



RAPPORT 2018 SUR  
LES ENTREPRISES FAISANT  
RÉFÉRENCE AU CODE DE  
GOUVERNANCE  
MIDDLENEXT en 2017

Février 2019

Les publications de l'IFGE

# Contexte et méthodologie du rapport

---

## Contexte

Publié la première fois en décembre 2009, le code de gouvernement d'entreprise Middlednext a pour vocation de proposer des principes de gouvernance robustes adaptables quelles que soient les caractéristiques des entreprises. Il est devenu le code de gouvernance le plus utilisé par les entreprises cotées et non cotées. La seconde édition date de 2016, cette version a été enrichie grâce aux apports des dirigeants qui se réfèrent au code, ainsi qu'aux réflexions croisées de l'ensemble de l'écosystème des entreprises moyennes.

L'originalité du code Middlednext, qui s'appuie sur un *Référentiel pour une gouvernance raisonnable*<sup>1</sup> « *Le Référentiel* », est de considérer qu'il existe des « régimes de gouvernance » selon les entreprises, leur taille et la structure de leur capital. Tout en étant exigeant sur les principes, il convient de laisser suffisamment de souplesse dans les règles de gouvernance pour les adapter aux réalités des entreprises.

Le présent rapport est rédigé par des chercheurs de l'IFGE. Il donne une image des entreprises qui font référence au code Middlednext de façon à mieux appréhender leurs caractéristiques, leurs systèmes de gouvernance, et inviter les dirigeants à se questionner sur les problèmes spécifiques de leurs entreprises. Il s'appuie sur les rapports publiés jusqu'aux assemblées générales de juin 2018. La liste des entreprises au 30 juin 2018 est donnée en annexe.

Ce rapport comprend deux parties :

- La première décrit les entreprises et leurs systèmes de gouvernance sur les années 2009-2017 afin de présenter l'évolution de la population des entreprises qui se réfèrent à ce code ;
- La seconde détaille la manière dont ces entreprises suivent les recommandations du code Middlednext et en rendent compte dans leurs rapports annuels publiés jusqu'en juin 2018.

Pour cette seconde partie, ce rapport est le premier à s'appuyer sur le code revu en 2016. Si les principes qui ont prévalu à sa rédaction restent inchangés depuis 2009, l'évolution des pratiques, des lois et des réglementations diverses a amené les rédacteurs à introduire quatre nouvelles recommandations.

---

<sup>1</sup> Pierre-Yves GOMEZ, *Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises*, Rapport au conseil d'administration de MIDDLENEXT, Juillet 2009 nouvelle édition en 2016.

Pour mémo le code est passé en 2016 de 15 à 19 recommandations.

Cette modification a été aussi une opportunité d'analyser plus en profondeur la réalité des pratiques des entreprises.

## **Méthodologie**

Nous observons les exercices comptables des années 2009 à 2017 des entreprises ayant publié leurs rapports au plus tard au 30 juin 2018. Cela explique le décalage dans la date de publication de cette synthèse.

À cette date, pour les compartiments A, B et C d'Euronext, 190 entreprises font référence au code Middlednext. Le présent rapport se fonde sur l'intégralité de cette population.

Toutes les informations inscrites dans le rapport annuel ont été étudiées, entreprise par entreprise, pour nous assurer de leur qualité. Lorsque des doutes existaient, nous avons vérifié l'information auprès des intéressés ou, si cela n'était pas possible, nous avons exclu l'entreprise des statistiques.

Les chiffres donnés dans le rapport ont été arrondis à la décimale la plus proche pour faciliter la lecture.

Sans parler des entreprises non cotées qui s'inspirent directement du code Middlednext, nous constatons que de plus en plus d'entreprises cotées sur Euronext Growth - anciennement Alternext - qui ne sont juridiquement pas tenues de faire référence à un code de gouvernance citent néanmoins le code Middlednext dans leurs rapports annuels.

## **Sommaire**

---

**1- De quelles entreprises parle-t-on ?**

**2- Gouvernement des entreprises**

**3 - Gestion des conseils**

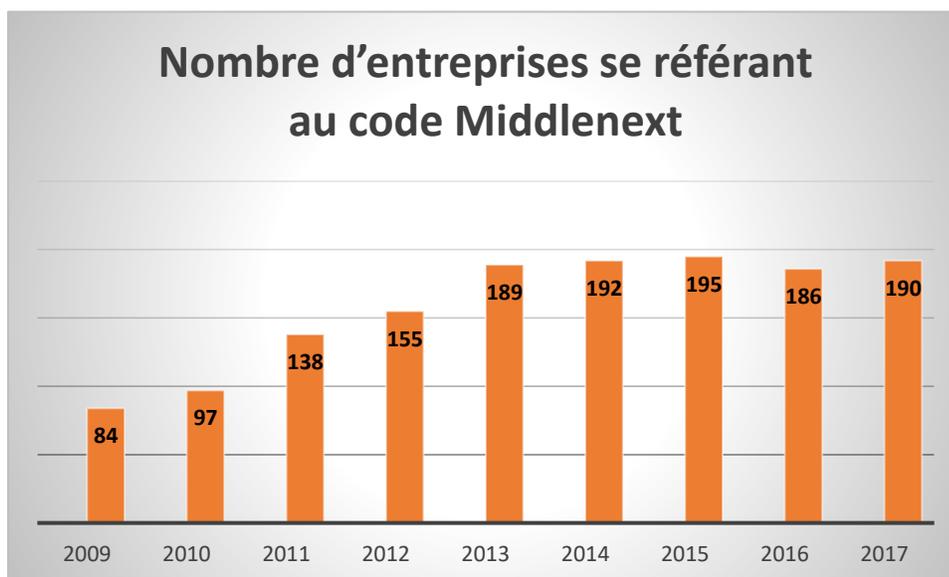
# 1- De quelles entreprises parle-t-on ?

Les données suivantes décrivent les caractéristiques économiques des entreprises se référant au code de gouvernance Middlenext depuis 2009.

## 1.1 Nombre d'entreprises cotées se référant au code Middlenext

L'évolution du nombre d'entreprises est la suivante :

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre d'entreprises se référant au code	84	97	138	155	189	192	195	186	190



Le nombre d'entreprises a été multiplié par 2,2 en neuf ans, ce qui témoigne d'une demande du marché pour ce code. Ces chiffres ne tiennent pas compte des très nombreuses entreprises non cotées, des entreprises cotées sur Euronext Growth ou des organisations qui utilisent ou se réfèrent au code Middlenext.

Après la baisse de 2016 due à la baisse du stock de sociétés cotées (-25) en 2016, 190 entreprises se réfèrent au code vs 186 en 2016. Pour mémoire il y a eu 16 entrées et 38 sorties en 2017.

## 1.2 Répartition des entreprises par compartiment

Compartiment A	Compartiment B	Compartiment C
5 %	40 %	55 %
9	77	104

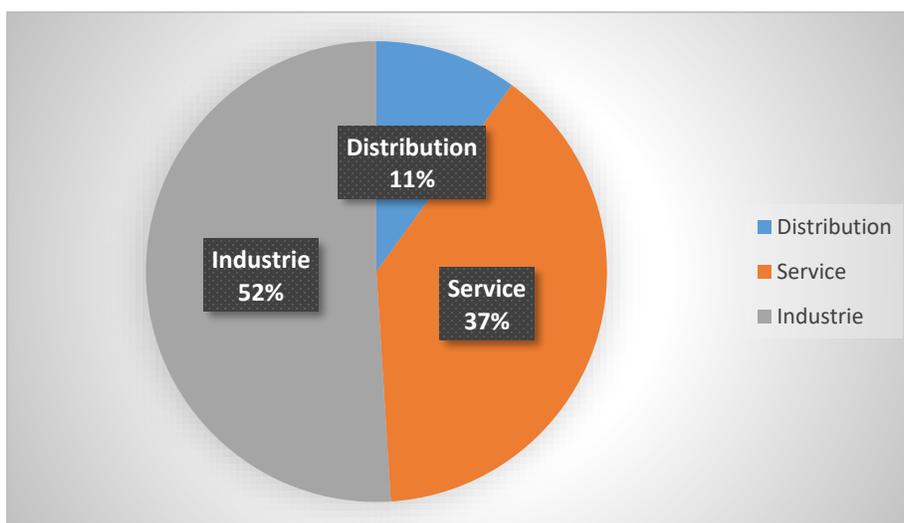
► À retenir : Le code Middlednext reste prioritairement celui des PME et surtout des ETI, des grandes entreprises l'adoptent également. ◀

## 1.3 Description des entreprises

### 1.3.1 ZOOM sur les 190 entreprises étudiées

Au 31 déc. 2017	Capitalisation boursière en M€	Effectifs	Chiffre d'affaires en M€
Maximum	3 367	28 000	3 346
Moyenne	351	1 802	307
Médiane	143	380	108

### 1.3.2 Répartition par secteur



## 1.4 Données financières capitalistiques

### Capitalisation boursière (en millions d'euros)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Moyenne	48	146	130	167	204	200	272	319	351
Médiane	-	-	-	-	-	-	-	140	143
Total	3 600	17 000	13 000	21 000	29 000	30 000	47 000	59 298	66 611

## 2- Gouvernement des entreprises

### 2.1 Qui détient le capital des entreprises ?

La majorité des entreprises (118) ont un actionnaire de référence possédant au moins 30% du capital.

Par entreprise à capital familial, on entend ici celles dont plus du tiers du capital est détenu par une famille ou une seule personne.

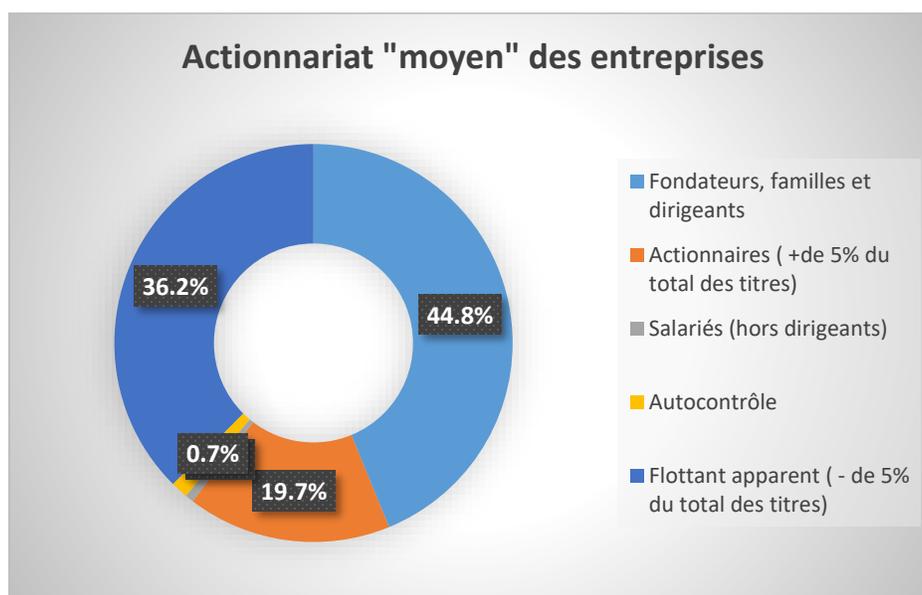
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Entreprises familiales	55 %	70 %	55 %	53 %	38 %	38 %	37 %	42 %	44%

Au 31 déc. 2017	Fondateurs, familles et dirigeants	Autres actionnaires détenant au moins 5 % du total des titres	Salariés (hors dirigeants)	Autocontrôle	Flottant (actionnaires détenant moins de 5 % du total des titres)
Moyenne	44.8 %	19.7 %	0.7 %	1.3 %	36.2 %
Maximum	99.9 %	82.7 %	16.4 %	9 %	99.8 %
Médiane	53 %	11.9 %	0 %	0.2 %	30.3 %

Les entreprises se référant au code Middlednext ont donc majoritairement un bloc familial de référence. Néanmoins, en tendance, on constate une diminution relative de cette catégorie d'actionnaires.

Les configurations du contrôle (conseil d'administration ou de surveillance) doivent être appréhendées dans ce contexte particulier, propre par ailleurs à la grande majorité des entreprises françaises.

En 2017, la configuration type de l'actionnariat d'une entreprise souscrivant au code de gouvernance est la suivante :

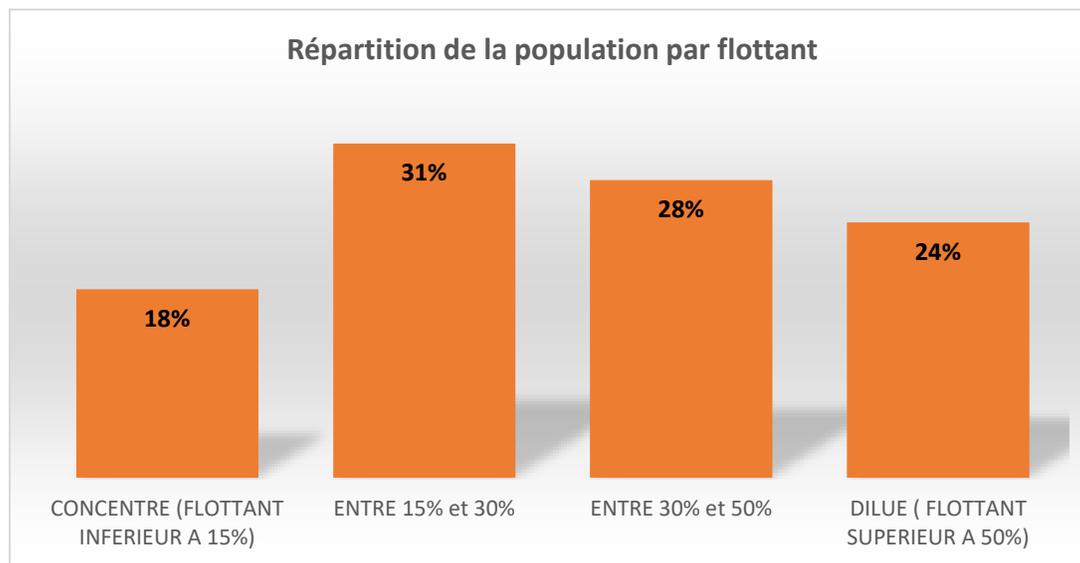


Cette photographie met en évidence le poids des actionnaires de référence, qu'ils soient familiaux ou non, et la part de ce qui peut être considéré comme le *flottant* (de l'ordre du tiers). Bien entendu, il ne s'agit que d'une moyenne. Aussi le flottant est de 36 % en moyenne, les entreprises à blocs d'actionnaires de référence sont dominantes dans la population étudiée.

Pour l'observer nous divisons la population totale en quatre catégories : les diluées, les moyennes (qui comprennent deux sous-catégories) et les concentrées.

- Les « diluées » ont un flottant supérieur à 50 % et donc un actionnariat fractionné.
- Les « moyennes » se situent dans la moyenne de la population telle que définie précédemment, on distingue :
  - les entreprises dont le flottant est compris entre 15 et 30 % ;
  - et celles dont le flottant est compris entre 30 et 50 %.
- Les dernières ont un fort degré de concentration du capital et un flottant inférieur à 15 %.

Sur cette base, on observe la répartition suivante au 31 décembre 2017 :



Les entreprises à capital concentré représentent 18% du total, celles dont le capital est dilué 24%, la majorité 59% possédant un flottant compris entre 15% et 50%.

## 2.2 Les structures de gouvernance

Le code Middenext n'impose pas de structure de gouvernance particulière.

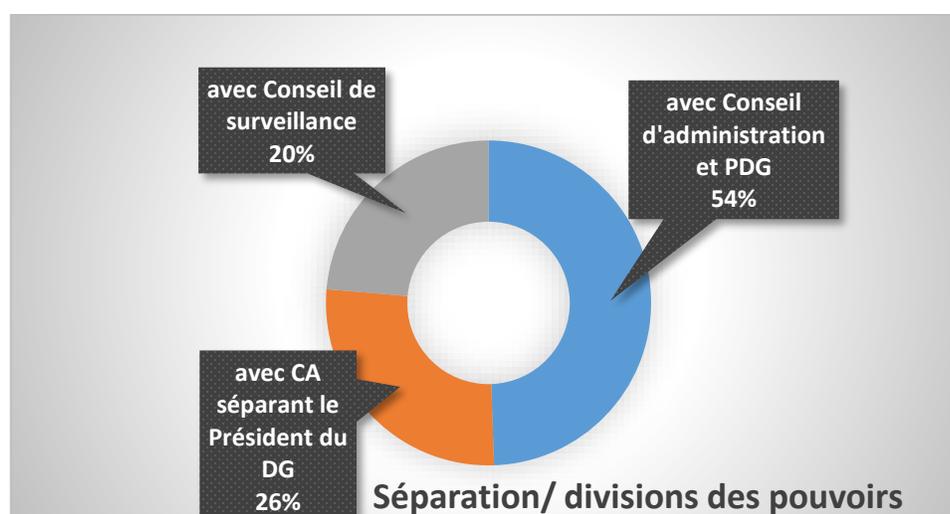
Les structures de gouvernance peuvent être monistes (avec conseil d'administration) ou duales (avec conseil de surveillance). La forme moniste peut elle-même séparer ou non les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. L'évolution a été la suivante durant la période :

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Forme moniste	70 %	70 %	75 %	80 %	76 %	75 %	74 %	76%	80%
<i>Dont séparation du président et du directeur général</i>	38 %	18 %	14 %	18 %	25 %	23 %	22 %	35%	33%
Forme duale	30 %	30 %	25 %	20 %	24 %	25 %	26 %	24 %	20%

Si on agrège les deux dernières lignes on obtient la répartition de la population séparant les monistes et les dissociées :

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Formes dissociées	68 %	48 %	39 %	38 %	49 %	48 %	48 %	51 %	47%

Ainsi, un peu moins de la moitié des entreprises séparent les fonctions de direction et de surveillance (soit parce qu'elles sont sous forme duale, soit parce qu'elles distinguent présidence et direction générale).



## 2.2.1 Les entreprises avec conseil d'administration

### 2.2.1.1 Taille des conseils

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre d'administrateurs en moyenne	6,5	6,6	6,8	7	6,9	7	7	7	7.1

Plus la taille de l'entreprise est importante, plus le conseil s'étoffe comme le montre la distinction selon les compartiments. Il reste néanmoins dans les limites comprises entre 3 et 16 membres (maximum).

Au 31 déc. 2017	Nombre d'administrateurs en moyenne	Nombre d'administrateurs médian	Nombre d'administrateurs minimum	Nombre d'administrateurs maximum
COMP A	8.2	7	7	11
COMP B	7.9	7	4	15
COMP C	6.5	6	3	16

### 2.2.1.2 Evolution de l'indépendance

Il y a 2,5 administrateurs indépendants en moyenne par conseil : 2,6 dans le compartiment C, 3,2 dans le compartiment B et 3,5 dans le compartiment A.

Proportion d'administrateurs indépendants en moyenne :

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Indépendants	25 %	27 %	31 %	30 %	37 %	38 %	46 %	37 %	40 %
Non indépendants	75 %	73 %	69 %	70 %	63 %	62 %	54 %	63 %	60 %

Ici encore, la distinction selon la taille des entreprises fait apparaître que la part d'indépendants est liée à celle-ci mais aussi sans doute corrélée à la taille des conseils : plus le nombre d'administrateurs augmente, plus le poids relatif des indépendants s'accroît, les nouveaux entrants aux conseils étant de préférence des indépendants.

Au 31 déc. 2017	Pourcentage moyen d'indépendants	Nombre médian d'indépendants
COMP A	43 %	4
COMP B	40 %	3
COMP C	40 %	2

### 2.2.1.3 Évolution selon le sexe

Le poids relatif des femmes atteint 42 % en moyenne avec des différences selon la taille des entreprises.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Hommes	88 %	84 %	82 %	79 %	78 %	73 %	69 %	61 %
Femmes	12 %	16 %	18 %	21 %	22 %	27 %	31 %	39 %

S'il y a 2,9 femmes en moyenne par conseil, cette moyenne s'accroît avec la taille des entreprises : 2,5 dans le compartiment C, 3,2 dans le compartiment B et 3 dans le compartiment A.

Au 31 déc. 2017	Pourcentage moyen de femmes	Nombre médian de femmes
COMP A	43 %	3
COMP B	40 %	3
COMP C	38 %	2

Depuis la loi sur la parité, la proportion d'administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % dans les sociétés répondant à certains critères de taille (cinq cents salariés permanents et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires).

Par ailleurs, lorsque le conseil d'administration est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

Lorsque dans le compartiment C le pourcentage est seulement de 38% cela s'explique par deux raisons :

- En raison des seuils, toutes les sociétés ne sont pas soumises à cette obligation ;
- Plus généralement les conseils étant majoritairement de petite taille, c'est l'écart de deux qui l'emporte sur la règle des 40 %. Ainsi, un conseil de 6 membres peut valablement ne compter que 2 administratrices pour 4 administrateurs, le pourcentage n'étant alors que de 33 %.

## 2.2.2 Les entreprises avec conseil de surveillance

### 2.2.2.1 Taille des conseils

Parmi les 39 entreprises avec conseil de surveillance, il y a 7 membres de conseils de surveillance en moyenne : sensiblement identique au nombre d'administrateurs dans les conseils d'administration.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de membres du conseil de surveillance en moyenne	6	6	6	6,9	6,7	7	7	6,6	7

L'observation selon la taille des entreprises est là encore proche de celle des conseils d'administration.

On observe qu'il y a en moyenne 6,4 administrateurs dans le compartiment C, 7,7 dans le compartiment B et 6 dans le compartiment A.

Au 31 déc. 2017	Nombre d'administrateurs en moyenne
COMP A	6,0
COMP B	7,7
COMP C	6,4

### 2.2.2.2 Évolution de l'indépendance

Il y a 3,4 indépendants en moyenne par conseil : 2,8 dans le compartiment C, 3,9 dans le compartiment B et 3,3 dans le compartiment A.

La proportion des membres indépendants au sein des conseils de surveillance est plus élevée en moyenne que dans les conseils d'administration : 47% vs 40%.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Indépendants	47 %	45 %	43 %	52 %	49 %	39 %	49 %	47 %
Non indépendants	53 %	55 %	57 %	48 %	51 %	61 %	51 %	53 %

Ce pourcentage plus élevé d'indépendants dans les conseils de surveillance se repère quelle que soit la taille de l'entreprise :

Au 31 déc. 2017	Pourcentage moyen d'indépendants
COMP A	56 %
COMP B	47 %
COMP C	44 %

### 2.2.2.3 Évolution selon le sexe

Il y a 42 % de femmes dans les conseils des entreprises étudiées : 40 % dans le compartiment C, 42 % dans le compartiment B et 50 % dans le compartiment A. Comme pour les sociétés à conseil d'administration, le nombre de femmes s'accroît avec la taille des entreprises.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Hommes	86 %	84 %	82 %	79 %	78 %	79 %	64 %	58 %
Femmes	14 %	16 %	18 %	21 %	22 %	21 %	36 %	42 %

Au 31 déc. 2017	Pourcentage moyen de femmes
COMP A	50 %
COMP B	42 %
COMP C	40 %

## 2.3 Les censeurs

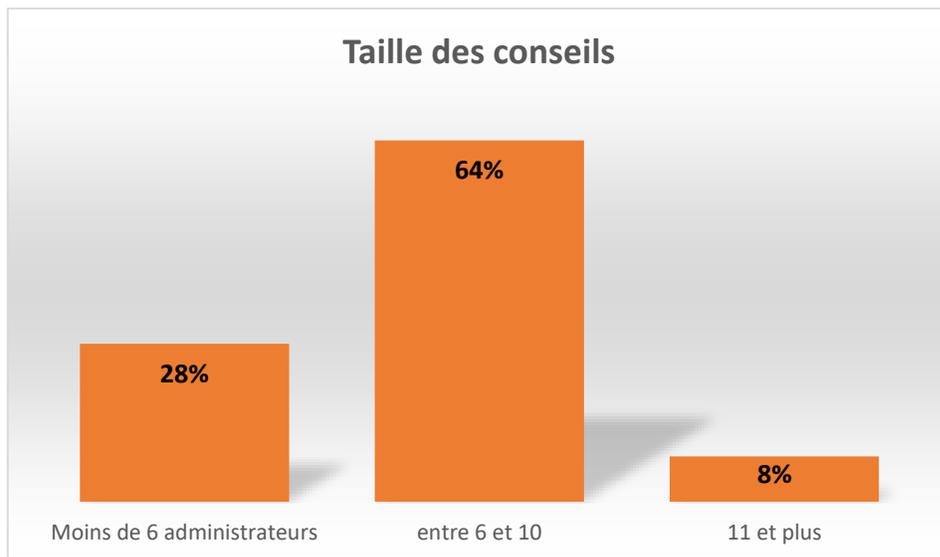
On note une forte augmentation du nombre de censeurs dans les 190 entreprises qui font référence au code Middlednext : 82 (contre 1 351 administrateurs), répartis dans 46 entreprises. En 2016 il y avait 32 censeurs pour 1276 administrateurs.

## 2.4 Taille des conseils

On peut distinguer deux sous-catégories de conseils d'administration ou de surveillance :

- **Les « petits »** : moins de 6 administrateurs, soit 28 % des entreprises,
- **Les « grands »** : 11 administrateurs et plus, soit 8 % des entreprises.

Entre les deux, 64 % des entreprises sont dans la moyenne avec un conseil comprenant entre 6 et 10 membres.



## 3- Gestion des conseils

---

### 3.1 Autoévaluation du conseil

L'étude des rapports publiés en 2017 montre que 71 % des entreprises déclarent pratiquer une évaluation annuelle des travaux du conseil. Le pourcentage monte à 77 % si on considère celles qui le font tous les deux ans. Elles étaient 58 % en 2014. 15% ne font pas d'évaluation et 8% ne donnent pas d'information.

### 3.2 Publication d'un règlement intérieur du Conseil

87% des entreprises mentionnent l'existence de leur règlement intérieur mais seulement 36 % des entreprises se référant au code Middlednext le publient sur leurs sites internet.

Parmi les 127 entreprises qui précisent la date de mise à jour du règlement intérieur du conseil, 59% l'ont remis à jour en 2017 ou 2018, 13 % en 2016, 6 % en 2015, 6% en 2014.

16 % ne l'ont pas remis à jour depuis plus de 5 ans.

### 3.3 Nombre de réunions du conseil et taux de présence

Les rapports de 2017 montrent que le conseil d'administration ou de surveillance se réunit 6,8 fois par an en moyenne. La médiane est à 6. Les entreprises en difficulté se réunissent plus fréquemment. Le taux moyen de participation est de 89 % ; le minimum est de 50% et la médiane est à 90%.

### 3.4 Existence de comités

Le code Middlednext recommande que chaque conseil décide, en fonction de sa taille, de ses besoins et selon son actualité de s'organiser avec ou sans comités spécialisés ad hoc (rémunérations, nominations, stratégique, RSE...) qui seront éventuellement créés sur mesure.

En tout état de cause c'est le conseil qui demeure l'organe décisionnaire.

Fin 2017, les conseils choisissent de s'organiser en créant en moyenne 1,7 comité, majoritairement un comité d'audit. Le nombre de comités est en baisse : il y a 313 comités dans les 190 entreprises. En 2016, il y avait 429 comités répartis dans 186 entreprises.

	DEC 2017
Comité d'audit	67 %
Comité de rémunération et de nomination	58 %
Comité stratégique	18 %
Autres (comités des risques, éthique, etc.)	22 %

127 entreprises (67 %) ont un comité d'audit alors que dans 57 entreprises (30 %) c'est le conseil qui se réunit en formation de comité d'audit. 3% n'indiquent rien.

110 entreprises (58 %) ont un comité des rémunérations et/ou un comité des nominations et/ou un comité des nominations /rémunérations.

34 entreprises (18 %) ont un comité stratégique.

32 entreprises (17%) ont créé d'autres comités (éthique, RSE, ...).

Parmi les 127 comités d'audit, 117 entreprises (92 %) précisent que la présidence est confiée à un administrateur indépendant. Parmi les 57 entreprises où le conseil se réunit en formation de comité d'audit, 20 entreprises précisent que le président sort au moins un moment pendant les délibérations du comité, notamment s'il aborde des sujets qui le concernent.

### 3.5 Jetons de présence

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Montants moyens	7 700	9 200	10 428	11 700	12 790	12 167	15 224	14 305	16 287
% d'entreprises ne versant pas de jetons	24 %	27 %	24 %	21 %	29 %	23 %	22 %	17 %	18 %

La lecture de ces résultats est complexe en raison des différentes pratiques observées dans les entreprises :

- 16 % des entreprises ne versent pas de jetons de présence ;
- parmi les 84 % d'entreprises qui en versent, seuls 72 % des administrateurs touchent des jetons de présence ;
  - 23 % des entreprises les versent de manière égalitaire à tous les administrateurs ;

- 60 % prennent en compte, pour partie, l'assiduité des administrateurs et le temps qu'ils consacrent à leur fonction ;
- 15 % n'en versent qu'aux seuls administrateurs indépendants ;
  - soit de manière égalitaire ;
  - soit en fonction, pour partie, de leur assiduité ;
- 15 % majorent le montant des jetons de présence versés à tous ou à certains présidents de comités...

**C'est pourquoi tout raisonnement sur les jetons de présence doit être contextualisé de manière fine.**

La pratique de rémunérer les administrateurs, membres ou présidents de comités spécialisés, touche essentiellement les grandes entreprises du compartiment A et certaines du compartiment B où de tels comités existent couramment. D'où des jetons de présence moyens plus élevés que la simple division du montant total par le nombre moyen d'administrateurs.

En revanche, l'usage de ne pas rémunérer les administrateurs touche essentiellement les entreprises du compartiment C. C'est pourquoi, nous avons tenu compte dans le tableau ci-dessous uniquement des entreprises versant des jetons de présence. La moyenne est donc là encore supérieure à la simple division du total des jetons versés par le nombre moyen d'administrateurs.

Moyennant ces ajustements on obtient une vision approchée de la réalité des jetons de présence reçus par administrateur.

<b>Au 31 déc. 2017</b>	<b>COMP A</b>	<b>COMP B</b>	<b>COMP C</b>
Moyenne des jetons reçus par les administrateurs	27 727	17 393	13 277
Montant moyen versé par entreprise	212 572	105 033	55 277

## 4-Tableau détaillant la manière dont les 190 entreprises de la population souscrivent aux 19 recommandations (R) du code

---

### R 1 : Déontologie des membres du conseil

Il est recommandé d'observer les règles de déontologie décrites dans le code.

Au total, 78 % des entreprises évoquent précisément le contenu de la recommandation, notamment les conflits d'intérêts.

### R 2 : Conflits d'intérêts

Le conseil d'administration veille à mettre en place en son sein toutes procédures permettant la révélation et la gestion des conflits d'intérêts, par exemple, en demandant régulièrement aux administrateurs de mettre à jour leurs déclarations.

84 % des entreprises font une référence explicite à la question des conflits d'intérêts.  
35 % des conseils ont formalisé un système de révélation des éventuels conflits d'intérêts de leurs administrateurs.  
20 % font explicitement référence à une revue annuelle des conflits d'intérêts.

### R 3 : Composition du conseil - Présence de membres indépendants au sein du conseil

Il est recommandé que le conseil comporte au moins 2 administrateurs indépendants

41 % des administrateurs sont indépendants.  
Les entreprises comptent en moyenne 7.1 administrateurs, la médiane est à 7.

Il y a 40 % d'administratrices.  
En valeur médiane, les entreprises comptent 7 administrateurs dont 3 membres indépendants et 3 femmes.

### R 4 : Information des membres du conseil

Il est recommandé que la société fournisse aux administrateurs, en un délai suffisant, toute information nécessaire entre les réunions du conseil lorsque l'actualité de l'entreprise le justifie.

92 % des entreprises déclarent souscrire à la recommandation ou mentionnent tout ou partie de son contenu.

Il est recommandé que le règlement intérieur prévoie les modalités pratiques de délivrance de cette information, tout en fixant des délais raisonnables.

Il est également recommandé que les membres du conseil évaluent eux-mêmes si l'information qui leur a été communiquée est suffisante et demandent, le cas échéant, toutes les informations complémentaires qu'ils jugeraient utiles.

### **R 5 : Organisation des réunions du conseil et des comités**

Il est recommandé que la fréquence et la durée des réunions permettent un examen approfondi des thèmes abordés. Ceci implique aussi que les réunions soient préparées par tous en amont. La fréquence est à la discrétion de l'entreprise selon sa taille et ses caractéristiques propres, mais un minimum de 4 réunions annuelles est recommandé pour le conseil.

Les conseils se réunissent  
- en moyenne 6.8 fois par an, la médiane est à 6

Les comités d'audit se réunissent en moyenne  
3.1 fois par an.

### **R 6 : Mise en place de comités**

Il est recommandé que chaque conseil décide, en fonction de sa taille, de ses besoins et selon son actualité de s'organiser avec ou sans comités spécialisés ad hoc (rémunérations, nominations, stratégique, RSE...) qui seront éventuellement créés sur mesure.

En tout état de cause c'est le conseil qui demeure l'organe décisionnaire.

En ce qui concerne la mise en place du comité d'audit, le conseil décide, conformément à la législation en vigueur, de créer un comité d'audit ou d'en assurer lui-même la mission dans les conditions définies par les textes.

Il est important que la présidence de certains des comités spécialisés, notamment le comité d'audit, soit confiée à des administrateurs indépendants.

67 % des entreprises ont créé un comité d'audit spécifique et, parmi elles, 92 % précisent que la présidence a été confiée à un indépendant. Dans 30 % des entreprises, le conseil assure la mission de comité d'audit. 3 % ont un comité des nominations ; 58 % un comité des rémunérations et /ou des nominations ; 18 % ont un comité stratégique et 19 % ont d'autres comités.

## R 7 : Mise en place d'un règlement intérieur du conseil

Il est recommandé de se doter d'un règlement intérieur du conseil comportant au moins les huit rubriques suivantes :

- rôle du conseil et, le cas échéant, opérations soumises à autorisation préalable du conseil ;
- composition du conseil/critères d'indépendance des membres ;
- définition du rôle des éventuels comités spécialisés mis en place ;
- devoirs des membres (déontologie : loyauté, non-concurrence, révélation des conflits d'intérêts et devoir d'abstention, éthique, confidentialité etc.) ;
- fonctionnement du conseil (fréquence, convocation, information des membres, autoévaluation, utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication...)
- modalités de protection des dirigeants sociaux : assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS) ;
- règles de détermination de la rémunération des administrateurs ;
- la question du plan de succession du « dirigeant » et des personnes clés.

Il est également recommandé que le règlement intérieur ou des extraits substantiels soient disponibles sur le site internet et, le cas échéant, explicités dans le rapport du président.

87 % des entreprises mentionnent avoir mis en place un règlement intérieur du conseil et, parmi elles, 36 % le publient sur leur site internet.

## R 8 : Choix des administrateurs

Il est recommandé que des informations suffisantes sur la biographie, en particulier la liste des mandats, l'expérience et la compétence apportées par chaque administrateur soient mises en ligne sur le site internet de la société préalablement à l'assemblée générale statuant sur la nomination ou le renouvellement de son mandat.

51 % des entreprises présentent des éléments de biographie des administrateurs dans leur rapport annuel ;  
56 % les publient sur leur site.

98 % des entreprises communiquent la liste des autres mandats des administrateurs dans leur rapport annuel ;  
18 % seulement la publient sur leur site.

### **R 9 : Durée des mandats des membres du conseil**

Il est recommandé que le conseil veille à ce que la durée statutaire des mandats soit adaptée aux spécificités de l'entreprise, dans les limites fixées par la loi.

Il est également recommandé que le renouvellement des administrateurs soit échelonné.

La durée des mandats est clairement mentionnée dans le rapport du président.

5 % des entreprises ne précisent pas la durée des mandats.

Pour celles qui indiquent la durée :

2 % ont des mandats de 1 an

5 % ont des mandats de 2 ans

25 % ont des mandats de 3 ans

15 % ont des mandats de 4 ans

3 % ont des mandats de 5 ans

45 % ont des mandats de 6 ans

### **R 10 : Rémunération des administrateurs**

Il est recommandé qu'un minimum de jetons de présence soit attribué, notamment aux administrateurs indépendants. La répartition des jetons de présence est arrêtée par le conseil et prend en compte, pour partie, l'assiduité des administrateurs et le temps qu'ils consacrent à leur fonction, y compris l'éventuelle présence à des comités.

16 % des entreprises ne versent pas de jetons de présence.

84 % des entreprises versent des jetons de présence, parmi elles :

- 15 % les réservent aux seuls administrateurs indépendants ;
- 60 % tiennent compte, au moins pour partie, de l'assiduité pour en fixer le montant ;
- 23 % versent des jetons égalitaires ;
- 15 % versent des jetons de présence spécifiques pour les présidences de comité.

### **R 11 : Mise en place d'une évaluation des travaux du conseil**

Il est recommandé qu'une fois par an, le président du conseil invite les membres à s'exprimer sur le fonctionnement du conseil, des comités éventuels, ainsi que sur la préparation de ses travaux. Cette discussion est inscrite au procès-verbal de la séance.

Le président rend compte dans son rapport que cette procédure a bien eu lieu.

71 % des entreprises évaluent les travaux du conseil une fois par an

6 % des entreprises le font tous les 2 ans ou plus ;

8 % n'indiquent pas si elles font une évaluation ;

34 % des évaluations sont formalisées via un questionnaire ;

11 % mentionnent des pistes d'amélioration du fonctionnement du conseil.

**R 12 : Relation avec les actionnaires**

Il est recommandé que, hors assemblée générale, des moments d'échange avec les actionnaires significatifs soient organisés de façon à instaurer les conditions d'un dialogue fécond.

En préalable à l'assemblée générale, le dirigeant veille à rencontrer les actionnaires significatifs qui le souhaitent.

41 % des entreprises font référence explicitement aux relations avec les actionnaires minoritaires et, parmi eux, 5 % précisent avoir analysé les votes après l'assemblée générale.

**R 13 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux**

Il est recommandé que le conseil d'administration de chaque entreprise détermine le niveau et les modalités de rémunération de ses « dirigeants » ainsi que l'information qui en est faite, conformément aux exigences légales et réglementaires. L'appréciation de l'atteinte de la performance prend en compte des critères quantitatifs – financiers et extra-financiers – et des critères qualitatifs.

39 % des dirigeants ne reçoivent qu'une rémunération fixe ;  
61 % des dirigeants reçoivent une rémunération variable.

**R 14 : Préparation de la succession des dirigeants**

Il est recommandé que le sujet de la succession soit régulièrement inscrit à l'ordre du jour du conseil ou d'un comité spécialisé afin de vérifier que la problématique a été abordée ou que son suivi a été effectué annuellement.

Selon les situations, notamment en cas de succession dans une entreprise familiale, il peut être opportun de changer de structure de gouvernance et de passer soit d'une structure moniste à une structure duale, et réciproquement, soit de revoir la répartition des fonctions entre président et directeur général.

La question de la succession du dirigeant actuel est abordée par 57 % des entreprises.

**R 15 : Cumul contrat de travail et mandat social**

Il est recommandé que le conseil d'administration, dans le respect de la réglementation, apprécie l'opportunité d'autoriser ou non le cumul du contrat de travail avec un mandat social de président, président-directeur général, directeur général (sociétés anonymes à conseil d'administration), président du directoire (sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance) et gérant (sociétés en commandite par actions). Le rapport à l'assemblée en expose les raisons de façon circonstanciée.

22 % des entreprises pratiquent le cumul contrat de travail/mandat social ;  
67 % d'entre elles donnent des explications.

On note que certaines entreprises vont au-delà de la recommandation et donnent des justifications pour des cas de mandats non visés par la recommandation (directeur général délégué ou membre du directoire) ou dans le cadre d'autres entités du groupe.

**R 16 : Indemnités de départ**

Il est recommandé, dans le cas où une indemnité de départ a été prévue dans des conditions conformes à la loi, que son plafond, après prise en compte de l'indemnité éventuellement versée au titre du contrat de travail, n'excède pas deux ans de rémunération (fixe et variable), sauf dans le cas où la rémunération du « dirigeant » est notoirement en deçà des médianes du marché (cas, en particulier, des jeunes entreprises). Il est également recommandé d'exclure tout versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social s'il quitte à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, ou change de fonctions à l'intérieur d'un groupe. Il convient par ailleurs d'éviter tout gonflement artificiel de sa rémunération dans la période préalable au départ.

79 % des entreprises n'attribuent pas d'indemnités de départ ;  
21 % ont mis en place une politique d'indemnités de départ ;

**R 17 : Régimes de retraite supplémentaires**

Outre l'application des procédures d'autorisations prévues par la loi, il est recommandé que la société rende compte dans son rapport aux actionnaires, des éventuels régimes de retraite supplémentaires à prestations définies qu'elle a pu mettre en place au bénéfice des mandataires dirigeants et les justifie dans une optique de transparence.

83 % des entreprises n'ont pas mis en place de régime de retraite supplémentaire ;  
15 % ont adopté des régimes de retraite à cotisations définies ;  
2 % ont des régimes de retraite à prestations définies.

**R 18 : Stocks options et attribution gratuite d'actions****Conditions d'attribution :**

Il est recommandé de ne pas concentrer à l'excès sur les dirigeants l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites. Il est également recommandé de ne pas attribuer de stock-options ou d'actions gratuites à des dirigeants mandataires sociaux à l'occasion de leur départ.

**Conditions d'exercice et d'attribution définitive :**

Il est recommandé que l'exercice de tout ou partie des stock-options ou l'attribution définitive de tout ou partie des actions gratuites au bénéfice des dirigeants soient soumis à des conditions de performance pertinentes traduisant l'intérêt à moyen long terme de l'entreprise appréciées sur une période d'une durée significative.

72 % des entreprises n'ont pas attribué de stocks options ou d'actions gratuites aux dirigeants au cours de l'exercice 2016.  
28 % des entreprises ont distribué des stocks options ou des actions gratuites aux dirigeants au cours de l'exercice 2017, parmi elles, 42% précisent l'existence de conditions de performance.

**R 19 : Revue des points de vigilance**

Toute adoption du présent Code engage le conseil à prendre connaissance des points de vigilance et à les revoir régulièrement.

75 % des entreprises déclarent procéder à une revue annuelle des points de vigilance du code Middlednext.

# Liste des entreprises se référant au code MIDDLENEXT pour l'exercice 2017 (entreprises qui clôturent leur année comptable en décembre, mars ou juin)

A.S.T. GROUPE	BIGBEN INTERACTIVE	EXEL INDUSTRIES
ABC ARBITRAGE	BIOM UP SA	EXPLOSIFS PROD.CHI
ABEO	BOURSE DIRECT	FERMENTALG
ABIVAX	BUSINESS ET DECIS.	FIDUCIAL OFF.SOL.
ACTEOS	CAFOM	FIDUCIAL REAL EST.
ACTIA GROUP	CAPELLI	FIGEAC AERO
ADL PARTNER	CAST	FLEURY MICHON
ADOCIA	CATERING INTL SCES	FONCIERE VOLTA
ADVENIS	CBO TERRITORIA	FREY
ADVICENNE	CELLNOVO	FROMAGERIES BEL
ADVINI	CERENIS	FUTUREN
AFFINE R.E.	CHARGEURS	GAUMONT
AFONE PARTICIP.	CLARANOVA	GECI INTL
AKKA TECHNOLOGIES	CNIM CONSTR.FRF 10	GENFIT
ALPHA MOS	COHERIS	GENKYOTEX
ALTAREIT	COURTOIS	GENOMIC VISION
ALTEN	CROSSWOOD	GENSIGHT BIOLOGICS
AMOEBA	DALET	GL EVENTS
ARCHOS	DBV TECHNOLOGIES	GROUPE CRIT
ARGAN	DELTA PLUS GROUP	GROUPE GORGE
ARTEA	DIGIGRAM	GROUPE IRD
ARTPRICE COM	DIRECT ENERGIE	GROUPE LDLC
ASK	DOCK.PETR.AMBES AM	GROUPE OPEN
ATEME	DOM SECURITY	GROUPE PARTOUCHE
AUBAY	ECA	GROUPE SFPI
AUREA	EGIDE	GUILLEMOT
AVIATION LATECOERE	ELECTRO POWER	HAULOTTE GROUP
AWOX	EOS IMAGING	HERIGE
AXWAY SOFTWARE	ERYTECH PHARMA	HF
BALYO	ESI GROUP	HIGH CO
BARBARA BUI	EUROMEDIS GROUPE	HOPSCOTCH GROUPE
BASTIDE LE CONFORT	EUROPACORP	ID LOGISTICS GROUP
IDI	ONXEO	ST DUPONT
IGE + XAO	ORAPI	STEF

IMMOB.DASSAULT	OREGE	STENTYS
INDLE FIN.ENTREPR.	OSE IMMUNO	SUPERSONIC IMAGINE
INFOTEL	PAREF	SYNERGIE
INTERPARFUMS	PARROT	TERREIS
INTLE PLANT.HEVEAS	PATRIMOINE ET COMM	TESSI
INVENTIVA	PCAS	TFF GROUP
ITS GROUP	PHARMAGEST INTER.	THERMADOR GROUPE
LA FONCIERE VERTE	PIXIUM VISION	TIPIAK
LAFUMA	POXEL	TOUAX
LANSON-BCC	PRECIA	TOUPARGEL GROUPE
LAURENT-PERRIER	PRODWAYS	TOUR EIFFEL
LE TANNEUR	QUANTEL	TRANSGENE
LEBON	RECYLEX S.A.	TRIGANO
LYSOGENE	RIBER	TXCELL
MAISONS FRANCE	ROBERTET	U10
MANITOU BF	SABETON	UNIBEL
MANUTAN INTL	SAFE ORTHOPAEDICS	UNION FIN.FRANCE
MAUNA KEA TECH	SCBSM	VALNEVA
MCPHY ENERGY	SERGEFERRARI GROUP	VETOQUINOL
MEDASYS	SIGNAUX GIROD	VICAT
MEMSCAP REGPT	SII	VIDELIO
MGI COUTIER	SMTPC	VIEL ET COMPAGNIE
MICROPOLE	SODIFRANCE	VILMORIN & CIE
MND	SODITECH	VISIODENT
MR BRICOLAGE	SOFIBUS PATRIMOINE	VOLTALIA
NANOBIOTIX	SOFRAGI	VRANKEN-POMMERY
NATUREX	SOFT COMPUTING	WAVESTONE
NEURONES	SOGECLAIR	XILAM ANIMATION
NICOX	SOMFY SA	
NRJ GROUP	SQLI	