noter ce critère. Si la réponse à la question est vrai, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**42. Existence d'un ERP pour l'ensemble du groupe si les activités sont les mêmes, un ERP par activité si les activités sont différentes**

Ce critère est noté en fonction de la réponse à la question **1.1.2**, et de l'indication portée en page 2 sur les activités du groupe. En cas de mono-activité, si la réponse cochée est la réponse 1.1.2.1, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0. En cas d'activités multiples au moins égale à deux, si la réponse cochée est la réponse 1.1.2.2 ou 1.1.2.3., la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**43 Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil de la comptabilité, ou l'outil est le même (ERP) ou la double saisie demande moins d'une journée par mois**

C'est la question **1.1.5** qui permet de noter ce critère. Si les réponses cochées sont 1.1.5.1 ou 1.1.5.2, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**44. Existence d'un outil de reporting pour l'ensemble du groupe si les activités sont les mêmes, un outil de reporting par activité si les activités sont différentes**

Ce critère est noté en fonction de la réponse à la question **1.1.3**, et de l'indication portée en page 2 sur les activités du groupe. En cas de mono-activité, si la réponse cochée est la réponse 1.1.3.1, la note attribuée est 1, sinon elle est de 0. En cas d'activités multiples au moins égale à deux, si la réponse cochée est la réponse 1.1.3.2 ou 1.1.3.3., la note attribuée est 1, sinon elle est de 0.

**45. Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil de reporting ou l'outil est le même ou la double saisie demande moins de 2h par mois**

C'est la question **1.1.4** qui permet de noter ce critère. Si les réponses cochées sont 1.1.4.1 ou 1.1.4.2, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

Les critères 46 à 53 sont notés si les informations existent dans le reporting (cf critère 33 à 38).

**46. Périodicité du reporting : informations compte de résultat et trésorerie : au minimum mensuelle**

C'est la question **1.4.1** qui permet de noter ce critère. Si la case cochée est reporting mensuel, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**47. Périodicité du reporting : bilan : au minimum trimestrielle**

C'est la question 1.4.1 qui permet de noter ce critère. Si la case cochée est reporting mensuel et/ou trimestriel, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**48. Périodicité du reporting : indicateurs liés aux clients : au minimum trimestrielle**

C'est la question 1.4.1 qui permet de noter ce critère. Si la case cochée est reporting mensuel et/ou trimestriel, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**49. Périodicité du reporting : indicateurs liés à l'innovation : au minimum trimestrielle**

C'est la question 1.4.1 qui permet de noter ce critère. Si la case cochée est reporting mensuel et/ou trimestriel, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**50. Périodicité du reporting : indicateurs liés à la production : au minimum trimestrielle**

C'est la question 1.4.1 qui permet de noter ce critère. Si la case cochée est reporting mensuel et/ou trimestriel, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**51. Périodicité du reporting : indicateurs liés à la qualité des services : au minimum trimestrielle**

C'est la question 1.4.1 qui permet de noter ce critère. Si la case cochée est reporting mensuel et/ou trimestriel, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**52. Périodicité du reporting : indicateurs liés aux ressources humaines : au minimum trimestrielle**

C'est la question 1.4.1 qui permet de noter ce critère. Si la case cochée est reporting mensuel et/ou trimestriel, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**53. Périodicité du reporting : indicateurs liés à la concurrence et aux marchés : au minimum trimestrielle**

C'est la question 1.4.1 qui permet de noter ce critère. Si la case cochée est reporting mensuel et/ou trimestriel, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**54. Délai de remontée du reporting mensuel, trimestriel, semestriel, annuel : < p+15**

C'est la question **1.4.2** qui permet de noter ce critère. Que le reporting soit mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel, le délai de remontée des informations doit être le même. Il est considéré par l'étude exploratoire que P+15 est la date butoir (en date calendaire, ce qui veut dire 10 jours ouvrés). Si les cases cochées sont avant P+5, entre P+6 et P+10, entre P+11 et p+15, et que ces dates sont les mêmes que le reporting soit mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel, la note attribuée est 1, dans tous les autres cas, elle est de 0.

**55. Existence d'informations sous forme de flash : chiffre d'affaires, estimé de résultat...**

C'est la question 1.4.3 qui permet de noter ce critère. La note 1 est accordé sur ce critère lorsque des informations quelles qu'elles soient sont diffusées sous forme de flash, avant p+2 après la fin de la période. La note est de 0 dans tous les autres cas.

**Annexe V-11 : Notation information de gestion - Notes obtenues par critère de qualité – classement en fonction des qualités primaires**

		Moyenne	Ecart-type	Fréquence
1	Utilisation des normes internationales pour l'établissement des comptes : existence de procédures écrites	0,836	0,373	46
2	Méthodes de comptabilité de gestion clairement explicitée par écrit	0,782	0,417	43
3	Informations réelles du reporting = comptabilité locale+abonnements+écarts liés aux normes	0,200	0,404	11
4	Informations de gestion au niveau direction générale = agrégation stricte des informations de gestion locales	0,818	0,389	45
5	Il n'existe pas d'écarts entre l'information de gestion et l'information de la consolidation	0,600	0,494	33
6	Informations consolidées au niveau direction générale = agrégation stricte des informations consolidées locales (pas de provision en top conso)	0,727	0,449	40
7	Réconciliation de la comptabilité générale avec la comptabilité de gestion trimestriellement	0,836	0,373	46
8	Réconciliation reporting (gestion) et consolidation (comptabilité) trimestriellement	0,818	0,389	45
9	Méthodes de calcul des indicateurs physiques et qualitatifs spécifiées par écrit et diffusées à l'ensemble des utilisateurs	0,782	0,417	43
10	Elaboration des informations prévisionnelles à partir d'un manuel de procédures et de formulaires standards	0,782	0,417	43
11	Contrôle a posteriori de la fiabilité des prévisions : écart entre budget et réel <5%	0,527	0,504	29
12	Comptabilité de gestion auditée par des auditeurs externes indépendants	0,636	0,485	35

		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Fréquence</b>
<b>13</b>	Indicateurs non financiers présents dans le reporting de la DG et contrôlés par les contrôleurs de gestion locaux et centraux	0,636	0,485	35
<b>14</b>	Contrôle interne des informations prévisionnelles par les contrôleurs de gestion	0,873	0,336	48
<b>15</b>	Systèmes de gestion audités par les auditeurs internes	0,473	0,504	26
<b>16</b>	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down	0,673	0,474	37
<b>Total fiabilité</b>		<b>0,687</b>	<b>0,196</b>	
<b>17</b>	Existence d'une comptabilité de gestion et de méthodes de calculs de coûts adaptés à l'activité	0,636	0,485	35
<b>18</b>	Présence d'indicateurs non financiers dans le reporting choisis en fonction de l'activité : les mêmes pour tout le groupe si les activités sont les mêmes, différents pour chaque activité du groupe en cas d'activité différente	0,636	0,485	35
<b>19</b>	Nombre d'indicateurs suivis au niveau de la DG >5 et < 15	0,509	0,505	28
<b>Total représentativité</b>		<b>0,594</b>	<b>0,367</b>	
<b>20</b>	Travail cohérent et en commun du contrôle de gestion et de la stratégie	0,818	0,389	45
<b>21</b>	Les objectifs long terme du plan sont déclinés en objectifs moyen terme et court terme	0,655	0,480	36
<b>22</b>	Le budget est la première année du plan	0,673	0,474	37

		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Fréquence</b>
<b>23</b>	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down ménageant cependant les informations issus du terrain : en cas de conflit, c'est la direction générale qui tranche	0,764	0,429	42
<b>24</b>	Elaboration de la stratégie et du plan localement avec tous les acteurs de l'entité	0,618	0,490	34
<b>25</b>	Budget établi pour les indicateurs financiers et non financiers	0,473	0,504	26
<b>26</b>	Indicateurs choisis en lien avec les objectifs stratégiques	0,909	0,290	50
<b>27</b>	Indicateurs choisis par la DG	0,891	0,315	49
<b>28</b>	Indicateurs figurant dans le reporting utilisés par les opérationnels localement	0,873	0,336	48
<b>29</b>	Existence dans le reporting d'une analyse des écarts entre réalisations et prévisions	0,945	0,229	52
<b>30</b>	Existence dans le reporting d'une réprévision	0,909	0,290	50
<b>31</b>	Contrôle stratégique formalisé	0,473	0,504	26
<b>32</b>	Existence d'indicateurs financiers	0,927	0,262	51
<b>33</b>	Existence d'indicateurs liés aux clients	0,709	0,458	39
<b>34</b>	Existence d'indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,380	0,490	19

		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Fréquence</b>
<b>35</b>	Existence d'indicateurs liés aux achats et à la production	0,568	0,501	25
<b>36</b>	Existence d'indicateurs liés aux services	0,342	0,481	13
<b>37</b>	Existence d'indicateurs liés aux RH	0,491	0,505	27
<b>38</b>	Existence d'indicateurs liés à la concurrence et aux marchés	0,382	0,490	21
<b>39</b>	Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur d'activité	0,458	0,504	22
<b>40</b>	Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur géographique	0,245	0,434	12
<b>41</b>	Existence de réunions de reporting pour discuter les résultats	0,782	0,417	43
<b>Total pertinence</b>		<b>0,656</b>	<b>0,149</b>	
<b>42</b>	Existence d'un ERP pour l'ensemble du groupe si les activités sont les mêmes, un ERP par activité ou pas d'ERP si les activités sont différentes	0,491	0,505	27
<b>43</b>	Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil de la comptabilité, ou l'outil est le même (ERP) ou la double saisie demande moins d'une journée par mois	0,927	0,262	51
<b>44</b>	Existence d'un outil de reporting pour l'ensemble du groupe si les activités sont les mêmes, un outil de reporting par activité ou pas d'outil de reporting si les activités sont différentes	0,545	0,503	30

		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Fréquence</b>
<b>45</b>	Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil de reporting ou l'outil est le même ou la double saisie demande moins de 2h par mois	0,836	0,373	46
<b>46</b>	Périodicité du reporting : informations compte de résultat et trésorerie : au minimum mensuelle	0,782	0,417	43
<b>47</b>	Périodicité du reporting : bilan : au minimum trimestrielle	0,873	0,336	48
<b>48</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés aux clients : au minimum trimestrielle	0,980	0,141	49
<b>49</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à l'innovation : au minimum trimestrielle	0,633	0,490	19
<b>50</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la production : au minimum trimestrielle	0,973	0,164	36
<b>51</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la qualité des services : au minimum trimestrielle	0,857	0,359	18
<b>52</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés aux ressources humaines : au minimum trimestrielle	0,900	0,303	45
<b>53</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la concurrence et aux marchés : au minimum trimestrielle	0,633	0,490	19
<b>54</b>	Délai de remontée du reporting mensuel, trimestriel, semestriel, annuel : < p+15	0,455	0,503	25
<b>55</b>	Existence d'informations sous forme de flash : chiffre d'affaires, estimé de résultat...	0,273	0,449	15
<b>Total accessibilité</b>		<b>0,715</b>	<b>0,148</b>	
<b>Total général</b>		<b>0,675</b>	<b>0,113</b>	

**Annexe V-12 : Notation information de gestion - Notes obtenues par critère de qualité – classement ordonné par la note moyenne obtenue**

	Critères	Note moyenne obtenue	Rang	Fréquence	Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère	Qualité notée
48	Périodicité du reporting : indicateurs liés aux clients : au minimum trimestrielle	0,980	1	49	50	accessibilité
50	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la production : au minimum trimestrielle	0,973	2	36	37	accessibilité
29	Existence dans le reporting d'une analyse des écarts entre réalisations et prévisions	0,945	3	52	55	pertinence
32	Existence d'indicateurs financiers	0,927	4	51	55	pertinence
43	Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil de la comptabilité, ou l'outil est le même (ERP) ou la double saisie demande moins d'une journée par mois	0,927	5	51	55	accessibilité
26	Indicateurs choisis en lien avec les objectifs stratégiques	0,909	6	50	55	pertinence
30	Existence dans le reporting d'une reprévision	0,909	7	50	55	pertinence
52	Périodicité du reporting : indicateurs liés aux ressources humaines : au minimum trimestrielle	0,900	8	45	50	accessibilité
27	Indicateurs choisis par la DG	0,891	9	49	55	pertinence
14	Contrôle interne des informations prévisionnelles par les contrôleurs de gestion	0,873	10	48	55	fiabilité
28	Indicateurs figurant dans le reporting utilisés par les opérationnels localement	0,873	11	48	55	pertinence
47	Périodicité du reporting : bilan : au minimum trimestrielle	0,873	12	48	55	accessibilité

	<b>Critères</b>	<b>Note moyenne obtenue</b>	<b>Rang</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère</b>	<b>Qualité notée</b>
<b>51</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la qualité des services : au minimum trimestrielle	0,857	13	18	21	accessibilité
<b>1</b>	Utilisation des normes internationales pour l'établissement des comptes	0,836	14	46	55	fiabilité
<b>7</b>	Réconciliation de la comptabilité générale avec la comptabilité de gestion trimestriellement	0,836	15	46	55	fiabilité
<b>45</b>	Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil de reporting ou l'outil est le même ou la double saisie demande moins de 2h par mois	0,836	16	46	55	accessibilité
<b>4</b>	Informations de gestion au niveau direction générale = agrégation stricte des informations de gestion locales	0,818	17	45	55	fiabilité
<b>8</b>	Réconciliation reporting (gestion) et consolidation (comptabilité) trimestriellement	0,818	18	45	55	fiabilité
<b>20</b>	Travail cohérent et en commun du contrôle de gestion et de la stratégie	0,818	19	45	55	pertinence
<b>2</b>	Méthodes de comptabilité de gestion clairement explicitée par écrit	0,782	20	43	55	fiabilité
<b>9</b>	Méthodes de calcul des indicateurs physiques et qualitatifs spécifiées par écrit et diffusées à l'ensemble des utilisateurs	0,782	21	43	55	fiabilité
<b>10</b>	Elaboration des informations prévisionnelles à partir d'un manuel de procédures et de formulaires standards	0,782	22	43	55	fiabilité
<b>41</b>	Existence de réunions de reporting pour discuter les résultats	0,782	23	43	55	pertinence

	<b>Critères</b>	<b>Note moyenne obtenue</b>	<b>Rang</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère</b>	<b>Qualité notée</b>
<b>46</b>	Périodicité du reporting : informations compte de résultat et trésorerie : au minimum mensuelle	0,782	24	43	55	accessibilité
<b>23</b>	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down ménageant cependant les informations issus du terrain : en cas de conflit, c'est la direction générale qui tranche	0,764	25	42	55	pertinence
<b>6</b>	Informations consolidées au niveau direction générale = agrégation stricte des informations consolidées locales (pas de provision en top conso)	0,727	26	40	55	fiabilité
<b>33</b>	Existence d'indicateurs liés aux clients	0,709	27	39	55	pertinence
<b>16</b>	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down	0,673	28	37	55	fiabilité
<b>22</b>	Le budget est la première année du plan	0,673	29	37	55	pertinence
<b>21</b>	Les objectifs long terme du plan sont déclinés en objectifs moyen terme et court terme	0,655	30	36	55	pertinence
<b>12</b>	Comptabilité de gestion auditée par des auditeurs externes indépendants	0,636	31	35	55	fiabilité
<b>13</b>	Indicateurs non financiers présents dans le reporting de la DG et contrôlés par les contrôleurs de gestion locaux et centraux	0,636	32	35	55	fiabilité
<b>17</b>	Existence d'une comptabilité de gestion et de méthodes de calculs de coûts adaptés à l'activité	0,636	33	35	55	représentativité

	<b>Critères</b>	<b>Note moyenne obtenue</b>	<b>Rang</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère</b>	<b>Qualité notée</b>
<b>18</b>	Présence d'indicateurs non financiers dans le reporting choisis en fonction de l'activité : les mêmes pour tout le groupe si les activités sont les mêmes, différents pour chaque activité du groupe en cas d'activité différente	0,636	34	35	55	représentativité
<b>49</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à l'innovation : au minimum trimestrielle	0,633	35	19	30	accessibilité
<b>53</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la concurrence et aux marchés : au minimum trimestrielle	0,633	36	19	30	accessibilité
<b>24</b>	Elaboration de la stratégie et du plan localement avec tous les acteurs de l'entité	0,618	37	34	55	pertinence
<b>5</b>	Il n'existe pas d'écarts entre l'information de gestion et l'information de la consolidation	0,600	38	33	55	fiabilité
<b>35</b>	Existence d'indicateurs liés aux achats et à la production	0,568	39	25	44	pertinence
<b>44</b>	Existence d'un outil de reporting pour l'ensemble du groupe si les activités sont les mêmes, un outil de reporting par activité ou pas d'outil de reporting si les activités sont différentes	0,545	40	30	55	fiabilité
<b>11</b>	Contrôle a posteriori de la fiabilité des prévisions : écart entre budget et réel <5%	0,527	41	29	55	fiabilité
<b>19</b>	Nombre d'indicateurs suivis au niveau de la DG >5 et < 15	0,509	42	28	55	représentativité
<b>37</b>	Existence d'indicateurs liés aux RH	0,491	43	27	55	pertinence

	<b>Critères</b>	<b>Note moyenne obtenue</b>	<b>Rang</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère</b>	<b>Qualité notée</b>
<b>42</b>	Existence d'un ERP pour l'ensemble du groupe si les activités sont les mêmes, un ERP par activité ou pas d' ERP si les activités sont différentes	0,491	44	27	55	accessibilité
<b>15</b>	Systèmes de gestion audités par les auditeurs internes	0,473	45	26	55	fiabilité
<b>25</b>	Budget établi pour les indicateurs financiers et non financiers	0,473	46	26	55	pertinence
<b>31</b>	Contrôle stratégique formalisé	0,473	47	26	55	pertinence
<b>39</b>	Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur d'activité	0,458	48	22	48	pertinence
<b>54</b>	Délai de remontée du reporting mensuel, trimestriel, semestriel, annuel : < p+15	0,455	49	25	55	accessibilité
<b>38</b>	Existence d'indicateurs liés à la concurrence et aux marchés	0,382	50	21	55	pertinence
<b>34</b>	Existence d'indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,380	51	19	50	pertinence
<b>36</b>	Existence d'indicateurs liés aux services	0,342	52	13	38	pertinence
<b>55</b>	Existence d'informations sous forme de flash : chiffre d'affaires, estimé de résultat...	0,273	53	15	55	accessibilité
<b>40</b>	Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur géographique	0,245	54	12	49	pertinence
<b>3</b>	Informations réelles du reporting = comptabilité locale+abonnements+écarts liés aux normes	0,200	55	11	55	fiabilité

**Annexe V-13 : Information de gestion : statistiques descriptives des deux sous-échantillons 1 et 2**

		Sous-groupe 1 SIG+	Sous-groupe 2 SIG-	Total
<b>Nombre D'entreprises totales</b>		<b>27</b>	<b>28</b>	<b>55</b>
<b>Nombre d'entreprises par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	15	13	<b>28</b>
	<b>Autres</b>	12	15	<b>27</b>
<b>% par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	56%	46%	<b>51%</b>
	<b>Autres</b>	44%	54%	<b>49%</b>
<b>Nombre d'entreprises par indice</b>	<b>CAC40+NX20</b>	12	2	<b>14</b>
	<b>MIDSMA</b>	15	26	<b>41</b>
<b>% par indice</b>	<b>CAC40+NX20</b>	44%	7%	<b>25%</b>
	<b>MIDSMA</b>	56%	93%	<b>75%</b>
<b>CA MOYEN</b>		9452	3545	<b>6445</b>
<b>CA MEDIAN</b>		3061	481	<b>985</b>
<b>% moyen Actionnariat flottant</b>		58%	32%	<b>45%</b>
<b>% médián Actionnariat flottant</b>		60%	27%	<b>39%</b>
<b>Note SIG moyenne</b>		76%	59%	<b>68%</b>
<b>Note fiabilité moyenne</b>		81%	57%	<b>69%</b>
<b>Note représentativité moyenne</b>		63%	56%	<b>59%</b>
<b>Note pertinence moyenne</b>		73%	58%	<b>66%</b>
<b>Note accessibilité moyenne</b>		79%	65%	<b>72%</b>

**Annexe V-14 : Notation système de gestion et typologie créée par la médiane de l'échantillon**

		Moyenne SIG>	Moyenne SIG<	Moyenne
1	Utilisation des normes internationales pour l'établissement des comptes : existence de procédures écrites	1,000	0,679	0,836
2	Méthodes de comptabilité de gestion clairement explicitée par écrit	0,926	0,625	0,782
3	Informations réelles du reporting = comptabilité locale+abonnements+écarts liés aux normes	0,185	0,214	0,200
4	Informations de gestion au niveau direction générale = agrégation stricte des informations de gestion locales	0,852	0,786	0,818
5	Il n'existe pas d'écarts entre l'information de gestion et l'information de la consolidation	0,778	0,429	0,600
6	Informations consolidées au niveau direction générale = agrégation stricte des informations consolidées locales (pas de provision en top conso)	0,815	0,643	0,727
7	Réconciliation de la comptabilité générale avec la comptabilité de gestion trimestriellement	0,926	0,750	0,836
8	Réconciliation reporting (gestion) et consolidation (comptabilité) trimestriellement	1,000	0,643	0,818
9	Méthodes de calcul des indicateurs physiques et qualitatifs spécifiées par écrit et diffusées à l'ensemble des utilisateurs	0,926	0,625	0,782
10	Elaboration des informations prévisionnelles à partir d'un manuel de procédures et de formulaires standards	0,926	0,643	0,782
11	Contrôle a posteriori de la fiabilité des prévisions : écart entre budget et réel <5%	0,630	0,429	0,527
12	Comptabilité de gestion audité par des auditeurs externes indépendants	0,778	0,500	0,636
13	Indicateurs non financiers présents dans le reporting de la DG et contrôlés par les contrôleurs de gestion locaux et centraux	0,815	0,464	0,636

		<b>Moyenne SIG&gt;</b>	<b>Moyenne SIG&lt;</b>	<b>Moyenne</b>
<b>14</b>	Contrôle interne des informations prévisionnelles par les contrôleurs de gestion	0,963	0,786	0,873
<b>15</b>	Systèmes de gestion audités par les auditeurs internes	0,481	0,464	0,473
<b>16</b>	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down	0,926	0,429	0,673
<b>Total fiabilité</b>		<b>0,808</b>	<b>0,569</b>	<b>0,687</b>
<b>17</b>	Existence d'une comptabilité de gestion et de méthodes de calculs de coûts adaptés à l'activité	0,704	0,571	0,636
<b>18</b>	Présence d'indicateurs non financiers dans le reporting choisis en fonction de l'activité : les mêmes pour tout le groupe si les activités sont les mêmes, différents pour chaque activité du groupe en cas d'activité différente	0,704	0,571	0,636
<b>19</b>	Nombre d'indicateurs suivis au niveau de la DG >5 et < 15	0,481	0,536	0,509
<b>Total représentativité</b>		<b>0,630</b>	<b>0,560</b>	<b>0,594</b>
<b>20</b>	Travail cohérent et en commun du contrôle de gestion et de la stratégie	0,926	0,714	0,818
<b>21</b>	Les objectifs long terme du plan sont déclinés en objectifs moyen terme et court terme	0,815	0,500	0,655
<b>22</b>	Le budget est la première année du plan	0,852	0,500	0,673
<b>23</b>	Méthode d'élaboration du budget selon un processus top-down ménageant cependant les informations issus du terrain : en cas de conflit, c'est la direction générale qui tranche	0,852	0,679	0,764
<b>24</b>	Elaboration de la stratégie et du plan localement avec tous les acteurs de l'entité	0,630	0,607	0,618
<b>25</b>	Budget établi pour les indicateurs financiers et non financiers	0,556	0,393	0,473
<b>26</b>	Indicateurs choisis en lien avec les objectifs stratégiques	0,963	0,857	0,909
<b>27</b>	Indicateurs choisis par la DG	0,852	0,929	0,891

		<b>Moyenne SIG&gt;</b>	<b>Moyenne SIG&lt;</b>	<b>Moyenne</b>
<b>28</b>	Indicateurs figurant dans le reporting utilisés par les opérationnels localement	0,963	0,786	0,873
<b>29</b>	Existence dans le reporting d'une analyse des écarts entre réalisations et prévisions	0,963	0,929	0,945
<b>30</b>	Existence dans le reporting d'une reprévision	1,000	0,821	0,909
<b>31</b>	Contrôle stratégique formalisé	0,630	0,321	0,473
<b>32</b>	Existence d'indicateurs financiers	0,926	0,929	0,927
<b>33</b>	Existence d'indicateurs liés aux clients	0,778	0,643	0,709
<b>34</b>	Existence d'indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,440	0,320	0,380
<b>35</b>	Existence d'indicateurs liés aux achats et à la production	0,640	0,474	0,568
<b>36</b>	Existence d'indicateurs liés aux services	0,316	0,368	0,342
<b>37</b>	Existence d'indicateurs liés aux RH	0,481	0,500	0,491
<b>38</b>	Existence d'indicateurs liés à la concurrence et aux marchés	0,481	0,286	0,382
<b>39</b>	Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur d'activité	0,500	0,423	0,458
<b>40</b>	Les indicateurs existant pour l'information consolidée existent par secteur géographique	0,360	0,125	0,245
<b>41</b>	Existence de réunions de reporting pour discuter les résultats	1,000	0,571	0,782
<b>Total pertinence</b>		<b>0,733</b>	<b>0,582</b>	<b>0,656</b>
<b>42</b>	Existence d'un ERP pour l'ensemble du groupe si les activités sont les mêmes, un ERP par activité ou pas d' ERP si les activités sont différentes	0,519	0,464	0,491
<b>43</b>	Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil de la comptabilité, ou l'outil est le même (ERP) ou la double saisie demande moins d'une journée par mois	1,000	0,857	0,927
<b>44</b>	Existence d'un outil de reporting pour l'ensemble du groupe si les activités sont les mêmes, un outil de reporting par activité ou pas d'outil de reporting si les activités sont différentes	0,741	0,357	0,545

		<b>Moyenne SIG&gt;</b>	<b>Moyenne SIG&lt;</b>	<b>Moyenne</b>
<b>45</b>	Il existe une interface entre l'outil de gestion et l'outil de reporting ou l'outil est le même ou la double saisie demande moins de 2h par mois	0,963	0,714	0,836
<b>46</b>	Périodicité du reporting : informations compte de résultat et trésorerie : au minimum mensuelle	0,852	0,714	0,782
<b>47</b>	Périodicité du reporting : bilan : au minimum trimestrielle	0,926	0,821	0,873
<b>48</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés aux clients : au minimum trimestrielle	1,000	0,958	0,980
<b>49</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à l'innovation : au minimum trimestrielle	0,765	0,462	0,633
<b>50</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la production : au minimum trimestrielle	1,000	0,938	0,973
<b>51</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la qualité des services : au minimum trimestrielle	0,846	0,875	0,857
<b>52</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés aux ressources humaines : au minimum trimestrielle	0,885	0,917	0,900
<b>53</b>	Périodicité du reporting : indicateurs liés à la concurrence et aux marchés : au minimum trimestrielle	0,889	0,250	0,633
<b>54</b>	Délai de remontée du reporting mensuel, trimestriel, semestriel, annuel : < p+15	0,519	0,393	0,455
<b>55</b>	Existence d'informations sous forme de flash : chiffre d'affaires, estimé de résultat...	0,259	0,286	0,273
<b>Total accessibilité</b>		<b>0,787</b>	<b>0,646</b>	<b>0,715</b>
<b>Total général</b>		<b>0,763</b>	<b>0,589</b>	<b>0,675</b>

**Annexe V-15 : Tableau d'attribution des points aux différents items de qualité de la diffusion publique d'informations de gestion**

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse oui	Réponse Non	Point Attribué
<b>Question 2.1. Les vecteurs de diffusion de l'information publique</b>				
2.1.1	<i>BALO</i>	1	0	1 ou 0
2.1.2	<i>Assemblées générales actionnaires</i>	1	0	1 ou 0
2.1.3	<i>communiqués de presse</i>	1	0	1 ou 0
2.1.4	<i>internet</i>	1	0	1 ou 0
2.1.5	<i>publicité financière</i>	1	0	1 ou 0
2.1.6	<i>Autres</i>	1	0	1 ou 0
<b>2.1</b>	<b>vecteurs de diffusion</b>	<b>6</b>		
<b>Question 2.2. La liste des items diffusés dans le rapport annuel</b>				
2.2.1.1	<i>Indication du référentiel national ou international utilisé</i>	1	0	1 ou 0
2.2.1.2	<i>rappel des principes et méthodes utilisés</i>	1	0	1 ou 0
2.2.1.3	<i>éléments d'explication liés au périmètre de consolidation</i>	1	0	1 ou 0
2.2.1.4	<i>règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios fournis</i>	1	0	1 ou 0
<b>2.2.1</b>	<b>Informations générales sur les méthodes et procédures</b>	<b>4</b>		
2.2.2.1	<i>compte résultat par SIG</i>	1	0	1 ou 0

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse oui	Réponse Non	Point Attribué
2.2.2.2	<i>le détail des charges d'exploitation</i>	1	0	1 ou 0
2.2.2.3	<i>le détail des dépenses de R&amp;D</i>	1	0	1 ou 0
2.2.2.4	<i>la position de trésorerie</i>	1	0	1 ou 0
2.2.2.5	<i>les flux de trésorerie</i>	1	0	1 ou 0
2.2.2.6	<i>le bilan ou des éléments de bilan</i>	1	0	1 ou 0
<b>2.2.2</b>	<b>Informations réelles comptables et financières</b>	<b>6</b>		
2.2.3.1	<i>indicateurs liés aux clients</i>	1	0	1 ou 0
2.2.3.2	<i>indicateurs liés à la capacité d'innovation</i>	1	0	1 ou 0
2.2.3.3	<i>indicateurs liés aux achats ou à la production</i>	1	0	1 ou 0
2.2.3.4	<i>indicateurs liés aux services</i>	1	0	1 ou 0
2.2.3.5	<i>indicateurs liés aux rh</i>	1	0	1 ou 0
2.2.3.6	<i>indicateurs liés aux marchés, à la concurrence</i>	1	0	1 ou 0
<b>2.2.3</b>	<b>Informations réelles non comptables et non financières</b>	<b>6</b>		
2.2.4.1	<i>chiffre d'affaires</i>	1	0	1 ou 0
2.2.4.2	<i>résultat</i>	1	0	1 ou 0
2.2.4.3	<i>détail des charges d'exploitation</i>	1	0	1 ou 0
2.2.4.4	<i>détail des dépenses R&amp;D</i>	1	0	1 ou 0
2.2.4.5	<i>position de</i>	1	0	1 ou 0

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse oui	Réponse Non	Point Attribué
	<i>trésorerie</i>			
2.2.4.6	<i>flux de trésorerie</i>	1	0	1 ou 0
2.2.4.7	<i>le bilan ou des éléments de bilan</i>	1	0	1 ou 0
2.2.4.8	<i>indicateurs liés aux clients</i>	1	0	1 ou 0
2.2.4.9	<i>indicateurs liés à la capacité d'innovation</i>	1	0	1 ou 0
2.2.4.10	<i>indicateurs liés aux achats ou à la production</i>	1	0	1 ou 0
2.2.4.11	<i>indicateurs liés aux services</i>	1	0	1 ou 0
2.2.4.12	<i>indicateurs liés aux rh</i>	1	0	1 ou 0
2.2.4.13	<i>indicateurs liés aux marchés, à la concurrence</i>	1	0	1 ou 0
<b>2.2.4</b>	<b>Informations prévisionnelles</b>	<b>13</b>		
2.2.5.1	<i>chiffre d'affaires</i>	1	0	1 ou 0
2.2.5.2	<i>résultat</i>	1	0	1 ou 0
2.2.5.3	<i>détail des charges d'exploitation</i>	1	0	1 ou 0
2.2.5.4	<i>détail des dépenses R&amp;D</i>	1	0	1 ou 0
2.2.5.5	<i>position de trésorerie</i>	1	0	1 ou 0
2.2.5.6	<i>flux de trésorerie</i>	1	0	1 ou 0
2.2.5.7	<i>le bilan ou des éléments de bilan</i>	1	0	1 ou 0
2.2.5.8	<i>indicateurs liés aux clients</i>	1	0	1 ou 0
2.2.5.9	<i>indicateurs liés à la capacité d'innovation</i>	1	0	1 ou 0
2.2.5.10	<i>indicateurs liés aux achats ou à</i>	1	0	1 ou 0

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse oui	Réponse Non	Point Attribué
	<i>la production</i>			
2.2.5.11	<i>indicateurs liés aux services</i>	1	0	1 ou 0
2.2.5.12	<i>indicateurs liés aux rh</i>	1	0	1 ou 0
2.2.5.13	<i>indicateurs liés aux marchés, à la concurrence</i>	1	0	1 ou 0
<b>2.2.5</b>	<b>Informations sectorielles</b>	<b>13</b>		
2.2.6.1	<i>Commentaire sur la politique d'investissement, de financement, évolution de la structure financière du groupe</i>	1	0	1 ou 0
2.2.6.2	<i>Présentation et commentaire sur l'organisation du groupe et les principaux dirigeants</i>	1	0	1 ou 0
2.2.6.3	<i>Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marchés du groupe</i>	1	0	1 ou 0
2.2.6.4	<i>Présentation détaillée des produits, des marques du groupe</i>	1	0	1 ou 0
2.2.6.5	<i>Positionnement du groupe sur ses marchés</i>	1	0	1 ou 0
2.2.6.6	<i>Environnement concurrentiel du</i>	1	0	1 ou 0

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse oui	Réponse Non	Point Attribué
	<i>groupe</i>			
2.2.6.7	<i>Commentaire sur la politique commerciale du groupe</i>	1	0	1 ou 0
2.2.6.8	<i>Données qualitatives sur la politique de recherche du groupe, sur les projets en cours</i>	1	0	1 ou 0
2.2.6.9	<i>Commentaire sur la politique industrielle</i>	1	0	1 ou 0
2.2.6.10	<i>Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, et du positionnement de l'entreprise sur ses marchés</i>	1	0	1 ou 0
2.2.6.11	<i>Commentaires sur les décisions et choix stratégiques du groupe</i>	1	0	1 ou 0
<b>2.2.6</b>	<b>Informations générales et stratégiques sur le groupe</b>	<b>11</b>		
2.2.7.1	<i>Commentaires sur la formation des résultats</i>	1	0	1 ou 0
2.2.7.2	<i>Comparaison (chiffrée ou non) avec les prévisions</i>	1	0	1 ou 0
2.2.7.3	<i>Comparaison (chiffrée ou non) avec les réalisations n-1</i>	1	0	1 ou 0
<b>2.2.7</b>	<b>commentaires et analyse des résultats</b>	<b>3</b>		

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse oui	Réponse Non	Point Attribué
<b>Total 2.2. La liste des items diffusés dans le rapport annuel</b>		<b>56</b>		
<b>Question 2.3 La périodicité de diffusion des informations</b>				
2.3.1.1	<i>Ca trimestriel et résultats semestriels</i>	0		
2.3.1.2	<i>ca et résultats trimestriels</i>	1		
<b>Total 2.3. La périodicité de diffusion des résultats</b>		<b>1</b>	1 ou 0	<b>1 ou 0</b>
<b>Question 2.4 Le délai de diffusion après la fin d'une période</b>				
2.4.1.1	<i>ca seul avant 30 jours</i>	1		
2.4.1.2	<i>ca seul 30 jours et au delà</i>	0		
2.4.1.3	<i>ca en même temps que le résultat avant 45 jours</i>	1		
2.4.1.4	<i>ca en même temps que le résultat 45 jours et au-delà</i>	0		
<b>2.4.1</b>	<b>diffusion chiffre d'affaire</b>	<b>1</b>		<b>1 ou 0</b>
2.4.2.1	<i>résultats trimestriels avant 45 jours</i>	1		
2.4.2.2	<i>résultats trimestriels 45 jours et au-delà</i>	0		
2.4.2.3	<i>résultats semestriels avant 60 jours</i>	1		
2.4.2.4	<i>résultats semestriels 60 jours et au-delà</i>	0		
<b>2.4.2</b>	<b>diffusion résultat</b>	<b>1</b>		<b>1 ou 0</b>
<b>Total 2.4. Le délai de diffusion des résultats</b>		<b>2</b>	1 ou 0	<b>1 ou 0</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>65</b>		

**Annexe V-16 : Notation diffusion publique d'informations de gestion  
- Notes obtenues par critère de qualité – classement en fonction  
des qualités primaires**

		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Fréquence</b>
<b>1</b>	BALO	1,000	0,000	55
<b>2</b>	Assemblées générales actionnaires	0,964	0,189	53
<b>3</b>	communiqués de presse	0,964	0,189	53
<b>4</b>	internet	0,982	0,135	54
<b>5</b>	publicité financière	0,673	0,474	37
<b>6</b>	Autres moyens de diffusion	0,073	0,262	4
<b>Total vecteurs de diffusion</b>		<b>0,776</b>	<b>0,107</b>	
<b>7</b>	Indication du référentiel national ou international utilisé	1,000	0,000	55
<b>8</b>	rappel des principes et méthodes utilisés	1,000	0,000	55
<b>9</b>	éléments d'explication liés au périmètre de consolidation	1,000	0,000	55
<b>10</b>	règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios fournis	0,509	0,505	28
<b>Total informations générales et procédures</b>		<b>0,877</b>	<b>0,126</b>	
<b>11</b>	compte résultat par SIG	1,000	0,000	55
<b>12</b>	le détail des charges d'exploitation	0,782	0,417	43
<b>13</b>	le détail des dépenses de R&D	0,244	0,435	10
<b>14</b>	la position de trésorerie	0,927	0,262	51
<b>15</b>	les flux de trésorerie	0,982	0,135	54
<b>16</b>	le bilan ou des éléments de bilan	1,000	0,000	55
<b>Total informations financières</b>		<b>0,848</b>	<b>0,137</b>	
<b>17</b>	indicateurs liés aux clients	0,527	0,504	29

		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Fréquence</b>
<b>18</b>	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,157	0,367	8
<b>19</b>	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,273	0,451	12
<b>20</b>	indicateurs liés aux services	0,289	0,460	11
<b>21</b>	indicateurs liés aux rh	0,855	0,356	47
<b>22</b>	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,545	0,503	30
<b>Total informations non financières</b>		<b>0,462</b>	<b>0,231</b>	
<b>23</b>	chiffre d'affaires prévisionnel	0,582	0,498	32
<b>24</b>	résultat prévisionnel	0,255	0,440	14
<b>25</b>	détail des charges d'exploitation prévisionnelles	0,000	0,000	0
<b>26</b>	détail des dépenses R&D prévisionnelles	0,000	0,000	0
<b>27</b>	position de trésorerie prévisionnelle	0,055	0,229	3
<b>28</b>	flux de trésorerie prévisionnels	0,127	0,336	7
<b>29</b>	le bilan ou des éléments de bilan prévisionnels	0,164	0,373	9
<b>30</b>	indicateurs prévisionnels liés aux clients	0,036	0,189	2
<b>31</b>	indicateurs prévisionnels liés à la capacité d'innovation	0,000	0,000	0
<b>32</b>	indicateurs prévisionnels liés aux achats ou à la production	0,023	0,151	1
<b>33</b>	indicateurs prévisionnels liés aux services	0,000	0,000	0
<b>34</b>	indicateurs prévisionnels liés aux rh	0,036	0,189	2
<b>35</b>	indicateurs prévisionnels liés aux marchés, à la concurrence	0,073	0,262	4
<b>Total informations prévisionnelles</b>		<b>0,110</b>	<b>0,123</b>	

		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Fréquence</b>
<b>36</b>	chiffre d'affaires sectoriel	0,909	0,290	50
<b>37</b>	résultat sectoriel	0,564	0,501	31
<b>38</b>	détail des charges d'exploitation sectorielles	0,109	0,315	6
<b>39</b>	détail des dépenses R&D sectorielles	0,073	0,264	3
<b>40</b>	position de trésorerie sectorielle	0,127	0,336	7
<b>41</b>	flux de trésorerie sectoriels	0,182	0,389	10
<b>42</b>	le bilan ou des éléments de bilan sectoriels	0,364	0,485	20
<b>43</b>	indicateurs sectoriels liés aux clients	0,309	0,466	17
<b>44</b>	indicateurs sectoriels liés à la capacité d'innovation	0,078	0,272	4
<b>45</b>	indicateurs sectoriels liés aux achats ou à la production	0,068	0,255	3
<b>46</b>	indicateurs sectoriels liés aux services	0,105	0,311	4
<b>47</b>	indicateurs sectoriels liés aux rh	0,273	0,449	15
<b>48</b>	indicateurs sectoriels liés aux marchés, à la concurrence	0,278	0,452	15
<b>Total informations sectorielles</b>		<b>0,275</b>	<b>0,221</b>	
<b>49</b>	Commentaire sur la politique d'investissement, de financement, évolution de la structure financière	0,964	0,189	53
<b>50</b>	Présentation et commentaire sur l'organisation et les principaux dirigeants	0,909	0,290	50
<b>51</b>	Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marchés	0,945	0,229	52

		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Fréquence</b>
<b>52</b>	Présentation détaillée des produits, des marques	0,818	0,389	45
<b>53</b>	Positionnement sur ses marchés	0,727	0,449	40
<b>54</b>	Environnement concurrentiel	0,691	0,466	38
<b>55</b>	Commentaire sur la politique commerciale	0,545	0,503	30
<b>56</b>	Données qualitatives sur la politique de recherche, sur les projets en cours	0,439	0,502	18
<b>57</b>	Commentaire sur la politique industrielle	0,419	0,499	18
<b>58</b>	Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, et du positionnement marchés	0,436	0,501	24
<b>59</b>	Commentaires sur les décisions et choix stratégiques	0,891	0,315	49
<b>Total informations générales et stratégiques</b>		<b>0,722</b>	<b>0,169</b>	
<b>60</b>	Commentaires sur la formation des résultats	0,800	0,404	44
<b>61</b>	Comparaison (chiffrée ou non) avec les prévisions	0,127	0,336	7
<b>62</b>	Comparaison (chiffrée ou non) avec réalisations n-1	0,964	0,189	53
<b>Total analyse des résultats</b>		<b>0,630</b>	<b>0,210</b>	
<b>Total contenu des informations</b>		<b>0,473</b>	<b>0,108</b>	
<b>63</b>	Périodicité de diffusion publique des résultats	0,182	0,389	10
<b>64</b>	Délai de diffusion du chiffre d'affaires trimestriel	0,618	0,490	34
<b>65</b>	Délai de diffusion du résultat semestriel	0,364	0,485	20
<b>Total périodicité et délais</b>		<b>0,388</b>	<b>0,332</b>	
<b>Total général</b>		<b>0,498</b>	<b>0,099</b>	

**Annexe V-17 : Notation diffusion publique d'informations de gestion  
- Notes obtenues par critère de qualité – classement ordonné par la  
note moyenne obtenue**

		Moyenne	Rang	Fréquence	Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère	Qualité notée
<b>1</b>	BALO	1,000	1	55	55	vecteurs de diffusion
<b>7</b>	Indication du référentiel national ou international utilisé	1,000	2	55	55	Informations générales et procédures
<b>8</b>	rappel des principes et méthodes utilisés	1,000	3	55	55	Informations générales et procédures
<b>9</b>	éléments d'explication liés au périmètre de consolidation	1,000	4	55	55	Informations générales et procédures
<b>11</b>	compte résultat par SIG	1,000	5	55	55	Informations financières
<b>16</b>	le bilan ou des éléments de bilan	1,000	6	55	55	Informations financières
<b>4</b>	internet	0,982	7	54	55	vecteurs de diffusion
<b>15</b>	les flux de trésorerie	0,982	8	54	55	Informations financières
<b>2</b>	Assemblées générales actionnaires	0,964	9	53	55	vecteurs de diffusion
<b>3</b>	communiqués de presse	0,964	10	53	55	vecteurs de diffusion
<b>49</b>	Commentaire sur la politique d'investissement, de financement, évolution de la structure financière du groupe	0,964	11	53	55	Informations générales et stratégiques
<b>62</b>	Comparaison (chiffrée ou non) avec les réalisations n-1	0,964	12	53	55	Analyse des résultats
<b>51</b>	Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marchés du groupe	0,945	13	52	55	Informations générales et stratégiques
<b>14</b>	la position de trésorerie	0,927	14	51	55	Informations financières
<b>36</b>	chiffre d'affaires sectoriel	0,909	15	50	55	Informations sectorielles

		Moyenne	Rang	Fréquence	Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère	Qualité notée
50	Présentation et commentaire sur l'organisation du groupe et les principaux dirigeants	0,909	16	50	55	Informations générales et stratégiques
59	Commentaires sur les décisions et choix stratégiques du groupe	0,891	17	49	55	Informations générales et stratégiques
21	indicateurs liés aux rh	0,855	18	47	55	Informations non financières
52	Présentation détaillée des produits, des marques du groupe	0,818	19	45	55	Informations générales et stratégiques
60	Commentaires sur la formation des résultats	0,800	20	44	55	Analyse des résultats
12	le détail des charges d'exploitation	0,782	21	43	55	Informations financières
53	Positionnement du groupe sur ses marchés	0,727	22	40	55	Informations générales et stratégiques
54	Environnement concurrentiel du groupe	0,691	23	38	55	Informations générales et stratégiques
5	publicité financière	0,673	24	37	55	vecteurs de diffusion
64	Délai de diffusion du chiffre d'affaires trimestriel	0,618	25	34	55	Périodicité et délais
23	chiffre d'affaires prévisionnel	0,582	26	32	55	Informations prévisionnelles
37	résultat sectoriel	0,564	27	31	55	Informations sectorielles
22	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,545	28	30	55	Informations non financières
55	Commentaire sur la politique commerciale du groupe	0,545	29	30	55	Informations générales et stratégiques
17	indicateurs liés aux clients	0,527	30	29	55	Informations non financières

		Moyenne	Rang	Fréquence	Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère	Qualité notée
<b>10</b>	règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios fournis	0,509	31	28	55	Informations générales et procédures
<b>56</b>	Données qualitatives sur la politique de recherche du groupe, sur les projets en cours	0,439	32	18	41	Informations générales et stratégiques
<b>58</b>	Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, et du positionnement de l'entreprise sur ses marchés	0,436	33	24	55	Informations générales et stratégiques
<b>57</b>	Commentaire sur la politique industrielle	0,419	34	18	43	Informations générales et stratégiques
<b>42</b>	le bilan ou des éléments de bilan sectoriels	0,364	35	20	55	Informations sectorielles
<b>65</b>	Délai de diffusion du résultat semestriel	0,364	36	20	55	Périodicité et délais
<b>43</b>	indicateurs sectoriels liés aux clients	0,309	37	17	55	Informations sectorielles
<b>20</b>	indicateurs liés aux services	0,289	38	11	38	Informations non financières
<b>48</b>	indicateurs sectoriels liés aux marchés, à la concurrence	0,278	39	15	54	Informations sectorielles
<b>19</b>	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,273	40	12	44	Informations non financières
<b>47</b>	indicateurs sectoriels liés aux rh	0,273	41	15	55	Informations sectorielles
<b>24</b>	résultat prévisionnel	0,255	42	14	55	Informations prévisionnelles
<b>13</b>	le détail des dépenses de R&D	0,244	43	10	41	Informations financières
<b>41</b>	flux de trésorerie sectoriels	0,182	44	10	55	Informations sectorielles
<b>63</b>	Périodicité de diffusion publique des résultats	0,182	45	10	55	Périodicité et délais
<b>29</b>	le bilan ou des éléments de bilan prévisionnels	0,164	46	9	55	Informations prévisionnelles

		Moyenne	Rang	Fréquence	Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère	Qualité notée
18	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,157	47	8	51	Informations non financières
28	flux de trésorerie prévisionnels	0,127	48	7	55	Informations prévisionnelles
40	position de trésorerie sectorielle	0,127	49	7	55	Informations sectorielles
61	Comparaison (chiffrée ou non) avec les prévisions	0,127	50	7	55	Analyse des résultats
38	détail des charges d'exploitation sectorielles	0,109	51	6	55	Informations sectorielles
46	indicateurs sectoriels liés aux services	0,105	52	4	38	Informations sectorielles
44	indicateurs sectoriels liés à la capacité d'innovation	0,078	53	4	51	Informations sectorielles
39	détail des dépenses R&D sectorielles	0,073	54	3	41	Informations sectorielles
6	Autres moyens de diffusion	0,073	55	4	55	vecteurs de diffusion
35	indicateurs prévisionnels liés aux marchés, à la concurrence	0,073	56	4	55	Informations prévisionnelles
45	indicateurs sectoriels liés aux achats ou à la production	0,068	57	3	44	Informations sectorielles
27	position de trésorerie prévisionnelle	0,055	58	3	55	Informations prévisionnelles
30	indicateurs prévisionnels liés aux clients	0,036	59	2	55	Informations prévisionnelles
34	indicateurs prévisionnels liés aux rh	0,036	60	2	55	Informations prévisionnelles
32	indicateurs prévisionnels liés aux achats ou à la production	0,023	61	1	44	Informations prévisionnelles
25	détail des charges d'exploitation prévisionnelles	0,000	62	0	55	Informations prévisionnelles
26	détail des dépenses R&D prévisionnelles	0,000	63	0	41	Informations prévisionnelles
31	indicateurs prévisionnels liés à la capacité d'innovation	0,000	64	0	51	Informations prévisionnelles
33	indicateurs prévisionnels liés aux services	0,000	65	0	38	Informations prévisionnelles

**Annexe V-18 : Diffusion publique d'informations de gestion : statistiques descriptives des deux sous-échantillons A et B**

		Sous-groupe A DPU+	Sous-groupe B DPU-	Total
<b>Nombre d'entreprises totales</b>		<b>27</b>	<b>28</b>	<b>55</b>
<b>Nombre d'entreprises par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	14	14	<b>28</b>
	<b>Autres</b>	13	14	<b>27</b>
<b>% par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	52%	50%	<b>51%</b>
	<b>Autres</b>	48%	50%	<b>49%</b>
<b>Nombre d'entreprises par indice</b>	<b>CAC40+NX20</b>	10	4	<b>14</b>
	<b>MIDSMA</b>	17	24	<b>41</b>
<b>% par indice</b>	<b>CAC40+NX20</b>	37%	14%	<b>25%</b>
	<b>MIDSMA</b>	63%	86%	<b>75%</b>
<b>CA MOYEN</b>		9934	3081	<b>6445</b>
<b>CA MEDIAN</b>		1049	940	<b>985</b>
<b>% moyen Actionnariat flottant</b>		50%	39%	<b>45%</b>
<b>% médian Actionnariat flottant</b>		45%	36%	<b>39%</b>
<b>Note DPU moyenne</b>		57%	43%	<b>50%</b>
<b>Note vecteur de diffusion moyenne</b>		78%	77%	<b>78%</b>
<b>Note infos générales méthodes et procédures moyenne</b>		91%	85%	<b>88%</b>
<b>Note info financières moyenne</b>		86%	83%	<b>85%</b>
<b>Note info non financières moyenne</b>		59%	35%	<b>46%</b>
<b>Note info prévisionnelles</b>		15%	7%	<b>11%</b>
<b>Note info sectorielles</b>		40%	16%	<b>28%</b>
<b>Notes info générales et stratégiques</b>		80%	65%	<b>72%</b>
<b>Note analyse des résultats</b>		73%	54%	<b>63%</b>
<b>Note périodicité et délais</b>		51%	27%	<b>39%</b>

**Annexe V-19 : Notation diffusion publique d'informations de gestion et typologie créée par la médiane de l'échantillon**

		Moyenne DPU>	Moyenne DPU<	Moyenne
1	BALO	1,000	1,000	1,000
2	Assemblées générales actionnaires	0,963	0,964	0,964
3	communiqués de presse	0,926	1,000	0,964
4	internet	1,000	0,964	0,982
5	publicité financière	0,667	0,679	0,673
6	Autres moyens de diffusion	0,111	0,036	0,073
<b>Total vecteurs de diffusion</b>		<b>0,778</b>	<b>0,774</b>	<b>0,776</b>
7	Indication du référentiel national ou international utilisé	1,000	1,000	1,000
8	rappel des principes et méthodes utilisés	1,000	1,000	1,000
9	éléments d'explication liés au périmètre de consolidation	1,000	1,000	1,000
10	règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios fournis	0,630	0,393	0,509
<b>Total informations générales et procédures</b>		<b>0,907</b>	<b>0,848</b>	<b>0,877</b>
11	compte résultat par SIG	1,000	1,000	1,000
12	le détail des charges d'exploitation	0,815	0,750	0,782
13	le détail des dépenses de R&D	0,412	0,125	0,244
14	la position de trésorerie	0,963	0,893	0,927
15	les flux de trésorerie	1,000	0,964	0,982
16	le bilan ou des éléments de bilan	1,000	1,000	1,000
<b>Total informations financières</b>		<b>0,863</b>	<b>0,833</b>	<b>0,848</b>
17	indicateurs liés aux clients	0,741	0,321	0,527
18	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,167	0,148	0,157

		<b>Moyenne DPU&gt;</b>	<b>Moyenne DPU&lt;</b>	<b>Moyenne</b>
<b>19</b>	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,348	0,190	0,273
<b>20</b>	indicateurs liés aux services	0,421	0,158	0,289
<b>21</b>	indicateurs liés aux rh	0,963	0,750	0,855
<b>22</b>	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,778	0,321	0,545
<b>Total informations non financières</b>		<b>0,591</b>	<b>0,349</b>	<b>0,462</b>
<b>23</b>	chiffre d'affaires prévisionnel	0,630	0,536	0,582
<b>24</b>	résultat prévisionnel	0,370	0,143	0,255
<b>25</b>	détail des charges d'exploitation prévisionnelles	0,000	0,000	0,000
<b>26</b>	détail des dépenses R&D prévisionnelles	0,000	0,000	0,000
<b>27</b>	position de trésorerie prévisionnelle	0,074	0,036	0,055
<b>28</b>	flux de trésorerie prévisionnels	0,222	0,036	0,127
<b>29</b>	le bilan ou des éléments de bilan prévisionnels	0,259	0,071	0,164
<b>30</b>	indicateurs prévisionnels liés aux clients	0,074	0,000	0,036
<b>31</b>	indicateurs prévisionnels liés à la capacité d'innovation	0,000	0,000	0,000
<b>32</b>	indicateurs prévisionnels liés aux achats ou à la production	0,043	0,000	0,023
<b>33</b>	indicateurs prévisionnels liés aux services	0,000	0,000	0,000
<b>34</b>	indicateurs prévisionnels liés aux rh	0,074	0,000	0,036
<b>35</b>	indicateurs prévisionnels liés aux marchés, à la concurrence	0,148	0,000	0,073
<b>Total informations prévisionnelles</b>		<b>0,151</b>	<b>0,067</b>	<b>0,110</b>
<b>36</b>	chiffre d'affaires sectoriel	0,963	0,857	0,909
<b>37</b>	résultat sectoriel	0,778	0,357	0,564

		<b>Moyenne DPU&gt;</b>	<b>Moyenne DPU&lt;</b>	<b>Moyenne</b>
<b>38</b>	détail des charges d'exploitation sectorielles	0,185	0,036	0,109
<b>39</b>	détail des dépenses R&D sectorielles	0,176	0,000	0,073
<b>40</b>	position de trésorerie sectorielle	0,222	0,036	0,127
<b>41</b>	flux de trésorerie sectoriels	0,296	0,071	0,182
<b>42</b>	le bilan ou des éléments de bilan sectoriels	0,519	0,214	0,364
<b>43</b>	indicateurs sectoriels liés aux clients	0,444	0,179	0,309
<b>44</b>	indicateurs sectoriels liés à la capacité d'innovation	0,167	0,000	0,078
<b>45</b>	indicateurs sectoriels liés aux achats ou à la production	0,130	0,000	0,068
<b>46</b>	indicateurs sectoriels liés aux services	0,211	0,000	0,105
<b>47</b>	indicateurs sectoriels liés aux rh	0,407	0,143	0,273
<b>48</b>	indicateurs sectoriels liés aux marchés, à la concurrence	0,556	0,000	0,278
<b>Total informations sectorielles</b>		<b>0,399</b>	<b>0,159</b>	<b>0,275</b>
<b>49</b>	Commentaire sur la politique d'investissement, de financement, évolution de la structure financière	1,000	0,929	0,964
<b>50</b>	Présentation et commentaire sur l'organisation et les principaux dirigeants	0,926	0,893	0,909
<b>51</b>	Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marchés	1,000	0,893	0,945

		<b>Moyenne DPU&gt;</b>	<b>Moyenne DPU&lt;</b>	<b>Moyenne</b>
<b>52</b>	Présentation détaillée des produits, des marques	0,852	0,786	0,818
<b>53</b>	Positionnement sur ses marchés	0,926	0,536	0,727
<b>54</b>	Environnement concurrentiel	0,889	0,500	0,691
<b>55</b>	Commentaire sur la politique commerciale	0,630	0,464	0,545
<b>56</b>	Données qualitatives sur la politique de recherche, sur les projets en cours	0,500	0,391	0,439
<b>57</b>	Commentaire sur la politique industrielle	0,600	0,261	0,419
<b>58</b>	Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, et du positionnement sur marchés	0,556	0,321	0,436
<b>59</b>	Commentaires sur les décisions et choix stratégiques	0,926	0,857	0,891
<b>Total informations générales et stratégiques</b>		<b>0,801</b>	<b>0,647</b>	<b>0,722</b>
<b>60</b>	Commentaires sur la formation des résultats	0,926	0,679	0,800
<b>61</b>	Comparaison (chiffrée ou non) avec les prévisions	0,259	0,000	0,127
<b>62</b>	Comparaison (chiffrée ou non) avec réalisations n-1	1,000	0,929	0,964
<b>Total analyse des résultats</b>		<b>0,728</b>	<b>0,536</b>	<b>0,630</b>
<b>Total contenu des informations</b>		<b>0,547</b>	<b>0,400</b>	<b>0,473</b>
<b>63</b>	Périodicité de diffusion publique des résultats	0,259	0,107	0,182
<b>64</b>	Délai de diffusion du chiffre d'affaires trimestriel	0,778	0,464	0,618
<b>65</b>	Délai de diffusion du résultat semestriel	0,481	0,250	0,364
<b>Total périodicité et délais</b>		<b>0,506</b>	<b>0,274</b>	<b>0,388</b>
<b>Total général</b>		<b>0,567</b>	<b>0,430</b>	<b>0,498</b>

**Annexe V-20 : Tableau d'attribution des points aux différents items de qualité de la communication privée d'informations de gestion**

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse oui	Réponse Non	Point Attribué
<b>Question 3.1. Les vecteurs de diffusion de l'information privée</b>				
3.1.1.1	<i>réunions d'analystes</i>	1	0	<b>1 ou 0</b>
3.1.1.2	<i>visites d'analystes sur sites</i>	1	0	<b>1 ou 0</b>
3.1.1.3	<i>conférences call</i>	1	0	<b>1 ou 0</b>
3.1.1.4	<i>invitations à des réunions organisées par analystes</i>	1	0	<b>1 ou 0</b>
3.1.1.5	<i>entretiens téléphoniques investisseur + com fi</i>	1	0	<b>1 ou 0</b>
3.1.1.6	<i>entretiens téléphoniques investisseur + dirigeant</i>	1	0	<b>1 ou 0</b>
3.1.1.7	<i>autres</i>	1	1	<b>1 ou 0</b>
<b>3.1.1</b>	<b>vecteurs de diffusion</b>	<b>7</b>		
<b>Question 3.2. Le contenu des informations échangées de manière privée</b>				
3.2.1.1	<i>rappel des principes et méthodes utilisés</i>	1	0	1 ou 0
3.2.1.2	<i>éléments d'explication liés au périmètre de consolidation</i>	1	0	1 ou 0
3.2.1.3	<i>règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios fournis</i>	1	0	1 ou 0
<b>3.2.1</b>	<b>Des compléments d'informations sur les méthodes et procédures</b>	<b>3</b>		
3.2.2.1	<i>compte résultat par SIG</i>	1	0	1 ou 0
3.2.2.2	<i>le détail des charges d'exploitation</i>	1	0	1 ou 0
3.2.2.3	<i>le détail des dépenses de R&amp;D</i>	1	0	1 ou 0
3.2.2.4	<i>la position de trésorerie</i>	1	0	1 ou 0
3.2.2.5	<i>les flux de trésorerie</i>	1	0	1 ou 0
3.2.2.6	<i>le bilan ou des éléments de bilan</i>	1	0	
<b>3.2.2</b>	<b>Informations réelles comptables et financières</b>	<b>6</b>		

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse oui	Réponse Non	Point Attribué
3.2.3.1	<i>indicateurs liés aux clients</i>	1	0	1 ou 0
3.2.3.2	<i>indicateurs liés à la capacité d'innovation</i>	1	0	1 ou 0
3.2.3.3	<i>indicateurs liés aux achats ou à la production</i>	1	0	1 ou 0
3.2.3.4	<i>indicateurs liés aux services</i>	1	0	1 ou 0
3.2.3.5	<i>indicateurs liés aux rh</i>	1	0	1 ou 0
3.2.3.6	<i>indicateurs liés aux marchés, à la concurrence</i>	1	0	1 ou 0
<b>3.2.3</b>	<b>Informations réelles non comptables et non financières</b>	<b>6</b>		
3.2.4.1	<i>chiffre d'affaires</i>	1	0	1 ou 0
3.2.4.2	<i>résultat</i>	1	0	1 ou 0
3.2.4.3	<i>détail des charges d'exploitation</i>	1	0	1 ou 0
3.2.4.4	<i>détail des dépenses R&amp;D</i>	1	0	1 ou 0
3.2.4.5	<i>position de trésorerie</i>	1	0	1 ou 0
3.2.4.6	<i>flux de trésorerie</i>	1	0	1 ou 0
3.2.4.7	<i>le bilan ou des éléments de bilan</i>	1	0	1 ou 0
3.2.4.8	<i>indicateurs liés aux clients</i>	1	0	1 ou 0
3.2.4.9	<i>indicateurs liés à la capacité d'innovation</i>	1	0	1 ou 0
3.2.4.10	<i>indicateurs liés aux achats ou à la production</i>	1	0	2 ou 0
3.2.4.11	<i>indicateurs liés aux services</i>	1	0	3 ou 0
3.2.4.12	<i>indicateurs liés aux rh</i>	1	0	4 ou 0
3.2.4.13	<i>indicateurs liés aux marchés, à la concurrence</i>	1	0	5 ou 0
<b>3.2.4</b>	<b>Informations prévisionnelles</b>	<b>13</b>		
3.2.5.1	<i>chiffre d'affaires</i>	1	0	1 ou 0
3.2.5.2	<i>résultat</i>	1	0	1 ou 0
3.2.5.3	<i>détail des charges d'exploitation</i>	1	0	1 ou 0
3.2.5.4	<i>détail des dépenses R&amp;D</i>	1	0	1 ou 0
3.2.5.5	<i>position de trésorerie</i>	1	0	1 ou 0
3.2.5.6	<i>flux de trésorerie</i>	1	0	1 ou 0
3.2.5.7	<i>le bilan ou des éléments de bilan</i>	1	0	1 ou 0

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse oui	Réponse Non	Point Attribué
3.2.5.8	<i>indicateurs liés aux clients</i>	1	0	1 ou 0
3.2.5.9	<i>indicateurs liés à la capacité d'innovation</i>	1	0	1 ou 0
3.2.5.10	<i>indicateurs liés aux achats ou à la production</i>	1	0	1 ou 0
3.2.5.11	<i>indicateurs liés aux services</i>	1	0	1 ou 0
3.2.5.12	<i>indicateurs liés aux rh</i>	1	0	1 ou 0
3.2.5.13	<i>indicateurs liés aux marchés, à la concurrence</i>	1	0	1 ou 0
<b>3.2.5</b>	<b>Informations sectorielles</b>	<b>13</b>		
3.2.6.1	<i>Commentaire sur la politique d'investissement, de financement, évolution de la structure financière du groupe</i>	1	0	1 ou 0
3.2.6.2	<i>Présentation et commentaire sur l'organisation du groupe et les principaux dirigeants</i>	1	0	1 ou 0
3.2.6.3	<i>Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marchés du groupe</i>	1	0	1 ou 0
3.2.6.4	<i>Présentation détaillée des produits, des marques du groupe</i>	1	0	1 ou 0
3.2.6.5	<i>Positionnement du groupe sur ses marchés</i>	1	0	1 ou 0
3.2.6.6	<i>Environnement concurrentiel du groupe</i>	1	0	1 ou 0
3.2.6.7	<i>Commentaire sur la politique commerciale du groupe</i>	1	0	1 ou 0
3.2.6.8	<i>Données qualitatives sur la politique de recherche du groupe, sur les projets en cours</i>	1	0	1 ou 0
3.2.6.9	<i>Commentaire sur la politique industrielle</i>	1	0	1 ou 0
3.2.6.10	<i>Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, et du</i>	1	0	1 ou 0

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse oui	Réponse Non	Point Attribué
	<i>positionnement de l'entreprise sur ses marchés</i>			
3.2.6.11	<i>Commentaires sur les décisions et choix stratégiques du groupe</i>	1	0	1 ou 0
<b>3.2.6</b>	<b>Informations générales et stratégiques sur le groupe</b>	<b>11</b>		
<b>Total 3.2. Le contenu des informations échangées</b>		<b>52</b>		
<b>Question 3.3 La périodicité de communication privée</b>				
3.3.1.1	<i>trimestriellement lors de la publication de résultats</i>	1		
3.3.1.2	<i>semestriellement lors de la publication des résultats</i>	1		
3.3.1.3	<i>Selon une périodicité inférieure au trimestre</i>	1		
3.3.1.4	<i>Selon une périodicité supérieure au semestre</i>	0		
<b>3.3.1</b>	<b>réunions d'analystes</b>	<b>1</b>		<b>1 ou 0</b>
3.3.2.1	<i>trimestriellement lors de la publication de résultats</i>	1		
3.3.2.2	<i>semestriellement lors de la publication des résultats</i>	1		
3.3.2.3	<i>Selon une périodicité inférieure au trimestre</i>	1		
3.3.2.4	<i>Selon une périodicité supérieure au semestre</i>	0		
<b>3.3.2</b>	<b>visites d'analystes sur sites</b>	<b>1</b>		<b>1 ou 0</b>
3.3.3.1	<i>trimestriellement lors de la publication de résultats</i>	1		
3.3.3.2	<i>semestriellement lors de la publication des résultats</i>	1		
3.3.3.3	<i>Selon une périodicité inférieure au trimestre</i>	1		
3.3.3.4	<i>Selon une périodicité supérieure au semestre</i>	0		
<b>3.3.3</b>	<b>conférences call</b>	<b>1</b>		<b>1 ou 0</b>
3.3.4.1	<i>trimestriellement lors de la publication de résultats</i>	1		

Numéro de question	Intitulé de question	Réponse cochée ou réponse oui	Réponse Non	Point Attribué
3.3.4.2	<i>semestriellement lors de la publication des résultats</i>	1		
3.3.4.3	<i>Selon une périodicité inférieure au trimestre</i>	1		
3.3.4.4	<i>Selon une périodicité supérieure au semestre</i>	0		
<b>3.3.4</b>	<b>Participation à des réunions organisées par les analystes</b>	<b>1</b>		<b>1 ou 0</b>
3.3.5.1	<i>plus d'une fois par mois</i>	1		
3.3.5.2	<i>entre une fois à trois fois par trimestre</i>	1		
3.3.5.3	<i>moins d'une fois par trimestre</i>	0		
<b>3.3.5</b>	<b>périodicité des entretiens one to one avec un investisseur et la communication financière</b>	<b>1</b>		<b>1 ou 0</b>
3.3.6.1	<i>plus d'une fois par trimestre</i>	1		
3.3.6.2	<i>entre une à quatre fois par an</i>	1		
3.3.6.3	<i>moins d'une fois par an</i>	0		
<b>3.3.6</b>	<b>périodicité des entretiens one to one avec un investisseur et le dirigeant</b>	<b>1</b>		<b>1 ou 0</b>
<b>Total 3.3 La périodicité de communication privée</b>		<b>6</b>		
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>65</b>		

**Annexe V-21 : Notation diffusion privée d'informations de gestion - Notes obtenues par critère de qualité – classement en fonction des qualités primaires**

Nom		Moyenne	Ecart-type	Fréquence
1	réunions d'analystes	0,964	0,189	53
2	visites d'analystes sur sites	0,709	0,458	39
3	conférences call	0,527	0,504	29
4	invitations à des réunions organisées par analystes	0,782	0,417	43
5	entretiens téléphoniques investisseur +com fi	0,855	0,356	47
6	entretiens téléphoniques investisseur + dirigeant	0,945	0,229	52
7	autres	0,109	0,315	6
	<b>Total vecteurs de diffusion</b>	<b>0,699</b>	<b>0,209</b>	
8	rappel des principes et méthodes utilisés	1,000	0,000	55
9	éléments d'explication liés au périmètre de consolidation	1,000	0,000	55
10	règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios fournis	0,636	0,485	35
	<b>Des compléments d'informations sur les méthodes et procédures</b>	<b>0,879</b>	<b>0,162</b>	
11	compte résultat par SIG	0,982	0,135	54
12	le détail des charges d'exploitation	0,782	0,417	43
13	le détail des dépenses de R&D	0,268	0,449	11
14	la position de trésorerie	0,927	0,262	51
15	les flux de trésorerie	0,982	0,135	54
16	le bilan ou des éléments de bilan	0,945	0,229	52
	<b>Des compléments d'info sur Informations réelles comptables et financières</b>	<b>0,844</b>	<b>0,154</b>	
17	indicateurs liés aux clients	0,691	0,466	38
18	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,255	0,440	13
19	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,341	0,479	15
20	indicateurs liés aux services	0,316	0,471	12
21	indicateurs liés aux rh	0,855	0,356	47
22	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,618	0,490	34

Nom		Moyenne	Ecart-type	Fréquence
	<b>Des compléments d'info sur Informations réelles non comptables et non financières</b>	<b>0,535</b>	<b>0,251</b>	
23	chiffre d'affaires	0,618	0,490	34
24	résultat	0,364	0,485	20
25	détail des charges d'exploitation	0,036	0,189	2
26	détail des dépenses R&D	0,000	0,000	0
27	position de trésorerie	0,091	0,290	5
28	flux de trésorerie	0,164	0,373	9
29	le bilan ou des éléments de bilan	0,218	0,417	12
30	indicateurs liés aux clients	0,091	0,290	5
31	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,020	0,140	1
32	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,023	0,151	1
33	indicateurs liés aux services	0,000	0,000	0
34	indicateurs liés aux rh	0,073	0,262	4
35	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,164	0,373	9
	<b>Des compléments d'info sur Informations prévisionnelles</b>	<b>0,151</b>	<b>0,177</b>	
36	chiffre d'affaires	0,927	0,262	51
37	résultat	0,582	0,498	32
38	détail des charges d'exploitation	0,109	0,315	6
39	détail des dépenses R&D	0,098	0,300	4
40	position de trésorerie	0,145	0,356	8
41	flux de trésorerie	0,200	0,404	11
42	le bilan ou des éléments de bilan	0,436	0,501	24
43	indicateurs liés aux clients	0,291	0,458	16
44	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,137	0,348	7
45	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,136	0,347	6
46	indicateurs liés aux services	0,105	0,311	4
47	indicateurs liés aux rh	0,309	0,466	17
48	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,345	0,480	19
	<b>Des compléments d'info sur Informations sectorielles</b>	<b>0,304</b>	<b>0,229</b>	

Nom		Moyenne	Ecart-type	Fréquence
49	Commentaire sur la politique d'investissement, de financement, évolution de la structure financière	0,964	0,189	53
50	Présentation et commentaire sur l'organisation et les principaux dirigeants	0,909	0,290	50
51	Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marchés	0,945	0,229	52
52	Présentation détaillée des produits, des marques	0,836	0,373	46
53	Positionnement sur ses marchés	0,745	0,440	41
54	Environnement concurrentiel	0,764	0,429	42
55	Commentaire sur la politique commerciale	0,582	0,498	32
56	Données qualitatives sur la politique de recherche, sur les projets en cours	0,512	0,506	21
57	Commentaire sur la politique industrielle	0,512	0,506	22
58	Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, et du positionnement sur ses marchés	0,527	0,504	29
59	Commentaires sur les décisions et choix stratégiques du groupe	0,909	0,290	50
	<b>Des compléments d'info sur Informations générales et stratégiques sur le groupe</b>	<b>0,757</b>	<b>0,170</b>	
60	Périodicité des réunions d'analystes ou d'investisseurs	0,887	0,320	47
61	Périodicité des visites d'analystes ou d'investisseurs sur istes	0,368	0,489	14
62	Périodicité des conférences calls	0,900	0,305	27
63	Périodicité des participations à des réunions organisées par les analystes	0,864	0,347	38
64	Périodicité des entretiens one to one communication financière et investisseur	0,729	0,449	35
65	Périodicité des entretiens one to one dirigeant et investisseur	0,792	0,409	42
	<b>Périodicité des rendez-vous</b>	<b>0,716</b>	<b>0,304</b>	
<b>Total général</b>		<b>0,532</b>	<b>0,122</b>	

**Annexe V-22 : Notation diffusion privée d'informations de gestion -  
Notes obtenues par critère de qualité – classement ordonné par la  
note moyenne obtenue**

		Moyenne	Rang	Fréquence	Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère	Qualité notée
8	rappel des principes et méthodes utilisés	1,000	1	55	55	Méthodes et procédures
9	éléments d'explication liés au périmètre de consolidation	1,000	2	55	55	Méthodes et procédures
11	compte résultat par SIG	0,982	3	54	55	Informations financières
15	les flux de trésorerie	0,982	4	54	55	Informations financières
1	réunions d'analystes	0,964	5	53	55	Vecteurs de diffusion
49	Commentaire sur la politique d'investissement, de financement, évolution de la structure financière	0,964	6	53	55	Informations générales et stratégiques
6	entretiens téléphoniques investisseur + dirigeant	0,945	7	52	55	Vecteurs de diffusion
16	le bilan ou des éléments de bilan	0,945	8	52	55	Informations financières
51	Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marchés	0,945	9	52	55	Informations générales et stratégiques
14	la position de trésorerie	0,927	10	51	55	Informations financières
36	chiffre d'affaires	0,927	11	51	55	Informations sectorielles
50	Présentation et commentaire sur l'organisation et les principaux dirigeants	0,909	12	50	55	Informations générales et stratégiques
59	Commentaires sur les décisions et choix stratégiques	0,909	13	50	55	
62	Périodicité des conférences calls	0,900	14	27	30	Périodicité et délais
60	Périodicité des réunions d'analystes ou d'investisseurs	0,887	15	47	53	Périodicité et délais

		Moyenne	Rang	Fréquence	Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère	Qualité notée
63	Périodicité des participations à des réunions organisées par les analystes	0,864	16	38	44	Périodicité et délais
5	entretiens téléphoniques investisseur +com fi	0,855	17	47	55	Vecteurs de diffusion
21	indicateurs liés aux rh	0,855	18	47	55	Informations non financières
52	Présentation détaillée des produits, des marques du groupe	0,836	19	46	55	Informations générales et stratégiques
65	Périodicité des entretiens one to one dirigeant et investisseur	0,792	20	42	53	Périodicité et délais
4	invitations à des réunions organisées par analystes	0,782	21	43	55	Vecteurs de diffusion
12	le détail des charges d'exploitation	0,782	22	43	55	Informations financières
54	Environnement concurrentiel du groupe	0,764	23	42	55	Informations générales et stratégiques
53	Positionnement du groupe sur ses marchés	0,745	24	41	55	Informations générales et stratégiques
64	Périodicité des entretiens one to one communication financière et investisseur	0,729	25	35	48	Périodicité et délais
2	visites d'analystes sur sites	0,709	26	39	55	Vecteurs de diffusion
17	indicateurs liés aux clients	0,691	27	38	55	Informations non financières
10	règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios fournis	0,636	28	35	55	Méthodes et procédures
22	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,618	29	34	55	Informations non financières
23	chiffre d'affaires	0,618	30	34	55	Informations prévisionnelles
37	résultat	0,582	31	32	55	Informations sectorielles

		Moyenne	Rang	Fréquence	Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère	Qualité notée
55	Commentaire sur la politique commerciale du groupe	0,582	32	32	55	Informations générales et stratégiques
3	conférences call	0,527	33	29	55	Vecteurs de diffusion
58	Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, et du positionnement sur marchés	0,527	34	29	55	Informations générales et stratégiques
56	Données qualitatives sur la politique de recherche, sur les projets en cours	0,512	35	21	41	Informations générales et stratégiques
57	Commentaire sur la politique industrielle	0,512	36	22	43	Informations générales et stratégiques
42	le bilan ou des éléments de bilan	0,436	37	24	55	Informations sectorielles
61	Périodicité des visites d'analystes ou d'investisseurs sur listes	0,368	38	14	38	Périodicité et délais
24	résultat	0,364	39	20	55	Informations prévisionnelles
48	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,345	40	19	55	Informations sectorielles
19	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,341	41	15	44	Informations non financières
20	indicateurs liés aux services	0,316	42	12	38	Informations non financières
47	indicateurs liés aux rh	0,309	43	17	55	Informations sectorielles
43	indicateurs liés aux clients	0,291	44	16	55	Informations sectorielles
13	le détail des dépenses de R&D	0,268	45	11	41	Informations financières
18	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,255	46	13	51	Informations non financières
29	le bilan ou des éléments de bilan	0,218	47	12	55	Informations prévisionnelles

		Moyenne	Rang	Fréquence	Nombre d'entreprises pouvant être notées sur ce critère	Qualité notée
41	flux de trésorerie	0,200	48	11	55	Informations sectorielles
28	flux de trésorerie	0,164	49	9	55	Informations prévisionnelles
35	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,164	50	9	55	Informations prévisionnelles
40	position de trésorerie	0,145	51	8	55	Informations sectorielles
44	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,137	52	7	51	Informations sectorielles
45	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,136	53	6	44	Informations sectorielles
7	autres	0,109	54	6	55	Vecteurs de diffusion
38	détail des charges d'exploitation	0,109	55	6	55	Informations sectorielles
46	indicateurs liés aux services	0,105	56	4	38	Informations sectorielles
39	détail des dépenses R&D	0,098	57	4	41	Informations sectorielles
27	position de trésorerie	0,091	58	5	55	Informations prévisionnelles
30	indicateurs liés aux clients	0,091	59	5	55	Informations prévisionnelles
34	indicateurs liés aux rh	0,073	60	4	55	Informations prévisionnelles
25	détail des charges d'exploitation	0,036	61	2	55	Informations prévisionnelles
32	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,023	62	1	44	Informations prévisionnelles
31	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,020	63	1	51	Informations prévisionnelles
26	détail des dépenses R&D	0,000	64	0	41	Informations prévisionnelles
33	indicateurs liés aux services	0,000	65	0	38	Informations prévisionnelles

**Annexe V-23 : Diffusion privée d'informations de gestion : statistiques descriptives des deux sous-échantillons I et II**

		Sous-groupe I DPU+	Sous-groupe II DPU-	Total
<b>Nombre d'entreprises totales</b>		<b>27</b>	<b>28</b>	<b>55</b>
<b>Nombre d'entreprises par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	15	13	<b>28</b>
	<b>Autres</b>	12	15	<b>27</b>
<b>% par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	56%	46%	<b>51%</b>
	<b>Autres</b>	44%	54%	<b>49%</b>
<b>Nombre d'entreprises par indice</b>	<b>CAC40+NX20</b>	12	2	<b>14</b>
	<b>MIDSMA</b>	15	26	<b>41</b>
<b>% par indice</b>	<b>CAC40+NX20</b>	44%	7%	<b>25%</b>
	<b>MIDSMA</b>	56%	93%	<b>75%</b>
<b>CA MOYEN</b>		9013	3968	<b>6445</b>
<b>CA MEDIAN</b>		1426	658	<b>985</b>
<b>% moyen Actionnariat flottant</b>		50%	40%	<b>45%</b>
<b>% médian Actionnariat flottant</b>		45%	36%	<b>39%</b>
<b>Note DPR moyenne</b>		63%	44%	<b>53%</b>
<b>Note vecteur de diffusion moyenne</b>		79%	61%	<b>70%</b>
<b>Note complément infos générales méthodes et procédures moyenne</b>		93%	83%	<b>88%</b>
<b>Note complt.info financières moyenne</b>		89%	80%	<b>84%</b>
<b>Note complt.info non financières moyenne</b>		66%	40%	<b>54%</b>
<b>Note complt.info prévisionnelles</b>		23%	7%	<b>15%</b>
<b>Note complt.info sectorielles</b>		43%	18%	<b>30%</b>
<b>Notes complt. infos générales et stratégiques</b>		84%	67%	<b>76%</b>
<b>Note périodicité et délais</b>		83%	61%	<b>72%</b>

**Annexe V-24 : Notation diffusion privée d'informations de gestion et typologie créée par la médiane de l'échantillon**

Nom		Moyenne DPR>	Moyenne DPR<	Moyenne
1	réunions d'analystes	0,963	0,964	0,964
2	visites d'analystes sur sites	0,852	0,571	0,709
3	conférences call	0,704	0,357	0,527
4	invitations à des réunions organisées par analystes	0,852	0,714	0,782
5	entretiens téléphoniques investisseur +com fi	1,000	0,714	0,855
6	entretiens téléphoniques investisseur + dirigeant	0,963	0,929	0,945
7	autres	0,185	0,036	0,109
	<b>Total vecteurs de diffusion</b>	<b>0,788</b>	<b>0,612</b>	<b>0,699</b>
8	rappel des principes et méthodes utilisés	1,000	1,000	1,000
9	éléments d'explication liés au périmètre de consolidation	1,000	1,000	1,000
10	règles de calcul des indicateurs de gestion ou ratios fournis	0,778	0,500	0,636
	<b>Des compléments d'informations sur les méthodes et procédures</b>	<b>0,926</b>	<b>0,833</b>	<b>0,879</b>
11	compte résultat par SIG	1,000	0,964	0,982
12	le détail des charges d'exploitation	0,815	0,750	0,782
13	le détail des dépenses de R&D	0,444	0,130	0,268
14	la position de trésorerie	0,926	0,929	0,927
15	les flux de trésorerie	1,000	0,964	0,982
16	le bilan ou des éléments de bilan	1,000	0,893	0,945
	<b>Des compléments d'info sur Informations réelles comptables et financières</b>	<b>0,888</b>	<b>0,802</b>	<b>0,844</b>
17	indicateurs liés aux clients	0,889	0,500	0,691
18	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,320	0,192	0,255
19	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,375	0,300	0,341
20	indicateurs liés aux services	0,421	0,211	0,316

Nom		Moyenne DPR>	Moyenne DPR<	Moyenne
21	indicateurs liés aux rh	0,963	0,750	0,855
22	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,852	0,393	0,618
	<b>Des compléments d'info sur Informations réelles non comptables et non financières</b>	<b>0,665</b>	<b>0,408</b>	<b>0,535</b>
23	chiffre d'affaires	0,704	0,536	0,618
24	résultat	0,519	0,214	0,364
25	détail des charges d'exploitation	0,074	0,000	0,036
26	détail des dépenses R&D	0,000	0,000	0,000
27	position de trésorerie	0,185	0,000	0,091
28	flux de trésorerie	0,333	0,000	0,164
29	le bilan ou des éléments de bilan	0,407	0,036	0,218
30	indicateurs liés aux clients	0,148	0,036	0,091
31	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,040	0,000	0,020
32	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,042	0,000	0,023
33	indicateurs liés aux services	0,000	0,000	0,000
34	indicateurs liés aux rh	0,111	0,036	0,073
35	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,333	0,000	0,164
	<b>Des compléments d'info sur Informations prévisionnelles</b>	<b>0,235</b>	<b>0,071</b>	<b>0,151</b>
36	chiffre d'affaires	1,000	0,857	0,927
37	résultat	0,778	0,393	0,582
38	détail des charges d'exploitation	0,185	0,036	0,109
39	détail des dépenses R&D	0,167	0,043	0,098
40	position de trésorerie	0,222	0,071	0,145
41	flux de trésorerie	0,259	0,143	0,200
42	le bilan ou des éléments de bilan	0,556	0,321	0,436
43	indicateurs liés aux clients	0,407	0,179	0,291
44	indicateurs liés à la capacité d'innovation	0,280	0,000	0,137
45	indicateurs liés aux achats ou à la production	0,250	0,000	0,136
46	indicateurs liés aux services	0,211	0,000	0,105

Nom		Moyenne DPR>	Moyenne DPR<	Moyenne
47	indicateurs liés aux rh	0,519	0,107	0,309
48	indicateurs liés aux marchés, à la concurrence	0,630	0,071	0,345
	<b>Des compléments d'info sur Informations sectorielles</b>	<b>0,430</b>	<b>0,183</b>	<b>0,304</b>
49	Commentaire sur la politique d'investissement, de financement, évolution de la structure financière	1,000	0,929	0,964
50	Présentation et commentaire sur l'organisation et les principaux dirigeants	0,926	0,893	0,909
51	Présentation détaillée des activités, des zones géographiques, des segments de marchés	1,000	0,893	0,945
52	Présentation détaillée des produits, des marques	0,815	0,857	0,836
53	Positionnement sur ses marchés	0,963	0,536	0,745
54	Environnement concurrentiel	0,926	0,607	0,764
55	Commentaire sur la politique commerciale	0,667	0,500	0,582
56	Données qualitatives sur la politique de recherche, sur les projets en cours	0,632	0,409	0,512
57	Commentaire sur la politique industrielle	0,619	0,409	0,512
58	Commentaires sur l'évolution prévisible des marchés, et du positionnement sur marchés	0,630	0,429	0,527
59	Commentaires sur les décisions et choix stratégiques	0,963	0,857	0,909
	<b>Des compléments d'info sur Informations générales et stratégiques sur le groupe</b>	<b>0,843</b>	<b>0,675</b>	<b>0,757</b>
60	Périodicité des réunions d'analystes ou d'investisseurs	1,000	0,778	0,887
61	Périodicité des visites d'analystes ou d'investisseurs sur istes	0,409	0,313	0,368
62	Périodicité des conférences	0,900	0,900	0,900

<b>Nom</b>		<b>Moyenne DPR&gt;</b>	<b>Moyenne DPR&lt;</b>	<b>Moyenne</b>
	calls			
<b>63</b>	Périodicité des participations à des réunions organisées par les analystes	1,000	0,700	0,864
<b>64</b>	Périodicité des entretiens one to one communication financière et investisseur	0,815	0,619	0,729
<b>65</b>	Périodicité des entretiens one to one dirigeant et investisseur	0,923	0,667	0,792
	<b>Périodicité des rendez-vous</b>	<b>0,828</b>	<b>0,608</b>	<b>0,716</b>
<b>Total général</b>		<b>0,567</b>	<b>0,430</b>	<b>0,498</b>

**Annexe V-25 : Statistiques descriptives des huit sous-échantillons**

		SIG >				SIG <				Total
		DPU>		DPU<		DPU>		DPU<		
		DPR>	DPR<	DPR>	DPR<	DPR>	DPR<	DPR>	DPR<	
		A I 1	A II 1	B I 1	B II 1	A I 2	A II 2	B I 2	B II 2	
<b>Nombre d'entreprises totales</b>		<b>13</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>55</b>
<b>Nombre d'entreprises par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	6	2	2	5	6	0	0	7	<b>28</b>
	<b>Autres</b>	7	0	1	4	4	2	1	8	<b>27</b>
<b>% par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	46%	100%	67%	56%	60%	0%	0%	47%	<b>51%</b>
	<b>Autres</b>	54%	0%	33%	44%	40%	100%	100%	53%	<b>49%</b>
<b>Nombre d'entreprises par indice</b>	<b>CAC40+NX20</b>	7	2	0	3	1	0	0	1	<b>14</b>
	<b>MIDSMA</b>	6	0	3	6	9	2	1	14	<b>41</b>
<b>% par indice</b>	<b>CAC40+NX20</b>	54%	100%	0%	33%	10%	0%	0%	7%	<b>25%</b>
	<b>MIDSMA</b>	46%	0%	100%	67%	90%	100%	100%	93%	<b>75%</b>
<b>CA MOYEN</b>		14151	17010	1255	3717	5002	98	5608	2895	<b>6445</b>
<b>CA MEDIAN</b>		10125	17010	1426	1590	496	98	5608	493	<b>985</b>
<b>% moyen Actionnariat flottant</b>		62%	63%	44%	56%	40%	17%	9%	30%	<b>45%</b>
<b>% médian Actionnariat flottant</b>		68%	63%	43%	60%	30%	17%	9%	30%	<b>39%</b>

**Annexe V-26 : Statistiques descriptives des quatre sous-échantillons créés à partir des dimensions SIG et DPU**

		A 1	B 1	A 2	B 2	Total
<b>Nombre d'entreprises totales</b>		<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>55</b>
<b>Nombre d'entreprises par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	8	7	6	7	<b>28</b>
	<b>Autres</b>	7	5	6	9	<b>27</b>
<b>% par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	53%	58%	50%	44%	<b>51%</b>
	<b>Autres</b>	47%	42%	50%	56%	<b>49%</b>
<b>Nombre d'entreprises par indice</b>	<b>CAC+NX20</b>	9	3	1	1	<b>14</b>
	<b>MIDSMA</b>	6	9	11	15	<b>41</b>
<b>% par indice</b>	<b>CAC+NX20</b>	60%	25%	8%	6%	<b>25%</b>
	<b>MIDSMA</b>	40%	75%	92%	94%	<b>75%</b>
<b>CA MOYEN</b>		14533	3102	4185	3065	<b>6445</b>
<b>CA MEDIAN</b>		10125	1430	465	526	<b>985</b>
<b>% moyen Actionnariat flottant</b>		62%	53%	36%	29%	<b>45%</b>
<b>% médian Actionnariat flottant</b>		68%	56%	27%	28%	<b>39%</b>
<b>Notation SIG</b>		77%	75%	60%	58%	<b>68%</b>
<b>Dont fiabilité</b>		83%	78%	58%	56%	<b>69%</b>
<b>Dont représentativité</b>		58%	69%	56%	56%	<b>59%</b>
<b>Dont pertinence</b>		74%	73%	61%	56%	<b>66%</b>
<b>Dont accessibilité</b>		79%	78%	60%	68%	<b>72%</b>
<b>Notation DPU</b>		59%	45%	54%	42%	<b>50%</b>
<b>Dont vecteurs de diffusion</b>		79%	79%	76%	76%	<b>78%</b>
<b>Dont info financières</b>		90%	84%	90%	83%	<b>85%</b>
<b>Dont info non financières</b>		65%	36%	52%	34%	<b>46%</b>
<b>Dont info prévisionnelles</b>		17%	8%	13%	6%	<b>11%</b>
<b>Dont info sectorielles</b>		42%	15%	37%	16%	<b>28%</b>
<b>Dont périodicité et délais</b>		58%	36%	42%	21%	<b>39%</b>

**Annexe V-27 : Statistiques descriptives des quatre sous-échantillons créés à partir des dimensions SIG et DPR**

		I 1	II 1	I 2	II 2	Total
<b>Nombre d'entreprises totales</b>		<b>16</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>55</b>
<b>Nombre d'entreprises par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	8	7	6	7	<b>28</b>
	<b>Autres</b>	8	4	5	10	<b>27</b>
<b>% par secteur d'activité</b>	<b>Industrie</b>	50%	64%	55%	41%	<b>51%</b>
	<b>Autres</b>	50%	36%	45%	59%	<b>49%</b>
<b>Nombre d'entreprises par indice</b>	<b>CAC+NX20</b>	7	5	1	1	<b>14</b>
	<b>MIDSMA</b>	9	6	10	16	<b>41</b>
<b>% par indice</b>	<b>CAC+NX20</b>	44%	45%	9%	6%	<b>25%</b>
	<b>MIDSMA</b>	56%	55%	91%	94%	<b>75%</b>
<b>CA MOYEN</b>		11733	6134	5057	2566	<b>6445</b>
<b>CA MEDIAN</b>		7068	2259	523	269	<b>985</b>
<b>% moyen Actionnariat flottant</b>		58%	57%	37%	29%	<b>45%</b>
<b>% médian Actionnariat flottant</b>		60%	60%	28%	26%	<b>39%</b>
<b>Notation SIG</b>		77%	75%	61%	57%	<b>68%</b>
<b>Dont fiabilité</b>		82%	79%	58%	56%	<b>69%</b>
<b>Dont représentativité</b>		65%	61%	54%	57%	<b>59%</b>
<b>Dont pertinence</b>		75%	70%	64%	54%	<b>66%</b>
<b>Dont accessibilité</b>		77%	81%	61%	67%	<b>72%</b>
<b>Notation DPR</b>		64%	47%	60%	42%	<b>53%</b>
<b>Dont vecteurs de diffusion</b>		82%	69%	74%	56%	<b>70%</b>
<b>Dont complt.info financières</b>		90%	80%	86%	80%	<b>84%</b>
<b>Dont complt. infos non financières</b>		69%	43%	63%	39%	<b>54%</b>
<b>Dont complt. infos prévisionnelles</b>		26%	7%	20%	7%	<b>15%</b>
<b>Dont complt. infos sectorielles</b>		43%	16%	43%	20%	<b>30%</b>
<b>Dont périodicité et délais</b>		87%	68%	76%	56%	<b>72%</b>

**Annexe VI-1 : Validation de H1a : Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme : formules de calcul**

- RAM<sub>At</sub> et RAM<sub>Bt</sub> les rentabilités anormales moyennes de tous les titres à la date t, pour t = (-260, -259, ..., -11), pour chacun des deux sous-échantillons A et B (cf. équations 4 et 5) ;
- MRAM<sub>A</sub> et MRAM<sub>B</sub> la moyenne des rentabilités anormales moyennes de tous les titres sur la fenêtre d'estimation, calculées par les formules :

$MRAM_A = \frac{1}{250} \sum_{t=-11}^{-260} RAM_{A,t} \quad \text{Equation (8)}$	$MRAM_B = \frac{1}{250} \sum_{t=-11}^{-260} RAM_{B,t} \quad \text{Equation (9)}$
--	--

- SRAM<sub>At</sub> et SRAM<sub>Bt</sub> les dispersions des rentabilités anormales de chaque titre i à la date t (RA<sub>it</sub>) par rapport à la rentabilité anormale moyenne de tous les titres à la date t (RAM<sub>At</sub> et RAM<sub>Bt</sub>) sur la fenêtre événement pour t = (-10,-9,...+10), pour chacun des deux sous-échantillons, calculées par la formule :

$SRAM_{At} = \sqrt{\frac{1}{N_A - 1} \sum_{i=1}^{N_A} (RA_{it} - RAM_{At})^2}$ <p><i>Equation (10)</i></p> <p>Où RA<sub>it</sub> est définie à l'équation (3) et RAM<sub>At</sub> à l'équation (4)</p>	$SRAM_{Bt} = \sqrt{\frac{1}{N_B - 1} \sum_{i=1}^{N_B} (RA_{it} - RAM_{Bt})^2}$ <p><i>Equation (11)</i></p> <p>Où RA<sub>it</sub> est définie à l'équation (3) et RAM<sub>Bt</sub> à l'équation (5)</p>
--	--

La statistique paramétrique du test de Student notée T est définie par :

$$\frac{RAM_{At} - MRAM_A}{SRAM_{At} / \sqrt{N_A}} \rightarrow T(N_A - 1)$$

*Equation (12)*

et

$$\frac{RAM_{Bt} - MRAM_B}{SRAM_{Bt} / \sqrt{N_B}} \rightarrow T(N_B - 1)$$

*Equation (13)*

Lorsque N est grand (supérieur à trente), la loi de Student tend vers une loi normale centrée réduite. L'hypothèse H<sub>0</sub> sera rejetée si  $|T| > |T_{\text{seuil}}|$ , T<sub>seuil</sub> étant les valeurs seuil issues de la loi normale et permettant de rejeter H<sub>0</sub> à différents niveaux de significativité :

Au seuil de significativité de 10%, T<sub>seuil</sub> = 1,65

Au seuil de significativité de 5%, T<sub>seuil</sub> = 1,96

Au seuil de significativité de 1%, T<sub>seuil</sub> = 2,58

Lorsque N est inférieur à trente (c'est le cas du sous-échantillon  $N_A$ ), on utilisera les valeurs de la table de la loi de Student pour  $(N_A - 1)$  degrés de liberté (14):

Au seuil de significativité de 10%, T seuil = 1,761

Au seuil de significativité de 5%, T seuil = 2,145

Au seuil de significativité de 1%, T seuil = 2,977

## Annexe VI-2 : Validation de H1a : Test de Student de comparaison des moyennes des deux sous-échantillons : formules de calcul

- $SRAM_{At}$  et  $SRAM_{Bt}$  les dispersions des rentabilités anormales de chaque titre  $i$  à la date  $t$  ( $RA_{it}$ ) par rapport à la rentabilité anormale moyenne de tous les titres à la date  $t$  ( $RAM_{At}$  et  $RAM_{Bt}$ ) sur la fenêtre événement pour  $t = (-10, -9, \dots, +10)$ , pour chacun des deux sous-échantillons, calculées par les formules des équations (10) et (11).
- 1<sup>er</sup> cas possible : si les variances sont inconnues et supposées égales, la statistique paramétrique du test de Student notée  $T$  est définie par :

$$\frac{RAM_{At} - RAM_{Bt}}{SRAM_{t}/\sqrt{N}} \rightarrow T (NA + NB - 2) \quad \text{Equation (14)}$$

$$\text{Où } SRAM_t = \sqrt{\frac{(NA - 1)SRAM_{At}^2 + (NB - 1)SRAM_{Bt}^2}{NA + NB - 2}} \quad \text{Equation (15)}$$

Et  $N$  la taille totale de l'échantillon ( $N=NA+NB$ )

Lorsque  $NA$  et  $NB$  sont inférieurs à trente (c'est le cas du sous-échantillon  $N_A$ ), on utilisera les valeurs de la table de la loi de Student pour  $(NA+NB - 2)$  degrés de liberté (51):

Au seuil de significativité de 10%,  $T_{\text{seuil}} = 1,2984$

Au seuil de significativité de 5%,  $T_{\text{seuil}} = 1,6753$

Au seuil de significativité de 1%,  $T_{\text{seuil}} = 2,4017$

- 2<sup>ème</sup> cas possible : si les variances sont inconnues et supposées inégales, la statistique paramétrique du test de Student notée  $T$  est définie par :

$$\frac{RAM_{At} - RAM_{Bt}}{\sqrt{\frac{SRAM_{At}^2}{NA} + \frac{SRAM_{Bt}^2}{NB}}} \rightarrow T (V) \quad \text{Equation (16)}$$

Où  $SRAM_{At}$  et  $SRAM_{Bt}$  ont été définies par les équations (10) et (11).

Cette statistique suit approximativement une loi de Student dont le nombre de degrés de liberté  $v$  est la valeur entière la plus proche résultant de la formule suivante :

$$\frac{1}{V} = \frac{1}{\left(\frac{SRAMAt^2}{NA} + \frac{SRAMBt^2}{NB}\right)^2} \left[ \frac{SRAMAt^4}{NA^2(NA-1)} + \frac{SRAMBt^4}{NB^2(NB-1)} \right] \quad \text{Equation (17)}$$

On utilisera les valeurs de la table de la loi de Student pour le nombre de degrés de liberté correspondant.

L'égalité ou la non égalité des variances sera vérifiée par la statistique F de Fisher dont la valeur est calculée par la formule suivante :

$$F(NA-1, NB-1) = \frac{SRAMAt^2}{SRAMBt^2} \quad \text{Equation (18)}$$

Pour F (14,37), la valeur limite F seuil est 1,92. On rejette l'égalité des variances lorsque  $F > 1,92$ .

**Annexe VI-3 : Validation de H1b : Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme : formules de calcul**

- la moyenne des variables  $\Delta 5ACT$  et TRD sur chacun des deux sous-échantillons :

$M\Delta 5ACT_A = \frac{1}{N_A} \sum_{i=1}^{N_A} \Delta 5ACT_{Ai} \quad \text{Equation (21)}$ $MTRD_A = \frac{1}{N_A} \sum_{i=1}^{N_A} TRD_{Ai} \quad \text{Equation (23)}$ <p>Où <math>\Delta 5ACT_{Ai}</math> est la valeur de la variable <math>\Delta 5ACT</math> pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon A Où <math>TRD_{Ai}</math> est la valeur de la variable TRD pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon A</p> <p>Où <math>N_A</math> est la taille du sous-échantillon A (sous-échantillon des entreprises dont l'information de gestion et la diffusion publique est supérieure à la médiane)</p>	$M\Delta 5ACT_B = \frac{1}{N_B} \sum_{i=1}^{N_B} \Delta 5ACT_{Bi} \quad \text{Equation (22)}$ $MTRD_B = \frac{1}{N_B} \sum_{i=1}^{N_B} TRD_{Bi} \quad \text{Equation (24)}$ <p>Où <math>\Delta 5ACT_{Bi}</math> est la valeur de la variable <math>\Delta 5ACT</math> pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon B Où <math>TRD_{Bi}</math> est la valeur de la variable TRD pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon B</p> <p>Où <math>N_B</math> est la taille du sous-échantillon B (les autres entreprises de l'échantillon)</p>
--	--

- $S\Delta 5ACT_A$ ,  $S\Delta 5ACT_B$ ,  $STRD_A$  et  $STRD_B$  les dispersions des variables dépendantes de chaque titre  $i$  ( $\Delta 5ACT_i$  et  $TRD_i$ ) par la moyenne des variables dépendantes de tous les titres ( $M\Delta 5ACT$  et  $MTRD$ ) pour chacun des deux sous-échantillons, calculées par les formules :

$S\Delta 5ACT_A = \sqrt{\frac{1}{N_A - 1} \sum_{i=1}^{N_A} (\Delta 5ACT_{Ai} - M\Delta 5ACT_A)^2}$ <p>Equation (25)</p> <p>Où <math>\Delta 5ACT_{Ai}</math> et <math>M\Delta 5ACT_A</math> sont définies à l'équation (21)</p>	$S\Delta 5ACT_B = \sqrt{\frac{1}{N_B - 1} \sum_{i=1}^{N_B} (\Delta 5ACT_{Bi} - M\Delta 5ACT_B)^2}$ <p>Equation (26)</p> <p>Où <math>\Delta 5ACT_{Bi}</math> et <math>M\Delta 5ACT_B</math> sont définies à l'équation (22)</p>
$STRD_A = \sqrt{\frac{1}{N_A - 1} \sum_{i=1}^{N_A} (TRD_{Ai} - MTRD_A)^2}$ <p>Equation (27)</p> <p>Où <math>TRD_{Ai}</math> et <math>MTRD_A</math> sont définies à l'équation (23)</p>	$STRD_B = \sqrt{\frac{1}{N_B - 1} \sum_{i=1}^{N_B} (TRD_{Bi} - MTRD_B)^2}$ <p>Equation (28)</p> <p>Où <math>TRD_{Bi}</math> et <math>MTRD_B</math> sont définies à l'équation (24)</p>

- Les variances étant inconnues et supposées égales (test de Fischer effectué), les statistiques paramétriques du test de Student notée T sont définies par :

$$\frac{M\Delta 5ACT_A - M\Delta 5ACT_B}{S\Delta 5ACT/\sqrt{N}} \rightarrow T (N_A + N_B - 2) \quad \text{Equation (29)}$$

$$\text{Où } S\Delta 5ACT = \sqrt{\frac{(N_A - 1)S\Delta 5ACT_A^2 + (N_B - 1)S\Delta 5ACT_B^2}{N_A + N_B - 2}} \quad \text{Equation (30)}$$

Et N la taille totale de l'échantillon (N=N<sub>A</sub>+N<sub>B</sub>)

$$\frac{MTRD_A - MTRD_B}{STRD/\sqrt{N}} \rightarrow T (N_A + N_B - 2) \quad \text{Equation (31)}$$

$$\text{Où } STRD = \sqrt{\frac{(N_A - 1)STRD_A^2 + (N_B - 1)STRD_B^2}{N_A + N_B - 2}} \quad \text{Equation (32)}$$

Et N la taille totale de l'échantillon (N=N<sub>A</sub>+N<sub>B</sub>)

Lorsque N<sub>A</sub> et N<sub>B</sub> sont inférieurs à trente (c'est le cas du sous-échantillon N<sub>A</sub>), on utilisera les valeurs de la table de la loi de Student pour (N<sub>A</sub>+N<sub>B</sub> -2) degrés de liberté (51):

Au seuil de significativité de 10%, T<sub>seuil</sub> = 1,2984

Au seuil de significativité de 5%, T<sub>seuil</sub> = 1,6753

Au seuil de significativité de 1%, T<sub>seuil</sub> = 2,4017

### Annexe VI-4 : Validation de H3 : Test de Student de comparaison des moyennes de chaque sous-échantillon : formules de calcul

- la moyenne des variables RUN et ANPRES sur chacun des deux sous-échantillons :

$MRUNC = \frac{1}{N_C} \sum_{i=1}^{N_C} RUNC_i \quad \text{Equation (45)}$ $MANPRESC = \frac{1}{N_C} \sum_{i=1}^{N_C} ANPRESC_i$ <p>Equation (47)</p> <p>Où <math>RUNC_i</math> est la valeur de la variable RUN pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon C  Où <math>ANPRESC_i</math> est la valeur de la variable ANPRES pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon C.</p> <p>Où <math>N_C</math> est la taille du sous-échantillon C (sous-échantillon des entreprises dont l'information de gestion est inférieure à la médiane et la diffusion publique est supérieure à la médiane)</p>	$MRUND = \frac{1}{N_D} \sum_{i=1}^{N_D} RUND_i \quad \text{Equation (46)}$ $MANPRES_D = \frac{1}{N_D} \sum_{i=1}^{N_D} ANPRES_{Di}$ <p>Equation (48)</p> <p>Où <math>RUND_i</math> est la valeur de la variable RUN pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon D  Où <math>ANPRES_{Di}</math> est la valeur de la variable ANPRES pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon D.</p> <p>Où <math>N_D</math> est la taille du sous-échantillon D (les autres entreprises de l'échantillon)</p>
---	--

- $SRUNC$ ,  $SRUND$ ,  $SANPRESC$  et  $SANPRES_D$  les dispersions des variables dépendantes de chaque titre  $i$  ( $RUN_i$  et  $ANPRES_i$ ) par la moyenne des variables dépendantes de tous les titres ( $MRUN$  et  $MANPRES$ ) pour chacun des deux sous-échantillons, calculées par les formules :

$SRUNC = \sqrt{\frac{1}{N_C - 1} \sum_{i=1}^{N_C} (RUNC_i - MRUNC)^2} \quad \text{Equation (49)}$ <p>Où <math>RUNC_i</math> et <math>MRUNC</math> sont définies à l'équation (45)</p>	$SRUND = \sqrt{\frac{1}{N_D - 1} \sum_{i=1}^{N_D} (RUND_i - MRUND)^2} \quad \text{Equation (50)}$ <p>Où <math>RUND_i</math> et <math>MRUND</math> sont définies à l'équation (46)</p>
$SANPRESC = \sqrt{\frac{1}{N_C - 1} \sum_{i=1}^{N_C} (ANPRESC_i - MANPRESC)^2} \quad \text{Equation (51)}$ <p>Où <math>ANPRESC_i</math> et <math>MANPRESC</math> sont définies à l'équation (47)</p>	$SANPRES_D = \sqrt{\frac{1}{N_D - 1} \sum_{i=1}^{N_D} (ANPRES_{Di} - MANPRES_D)^2} \quad \text{Equation (52)}$ <p>Où <math>ANPRES_{Di}</math> et <math>MANPRES_D</math> sont définies à l'équation (48)</p>

- Les variances étant inconnues et supposées égales (test de Fischer effectué), les statistiques paramétriques du test de Student notée T sont définies par :

$$\frac{MRUNC - MRUND}{SRUN/\sqrt{N}} \rightarrow T (NC + ND - 2) \quad \text{Equation (53)}$$

$$\text{Où } SRUN = \sqrt{\frac{(NC - 1)SRUNC^2 + (ND - 1)SRUND^2}{NC + ND - 2}} \quad \text{Equation (54)}$$

Et N la taille totale de l'échantillon (N=NC+ND)

$$\frac{MANPRESC - MANPRES D}{SANPRES/\sqrt{N}} \rightarrow T (NC + ND - 2) \quad \text{Equation (55)}$$

$$\text{Où } SANPRES = \sqrt{\frac{(NC - 1)SANPRESC^2 + (ND - 1)SANPRES D^2}{NC + ND - 2}} \quad \text{Equation (56)}$$

Et N la taille totale de l'échantillon (N=NC+ND)

Lorsque NC et ND sont inférieurs à trente (c'est le cas du sous-échantillon Nc), on utilisera les valeurs de la table de la loi de Student pour (NC+ND -2) degrés de liberté (51):

Au seuil de significativité de 10%, T seuil = 1,2984

Au seuil de significativité de 5%, T seuil = 1,6753

Au seuil de significativité de 1%, Tseuil = 2,4017

## Annexe VI-5 : Validation de H6 : Test de Student de comparaison des moyennes des deux sous-échantillons : formules de calcul

- la moyenne des variables FREQ et UTIF sur chacun des deux sous-échantillons :

$MFREQ_E = \frac{1}{N_E} \sum_{i=1}^{N_E} FREQ_{Ei} \quad \text{Equation (57)}$ $MUTIF_E = \frac{1}{N_E} \sum_{i=1}^{N_E} UTIF_{Ei} \quad \text{Equation (59)}$ <p>Où <math>FREQ_{Ei}</math> est la valeur de la variable FREQ pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon E  Où <math>UTIF_{Ei}</math> est la valeur de la variable UTIF pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon E.</p> <p>Où <math>N_E</math> est la taille du sous-échantillon E (sous-échantillon des entreprises dont l'information de gestion est supérieure à la médiane et la diffusion privée est supérieure à la médiane)</p>	$MFREQ_F = \frac{1}{N_F} \sum_{i=1}^{N_F} FREQ_{Fi} \quad \text{Equation (58)}$ $MUTIF_F = \frac{1}{N_F} \sum_{i=1}^{N_F} UTIF_{Fi} \quad \text{Equation (60)}$ <p>Où <math>FREQ_{Fi}</math> est la valeur de la variable FREQ pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon F  Où <math>UTIF_{Fi}</math> est la valeur de la variable UTIF pour l'observation <math>i</math> dans l'échantillon F.</p> <p>Où <math>N_F</math> est la taille du sous-échantillon F (les autres entreprises de l'échantillon)</p>
---	---

- SFREQ<sub>E</sub>, SFREQ<sub>F</sub>, SUTIF<sub>E</sub> et SUTIF<sub>F</sub> les dispersions des variables dépendantes de chaque titre  $i$  ( $FREQ_i$  et  $UTIF_i$ ) par la moyenne des variables dépendantes de tous les titres ( $MFREQ$  et  $MUTIF$ ) pour chacun des deux sous-échantillons, calculées par les formules :

$SFREQ_E = \sqrt{\frac{1}{N_E - 1} \sum_{i=1}^{N_E} (FREQ_{Ei} - MFREQ_E)^2} \quad \text{Equation (61)}$ <p>Où <math>FREQ_{Ei}</math> et <math>MFREQ_E</math> sont définies à l'équation (57)</p>	$SFREQ_F = \sqrt{\frac{1}{N_F - 1} \sum_{i=1}^{N_F} (FREQ_{Fi} - MFREQ_F)^2} \quad \text{Equation (62)}$ <p>Où <math>FREQ_{Fi}</math> et <math>MFREQ_F</math> sont définies à l'équation (58)</p>
$SUTIF_E = \sqrt{\frac{1}{N_E - 1} \sum_{i=1}^{N_E} (UTIF_{Ei} - MUTIF_E)^2} \quad \text{Equation (63)}$ <p>Où <math>UTIF_{Ei}</math> et <math>MUTIF_E</math> sont définies à l'équation (59)</p>	$SUTIF_F = \sqrt{\frac{1}{N_F - 1} \sum_{i=1}^{N_F} (UTIF_{Fi} - MUTIF_F)^2} \quad \text{Equation (64)}$ <p>Où <math>UTIF_{Fi}</math> et <math>MUTIF_F</math> sont définies à l'équation (60)</p>

- Le test de Fisher ayant été effectué, les variances étant inconnues et inégales, la statistique paramétrique du test de Student notée  $T$  est définie par :

$\frac{MFREQ_E - MFREQ_F}{\sqrt{\frac{SFREQ_E^2}{NE} + \frac{SFREQ_F^2}{NF}}} \rightarrow T(V) \text{ Equation (65)}$ <p>Où SFREQ<sub>E</sub> et SFREQ<sub>F</sub> ont été définies par les équations (61) et (62).</p>	$\frac{MUTIFE - MUTIFF}{\sqrt{\frac{SUTIFE^2}{NE} + \frac{SUTIFF^2}{NF}}} \rightarrow T(V) \text{ Equation (66)}$ <p>Où SUTIFE et SUTIFF ont été définies par les équations (63) et (64).</p>
---	---

Cette statistique suit approximativement une loi de Student dont le nombre de degrés de liberté  $\nu$  est la valeur entière la plus proche résultant des formules suivantes :

$$\frac{1}{V} = \frac{1}{\left(\frac{SFREQ_E^2}{NE} + \frac{SFREQ_F^2}{NF}\right)^2} \left[ \frac{SFREQ_E^4}{NE^2(NE-1)} + \frac{SFREQ_F^4}{NF^2(NF-1)} \right] \quad \text{Equation (67)}$$

$$\frac{1}{V} = \frac{1}{\left(\frac{SUTIFE^2}{NE} + \frac{SUTIFF^2}{NF}\right)^2} \left[ \frac{SUTIFE^4}{NE^2(NE-1)} + \frac{SUTIFF^4}{NF^2(NF-1)} \right] \quad \text{Equation (68)}$$

On utilisera les valeurs de la table de la loi de Student pour le nombre de degrés de liberté correspondant.

**Annexe VI-6 : Validation de H7 à H11 : Test de Student de comparaison des moyennes des deux sous-échantillons : formules de calcul**

- MDIFPUB<sub>1</sub> et MDIFPUB<sub>2</sub> la moyenne de la note de diffusion publique calculée par les formules :

$MDIFPUB_1 = \frac{1}{N_1} \sum_{i=1}^{N_1} DIFPUB_i \quad \text{Equation (69)}$ <p>Où DIFPUB<sub>i</sub> est la valeur de la variable DIFPUB pour l'observation i dans l'échantillon 1</p> <p>Où N<sub>1</sub> est la taille du sous-échantillon 1</p>	$MDIFPUB_2 = \frac{1}{N_2} \sum_{i=1}^{N_2} DIFPUB_i \quad \text{Equation (70)}$ <p>Où DIFPUB<sub>i</sub> est la valeur de la variable DIFPUB pour l'observation i dans l'échantillon 2</p> <p>Où N<sub>2</sub> est la taille du sous-échantillon 2</p>
---	---

- SDIFPUB<sub>1</sub> et SDIFPUB<sub>2</sub> les dispersions de la variable DIFPUB pour chacun des deux sous-échantillons, calculées par la formule :

$SDIFPUB_1 = \sqrt{\frac{1}{N_1 - 1} \sum_{i=1}^{N_1} (DIFPUB_i - MDIFPUB_1)^2}$ <p>Equation (71)</p> <p>Où DIFPUB<sub>i</sub> et MDIFPUB<sub>1</sub> sont définies à l'équation (69)</p>	$SDIFPUB_2 = \sqrt{\frac{1}{N_2 - 1} \sum_{i=1}^{N_2} (DIFPUB_i - MDIFPUB_2)^2}$ <p>Equation (72)</p> <p>Où DIFPUB<sub>i</sub> et MDIFPUB<sub>1</sub> sont définies à l'équation (70)</p>
---	---

- 1<sup>er</sup> cas possible : si les variances sont inconnues et supposées égales, la statistique paramétrique du test de Student notée T est définie par :

$\frac{MDIFPUB_1 - MDIFPUB_2}{SDIFPUB / \sqrt{N}} \rightarrow T (N_1 + N_2 - 2)$	Equation (73)
<p>Où</p> $SDIFPUB = \sqrt{\frac{(N_1 - 1)SDIFPUB_1^2 + (N_2 - 1)SDIFPUB_2^2}{N_2 + N_1 - 2}}$	Equation (74)
<p>Et N la taille totale de l'échantillon (N=N<sub>1</sub>+N<sub>2</sub>)</p>	

N<sub>1</sub> et N<sub>2</sub> étant inférieurs à trente, on utilisera les valeurs de la table de la loi de Student pour (N<sub>1</sub>+N<sub>2</sub> -2) degrés de liberté (53):

Au seuil de significativité de 10%, T seuil = 1,2977

Au seuil de significativité de 5%, T seuil = 1,6741

Au seuil de significativité de 1%, Tseuil = 2,3988

- 2ème cas possible : si les variances sont inconnues et supposées inégales, la statistique paramétrique du test de Student notée T est définie par :

$$\frac{\overline{\text{MDIFPUB}}_1 - \overline{\text{MDIFPUB}}_2}{\sqrt{\frac{\text{SDIFPUB}_1^2}{N_1} + \frac{\text{SDIFPUB}_2^2}{N_2}}} \rightarrow T(V) \quad \text{Equation (75)}$$

Où SDIFPUB1 et SDIFPUB2 ont été définies par les équations (71) et (72).

Cette statistique suit approximativement une loi de Student dont le nombre de degrés de liberté  $\nu$  est la valeur entière la plus proche résultant de la formule suivante :

$$\frac{1}{V} = \frac{1}{\left(\frac{\text{SDIFPUB}_1^2}{N_1} + \frac{\text{SDIFPUB}_2^2}{N_2}\right)^2} \left[ \frac{\text{SDIFPUB}_1^4}{N_1^2(N_1-1)} + \frac{\text{SDIFPUB}_2^4}{N_2^2(N_2-1)} \right] \quad \text{Equation (76)}$$

On utilisera les valeurs de la table de la loi de Student pour le nombre de degrés de liberté correspondant.

L'égalité ou la non égalité des variances sera vérifiée par la statistique F de Fisher.

**Annexe VI-7: Validation de H1a : Résultats du Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme**

Echantillon A : test de Student				Echantillon B : test de Student			
Date	RAMA	Stat T	Probabilité associée	Date	RAMB	Stat T	Probabilité associée
t-10	0,0051	0,866	0,401	t-10	0,0018	0,978	0,335
t-9	0,0090	<b>2,118**</b>	<b>0,053</b>	t-9	-0,0018	-0,994	0,327
t-8	-0,0034	-0,819	0,426	t-8	-0,0011	-0,574	0,569
t-7	0,0043	<b>1,756*</b>	<b>0,101</b>	t-7	-0,0012	-0,796	0,431
t-6	-0,0061	-1,376	0,190	t-6	0,0007	0,381	0,705
t-5	0,0030	1,230	0,239	t-5	0,0028	1,200	0,238
t-4	0,0022	0,491	0,631	t-4	-0,0005	-0,235	0,816
t-3	0,0037	0,913	0,376	t-3	-0,0027	-1,094	0,281
t-2	0,0114	1,470	0,164	t-2	0,0014	0,649	0,521
t-1	0,0012	0,212	0,835	t-1	-0,0044	<b>-1,768</b>	<b>0,085</b>
t0	0,0044	0,628	0,540	t0	-0,0012	0,434	0,667
t1	0,0118	<b>1,954*</b>	<b>0,071</b>	t1	0,0027	0,538	0,594
t2	0,0003	0,044	0,966	t2	-0,0007	-0,375	0,710
t3	0,0056	1,369	0,193	t3	-0,0007	-0,238	0,813
t4	-0,0021	-0,577	0,573	t4	0,0042	1,522	0,137
t5	-0,0041	<b>-2,081**</b>	<b>0,056</b>	t5	-0,0001	0,032	0,975
t6	-0,0042	-1,538	0,146	t6	-0,0014	-0,791	0,434
t7	0,0049	1,220	0,243	t7	0,0027	1,303	0,200
t8	-0,0028	-1,162	0,265	t8	-0,0003	-0,146	0,885
t9	0,0005	0,140	0,891	t9	-0,0019	-0,767	0,448
t10	0,0002	0,093	0,927	t10	-0,0017	-0,707	0,484

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5%

**Annexe VI-8 : Validation de H1a : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes journalières des deux sous-échantillons**

<b>Test de Student de comparaison des moyennes journalières des deux sous-échantillons</b>						
<b>Date</b>	<b>Libellé</b>	<b>N</b>	<b>RAM</b>	<b>Différence de moyenne</b>	<b>T</b>	<b>Significativité</b>
t-10	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0051 0,0018	0,0033	+0,534	0,600
t-9	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0090 -0,0018	0,0108	<b>+2,726***</b>	<b>0,009</b>
t-8	Echantillon A Echantillon B	15 38	-0,0034 -0,0011	-0,0023	-0,500	0,622
t-7	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0043 -0,0012	0,0055	<b>+1,895**</b>	<b>0,064</b>
t-6	Echantillon A Echantillon B	15 38	-0,0061 0,0007	-0,0068	<b>-1,686*</b>	<b>0,098</b>
t-5	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0030 0,0028	0,0002	+0,062	0,951
t-4	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0022 -0,0005	0,0027	0,594	0,555
t-3	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0037 -0,0027	0,0064	+1,375	0,175
t-2	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0114 0,0014	0,0100	+1,246	0,230
t-1	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0012 -0,0044	0,0057	+1,053	0,297
t0	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0044 -0,0012	0,0056	+0,742	0,468
t1	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0118 0,0027	0,0091	+1,032	0,307
t2	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0003 -0,0007	0,0010	0,125	0,902
t3	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0056 -0,0007	0,0063	+1,166	0,249
t4	Echantillon A Echantillon B	15 38	-0,0021 0,0042	-0,0063	-1,274	0,208
t5	Echantillon A Echantillon B	15 38	-0,0041 0,0001	-0,0041	-1,218	0,229
t6	Echantillon A Echantillon B	15 38	-0,0042 -0,0014	-0,0028	-0,883	0,381
t7	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0049 0,0027	0,0022	+0,530	0,599
t8	Echantillon A Echantillon B	15 38	-0,0028 -0,0003	-0,0025	-0,704	0,485
t9	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0005 0,0019	0,0024	+0,528	0,599
t10	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0002 -0,0017	0,0020	+0,466	0,643

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5%

**Annexe VI-9 : Validation de H1a : Résultats du Test de Mann-Whitney de comparaison des médianes des RAM journalières des deux sous-échantillons**

Test de Mann-Whitney/RAM journalières						
Date	Libellé	N	Rang Moyen	U	Z	Significativité
t-10	Echantillon A Echantillon B	15 38	25,13 27,74	257	-0,553	0,580
t-9	Echantillon A Echantillon B	15 38	34,60 24,00	171	<b>-2,251**</b>	<b>0,024</b>
t-8	Echantillon A Echantillon B	15 38	25,80 27,47	267	-0,355	0,722
t-7	Echantillon A Echantillon B	15 38	34,87 23,89	167	<b>-2,330**</b>	<b>0,020</b>
t-6	Echantillon A Echantillon B	15 38	21,07 29,34	196	<b>-1,757*</b>	<b>0,079</b>
t-5	Echantillon A Echantillon B	15 38	28,87 26,26	257	-0,553	0,580
t-4	Echantillon A Echantillon B	15 38	29,87 25,87	242	-0,849	0,396
t-3	Echantillon A Echantillon B	15 38	30,60 25,58	231	-1,066	0,286
t-2	Echantillon A Echantillon B	15 38	30,00 25,82	240	-0,889	0,374
t-1	Echantillon A Echantillon B	15 38	31,20 25,34	222	-1,244	0,214
t0	Echantillon A Echantillon B	15 38	28,80 26,29	258	-0,533	0,594
t1	Echantillon A Echantillon B	15 38	34,00 24,24	180	<b>-2,073**</b>	<b>0,038</b>
t2	Echantillon A Echantillon B	15 38	30,33 25,68	235	-0,987	0,324
t3	Echantillon A Echantillon B	15 38	29,27 26,11	251	-0,671	0,502
t4	Echantillon A Echantillon B	15 38	23,93 28,21	239	-0,908	0,364
t5	Echantillon A Echantillon B	15 38	23,53 28,37	233	-1,027	0,305
t6	Echantillon A Echantillon B	15 38	23,93 28,21	239	-0,908	0,364
t7	Echantillon A Echantillon B	15 38	27,93 26,63	271	-0,276	0,792
t8	Echantillon A Echantillon B	15 38	25,93 27,42	269	-0,316	0,752
t9	Echantillon A Echantillon B	15 38	27,80 26,68	273	-0,237	0,813
t10	Echantillon A Echantillon B	15 38	29,40 26,05	249	-0,711	0,477

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%

**Annexe VI-10 : Validation de H1a : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes cumulées des deux sous-échantillons**

Test de Student de comparaison des moyennes cumulées des deux sous-échantillons						
Date	Libellé	N	RAM	Différence de moyenne	T	Significativité
t-10	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0051 0,0018	0,0033	+0,702	0,486
t-9	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0141 0,0000	0,0141	<b>+2,012**</b>	<b>0,050</b>
t-8	Echantillon A Echantillon B	15 38	+0,0107 -0,0011	0,0118	+1,496	0,141
t-7	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0150 -0,0024	0,0173	<b>+2,167**</b>	<b>0,035</b>
t-6	Echantillon A Echantillon B	15 38	+0,0089 -0,0017	0,0105	+1,300	0,199
t-5	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0119 0,0011	0,0108	+1,174	0,246
t-4	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0141 0,0006	0,0135	1,353	0,182
t-3	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0178 -0,0021	0,0199	<b>+1,941*</b>	<b>0,058</b>
t-2	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0292 -0,0007	0,0299	<b>+2,178**</b>	<b>0,034</b>
t-1	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0304 -0,0051	0,0356	<b>+1,962*</b>	<b>0,066</b>
t0	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0349 -0,0063	0,0412	<b>+2,952**</b>	<b>0,005</b>
t1	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0467 -0,0036	0,0503	<b>+3,405***</b>	<b>0,001</b>
t2	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0470 -0,0043	0,0513	<b>3,547***</b>	<b>0,001</b>
t3	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0526 -0,0050	0,0576	<b>+3,740***</b>	<b>0,000</b>
t4	Echantillon A Echantillon B	15 38	-0,0505 -0,0008	0,0513	<b>+2,988***</b>	<b>0,004</b>
t5	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0464 -0,0007	0,0471	<b>+2,748***</b>	<b>0,008</b>
t6	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0422 -0,0021	0,0443	<b>+2,652**</b>	<b>0,011</b>
t7	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0471 0,0006	0,0465	<b>+2,647**</b>	<b>0,011</b>
t8	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0443 0,0003	0,0440	<b>+2,495**</b>	<b>0,016</b>
t9	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0448 -0,0016	0,0464	<b>+2,571**</b>	<b>0,013</b>
t10	Echantillon A Echantillon B	15 38	0,0451 -0,0033	0,0484	<b>+2,654**</b>	<b>0,011</b>

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%

**Annexe VI-11 : Validation de H1a : Résultats du Test de Mann-Whitney de comparaison des médianes des RAMcumulées des deux sous-échantillons**

Test de Mann-Whitney/RAM cumulées						
Date	Libellé	N	Rang Moyen	U	Z	Significativité
t-10	Echantillon A Echantillon B	15 38	25,13 27,74	257	-0,553	0,580
t-9	Echantillon A Echantillon B	15 38	31,20 25,34	222	-1,244	0,214
t-8	Echantillon A Echantillon B	15 38	32,53 24,82	202	-1,639	0,101
t-7	Echantillon A Echantillon B	15 38	33,47 24,45	188	<b>-1,915*</b>	<b>0,055</b>
t-6	Echantillon A Echantillon B	15 38	29,47 26,03	248	-0,731	0,465
t-5	Echantillon A Echantillon B	15 38	30,87 25,47	227	-1,145	0,252
t-4	Echantillon A Echantillon B	15 38	32,07 25,00	209	-1,501	0,133
t-3	Echantillon A Echantillon B	15 38	33,00 24,63	195	<b>-1,777*</b>	<b>0,076</b>
t-2	Echantillon A Echantillon B	15 38	32,53 24,82	202	-1,639	0,101
t-1	Echantillon A Echantillon B	15 38	33,67 24,37	185	<b>-1,974**</b>	<b>0,048</b>
t0	Echantillon A Echantillon B	15 38	35,87 23,50	152	<b>-2,626***</b>	<b>0,009</b>
t1	Echantillon A Echantillon B	15 38	38,20 22,58	117	<b>-3,317***</b>	<b>0,001</b>
t2	Echantillon A Echantillon B	15 38	37,33 22,92	130	<b>-3,060***</b>	<b>0,002</b>
t3	Echantillon A Echantillon B	15 38	37,87 22,71	122	<b>-3,218***</b>	<b>0,001</b>
t4	Echantillon A Echantillon B	15 38	36,93 23,08	136	<b>-2,942***</b>	<b>0,003</b>
t5	Echantillon A Echantillon B	15 38	36,20 23,37	147	<b>-2,725***</b>	<b>0,006</b>
t6	Echantillon A Echantillon B	15 38	36,07 23,42	149	<b>-2,685***</b>	<b>0,007</b>
t7	Echantillon A Echantillon B	15 38	35,67 23,57	155	<b>-2,567***</b>	<b>0,010</b>
t8	Echantillon A Echantillon B	15 38	34,80 23,92	168	<b>-2,310**</b>	<b>0,021</b>
t9	Echantillon A Echantillon B	15 38	35,60 23,61	156	<b>-2,547**</b>	<b>0,011</b>
t10	Echantillon A Echantillon B	15 38	36,07 23,42	149	<b>-2,685***</b>	<b>0,007</b>

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%

**Annexe VI-12 : Validation de H2 : Résultats du Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme**

Echantillon A : test de Student				Echantillon B : test de Student			
Date	MτA	Stat T	Probabilité associée	Date	MτB	Stat T	Probabilité associée
t-10	0,1355	0,600	0,558	t-10	-0,0550	-0,417	0,679
t-9	0,0841	0,346	0,734	t-9	0,1006	0,391	0,698
t-8	-0,0104	-0,043	0,966	t-8	0,1515	0,617	0,541
t-7	-0,2864	<b>-2,121**</b>	<b>0,052</b>	t-7	0,3241	1,129	0,266
t-6	-0,0535	-0,195	0,848	t-6	-0,0914	-0,550	0,586
t-5	-0,0611	-0,288	0,778	t-5	0,1735	0,860	0,395
t-4	0,1751	0,457	0,655	t-4	-0,0088	-0,054	0,957
t-3	0,0842	0,572	0,577	t-3	-0,0778	-0,557	0,581
t-2	0,3509	0,871	0,398	t-2	0,0812	0,486	0,630
t-1	0,4146	0,880	0,394	t-1	-0,0807	-0,605	0,549
t0	0,7017	<b>2,375**</b>	<b>0,032</b>	t0	0,0831	0,425	0,133
t1	0,9195	<b>2,119**</b>	<b>0,052</b>	t1	0,1399	0,898	0,375
t2	0,7800	<b>1,787*</b>	<b>0,096</b>	t2	0,1174	0,988	0,110
t3	0,3025	1,160	0,266	t3	0,2248	<b>1,882*</b>	<b>0,068</b>
t4	0,4842	1,181	0,257	t4	0,1565	1,055	0,298
t5	-0,1795	<b>-1,801*</b>	<b>0,093</b>	t5	0,2564	1,604	0,117
t6	0,1414	0,451	0,659	t6	0,3456	1,275	0,210
t7	-0,0830	-0,720	0,483	t7	0,3314	1,161	0,253
t8	-0,1863	-1,567	0,139	t8	-0,0208	-0,145	0,885
t9	-0,3469	<b>-4,195***</b>	<b>0,001</b>	t9	0,2169	0,985	0,331
t10	-0,2777	<b>-3,025***</b>	<b>0,009</b>	t10	0,1067	0,412	0,683

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%

**Annexe VI-13 : Validation de H2 : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes des deux sous-échantillons**

Test de Student de comparaison des moyennes des deux sous-échantillons						
Date	Libellé	N	M $\tau$	Différence de moyenne	T	Significativité
t-10	Echantillon A	15	0,1355	0,1905	+0,752	0,455
	Echantillon B	38	-0,0550			
t-9	Echantillon A	15	0,0841	-0,0166	-0,038	0,970
	Echantillon B	38	0,1006			
t-8	Echantillon A	15	-0,0104	-0,1619	-0,385	0,702
	Echantillon B	38	0,1515			
t-7	Echantillon A	15	-0,2864	-0,6105	<b>-1,924*</b>	<b>0,060</b>
	Echantillon B	38	0,3241			
t-6	Echantillon A	15	-0,0535	0,0379	+0,120	0,905
	Echantillon B	38	-0,0914			
t-5	Echantillon A	15	-0,0611	-0,2347	-0,673	0,504
	Echantillon B	38	0,1735			
t-4	Echantillon A	15	0,1751	0,1838	+0,523	0,603
	Echantillon B	38	-0,0088			
t-3	Echantillon A	15	0,0842	0,1620	+0,671	0,505
	Echantillon B	38	-0,0778			
t-2	Echantillon A	15	0,3509	0,2698	+0,738	0,464
	Echantillon B	38	0,0812			
t-1	Echantillon A	15	0,4146	0,4953	+1,011	0,327
	Echantillon B	38	-0,0807			
t0	Echantillon A	15	0,7017	0,6186	<b>+1,707*</b>	<b>0,094</b>
	Echantillon B	38	0,0831			
t1	Echantillon A	15	0,9195	0,7796	<b>+2,126**</b>	<b>0,038</b>
	Echantillon B	38	0,1399			
t2	Echantillon A	15	0,7800	0,6626	<b>+2,006**</b>	<b>0,050</b>
	Echantillon B	38	0,1174			
t3	Echantillon A	15	0,3025	0,0778	+0,311	0,757
	Echantillon B	38	0,2248			
t4	Echantillon A	15	0,4842	0,3277	+0,943	0,350
	Echantillon B	38	0,1565			
t5	Echantillon A	15	-0,1795	-0,4360	<b>-1,656*</b>	<b>0,104</b>
	Echantillon B	38	0,2564			
t6	Echantillon A	15	0,1414	-0,2042	-0,429	0,669
	Echantillon B	38	0,3456			
t7	Echantillon A	15	-0,0830	-0,4144	-1,347	0,185
	Echantillon B	38	0,3314			
t8	Echantillon A	15	-0,1863	-0,1655	-0,890	0,378
	Echantillon B	38	-0,0208			
t9	Echantillon A	15	-0,3469	-0,5638	<b>-2,398*</b>	<b>0,021</b>
	Echantillon B	38	0,2169			
t10	Echantillon A	15	-0,2777	0,3844	-1,398	0,169
	Echantillon B	38	0,1067			

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5%

**Annexe VI-14: Validation de H2 : Résultats du Test de Mann Whitney de comparaison des médianes des deux sous-échantillons**

Test de Mann-Whitney						
Date	Libellé	N	Rang	U	Z	Significativité
t-10	Echantillon A	15	29,67	245	-0,790	0,430
	Echantillon B	38	25,95			
t-9	Echantillon A	15	30,80	228	-1,126	0,260
	Echantillon B	38	25,50			
t-8	Echantillon A	15	28,40	264	-0,415	0,678
	Echantillon B	38	26,45			
t-7	Echantillon A	15	22,60	219	-1,303	0,193
	Echantillon B	38	28,74			
t-6	Echantillon A	15	26,53	278	-0,138	0,890
	Echantillon B	38	27,18			
t-5	Echantillon A	15	25,53	263	-0,434	0,664
	Echantillon B	38	27,58			
t-4	Echantillon A	15	27,43	278,5	-0,128	0,898
	Echantillon B	38	26,83			
t-3	Echantillon A	15	31,53	217	-1,343	0,179
	Echantillon B	38	25,21			
t-2	Echantillon A	15	28,93	256	-0,5735	0,567
	Echantillon B	38	26,24			
t-1	Echantillon A	15	30,47	233	-1,027	0,305
	Echantillon B	38	25,63			
t0	Echantillon A	15	35,00	165	<b>-2,369**</b>	<b>0,018</b>
	Echantillon B	38	23,84			
t1	Echantillon A	15	34,33	175	<b>-2,172**</b>	<b>0,030</b>
	Echantillon B	38	24,11			
t2	Echantillon A	15	30,73	229	-1,106	0,269
	Echantillon B	38	25,53			
t3	Echantillon A	15	25,80	267	-0,355	0,722
	Echantillon B	38	27,47			
t4	Echantillon A	15	29,73	244	-0,810	0,418
	Echantillon B	38	25,92			
t5	Echantillon A	15	23,00	225	-1,185	0,236
	Echantillon B	38	28,58			
t6	Echantillon A	15	25,93	269	-0,316	0,752
	Echantillon B	38	27,42			
t7	Echantillon A	15	27,93	271	-0,276	0,782
	Echantillon B	38	26,63			
t8	Echantillon A	15	26,60	279	-0,118	0,906
	Echantillon B	38	27,16			
t9	Echantillon A	15	22,40	216	-1,362	0,173
	Echantillon B	38	28,82			
t10	Echantillon A	15	27,27	281	-0,079	0,937
	Echantillon B	38	26,89			

\*\* significatif au seuil de 5%

**Annexe VI-15 : Validation de H4a : Résultats du Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme**

Echantillon E : test de Student				Echantillon F : test de Student			
Date	RAME	Stat T	Probabilité associée	Date	RAMF	Stat T	Probabilité associée
t-10	0,0067	1,241	0,234	t-10	0,0011	0,544	0,590
t-9	0,0071	1,629	0,124	t-9	-0,0013	-0,711	0,482
t-8	-0,0033	-0,881	0,392	t-8	-0,0011	-0,535	0,596
t-7	0,0040	1,670	0,116	t-7	-0,0013	-0,822	0,416
t-6	-0,0077	<b>-2,273**</b>	<b>0,038</b>	t-6	0,0016	0,753	0,456
t-5	0,0032	1,388	0,185	t-5	0,0027	1,140	0,262
t-4	0,0018	0,416	0,683	t-4	-0,0004	-0,184	0,855
t-3	0,0030	0,768	0,454	t-3	-0,0025	-1,019	0,315
t-2	0,0061	0,767	0,455	t-2	0,0034	<b>1,832*</b>	<b>0,075</b>
t-1	0,0054	0,910	0,377	t-1	-0,0064	<b>-2,978***</b>	<b>0,005</b>
t0	0,0039	0,475	0,641	t0	-0,0011	-0,564	0,577
t1	0,0085	1,454	0,167	t1	0,0039	0,756	0,455
t2	-0,0022	-0,295	0,772	t2	-0,0007	0,238	0,813
t3	0,0061	1,347	0,198	t3	-0,0011	-0,379	0,707
t4	-0,0006	-0,147	0,885	t4	0,0037	1,342	0,188
t5	-0,0061	<b>-2,966***</b>	<b>0,010</b>	t5	0,0011	0,383	0,704
t6	-0,0047	<b>-1,998*</b>	<b>0,064</b>	t6	-0,0010	-0,585	0,562
t7	0,0049	0,765	0,456	t7	0,0033	<b>1,754*</b>	<b>0,088</b>
t8	-0,0035	-1,372	0,190	t8	0,0001	0,045	0,965
t9	0,0020	0,611	0,551	t9	-0,0026	-1,035	0,307
t10	0,0009	0,349	0,732	t10	-0,0021	-0,845	0,403

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%

**Annexe VI-16 : Validation de H4a : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes journalières des deux sous-échantillons**

Test de Student de comparaison des moyennes journalières des deux sous-échantillons						
Date	Libellé	N	RAM	Différence de moyenne	T	Significativité
t-10	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0067 0,0011	0,0056	+0,982	0,227
t-9	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0071 -0,0013	0,0084	<b>+2,097**</b>	<b>0,041</b>
t-8	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,0033 -0,0011	-0,0022	-0,565	0,574
t-7	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0040 -0,0013	0,0053	<b>+1,862*</b>	<b>0,068</b>
t-6	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,0077 0,0016	-0,0092	<b>-2,391**</b>	<b>0,021</b>
t-5	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0032 0,0027	0,0004	+0,110	0,913
t-4	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,0018 -0,0004	0,0022	+0,487	0,629
t-3	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0030 -0,0025	0,0055	1,212	0,231
t-2	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0061 0,0034	0,0028	+0,338	0,740
t-1	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0054 -0,0064	0,0118	<b>+1,869*</b>	<b>0,077</b>
t0	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0039 -0,0011	0,0050	+0,592	0,562
t1	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0085 0,0039	0,0046	+0,523	0,603
t2	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,0022 0,0004	-0,0026	-0,341	0,738
t3	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0061 -0,0011	0,0072	1,356	0,181
t4	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,0006 0,0037	-0,0043	-0,867	0,390
t5	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,0061 0,0011	-0,0071	<b>-2,062**</b>	<b>0,044</b>
t6	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,0047 -0,0010	-0,0037	-1,171	0,247
t7	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0034 0,0033	0,0002	0,033	0,974
t8	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,0035 0,0001	-0,0036	-1,042	0,302
t9	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0020 -0,0026	0,0047	+1,048	0,300
t10	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0009 -0,0021	0,0030	+0,725	0,472

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5%

**Annexe VI-17 : Validation de H1a : Résultats du Test de Mann-Whitney de comparaison des médianes des RAM journalières des deux sous-échantillons**

Test de Mann-Whitney/RAM journalières						
Date	Libellé	N	Rang Moyen	U	Z	Significativité
t-10	Echantillon E Echantillon F	16 37	27,69 26,70	285	-0,213	0,831
t-9	Echantillon E Echantillon F	16 37	32,38 24,68	210	<b>-1,666*</b>	<b>0,096</b>
t-8	Echantillon E Echantillon F	16 37	26,69 27,14	291	-0,097	0,923
t-7	Echantillon E Echantillon F	16 37	33,94 24,00	185	<b>-2,151**</b>	<b>0,032</b>
t-6	Echantillon E Echantillon F	16 37	20,25 29,92	188	<b>-2,092**</b>	<b>0,036</b>
t-5	Echantillon E Echantillon F	16 37	29,44 25,95	257	-0,756	0,450
t-4	Echantillon E Echantillon F	16 37	28,81 26,22	267	-0,562	0,574
t-3	Echantillon E Echantillon F	16 37	29,88 25,76	250	-0,891	0,373
t-2	Echantillon E Echantillon F	16 37	27,19 26,92	293	-0,058	0,954
t-1	Echantillon E Echantillon F	16 37	34,44 23,78	177	<b>-2,306**</b>	<b>0,021</b>
t0	Echantillon E Echantillon F	16 37	28,94 26,16	265	-0,601	0,548
t1	Echantillon E Echantillon F	16 37	30,69 25,41	237	-1,143	0,253
t2	Echantillon E Echantillon F	16 37	27,50 26,78	288	-0,155	0,877
t3	Echantillon E Echantillon F	16 37	31,19 25,19	229	-1,298	0,194
t4	Echantillon E Echantillon F	16 37	25,31 27,73	269	-0,523	0,601
t5	Echantillon E Echantillon F	16 37	20,75 29,70	196	<b>-1,937*</b>	<b>0,053</b>
t6	Echantillon E Echantillon F	16 37	23,56 28,49	241	-1,066	0,287
t7	Echantillon E Echantillon F	16 37	25,88 27,49	278	-0,349	0,727
t8	Echantillon E Echantillon F	16 37	25,25 27,76	268	-0,542	0,587
t9	Echantillon E Echantillon F	16 37	29,69 25,84	253	-0,833	0,405
t10	Echantillon E Echantillon F	16 37	30,06 25,68	247	-0,949	0,342

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5%

**Annexe VI-18 : Validation de H4a : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes cumulées des deux sous-échantillons**

<b>Test de Student de comparaison des moyennes cumulées des deux sous-échantillons</b>						
<b>Date</b>	<b>Libellé</b>	<b>N</b>	<b>RAM</b>	<b>Différence de moyenne</b>	<b>T</b>	<b>Significativité</b>
t-10	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0067 0,0011	0,0056	+0,982	0,338
t-9	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0137 -0,0003	0,0140	+1,589	0,129
t-8	Echantillon E Echantillon F	16 37	+0,0104 -0,0013	0,0118	+1,315	0,202
t-7	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0145 -0,0026	0,0171	<b>+2,177**</b>	<b>0,034</b>
t-6	Echantillon E Echantillon F	16 37	+0,0068 -0,0011	0,0078	+0,980	0,331
t-5	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0100 0,0017	0,0083	+0,915	0,365
t-4	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0117 0,0012	0,0105	1,062	0,293
t-3	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0147 -0,0013	0,0160	+1,9575	0,121
t-2	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0209 0,0021	0,0188	+1,359	0,180
t-1	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0263 -0,0043	0,0306	<b>+2,184**</b>	<b>0,034</b>
t0	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0302 -0,0054	0,0356	<b>+2,077*</b>	<b>0,051</b>
t1	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0386 -0,0015	0,0401	<b>+2,275**</b>	<b>0,034</b>
t2	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0364 -0,0011	0,0375	<b>+2,197**</b>	<b>0,039</b>
t3	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0425 -0,0022	0,0446	<b>+2,467**</b>	<b>0,022</b>
t4	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0419 0,0015	0,0404	<b>+2,326**</b>	<b>0,024</b>
t5	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0358 0,0026	0,0333	<b>+1,909**</b>	<b>0,062</b>
t6	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0311 0,0015	0,0296	<b>+1,742*</b>	<b>0,088</b>
t7	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0346 0,0048	0,0297	+1,508	0,145
t8	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0310 0,0049	0,0261	+1,288	0,211
t9	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0331 0,0023	0,0308	<b>+1,680*</b>	<b>0,099</b>
t10	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0340 0,0002	0,0338	<b>+1,828</b>	<b>0,073</b>

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5%

**Annexe VI-19 : Validation de H4a : Résultats du Test de Mann-Whitney de comparaison des médianes des RAMcumulées des deux sous-échantillons**

Test de Mann-Whitney/RAM cumulées						
Date	Libellé	N	Rang Moyen	U	Z	Significativité
t-10	Echantillon E Echantillon F	16 37	27,69 26,70	285	-0,213	0,831
t-9	Echantillon E Echantillon F	16 37	30,94 25,30	233	-1,221	0,222
t-8	Echantillon E Echantillon F	16 37	31,56 25,03	223	-1,414	0,157
t-7	Echantillon E Echantillon F	16 37	33,25 24,30	196	<b>-1,937*</b>	<b>0,053</b>
t-6	Echantillon E Echantillon F	16 37	28,94 26,16	265	-0,601	0,548
t-5	Echantillon E Echantillon F	16 37	31,38 25,11	226	-1,356	0,175
t-4	Echantillon E Echantillon F	16 37	31,81 24,92	219	-1,492	0,136
t-3	Echantillon E Echantillon F	16 37	32,00 24,84	216	-1,550	0,121
t-2	Echantillon E Echantillon F	16 37	29,81 25,78	251	-0,872	0,383
t-1	Echantillon E Echantillon F	16 37	33,13 24,35	198	<b>-1,899*</b>	<b>0,058</b>
t0	Echantillon E Echantillon F	16 37	33,44 24,22	193	<b>-1,996**</b>	<b>0,046</b>
t1	Echantillon E Echantillon F	16 37	35,50 23,32	160	<b>-2,635***</b>	<b>0,008</b>
t2	Echantillon E Echantillon F	16 37	33,81 24,05	187	<b>-2,112**</b>	<b>0,035</b>
t3	Echantillon E Echantillon F	16 37	34,75 23,65	172	<b>-2,402**</b>	<b>0,016</b>
t4	Echantillon E Echantillon F	16 37	33,94 24,00	185	<b>-2,151**</b>	<b>0,032</b>
t5	Echantillon E Echantillon F	16 37	33,00 24,41	200	<b>-1,860*</b>	<b>0,063</b>
t6	Echantillon E Echantillon F	16 37	33,63 24,57	206	<b>-1,744*</b>	<b>0,081</b>
t7	Echantillon E Echantillon F	16 37	33,06 24,81	215	-1,569	0,117
t8	Echantillon E Echantillon F	16 37	31,44 25,08	225	-1,376	0,169
t9	Echantillon E Echantillon F	16 37	32,63 24,57	206	<b>-1,744*</b>	<b>0,081</b>
t10	Echantillon E Echantillon F	16 37	32,88 24,46	202	<b>-1,821*</b>	<b>0,069</b>

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%

**Annexe VI-20 : Validation de H5 : Résultats du Test de Student de comparaison de la moyenne de chaque sous-échantillon avec une norme**

Echantillon E : test de Student				Echantillon F : test de Student			
Date	MτE	Stat T	Probabilité associée	Date	MτF	Stat T	Probabilité associée
t-10	0,1195	0,563	0,582	t-10	-0,0533	-0,394	0,696
t-9	0,0437	0,185	0,856	t-9	0,1185	0,451	0,654
t-8	-0,0915	-0,401	0,694	t-8	0,1909	0,760	0,452
t-7	-0,3016	<b>-2,437**</b>	<b>0,028</b>	t-7	0,3472	1,180	0,246
t-6	-0,0383	-0,148	0,884	t-6	-0,0990	-0,582	0,564
t-5	-0,1242	-0,662	0,518	t-5	0,2071	0,996	0,326
t-4	0,1747	0,485	0,634	t-4	-0,0136	-0,082	0,935
t-3	0,2977	1,250	0,230	t-3	-0,1745	-1,586	0,122
t-2	0,3964	1,056	0,308	t-2	0,0542	0,317	0,753
t-1	0,5498	1,185	0,255	t-1	-0,1526	-1,348	0,186
t0	1,0307	<b>2,391**</b>	<b>0,030</b>	t0	0,0759	-0,655	0,517
t1	0,6957	1,652	0,119	t1	0,2157	1,328	0,192
t2	0,6412	1,552	0,141	t2	0,1595	1,270	0,212
t3	0,2437	0,990	0,338	t3	0,2481	<b>2,032**</b>	<b>0,050</b>
t4	0,5841	1,485	0,158	t4	0,1045	0,725	0,473
t5	-0,0657	-0,503	0,623	t5	0,2190	1,350	0,186
t6	0,1313	0,448	0,661	t6	0,3554	1,277	0,210
t7	-0,0127	-0,097	0,924	t7	0,3123	1,068	0,293
t8	-0,1578	-1,303	0,212	t8	-0,0286	-0,196	0,845
t9	-0,2179	-1,325	0,205	t9	0,1763	0,800	0,429
t10	-0,1880	-1,598	0,131	t10	0,0783	0,295	0,769

\*\* significatif au seuil de 5%

**Annexe VI-21 : Validation de H5 : Résultats du Test de Student de comparaison des moyennes journalières des deux sous-échantillons**

Test de Student de comparaison des moyennes des deux sous-échantillons						
Date	Libellé	N	M $\tau$	Différence de moyenne	T	Significativité
t-10	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,072 0,0058	-0,0230	-0,092	0,927
t-9	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,1355 0,1952	-0,3287	-1,098	0,278
t-8	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,2728 0,2693	-0,5421	<b>-1,833*</b>	<b>0,073</b>
t-7	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,3438 0,3655	-0,7093	<b>-2,274**</b>	<b>0,028</b>
t-6	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,0621 -0,0887	0,0265	+0,086	0,932
t-5	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,0754 0,1861	-0,2615	-0,765	0,448
t-4	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0936 -0,0215	0,0720	+0,208	0,836
t-3	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,2443 -0,1514	0,3957	<b>+1,710*</b>	<b>0,093</b>
t-2	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,1227 0,1726	-0,0499	-0,182	0,856
t-1	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,1847 -0,0053	0,1793	+0,498	0,621
t0	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,8431 0,0053	0,8378	<b>+1,982*</b>	<b>0,062</b>
t1	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,4370 0,3275	0,1095	+0,292	0,771
t2	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,4259 0,2526	0,1733	+0,516	0,608
t3	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,0694 0,3235	-0,2541	-1,045	0,301
t4	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,6032 0,0692	0,5069	+1,507	0,138
t5	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,1795 0,2564	-0,2453	-1,163	0,250
t6	Echantillon E Echantillon F	16 37	0,1414 0,3456	-0,3338	-0,718	0,476
t7	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,0830 0,3314	-0,3627	-1,133	0,263
t8	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,1863 -0,0208	-0,1471	-0,778	0,440
t9	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,3469 0,2169	-0,4598	<b>-1,684*</b>	<b>0,098</b>
t10	Echantillon E Echantillon F	16 37	-0,2777 0,1067	-0,2669	-0,920	0,362

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5%

**Annexe VI-22 : Validation de H5 : Résultats du Test de Mann-Whitney de comparaison des médianes journalières des deux sous-échantillons**

Test de Mann-Whitney						
Date	Libellé	N	Rang Moyen	U	Z	Significativité
t-10	Echantillon A	15	28,44	273	-0,446	0,656
	Echantillon B	38	26,38			
t-9	Echantillon A	15	28,88	266	-0,581	0,561
	Echantillon B	38	26,19			
t-8	Echantillon A	15	25,19	267	-0,562	0,574
	Echantillon B	38	27,78			
t-7	Echantillon A	15	21,63	210	<b>-1,666*</b>	<b>0,096</b>
	Echantillon B	38	29,32			
t-6	Echantillon A	15	26,88	294	-0,039	0,969
	Echantillon B	38	27,05			
t-5	Echantillon A	15	25,44	271	-0,484	0,628
	Echantillon B	38	27,68			
t-4	Echantillon A	15	27,03	295,5	-0,010	0,992
	Echantillon B	38	26,99			
t-3	Echantillon A	15	31,94	217	-1,531	0,126
	Echantillon B	38	24,86			
t-2	Echantillon A	15	30,25	244	-1,007	0,314
	Echantillon B	38	25,59			
t-1	Echantillon A	15	31,00	232	-1,240	0,215
	Echantillon B	38	25,27			
t0	Echantillon A	15	34,19	181	<b>-2,228**</b>	<b>0,026</b>
	Echantillon B	38	23,89			
t1	Echantillon A	15	30,13	246	-0,969	0,333
	Echantillon B	38	25,65			
t2	Echantillon A	15	28,13	278	-0,349	0,727
	Echantillon B	38	26,51			
t3	Echantillon A	15	22,81	229	-1,298	0,194
	Echantillon B	38	28,81			
t4	Echantillon A	15	31,75	220	-1,472	0,141
	Echantillon B	38	24,95			
t5	Echantillon A	15	25,44	271	-0,484	0,628
	Echantillon B	38	27,68			
t6	Echantillon A	15	24,44	255	-0,794	0,427
	Echantillon B	38	28,11			
t7	Echantillon A	15	28,31	275	-0,407	0,684
	Echantillon B	38	26,43			
t8	Echantillon A	15	27,13	294	-0,039	0,969
	Echantillon B	38	26,95			
t9	Echantillon A	15	21,88	214	-1,589	0,112
	Echantillon B	38	29,22			
t10	Echantillon A	15	28,88	266	-0,581	0,561
	Echantillon B	38	26,19			

\*\* significatif au seuil de 5%