



RAPPORT 2019 SUR  
LES ENTREPRISES FAISANT  
RÉFÉRENCE AU CODE DE  
GOUVERNANCE MIDDLENEXT  
en 2018

Avril 2020

Les publications de l' IFGE

# Contexte et méthodologie du rapport

---

## Contexte

Publié la première fois en décembre 2009, le code de gouvernement d'entreprise Middlenext a pour vocation de proposer des principes de gouvernance robustes, adaptables et pérennes 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 ; si les principes fondamentaux qui structurent le code sont restés inchangés depuis 2009, il était nécessaire de le modifier pour s'adapter aux réalités nouvelles liées à l'évolution des pratiques et aux exigences légales et réglementaires. 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 Middlenext est de considérer qu'il existe des « régimes de gouvernance »<sup>1</sup> 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 Middlenext 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 2019. La liste des entreprises au 30 juin 2019 est donnée en annexe.

Ce rapport comprend deux parties :

- La première décrit les entreprises et leurs systèmes de gouvernance sur les années 2009-2018 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 Middlenext et en rendent compte dans leurs rapports annuels publiés jusqu'en juin 2019.

Cette partie s'appuie sur les 19 recommandations du code Middlenext revu en 2016. Les rédacteurs ont alors introduit quatre nouvelles recommandations afin de prendre en compte l'évolution des pratiques, des lois et des réglementations diverses.

Cette modification a été aussi une opportunité pour les rédacteurs du rapport d'étudier plus en profondeur la réalité des pratiques des entreprises et de les analyser.

---

<sup>1</sup>Le Code s'appuie sur « le Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, Rapport au conseil d'administration de Middlenext », de Pierre-Yves Gomez - Edition 2016.

## Méthodologie

Nous observons les exercices comptables des années 2009 à 2018 des entreprises ayant publié leurs rapports au plus tard au 30 juin 2019. Cela explique le décalage dans la date de publication de cette synthèse.

À cette date, pour les compartiments A, B et C d'Euronext, 193 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 Middlednext depuis 2009.

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

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'entreprises se référant au code	84	97	138	155	189	192	195	186	190	193

Le nombre d'entreprises a été multiplié par 2,3 en dix ans, ce qui témoigne d'une demande du marché pour ce code. Ces chiffres ne tiennent pas compte des nombreuses entreprises non cotées, des entreprises cotées sur Euronext Growth ou des organisations qui utilisent ou se réfèrent au code Middlednext.

Depuis 2016, le nombre d'entreprises qui se réfèrent au code ne cesse d'augmenter alors que le nombre de sociétés cotées ne cesse de baisser.

## 1.2 Répartition des entreprises par compartiment

Compartiment A	Compartiment B	Compartiment C
7 %	42 %	51 %
13	81	99

Le nombre des entreprises du compartiment A est en hausse, il représente 7 % des entreprises en 2018 contre 4 % en 2016.

La part du compartiment B augmente également, il est de 42 % en 2018 contre 37 % en 2016.

*Logiquement*, le compartiment C connaît une légère érosion : la part est de 51% en 2018 vs 59 % en 2016.

► **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 193 entreprises étudiées

Au 31 déc. 2018	Capitalisation boursière en M€	Effectifs	Chiffre d'affaires en M€
<b>Maximum</b>	2 459	33 700	8 134
<b>Moyenne</b>	264	1 715	383
<b>Médiane</b>	108	262	85

### 1.3.2 Répartition par secteur

Distribution : 12 %

Industrie : 51 %

Services : 37 %

Ces répartitions sont très stables dans les dernières années.

## 1.4 Données financières capitalistiques

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Moyenne	48	146	130	167	204	200	272	319	351	264
Médiane	-	-	-	-	-	-	-	140	143	108
Total	3 600	17 000	13 000	21 000	29 000	30 000	47 000	59 298	66 611	46 154

## 2- Gouvernement des entreprises

---

### 2.1 Qui détient le capital des entreprises ?

La majorité des entreprises (103 sur 193) sont détenues 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.

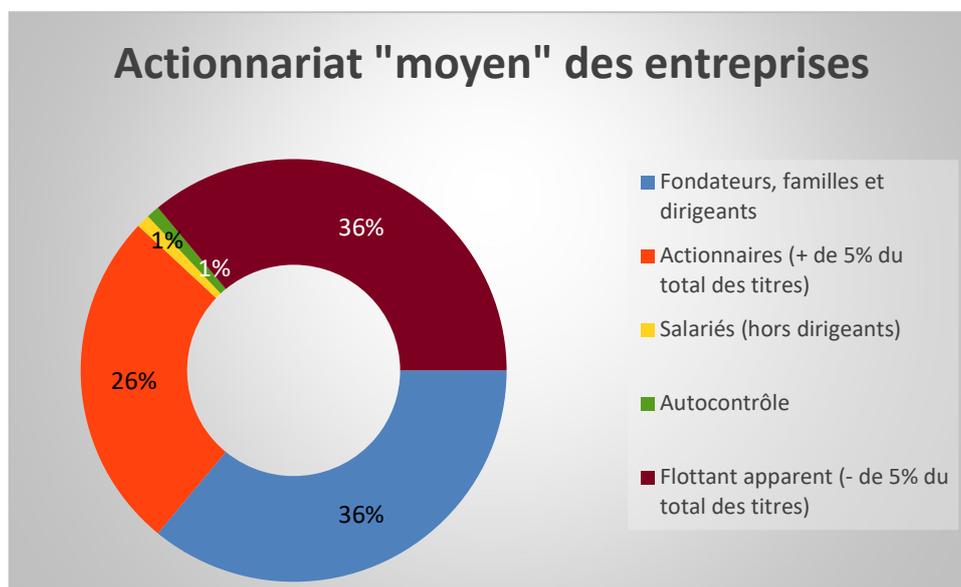
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Entreprises familiales	55 %	70 %	55 %	53 %	38 %	38 %	37 %	42 %	44%	41%

Au 31 déc. 2018	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	36%	26%	1%	1%	36%
Maximum	95%	100%	43%	10%	100%
Médiane	37%	15%	0%	0%	30%

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 2018, la configuration type de l'actionnariat d'une entreprise souscrivant au code de gouvernance est la suivante :



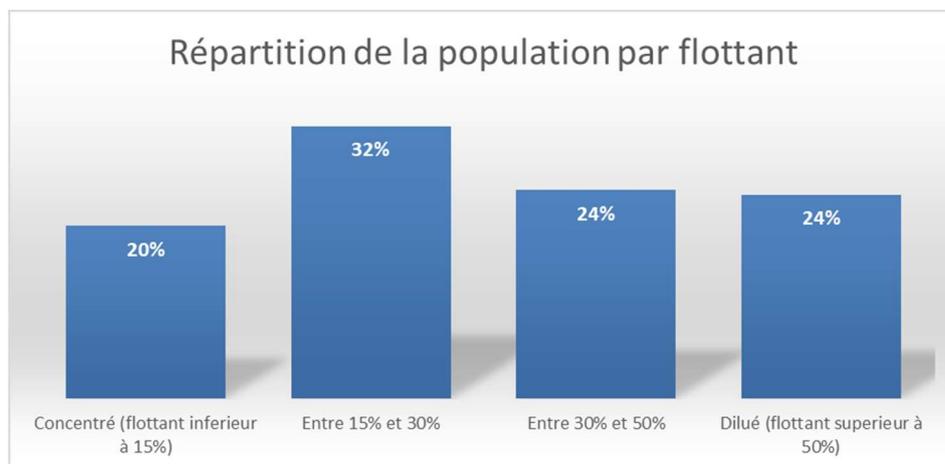
Cette photographie met en évidence le poids des actionnaires de référence, qu'ils soient familiaux ou non. Depuis des années, il est supérieur à 60%. Toutefois on peut noter l'augmentation de la part des actionnaires non familiaux : 26 % en 2018 contre 19,7 en 2017.

La part de ce qui peut être considéré comme le *flottant* demeure stable : de l'ordre du tiers. Bien entendu, il ne s'agit que d'une moyenne.

Pour observer plus finement le flottant, 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 concentrées ont un fort degré de concentration du capital avec un flottant inférieur à 15 %.

Sur cette base, on observe la répartition suivante au 31 décembre 2018 :



Les entreprises à capital concentré représentent 20% du total, celles dont le capital est dilué 24%, la majorité (56%) 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 les 10 dernières années :

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Forme moniste	70 %	70 %	75 %	80 %	76 %	75 %	74 %	76%	80%	78%
Forme duale	30 %	30 %	25 %	20 %	24 %	25 %	26 %	24 %	20%	22%

### Pour 2018

- Sur les 151 sociétés de forme moniste (78%) :
  - 102 (53 %) ont un président directeur général ;
  - 49 (25 %) ont séparé les fonctions de président et de directeur général ;
- 42 entreprises, soit 22 %, ont une gouvernance duale.

Ainsi, un peu moins de la moitié des entreprises (47%) sépare les fonctions de direction et de surveillance (soit parce qu'elles sont sous forme duale, soit parce qu'elles distinguent présidence et direction générale).

Pour ce qui concerne la taille on peut distinguer trois sous-catégories de conseils d'administration ou de surveillance :

- ✓ **Les « petits »** : moins de 6 administrateurs, concernent 28 % des entreprises ;
  - ✓ **Les « grands »** : 11 administrateurs et plus, concernent 10 % des entreprises.
- Entre les deux, 62 % des entreprises ont des conseils comprenant entre 6 et 10 membres.

### 2.2.1 Les entreprises avec conseil d'administration

On dénombre 151 entreprises avec conseil d'administration

#### 2.2.1.1 Taille des conseils

Dans les 10 dernières années, on assiste à une lente augmentation de la taille des conseils qui atteignent aujourd'hui 7,4 administrateurs en moyenne.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'administrateurs en moyenne	6,5	6,6	6,8	7,0	6,9	7,0	7,0	7,0	7,1	7,4

On constate que plus la taille de l'entreprise est importante (compartiment A), plus le conseil s'étoffe. Il reste néanmoins dans les limites comprises entre 4 et 16 membres.

Au 31 déc. 2018	Nombre d'administrateurs en moyenne	Nombre d'administrateurs médian	Nombre d'administrateurs minimum	Nombre d'administrateurs maximum
COMP A	9.6	10	7	14
COMP B	7.9	8	4	15
COMP C	6.7	6	4	16

#### 2.2.1.2 Evolution de l'indépendance

On dénombre 2,9 administrateurs indépendants en moyenne par conseil soit 40% en moyenne. L'évolution dans les dix dernières années est significative

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Indépendants	25 %	27 %	31 %	30 %	37 %	38 %	46 %	37 %	40 %	40 %
Non indépendants	75 %	73 %	69 %	70 %	63 %	62 %	54 %	63 %	60 %	60 %

Ici encore, la distinction selon la taille des entreprises fait apparaître que la part d'indépendants est liée à celle-ci mais les chiffres sont difficiles à analyser. En effet, le nombre d'indépendants est aussi corrélée à la taille des conseils : d'un côté plus le nombre d'administrateurs augmente, plus le nombre des indépendants s'accroît, les nouveaux entrants aux conseils étant de préférence des indépendants. D'un autre côté, plus la taille du conseil est faible, plus le poids relatif des indépendants est élevé. Ainsi, si on compte en moyenne 3,8 indépendants dans le compartiment A, 3 dans le compartiment B et 2,9 dans le compartiment C, les poids relatifs sont légèrement plus élevés dans le compartiment C.

Au 31 déc. 2018	Pourcentage moyen d'indépendants	Nombre médian d'indépendants
COMP A	39 %	4
COMP B	37 %	3
COMP C	43 %	3

### 2.2.1.3 Évolution selon le genre

On dénombre 569 femmes tous compartiments confondus. Par conseil, la moyenne se situe à 2,99 et la médiane à 3.

Le poids relatif des femmes atteint 41 % en moyenne avec des différences selon la taille des entreprises conformément à la loi Copé Zimmermann sur la parité, qui impose que la proportion d'administrateurs d'un genre 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). L'évolution est donc nettement favorable à la parité depuis 10 ans

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hommes	88 %	84 %	82 %	79 %	78 %	73 %	69 %	61 %	59 %
Femmes	12 %	16 %	18 %	21 %	22 %	27 %	31 %	39 %	41 %

S'il y a 2,99 femmes en moyenne par conseil, cette moyenne s'accroît avec la taille des entreprises : 3,9 dans le compartiment A, 3,3 dans le compartiment B, 2,7 dans le compartiment C.

Toutefois on s'aperçoit que l'écart entre les compartiments se réduit ; ainsi en 2017 s'il y avait également 2,9 femmes en moyenne, la répartition était la suivante : 3 dans le compartiment A, 3,2 dans le compartiment B, 2,5 dans le compartiment C.

Au 31 déc. 2018	Pourcentage moyen de femmes	Nombre médian de femmes
COMP A	40 %	4
COMP B	41 %	3
COMP C	40 %	3

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.

Notons d'autre part, qu'aux termes de la loi, un écart de deux sièges entre l'un ou l'autre genre l'emporte sur la règle des 40 %. Dans les conseils de petite taille (compartiment C) cela peut expliquer un pourcentage plus faible d'administratrice. Par exemple, 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

Dans les 42 entreprises avec conseil de surveillance, on dénombre en moyenne 6,8 membres : c'est sensiblement identique au nombre d'administrateurs dans les conseils d'administration. L'évolution est légèrement croissante sur les 10 dernières années

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de membres du conseil de surveillance en moyenne	6,0	6,0	6,0	6,9	6,7	7,0	7,0	6,6	7,0	6,8

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

On constate en moyenne 7,2 administrateurs dans le compartiment A, 7,7 dans le compartiment B et 5,6 dans le compartiment C.

Au 31 déc. 2018	Nombre d'administrateurs en moyenne
COMP A	7,2
COMP B	7,7
COMP C	5,6

### 2.2.2.2 Évolution de l'indépendance

On dénombre 3,3 indépendants en moyenne par conseil de surveillance : 3 dans le compartiment A, 3,8 dans le compartiment B et 2,9 dans le compartiment C.

La proportion des membres indépendants au sein des conseils de surveillance est plus élevée en moyenne que dans les conseils d'administration : 49% contre 40%. Il n'y a pas d'évolution dans les 10 dernières années.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Indépendants	47 %	45 %	43 %	52 %	49 %	39 %	49 %	47 %	49 %
Non indépendants	53 %	55 %	57 %	48 %	51 %	61 %	51 %	53 %	51 %

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

Au 31 déc. 2018	Pourcentage moyen d'indépendants	Nombre médian
COMP A	42 %	3
COMP B	49 %	3
COMP C	52 %	3

### 2.2.2.3 Évolution selon le genre

On dénombre 41 % de femmes dans les conseils des entreprises étudiées : 44 % dans le compartiment A, 39 % dans le compartiment B, 43 % dans le compartiment C.

Au 31 déc. 2018	Pourcentage moyen de femmes	Nombre médian
COMP A	44 %	3
COMP B	39 %	2
COMP C	43 %	2

Comme dans les conseils d'administration, si dans le compartiment B, le pourcentage est seulement de 39 % et ne s'approche pas des 50 % cela s'explique principalement par le fait que les conseils étant majoritairement de petite taille, c'est, là encore, l'écart de deux qui l'emporte sur la règle des 40 %. Sans surprise, on constate ici aussi, une évolution favorable à la parité depuis 2010.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hommes	86 %	84 %	82 %	79 %	78 %	79 %	64 %	58 %	59 %
Femmes	14 %	16 %	18 %	21 %	22 %	21 %	36 %	42 %	41 %

## 2.3 Les censeurs

On note une légère baisse du nombre de censeurs dans les 193 entreprises qui font référence au code Middenext :

En 2016 il y avait 32 censeurs.

En 2017 82 censeurs pour 1351 administrateurs (6 %).

En 2018 : on dénombre 71 censeurs sur un total de 1396 administrateurs (soit 5 %). Ils sont répartis dans 45 entreprises. 23 % des entreprises ont au moins un censeur (45/193).

## 3- Gestion des conseils

---

### 3.1 Autoévaluation du conseil

L'étude des rapports publiés en 2018 montre que 61 % des entreprises déclarent pratiquer une évaluation annuelle des travaux du conseil vs 71 % en 2017. Le pourcentage monte à 73 % si on considère celles qui le font tous les deux ans. 25% n'indiquent pas procéder à des évaluations contre 15 % en 2017.

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

88% des entreprises mentionnent l'existence de leur règlement intérieur mais seulement 43 % des entreprises se référant au code Middlednext le publient sur leurs sites internet.

Parmi les 157 entreprises qui précisent la date de mise à jour du règlement intérieur du conseil, 6 % l'ont remis à jour en 2019, 25 % en 2018, 39 % en 2017, 5 % en 2016, 4 % en 2015.

20 % ne l'ont pas remis à jour depuis plus de 5 ans.

On constate que les entreprises publient davantage leur règlement intérieur, elles étaient 36 % en 2017.

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

Les rapports de 2018 montrent que le conseil d'administration ou de surveillance se réunit 7,1 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 53%.

### 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 (d'administration ou de surveillance) qui demeure l'organe décisionnaire.

Fin 2018, les conseils choisissent de s'organiser en créant en moyenne 1,8 comité, majoritairement un comité d'audit. Le nombre de comités est en hausse : il y a 342 comités dans les 193 entreprises. En 2017, il y avait 313 comités répartis dans 190 entreprises.

	Pourcentage des entreprises possédant un tel comité
Comité d'audit	76 %
Comité de rémunération et de nomination	62 %
Comité stratégique	19 %
Comité RSE	2%
Autres (comités des risques, éthique, etc.)	20 %

- 145 entreprises (76 %) ont un comité d'audit alors que dans 46 entreprises (24 %) c'est le conseil qui se réunit en formation de comité d'audit ;
- 118 entreprises (62 %) ont un comité des rémunérations et/ou un comité des nominations ou un comité des nominations et rémunérations ; seulement 6 entreprises (3%) ont un comité exclusivement dédié aux nominations ;
- 37 entreprises (19 %) ont un comité stratégique ;
- 4 entreprises (2%) ont créé un comité RSE ;
- 38 entreprises (20%) ont créé d'autres comités (éthique, risques, scientifique, investissements, acquisitions, conflits d'intérêts, sécurité, développement, alliances, technologique...).

Parmi les 145 comités d'audit, 126 entreprises (87 %) précisent que la présidence est confiée à un administrateur indépendant. Parmi les 46 entreprises où le conseil se réunit en formation de comité d'audit, 15 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	2018
Montants moyens	7 700	9 200	10 428	11 700	12 790	12 167	15 224	14 305	16 287	17 856
% d'entreprises ne versant pas de jetons	24 %	27 %	24 %	21 %	29 %	23 %	22 %	17 %	18 %	15 %

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

- 15 % des entreprises ne versent pas de jetons de présence ;
- parmi les 85 % d'entreprises qui en versent :
  - 13 % des entreprises les versent de manière égalitaire à tous les administrateurs ;
  - 72 % 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 ;
  - 16 % 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.

Au 31 déc. 2018	COMP A <sup>2</sup>	COMP B	COMP C
Moyenne des jetons reçus par les administrateurs	22 753	20 226	14 497
Montant moyen versé par entreprise	161 168	113 368	55 057

On note que l'écart entre les compartiments régresse. Le montant des jetons de présence versés par le compartiment A diminue : alors que ceux versés par les compartiments B et C augmentent.

---

<sup>2</sup>Montants retraités d'un cas atypique

## 4-Tableau détaillant la manière dont les 193 entreprises 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, 84 % (vs 78 % en 2017) 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.

89 % vs 84 % des entreprises font une référence explicite à la question des conflits d'intérêts.  
34 % (vs 35 en 2017) des conseils ont formalisé un système de révélation des éventuels conflits d'intérêts de leurs administrateurs.  
31 % (vs 20 % en 2017) 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

42 % des administrateurs sont indépendants.  
Les entreprises comptent en moyenne 7.2 administrateurs, la médiane est à 7.

Il y a 41 % 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.

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

96 % (vs 92% en 2017) des entreprises déclarent souscrire à la recommandation ou mentionnent tout ou partie de son contenu.

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 7,1 fois par an (vs 6,8 en 2017), la médiane est à 6.

Les comités d'audit se réunissent en moyenne 3,4, fois par an (vs 3,1 en 2017), la médiane est à 3.

### **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.

76 % des entreprises ont créé un comité d'audit (vs 67% en 2017) et, parmi elles, 87 % précisent que la présidence a été confiée à un indépendant.

Dans 24 % des entreprises, le conseil assure la mission de comité d'audit.

Le nombre de comités est en augmentation.

62 % ont un comité des rémunérations et/ou des nominations ou un comité des rémunérations et des nominations (3 % ont un comité strictement dédié aux nominations) ;  
2% ont créé un comité RSE ;  
19 % ont un comité stratégique ;  
20 % ont d'autres comités (éthique, risques, scientifique, investissements, acquisitions, technologique...).

## 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.

88 % des entreprises mentionnent avoir mis en place un règlement intérieur du conseil et, parmi elles, 43 % 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.

56 % des entreprises présentent des éléments de biographie des administrateurs dans leur rapport annuel  
31 % les publient sur leur site.

99 % des entreprises communiquent la liste des autres mandats des administrateurs dans leur rapport annuel ;  
7 % 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 :

- ♦ 3 % ont des mandats de 1 an
- ♦ 4 % ont des mandats de 2 ans
- ♦ 26 % ont des mandats de 3 ans
- ♦ 19 % ont des mandats de 4 ans
- ♦ 4 % 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.

- 15 % des entreprises ne versent pas de jetons de présence.
- 85 % des entreprises versent des jetons de présence, parmi elles :
  - 13 % des entreprises les versent de manière égalitaire à tous les administrateurs ;
  - 72 % prennent en compte, pour partie, de l'assiduité des administrateurs - 15 % n'en versent qu'aux seuls administrateurs indépendants ;
  - 16 % majorent le montant des jetons de présence versés aux présidents de comités.

### 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.

61 % des entreprises évaluent les travaux du conseil une fois par an ;

12 % des entreprises le font tous les 2 ans ou plus ;

25% n'indiquent pas procéder à des évaluations ;  
40 % (vs 34 % en 2017) des évaluations sont formalisées via un questionnaire ;

20 % (vs 11 % en 2017) 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, 8 % (vs 5 % en 2017) 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.

25 % des dirigeants ne reçoivent qu'une rémunération fixe ;  
75 % 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 67 % (vs 57 % en 2017) 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.

35 % des entreprises pratiquent le cumul contrat de travail/mandat social ;

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.

74 % (vs 79% en 2017) des entreprises n'attribuent pas d'indemnités de départ ;  
26 % (vs 21 % en 2017) 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 ;  
14 % ont adopté des régimes de retraite à cotisations définies ;  
3 % 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.

79 % des entreprises n'ont pas attribué de stocks options ou d'actions gratuites aux dirigeants au cours de l'exercice 2018.

21 % des entreprises ont distribué des stocks options ou des actions gratuites aux dirigeants au cours de l'exercice 2018, parmi elles, 73 % 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.

78 % (vs 75 % en 2017) des entreprises déclarent procéder à une revue annuelle des points de vigilance du code Middlednext.

# Liste des 193 entreprises se référant au code MIDDLENEXT pour l'exercice 2018 (entreprises qui clôturent leur année comptable en décembre, mars ou juin)

2CRSI	BIGBEN INTERACTIVE	EXEL INDUSTRIES
A.S.T. GROUPE	BIOM UP SA	EXPLOSIFS PROD.CHI
ABC ARBITRAGE	BOURSE DIRECT	FERMENTALG
ABEO	CAFOM	FIDUCIAL OFF.SOL.
ABIVAX	CAPELLI	FIDUCIAL REAL EST.
ACTEOS	CAST	FIGEAC AERO
ACTIA GROUP	CATERING INTL SCES	FINANCIERE MARJOS
ADL PARTNER	CBO TERRITORIA	FLEURY MICHON
ADOCIA	CERENIS	FONCIERE VOLTA
ADVENIS	CHARGEURS	FRANCAISE ENERGIE
ADVICENNE	CIBOX INTER ACTIVE	FREY
ADVINI	CLARANOVA	FROMAGERIES BEL (GROUPE BEL)
AFONE PARTICIP.	CNIM CONSTR.FRF 10	FUTUREN
AKWEL (ex MGI COUTIER)	COGELEC	GAUMONT
ALPHA MOS	COHERIS	GECI INTL
ALTAREIT	COURTOIS	GENFIT
ALTEN	CROSSWOOD	GENKYOTEX
ALTUR INVEST.	DALET	GENOMIC VISION
AMOEBA	DBV TECHNOLOGIE	GENSIGHT BIOLOGICS
ARCHOS	DEDALUS (ex MEDASYS)	GL EVENTS
ARGAN	DELTA PLUS GROUP	GROUPE CRIT
ARTEA	DIGIGRAM	GROUPE GORGE
ARTPRICE COM	DOCKS.PETROLES .AMBES	GROUPE IRD
ATARI	ECA	GROUPE LDLC
ATEME	EGIDE	GROUPE OPEN
AUBAY	EKINOPS	GROUPE PARTOUCHE
AUREA	ELECTRO POWER	GROUPE SFPI
AWOX	EOS IMAGING	GUILLEMOT
AXWAY SOFTWARE	ERYTECH PHARMA	HAULOTTE GROUP
BALYO	ESI GROUP	HF
BARBARA BUI	EUROMEDIS GROUPE	HIGH CO
BASTIDE LE CONFORT	EUROPACORP	HOPSCOTCH GROUPE

ID LOGISTICS GROUP	NEURONES	SOFRAGI
IDI	NICOX	SOFT COMPUTING
IGE + XAO	NRJ GROUP	SOGECLAIR
IMMOB.DASSAULT	ONXEO	SOMFY SA
INDLE FIN.ENTREPR. (CIFE)	ORAPI	SQLI
INFOTEL	OREGE	ST DUPONT
INTERPARFUMS	OSE IMMUNO	STEF
INVENTIVA	PARAGON ID	STENTYS
IT LINK	PAREF	SUPERSONIC IMAGINE
ITS GROUP	PARROT	SYNERGIE
LA FONCIERE VERTE	PATRIMOINE ET COMM	TERREIS
LAFUMA	PCAS	TESSI
LANSON-BCC	PERRIER (GERARD)	TFF GROUP
LATECOERE	PHARMAGEST INTER.	THERMADOR GROUPE
LAURENT-PERRIER	PIXIUM VISION	TOUAX
LDC	POXEL	TOUPARGEL GROUPE
LEBON	PRECIA	TOUR EIFFEL
LESNXCONSTRUCTEURS	PRODWAYS	TRANSGENE
LUMIBIRD	RIBER	TRIGANO
LYSOGENE	ROBERTET	UNIBEL
MAISONS France HEXAOM	ROCHE BOBOIS	UNION FIN.FRANCE
MANITOU BF	SABETON	VALNEVA
MANUTAN INTL	SAFE ORTHOPAEDICS	VETOQUINOL
MAUNA KEA TECH	SCBSM	VICAT
MBWS	SERGEFERRARI GROUP	VIDELIO
MCPHY ENERGY	SIGNAUX GIROD	VIEL ET COMPAGNIE
MEDINCELL	SII	VILMORIN & CIE
MEMSCAP REGPT	SIPH (INTLE PLANT.HEVEAS)	VISIODENT
MICROPOLE	SMTPC	VOLTALIA
MR BRICOLAGE	SODIFRANCE	VOLUNTIS
NANOBIOTIX	SODITECH	VRANKEN-POMMERY
NAVYA	SOFIBUS PATRIMOINE	WAVESTONE
		XILAM ANIMATION