



# **Code de gouvernement d'entreprise**

# Sommaire

Éditorial .....	page 2
Préambule.....	page 4
Le texte du Code .....	page 12
- Le pouvoir « souverain » .....	page 13
- Le pouvoir de « surveillance ».....	page 16
- Table de correspondance des recommandations .....	page 20
- Le pouvoir « exécutif » .....	page 32
Tableaux des rémunérations .....	page 40
Tableau de composition du Conseil et des comités .....	page 43
Pour vous aider :	
Modèles types / documents / benchmarks .	page 46
Remerciements .....	page 52

**D**epuis sa parution en 2009, des entreprises de toutes tailles, cotées ou non cotées, toutes sortes d'organisations, avec ou sans but lucratif, ont choisi de se référer au Code de gouvernement d'entreprise Middenext car il leur permet d'appuyer leur gouvernance sur des principes simples et cohérents. Ce mouvement se poursuit pour les sociétés cotées alors que leur nombre ne cesse de diminuer depuis quinze ans.

Une gouvernance vivante, incarnée doit être porteuse d'un projet ajusté à la réalité de chaque entreprise pour lui donner les moyens d'être performante et compétitive. C'est un enjeu à la fois de plus en plus important et de plus en plus difficile dans un contexte où la tentation de la conformité semble parfois l'emporter sur l'intelligence des situations. Si on ne veut pas aboutir à une application purement formelle de la gouvernance, mais à une approche responsable, il faut être attentif à produire des règles claires, compréhensibles, intangibles sur les principes tout en laissant la souplesse nécessaire pour que les pratiques soient justes et efficaces.

Ce Code a été actualisé avec le souci de rester au plus près des retours d'expérience des entreprises et en collaboration avec des praticiens et des experts aux compétences complémentaires : investisseurs, analystes financiers, membres de Conseil, agences de notation, commissaires aux comptes, avocats, consultants... à l'occasion d'une trentaine de réunions qui ont rassemblé plus d'une centaine d'acteurs ou d'experts de l'écosystème des entreprises. Sa révision a également été l'objet d'échanges avec l'Autorité des Marchés Financiers et avec les pouvoirs publics.

Déjà, en 2016, lors de la mise à jour de ce Code, la RSE (Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale des Entreprises) l'irriguait profondément. Nous invitons alors les entreprises, en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité, à adapter la mise en œuvre de cette responsabilité et à créer un comité dédié à la RSE. Cette proposition devient une recommandation forte du Code. À l'heure où l'Entreprise est plus que jamais un acteur politique dans la cité, il est légitime que ses dirigeants rendent des comptes. Il appartient désormais aux entreprises de démontrer que la RSE est au cœur de leur stratégie.

Ainsi, la gouvernance s'inscrit de plus en plus dans les systèmes de notation comme un élément déterminant qui conditionne l'accès aux financements, le référencement auprès des clients, sans parler de l'adhésion des collaborateurs et de l'attente des nouvelles générations qui interrogent les dirigeants, non seulement sur le projet de l'entreprise, sa vision, ses valeurs, mais également sur la pérennité de son modèle d'affaires ainsi que sur sa politique de partage de la valeur.

Alors que la prise en compte du dérèglement climatique provoque un bouleversement du cadre réglementaire européen et français induisant un contexte mouvant, heurté, exigeant, la formation des membres des Conseils présente désormais une dimension éthique, celle de leur nécessaire montée en compétences afin d'assurer leurs obligations fiduciaires.

La version 2021 de ce Code précise ou renforce des recommandations déjà existantes, en particulier, la formalisation d'une procédure de révélation des conflits d'intérêts, les règles déontologiques, l'analyse des votes des actionnaires minoritaires, les précisions sur les principes qui guident l'élaboration de la structure et des montants des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux...

Le Code formule trois nouvelles recommandations :

- sur la création d'un comité RSE,
- sur la nécessité pour les membres des conseils de se former très régulièrement,
- sur l'équité et le respect de l'équilibre femmes hommes à chaque niveau hiérarchique de l'entreprise.

Nous remercions très chaleureusement tous ceux qui, avec générosité, disponibilité et exigence, se sont engagés à nos côtés pour enrichir nos échanges et les ancrer au cœur de leur vécu.

**Caroline Weber**  
*Directrice Générale*

## 1 Environnement politique et réglementaire

Face à un formalisme qui peine à atteindre son objet, face à la recherche d'une illusoire exhaustivité de situations qui ne se présentent jamais ou extrêmement rarement, le Code reste fidèle à ses principes fondateurs. Il s'attache toujours à promouvoir la confiance et la responsabilité individuelle, il réaffirme sa conviction qu'une gouvernance bien adaptée aux spécificités et aux besoins de chaque entreprise permet d'anticiper, de se questionner sur des enjeux à moyen ou long terme, d'accompagner une décision stratégique majeure, de préparer une succession, d'améliorer la manière dont les décisions sont prises.

La pertinence de la réflexion passe par l'identification sans concession du besoin ou de la problématique. La recherche de la pérennité de l'entreprise est au centre du dispositif qui vise à imaginer, à développer les outils de gouvernance les plus justes et les mieux adaptés pour répondre aux nécessaires exigences et aux exigeantes nécessités de la vie des affaires.

Plus que jamais, nous souscrivons à la logique de confiance qui permet de mettre un point d'arrêt à la fuite en avant d'une approche formaliste et disciplinaire hors sujet, afin que l'esprit de la gouvernance l'emporte sur la lettre.

On n'empêchera jamais quelques rares dysfonctionnements ; ils doivent être sévèrement réprimés.

## 2 La force et la permanence du Code Middlenext

### a) La richesse d'information des bases de données et des analyses

Les travaux de révision sont appuyés sur de nombreuses études académiques, sur des rapports émis par les entreprises, sur la richesse des analyses statistiques élaborées grâce aux travaux de l'Institut de recherche Middlenext et de ses partenaires qui rassemblent, depuis 2010, des dizaines de milliers de datas. Ces données, sont consolidées dans la base indigène dédiée aux entreprises moyennes, gérée par leDoTank<sup>1</sup>, afin d'alimenter recherches et études dans le champ de la gouvernance, de la RSE et du financement.

<sup>1</sup> L'association leDoTank a pour objectifs de produire des connaissances sur la réalité des entreprises moyennes, de contribuer au renouvellement des pratiques et de proposer des outils adaptés aux besoins des petites et moyennes entreprises.

## **b) Une méthodologie de co-construction pour conduire la révision du Code**

La révision s'appuie sur les retours d'expérience des centaines d'entreprises qui ont choisi de se référer à ce texte et sur les échanges constants avec les experts et les représentants des parties prenantes : investisseurs, analystes financiers, agences de notation, membres de conseils, commissaires aux comptes, avocats, consultants... Chacun a été invité à participer, à devenir tour à tour témoin et acteur de la révision du Code. Elle a également fait l'objet d'échanges avec l'Autorité des Marchés Financiers et avec les pouvoirs publics.

Ce travail a été réalisé à l'occasion d'une trentaine de réunions qui ont rassemblé plus d'une centaine de personnes.

## **3 Les postulats du Code Middlednext**

### **a) Depuis l'origine, la RSE (Responsabilité Sociale Sociétale et Environnementale des Entreprises) irrigue profondément ce Code : la gouvernance et l'éthique des affaires fondent la durabilité de l'entreprise**

L'exemplarité est au cœur du Code Middlednext. Le renforcement de la RSE ne peut qu'exacerber cette nécessité car la congruence est vitale pour la réussite d'une démarche RSE, levier de performance économique.

Middlednext a toujours considéré que les problématiques sociales et environnementales font partie du champ de la stratégie. La majorité des entreprises sont depuis longtemps attentives aux effets induits par leurs activités. L'apparition de normes et de lois en matière de RSE renforce l'intégration formelle de ces dimensions dans la conduite des entreprises et dans l'élaboration de leurs stratégies.

Désormais, on attend des entreprises une meilleure communication sur la démonstration que la RSE est au cœur de leur stratégie : pertinence, matérialité, exhaustivité, sincérité sont aujourd'hui les principes clefs des démarches attendues.

En fonction de sa taille, de son secteur d'activité, il appartient à chaque entreprise d'adapter la formalisation de la dimension de cette responsabilité. Considérant l'importance de cette démarche, Middlednext qui invitait en 2016 les entreprises à créer un comité dédié à la RSE ou à défaut, à indiquer quel « membre du Conseil » est en charge de son suivi, en fait désormais une recommandation formelle.

## b) La stratégie engage l'entreprise dans la durée

C'est donc la responsabilité de gouvernement par excellence. Le fait de savoir qui contrôle la stratégie est une source inépuisable de controverses entre les différents pouvoirs et, au-delà, entre les acteurs de la gouvernance d'entreprise. C'est pourquoi le Code s'attache à clarifier cette question.

Certes, tous les acteurs de la gouvernance interviennent d'une certaine manière sur la stratégie. En revanche, ils n'interviennent ni au même degré, ni au même moment. Élaborer et mettre en œuvre n'implique pas la même responsabilité ni les mêmes compétences que celles requises pour choisir une option stratégique et contrôler les résultats en cours de déploiement.

Cette clarification implique une séparation entre le pouvoir de direction et le pouvoir de surveillance résumée par le tableau suivant :

	Dimension de la démarche stratégique revenant au « dirigeant »	Dimension de la démarche stratégique revenant aux « membres du Conseil »
Élaborer	X	
Décider de la stratégie		X
Mettre en œuvre	X	
Contrôler l'atteinte des résultats		X

## c) Le système de gouvernance doit être adapté

En fonction de la structure de l'actionnariat, de ses perspectives, des attentes des parties prenantes et du contexte économique et social, les dirigeants et le Conseil construisent l'organisation de la gouvernance afin d'optimiser le projet économique et de favoriser la pérennité de l'entreprise.

Les principes sous-jacents sur lesquels se fondent nombre de codes de « bonne gouvernance » – un actionnariat dilué qui exige du Conseil la défense active des intérêts des actionnaires – ne concernent qu'un tout petit nombre d'entreprises.

Pour leur très grande majorité, les questions de gouvernance vont davantage porter sur une juste articulation entre :

- **La liberté d'action entrepreneuriale** des dirigeants, le plus souvent, actionnaires majoritaires, donc ceux qui supportent le risque principal en cas de mauvaise gestion ;
- **La protection d'actionnaires** minoritaires dont les intérêts pourraient être lésés par certaines décisions de gestion ;
- **La pérennité de l'entreprise**, lorsque la solitude ou la succession du dirigeant majoritaire posent des questions qui ne touchent pas seulement à l'humain, mais aussi à la viabilité des organisations dans le temps ;
- **La redevabilité vis-à-vis de tout l'écosystème**, en premier lieu, ses collaborateurs mais également toutes les autres parties prenantes.

Il est entendu,

- que le conseil d'administration, ou le conseil de surveillance, quelle que soit sa composition, est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation de prendre en compte en toutes circonstances « l'intérêt social » de l'entreprise ;
- qu'une gouvernance raisonnable requiert des règles en nombre suffisant pour assurer des pratiques de gouvernance justes, efficaces et aptes à répondre aux enjeux que relèvent les entreprises, à charge pour elles, notamment par une approche « se conformer ou s'expliquer<sup>2</sup> », de rendre l'application de ces principes intelligente et intelligible pour les parties prenantes.

#### **d) S'expliquer c'est être conforme**

L'explication de la divergence par rapport à une préconisation manifeste cette « intelligence pratique » qui est le fondement d'une gouvernance raisonnable. Il est important de souligner que le choix entre ces deux options (*comply or explain*) n'entraîne aucun jugement de valeur quant à la qualité de la gouvernance mise en place au sein de la société : une bonne explication aura ainsi une portée rigoureusement identique à celle du respect littéral de ce qui est suggéré par le Code, celui-ci ne faisant qu'émettre des propositions qui ne conviennent pas forcément à chaque entreprise. S'expliquer de manière circonstanciée et pertinente, c'est être conforme.

<sup>2</sup> L'article L22-10-10-4° du Code de commerce prévoit que « Lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport sur le gouvernement d'entreprise précise les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été ».



## 4 La structure du Code et de la réflexion qui le sous-tend

Ce Code a une vocation pédagogique, il ne se limite pas à émettre une succession de recommandations, il s'adresse de manière spécifique aux différents acteurs de la gouvernance.

### a) Présentation des trois pouvoirs impliqués dans la gouvernance de l'entreprise

Les points de vigilance et les recommandations sont présentés successivement en trois chapitres relatifs aux grands pouvoirs de la gouvernance :

- « pouvoir souverain », notamment exprimé lors de l'assemblée générale des actionnaires : « les actionnaires » ;
- « pouvoir de surveillance », d'orientation et de contrôle – conseil de surveillance ou d'administration ou organes équivalents – : « les membres du Conseil » ;
- « pouvoir exécutif » : « les dirigeants ».

L'articulation entre ces trois pouvoirs : souverain, surveillance, exécutif, définit la manière dont l'entreprise est gouvernée. Cette juste articulation permet de légitimer, de prendre et d'assumer les décisions – notamment stratégiques – dont les conséquences sont durables pour l'entreprise, d'établir la confiance des parties prenantes à l'égard de ceux qui gouvernent l'entreprise et à l'égard de l'entreprise elle-même.

Pour ce Code, nous avons opté pour une présentation des trois pouvoirs dans l'ordre suivant : d'abord le pouvoir « souverain », il fonde la légitimité des deux autres, il ne peut pas être négligé, voire ignoré, sans remettre en cause la nature même de l'entreprise – c'est dans ce sens que l'on parle de pouvoir « souverain » ou « de dernier ressort » – puis, le pouvoir de « surveillance » et, enfin, le pouvoir « exécutif ».

Ce Code s'appuie sur deux catégories de propositions : les points de vigilance et les recommandations.

### b) Les points de vigilance<sup>3</sup>

Ils rappellent les principales questions que l'on doit poser pour assurer le bon fonctionnement de la gouvernance sans qu'il soit nécessaire de faire état des réponses apportées. Du fait de la grande diversité des entreprises, ces points de vigilance ne peuvent pas donner lieu à des préconisations uniformes.

<sup>3</sup> Voir le « Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises » édition 2015 coordonné sous l'autorité du Professeur Pierre-Yves Gomez, Directeur de l'IFGE chez EMLYON Business School - Site : [www.ifge-online.org](http://www.ifge-online.org)

L'objectif des points de vigilance est d'inviter le Conseil à s'interroger sur leurs enjeux, sans donner des réponses détaillées sur les points soulevés. Il est demandé aux entreprises qui se réfèrent au présent Code d'indiquer, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise<sup>4</sup>, que le conseil d'administration (ou de surveillance) a pris connaissance des éléments présentés dans la rubrique « points de vigilance ». C'est ainsi une approche pédagogique et responsabilisée qui est privilégiée.

### c) Les recommandations

Il s'agit des règles auxquelles les entreprises qui adoptent le présent Code doivent souscrire. Dans ce cas, le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit indiquer clairement comment elles les appliquent et en cas contraire, pourquoi elles ne le font pas, dans la logique « se conformer ou s'expliquer » (*comply or explain*).

La flexibilité qu'offre le principe du *comply or explain* permet de tenir compte de la spécificité de chaque société. Mais, c'est un enjeu déterminant de crédibilité que les « explications » soient pertinentes : elles doivent permettre à toutes les parties prenantes d'apprécier les conséquences de la dérogation à une recommandation particulière. Il s'agit pour les entreprises d'invoquer des arguments concrets qui permettent de caractériser la spécificité de la gouvernance de l'entreprise et donc de faire preuve d'intelligence et de réflexivité en appliquant avec la souplesse nécessaire des principes par ailleurs très rigoureux. C'est également un enjeu d'efficacité interne : la cohérence entre le discours et la pratique de l'entreprise est un gage d'intégrité et d'exemplarité. Répondre à cette attente doit permettre de déjouer le piège de l'excès de réglementation, de concourir à l'épanouissement de l'esprit d'entreprise et de réduire les risques de conflits d'intérêts.

## 5 Les entreprises auxquelles ce Code s'adresse

Cette révision a pour objectif de proposer un Code à toutes les entreprises qui le souhaiteront et le jugeront approprié. Il s'applique tout particulièrement aux sociétés cotées à actionnariat contrôlé, quelles que soient leurs tailles, et aux entreprises moyennes et petites à actionnariat non contrôlé.

Dans les sociétés à forte dimension familiale, qui constituent une part importante des sociétés qui se réfèrent au Code, les

<sup>4</sup> Les articles L.225-37 et L.225-68 du Code de commerce imposent au conseil d'administration et au conseil de surveillance de présenter à l'assemblée générale un rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion.

principaux membres des trois pouvoirs : « exécutif », « surveillance », « souverain » sont potentiellement tous parents. Cela peut se révéler être une chance supplémentaire pour le gouvernement de l'entreprise (leadership « naturel » du chef de famille, dialogue facilité entre les divers organes sociaux, communauté d'intérêts, confiance réciproque,...), mais soulever des difficultés particulières qu'il faut par conséquent savoir gérer dans la durée : relations personnelles exacerbées, nécessaire passage de témoin intergénérationnel, immixtion du domaine privé, place des conjoints, etc. Il convient de réfléchir, au-delà de la gouvernance de l'entreprise proprement dite, à la gouvernance au sein de la famille.

Ce Code s'adresse aux :

- entreprises qui publient un rapport sur le gouvernement d'entreprise en application des articles L.225-37 ou L.225-68 du Code de commerce.  
Elles pourront utiliser le présent Code pour remplir leur obligation de se référer volontairement « à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises ».
- entreprises non cotées, aux entreprises soumises ou non à la rédaction du rapport sur le gouvernement d'entreprises qui peuvent se référer aux points de vigilance.

## En résumé

**C**e Code conserve les solides fondements de la gouvernance tels qu'exposés et pratiqués par les entreprises qui l'ont adopté. Il se distingue de la plupart des textes sur la « bonne gouvernance » par l'identification de points de vigilance invitant les entreprises à ne pas se contenter de communiquer sur leur conformité à des règles générales, mais à s'interroger activement sur leur gouvernance.

Une entreprise qui adopte le présent Code est donc supposée souscrire à ses recommandations, sauf, exceptions dûment motivées mais également à exercer une vigilance sur la qualité de sa gouvernance. Cela permet d'assurer aux investisseurs, aux parties prenantes et aux pouvoirs publics, que la gouvernance fait l'objet d'un véritable questionnement de la part de l'entreprise.

C'est ce questionnement qui permet aux entreprises de s'inscrire dans une logique d'amélioration permanente. Une pratique régulière de l'autoévaluation de ses instances de gouvernance, ajustée à la situation et aux problématiques de l'entreprise, est une des manières de tendre vers cet objectif.

Ainsi en s'attachant toujours à promouvoir la confiance et ses corollaires : loyauté et légitimité, en misant d'une part, sur une plus grande responsabilisation des entreprises quant à l'évaluation de leur gouvernance et, d'autre part, sur un cadre de règles claires, le présent Code participe pleinement à assurer une gouvernance raisonnable des entreprises.

Ce Code, méthodologiquement construit en complément de la loi et des règlements, s'inscrit dans une perspective moyen long terme et n'a donc pas vocation à être éventuellement revu plus fréquemment que tous les quatre à cinq ans.

# Le texte du Code

# 1 Le pouvoir « souverain »

## Les points de vigilance

Les points de vigilance ne sont pas des recommandations.

**Contexte :** *Les entreprises se caractérisent, pour beaucoup d'entre elles, par un « actionnariat » de référence important. Ce contexte favorise le couplage entre la souveraineté sur l'entreprise et l'implication dans sa continuité, au fondement même de la gouvernance d'entreprise, mais comporte aussi le risque de porter atteinte aux intérêts de l'actionnariat minoritaire, lorsque l'alignement est trop fort entre le pouvoir exécutif et l'actionnariat de référence.*

*Une gouvernance raisonnable requiert l'exercice réel de leur pouvoir « souverain » par l'ensemble des « actionnaires », en particulier durant l'assemblée générale des actionnaires.*

Ce Code n'a pas vocation à émettre des recommandations destinées aux « actionnaires ». Il souhaite néanmoins attirer l'attention **sur six points de vigilance sur lesquels le Conseil portera une attention particulière.**

### 1 L'exemplarité de l'« actionnaire » contribue-t-elle à renforcer la confiance ?

Quelle que soit la forme de « l'actionnariat », la fonction de « l'actionnaire » est essentielle pour assurer la confiance envers l'entreprise, il incarne la responsabilité quant à la continuité de l'entreprise et fonde son projet dans la durée. Sa légitimité repose sur sa volonté d'exercer réellement son pouvoir dans une perspective long terme.

Les différents « actionnaires » se reconnaissent mutuellement autour d'un projet commun.

### 2 Les « actionnaires » sont-ils clairement informés des risques majeurs et prévisibles qui peuvent menacer la pérennité de l'entreprise ?

Indépendamment des obligations légales d'information sur les risques, le système de gouvernance doit permettre aux « actionnaires » d'obtenir une information claire sur les risques majeurs et prévisibles, ceux inhérents à l'entreprise et ceux qui pourraient menacer sa pérennité : les risques liés aux choix stratégiques et les risques liés aux dysfonctionnements du système de gouvernance lui-même.

### **3 Les « actionnaires » choisissent-ils réellement les « membres du Conseil » ?**

Le point de vigilance consiste à évaluer si les « actionnaires » sont réellement mis en condition d'exercer leur pouvoir de désignation des « membres du Conseil » par des choix informés.

### **4 Les « actionnaires » participent-ils aux votes ?**

En fonction des diverses configurations d'entreprises et d'actionnariats, la vigilance doit porter sur les différentes pratiques concrètes de vote afin d'encourager le vote des « actionnaires ».

L'assemblée étant le seul moment de l'année où tous les pouvoirs sont réunis et peuvent dialoguer, les « actionnaires » sont encouragés à participer aux assemblées quand bien même leurs votes ne seraient pas décisifs.

### **5 Existe-t-il un risque de porter atteinte aux intérêts des « actionnaires » minoritaires ?**

Il s'agit ici d'éviter toute pratique pouvant conduire à porter atteinte aux intérêts des « actionnaires » minoritaires, notamment à l'occasion de transactions entre les parties liées.

À cet égard, il est rappelé toute l'importance de l'information donnée aux « actionnaires » sur ces transactions (en particulier lorsqu'elles font l'objet d'une convention réglementée).

### **6 L'« actionnariat » est-il géré et correctement formé dans la durée ?**

Une gouvernance raisonnable doit intégrer une bonne connaissance de l'« actionnariat » de la société et sa gestion dans la durée.

Les « actionnaires », notamment familiaux, doivent avoir conscience des enjeux et veiller à anticiper les conséquences que leurs décisions patrimoniales (acheter, donner, vendre, démembrer,...) peuvent avoir sur l'avenir de l'entreprise afin de rester en cohérence avec le projet commun.

Les entreprises qui souscrivent au présent Code sont invitées à être vigilantes sur ces six points qui, conformément à la recommandation n°22 doivent être régulièrement revus.

Les attentes vis-à-vis des entreprises s'inscrivent dans le long terme. De manière réciproque, il est nécessaire que les actionnaires qui pensent être amenés à peser sur des choix de gouvernance s'engagent à adopter une logique de long terme. À défaut, l'activisme actionnarial – dont les vertus d'aiguillon sont salutaires – ne deviendrait qu'un pur jeu spéculatif, court-termiste et éloigné d'une approche durable.

Tout actionnaire qui critiquerait et déstabiliserait un système de gouvernance ne serait légitime qu'à la condition de ne pas obérer la durabilité de l'entreprise et d'inscrire sa responsabilité dans une logique de long terme et de transparence.

Alors que l'on exige, à juste titre, la plus grande transparence de la part des entreprises il est anormal que certains actionnaires aient des comportements ouvertement opaques (comme, par exemple, lors des ventes à découvert ou des prêts de titres).

Le Code Middledenext insiste sur l'importance de l'exemplarité de chacun de ceux qui exercent l'un des trois pouvoirs. « *L'homme de bien est celui qui ne prône pas ce qu'il faut faire tant qu'il n'a pas fait ce qu'il prône* » Confucius (*Sentences*).



## 2 Le pouvoir de « surveillance »

### Les points de vigilance

Ces points de vigilance ne sont pas des recommandations.

Le pouvoir de « surveillance » est exercé par le conseil d'administration dans les sociétés à conseil d'administration ou par le conseil de surveillance dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance.

Conformément à la loi, dans les sociétés à conseil d'administration, outre ce rôle de surveillance, le conseil d'administration, lieu de décision et de contrôle, détermine les orientations de l'activité de la société.

Le Conseil est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des « actionnaires » et à qui s'impose l'obligation de prendre en compte, en toutes circonstances, l'intérêt social<sup>5</sup> de l'entreprise.

**Contexte :** *La majorité des entreprises a un « actionnariat » de référence important et/ou un « dirigeant » dont l'influence est prépondérante, à plus forte raison lorsqu'il est à l'origine de l'entreprise.*

*Il faut en conséquence, souligner le fait que les « actionnaires » de référence peuvent être les premières victimes d'une mauvaise gestion. En revanche, certaines décisions de gestion peuvent porter atteinte aux intérêts des « actionnaires » minoritaires et les « membres du Conseil » doivent veiller à un juste équilibre des pouvoirs. Leur rôle consiste donc essentiellement à s'assurer qu'il n'y a pas de dérives, qu'un trop fort alignement entre le pouvoir exécutif et les « actionnaires » de référence ne nuise pas à la qualité de la gouvernance ni à celle des décisions stratégiques ou encore que le « dirigeant » ne gère pas l'entreprise sans tenir compte des intérêts des « actionnaires », dans le cas où le capital est dilué.*

### Sept points de vigilance concernent le pouvoir de « surveillance » :

#### 1 Le « membre du Conseil<sup>6</sup> » remplit-il sa mission dans le processus stratégique ?

Toute confusion nuit à la responsabilité de chaque acteur : « dirigeant » d'une part et « membre du Conseil », d'autre part. Il est indispensable, en matière de stratégie, de distinguer clairement les rôles respectifs de chacun<sup>7</sup> à l'occasion des quatre étapes d'une démarche stratégique : élaboration, choix, mise en œuvre et contrôle.

Le « dirigeant » a la responsabilité d'élaborer, de proposer puis de conduire la stratégie. Le « membre du Conseil » a

5 L'art 1833 du Code civil stipule qu'une société « est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

6 Ou membre de comité stratégique dans les entreprises non cotées.

7 Notamment lorsque le « dirigeant » est également « membre du Conseil ».

comme première responsabilité de choisir parmi les scénarios possibles celui qui sert au mieux le projet, la pérennité de l'entreprise et sa performance durable. Il surveille ensuite que la mise en œuvre de la stratégie par le pouvoir exécutif soit en ligne avec les objectifs définis.

Toute modification substantielle des orientations stratégiques est à nouveau explicitée en assemblée générale.

## **2 L'exemplarité du « membre du Conseil » contribue-t-elle à renforcer la confiance ?**

Comme l'« actionnaire » et le « dirigeant », le « membre du Conseil » doit être exemplaire pour générer de la confiance au sein et à l'égard de l'entreprise. La manière dont il exerce sa mission est un signal fort de la qualité de la gouvernance.

Cela implique un réel engagement et une disponibilité pour assumer pleinement sa mission avec l'assiduité et l'implication nécessaires.

La loi et / ou les statuts prévoient la collégialité des décisions. Chaque « membre du Conseil » y contribue grâce à un échange loyal d'opinions pour une prise de décisions après considération de tous les points de vue.

Les conflits d'intérêts qui pourraient conduire un « membre du Conseil » à biaiser son évaluation des décisions doivent être identifiés puis signalés. C'est le rôle du président<sup>8</sup> d'assurer aux parties prenantes, que de tels conflits n'existent pas ou, s'ils existent, que les personnes concernées soit se sont abstenues, soit aient quitté la salle afin d'éviter toute influence sur la prise de décision.

## **3 Le pouvoir de « surveillance » n'empiète-t-il pas sur le pouvoir exécutif ?**

L'entreprise peut souffrir autant d'une ingérence inappropriée dans l'exécutif que d'une absence de surveillance.

La vigilance s'exerce sur la délimitation précise du rôle du « dirigeant », du Conseil et de ses membres notamment lorsqu'il existe des comités du Conseil.

En cas de dissociation des fonctions, par exemple, lorsque le président n'est pas dirigeant opérationnel, il est indispensable de respecter la délimitation des rôles de chacun.

## **4 Le « membre du Conseil » remplit-il effectivement son devoir de vigilance ?**

Dans l'esprit d'une gouvernance raisonnable, le devoir de vigilance implique que chaque « membre du Conseil » veille collégalement à la prise en compte et au respect des intérêts de tous les « actionnaires ». Il doit aussi s'assurer de la capacité de l'exécutif à conduire l'entreprise de manière pérenne.

<sup>8</sup> Ou, s'il existe, du « membre du Conseil » indépendant en charge du respect des procédures de gouvernance.

Le fonctionnement du Conseil doit permettre l'expression et le respect d'opinions divergentes<sup>9</sup> avant la prise de décision collégiale.

L'identification et le traitement raisonnable des conflits d'intérêts sont essentiels pour la confiance des parties prenantes, internes ou externes à l'entreprise, vis-à-vis des organes de « surveillance ».

À cet égard, parmi les « membres du Conseil », chaque membre indépendant doit être particulièrement vigilant sur cette question.

### **5 Le « membre du Conseil » a-t-il les moyens matériels de remplir sa mission ?**

La communication des informations nécessaires en amont de la préparation des conseils est indispensable pour alimenter la connaissance des sujets traités et exercer son jugement. Le « membre du Conseil » participe, éventuellement, à l'obtention des informations en demandant les renseignements qu'il souhaite au président et/ou au dirigeant.

Il est souhaitable de proposer aux « membres du Conseil », au moment de leur entrée en fonction, une information et/ou une formation suffisante sur les métiers et l'organisation du groupe<sup>10</sup>.

### **6 La compétence de chaque « membre du Conseil » est-elle adaptée ?**

Le panel des « membres du Conseil » doit manifester des aptitudes, des profils, des compétences suffisamment diversifiés pour évaluer celles des « dirigeants » et être en mesure de s'assurer que la stratégie de la société est pertinente vis-à-vis de son intérêt social, et prend en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. La présence éventuelle d'un « membre du Conseil » représentant les salariés peut y contribuer.

Dans un environnement mouvant, incertain, le maintien ou la montée en compétences devient une nécessité éthique pour chaque « membre du Conseil ». La formation régulière des « membres du Conseil » leur permet de mieux analyser les enjeux des décisions qui y sont prises, de mieux faire valoir leur point de vue et d'assurer ainsi leur responsabilité fiduciaire.

9 Lors d'un désaccord manifeste sur une décision prise à la majorité, la position minoritaire divergente doit être consignée nominativement au procès-verbal, lorsque l'intéressé en fait la demande.

10 Voir une information / formation sur la gouvernance et l'évolution du cadre législatif, réglementaire et de la soft law (droit souple).

## 7 Les conditions d'exercice du travail de « membre du Conseil » peuvent-elles créer des biais sur son indépendance de jugement ?

La faculté d'émettre un jugement indépendant dépend notamment des conditions d'exercice de son mandat :

- **le niveau de rémunération** : trop faible, il peut décourager l'implication du « membre du Conseil » ; trop élevé, le rendre dépendant de l'entreprise ;
- **la durée des mandats** : trop courte, elle peut limiter les effets d'expérience ; trop longue, éroder la qualité de la surveillance.

Par ailleurs, il est raisonnable que le renouvellement des « membres du Conseil » soit échelonné.

Les entreprises qui souscrivent au présent Code sont invitées à être vigilantes sur ces sept points qui, conformément à la recommandation n°22, doivent être régulièrement revus.

## Table de correspondance des recommandations

Le Code Middlenext compte désormais 22 recommandations contre 19 dans la version 2016.

La révision a apporté plusieurs modifications aux textes des recommandations :

- 8 recommandations sont inchangées ou actualisées ;
- 5 recommandations sont précisées ;
- 6 recommandations sont renforcées ;
- 3 recommandations sont nouvelles, elles portent sur :
  - la création d'un comité RSE (R 8),
  - la nécessité pour les « membres des Conseils » de se former très régulièrement (R 5),
  - l'équité et le respect de l'équilibre femmes hommes à chaque niveau hiérarchique de l'entreprise (R 15).

La numérotation des recommandations a été revue.

Vous trouverez, ci-dessous, la table de correspondance.

N° dans le Code 2016	Recommandations inchangées ou actualisées	Recommandations précisées	Recommandations renforcées	Recommandations nouvelles	N° dans le Code 2021
R1			X		R1
R2			X		R2
R3	X				R3
R4	X				R4
				X	R5
R5	X				R6
R6			X		R7
				X	R8
R7		X			R9
R8		X			R10
R9	X				R11
R10	X				R12
R11		X			R13
R12			X		R14
				X	R15
R13			X		R16
R14	X				R17
R15	X				R18
R16		X			R19
R17	X				R20
R18		X			R21
R19			X		R22

# Les recommandations

## Middlenext

### R 1 : Déontologie des « membres du Conseil »

**Contexte :** *Un « membre de Conseil<sup>11</sup> » est mandaté par l'ensemble des actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et la prise en considération des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux de son activité<sup>12</sup>.*

*Les « membres du Conseil » ne sont pas toujours au fait des dispositifs de gouvernance et des responsabilités qui leur incombent. Cela est particulièrement vrai dans les entreprises à fort actionnariat familial où des « membres du Conseil » représentant la ou les familles ne sont pas toujours bien informés de leurs devoirs. Il s'agit d'encourager une « déontologie professionnelle » commune à tous les « membres du Conseil ».*

**Recommandation :** Il est recommandé que chaque « membre du Conseil » observe les règles de déontologie suivantes :

- la recherche de l'exemplarité implique, à tous moments, un comportement cohérent entre paroles et actes, gage de crédibilité et de confiance ;
- au moment de l'acceptation du mandat, chaque « membre du Conseil » prend connaissance des obligations en résultant et, notamment, celles relatives aux règles légales de cumul des mandats ;
- au début de l'exercice de son mandat, il signe le règlement intérieur du conseil qui fixe, entre autres, le nombre minimum d'actions de la société que doit détenir chaque « membre du Conseil », sous réserve des dispositions statutaires ;
- au cours du mandat, chaque « membre du Conseil » se doit d'informer le conseil de toutes situations de conflit d'intérêts éventuelles (client, fournisseur, concurrent, consultant,...) ou avérées (autres mandats) le concernant ;
- en cas de conflit d'intérêts, et en fonction de sa nature, le « membre du Conseil » s'abstient de voter, voire de participer aux délibérations, et à l'extrême, démissionne ;
- chaque « membre du Conseil » respecte les prescriptions légales et réglementaires en vigueur en matière de déclaration des transactions et de période d'abstention d'intervention sur les titres de la société ;

<sup>11</sup> Que ce soit lors de sa nomination ou de son renouvellement.

<sup>12</sup> L'art 1833 du Code civil stipule qu'une société « est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

- chaque « membre du Conseil » est assidu et participe aux réunions du conseil et des comités dont il est membre ;
- chaque « membre du Conseil » s'assure qu'il a obtenu toutes les informations nécessaires et en temps suffisant sur les sujets qui seront évoqués lors des réunions ;
- chaque « membre du Conseil » respecte à l'égard des tiers une véritable obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes, il s'y engage formellement en apposant sa signature sur le règlement du Conseil ;
- chaque « membre du Conseil » assiste aux réunions de l'assemblée générale.

Il est recommandé que le « membre du Conseil », lorsqu'il exerce un mandat de « dirigeant », n'accepte pas plus de deux autres mandats de « membre du Conseil » dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures à son groupe.

## **R 2 : Conflits d'intérêts**

**Contexte :** *Dans le respect de la réglementation française des conventions réglementées, le Conseil a un rôle essentiel dans le traitement des conflits d'intérêts **tant avérés que potentiels** à tous les niveaux du groupe.*

*Dans cette optique, le Conseil ou ses comités spécialisés doivent également être attentifs aux risques de conflits d'intérêts notamment dans le choix des prestataires sollicités par les instances dirigeantes dans la préparation des décisions stratégiques : conseils, agences de notation, banques, experts du droit, du chiffre<sup>13</sup>.*

**Recommandation :** Le Conseil veille à mettre en place en son sein toutes procédures permettant la révélation et la gestion des conflits d'intérêts. Il se livre à toutes investigations raisonnables afin d'évaluer les mesures proportionnées à prendre (exposé clair des motifs, sortie de la salle des personnes concernées,...) pour assurer une prise de décision conforme à l'intérêt de l'entreprise.

Les « membres du Conseil » s'engagent à déclarer, avant chaque réunion du Conseil, en fonction de l'ordre du jour, leurs éventuels conflits d'intérêts et à s'interdire de participer aux délibérations et au vote de tout sujet sur lequel ils seraient dans cette situation.

Sous réserve de l'évolution des dispositions légales, le Conseil met en place une procédure annuelle de révélation et de suivi des conflits d'intérêts.

<sup>13</sup> Des modèles de règlements intérieurs du Conseil sont, sur demande, à la disposition des adhérents Middle-next.

Le président est le premier « garant » de la gestion des conflits d'intérêts et, en particulier, de ceux qui le concernent personnellement.

Pour les conventions réglementées, en fonction de la configuration et des montants en jeu, le Conseil juge de la pertinence de recourir à une expertise indépendante.

En ce qui concerne les commissaires aux comptes, il est recommandé, que hormis les attestations<sup>14</sup> ainsi que les services rendus en application de textes légaux ou réglementaires<sup>15</sup>, les entreprises confient les services autres que la certification des comptes (SACC) à un cabinet différent de celui du commissaire aux comptes de l'entreprise.

L'ensemble de ces diligences est indiqué dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

### **R 3 : Composition du Conseil, Présence de membres indépendants**

**Contexte :** *L'existence d'un actionariat de référence fort peut conduire ses représentants à monopoliser les sièges confortant ainsi des visions stratégiques ou des représentations de l'environnement qui peuvent s'avérer erronées. C'est pourquoi il est bon que les Conseils s'ouvrent à des personnalités externes chargées d'apporter un regard différent sur les décisions prises en Conseil : l'intégration de « membres du Conseil » indépendants est indispensable<sup>16</sup>.*

*À titre indicatif, pour un Conseil de taille significative, le ratio de « membres du Conseil » indépendants pourra être au minimum d'un tiers pour une société contrôlée, et s'approcher des 50% pour une société dont le capital est dilué.*

**Recommandation :** Il est recommandé que le Conseil comporte au moins deux « membres du Conseil » indépendants.

Cinq critères permettent de présumer l'indépendance des « membres du Conseil », qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle, familiale ou de proximité significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement :

- ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, et ne pas être salarié ni mandataire social dirigeant de la société ou d'une société de son groupe ;
- ne pas avoir été, au cours des deux dernières années, et ne pas être en relation d'affaires significative avec la

14 Attestations entrant dans le cadre de diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes : attestations prévues par des contrats, attestation sur des ratios financiers, attestations de dépenses pour certaines subventions, attestations de chiffre d'affaires,...

15 Services fournis par le commissaire aux comptes de l'entité en application de dispositions nationales qui lui en confient expressément et exclusivement la réalisation et services qui sont expressément et exclusivement confiés au commissaire aux comptes de l'entité par des dispositions du droit de l'Union européenne qui ont un effet direct en droit national.

16 La création éventuelle de la fonction d'administrateur référent est laissée à l'appréciation du Conseil en fonction de ses besoins et de son mode de fonctionnement.



société ou son groupe (client, fournisseur, concurrent, prestataire, créancier, banquier,...) ;

- ne pas être actionnaire de référence de la société ou détenir un pourcentage de droit de vote significatif;
- ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence ;
- ne pas avoir été, au cours des six dernières années, commissaire aux comptes de l'entreprise.

L'indépendance est aussi un état d'esprit qui indique avant tout celui d'une personne capable d'exercer pleinement sa liberté de jugement et de savoir, si nécessaire, s'opposer voire se démettre.

L'indépendance est une manière de concevoir et d'approcher ses propres responsabilités, donc une question d'éthique personnelle et de loyauté vis-à-vis de l'entreprise et des autres « membres du Conseil ».

C'est pourquoi il appartient au Conseil d'examiner au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés ci-dessus. La qualité d'indépendant s'apprécie lors de la première nomination de « membre du Conseil » et chaque année au moment de la rédaction et de l'approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Sous réserve de justifier sa position, le Conseil peut considérer qu'un de ses membres est indépendant alors qu'il ne remplit pas tous ces critères ; à l'inverse, il peut également considérer qu'un de ses membres remplissant tous ces critères n'est pas indépendant.

Afin de faciliter la lecture de la composition du Conseil et des comités, nous vous recommandons de les présenter à l'aide d'un tableau dont vous trouverez un modèle en page 44.

#### **R 4 : Information des « membres du Conseil »**

**Contexte :** *L'information des « membres du Conseil » est cruciale pour la bonne marche du Conseil. Les « membres du Conseil » doivent disposer de l'ensemble de l'information nécessaire à l'accomplissement de leur mission. Cette information doit être concise, pertinente et synthétique. Le délai de mise à disposition de ces informations doit être raisonnable, compte tenu du temps nécessaire pour l'analyser. Du fait de la diversité des situations concrètes, il semble raisonnable de responsabiliser les « membres du Conseil » eux-mêmes sur cette question.*

**Recommandation :** Il est recommandé que la société fournisse aux « membres du Conseil », 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 qui leur a été communiquée est suffisante et demandent, le cas échéant, toutes les informations complémentaires qu'ils jugeraient utiles.

## **R 5 : Formation des « membres du Conseil »**

### ***(Nouvelle recommandation)***

**Contexte :** *La multiplication et la complexité des textes s'appliquant aux entreprises requièrent une veille et une mise à niveau régulière des connaissances et des compétences de la part des « dirigeants » et des « membres du Conseil ».*

*Il est de la responsabilité de la société de proposer aux « membres du Conseil », qu'ils soient salariés ou pas, de suivre des formations sur les métiers de l'entreprise comme sur tout son environnement.*

**Recommandation :** Il est recommandé que le Conseil prévoie un plan de formation triennal (équivalent, par exemple, à 4 à 6 jours de formation par « membre du Conseil » sur la période) adapté aux spécificités de l'entreprise, destiné aux « membres du Conseil » salariés ou non. Ce plan prend en compte les équivalences acquises par l'expérience.

Chaque année, le Conseil fait un point sur l'avancement du plan de formation et en rend compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

## **R 6 : Organisation des réunions du Conseil et des comités**

**Contexte :** *La taille des entreprises, celle des Conseils, tout comme l'actualité et les événements majeurs qui affectent la vie de l'entreprise, sont déterminants pour trouver la bonne mesure.*

*Le rôle de « membre du Conseil » ne se limite pas à sa présence aux Conseils, de nombreux échanges devant naturellement avoir lieu avec l'équipe dirigeante entre chacune de ses réunions.*

*Dans les sociétés, surtout celles à capital contrôlé, les « membres du Conseil », et notamment les « membres du Conseil » indépendants, doivent pouvoir échanger entre eux, de manière régulière, formelle ou informelle, hors de la présence du « dirigeant »<sup>17</sup>.*

**Recommandation :** 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.

Autant que faire se peut, pour des questions d'efficacité, le Conseil privilégie la présence physique. En cas d'impossibilité, l'organisation de visioconférence est préférable à l'échange téléphonique.

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.

Chaque réunion du Conseil fait l'objet d'un procès-verbal résumant les débats.

En revanche, il n'est pas pertinent de fixer a priori un minimum de réunions pour les comités spécialisés dont le rythme est laissé à leur libre appréciation. L'entreprise rend compte pour chaque comité de la fréquence de ses réunions.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit indiquer le nombre de réunions annuelles du Conseil et le taux de participation des « membres du Conseil » et précise, le cas échéant, si les « membres du Conseil » échangent hors de la présence du « dirigeant ».

## **R 7 : Mise en place de comités**

**Contexte :** *La diversité des situations d'entreprise et de la taille des Conseils exige beaucoup de réalisme quant au nombre et à l'efficacité des comités. Le pragmatisme conduit à proposer la plus grande latitude aux entreprises.*

*Dans un souci d'efficacité, la création et la suppression des comités et leur mode de fonctionnement sont laissés à l'appréciation des Conseils en fonction de leurs besoins.*

*Il convient d'éviter la multiplication de comités de convenue sans portée pratique réelle. L'esprit de la gouvernance est la collégialité de la décision du Conseil et non la juxtaposition de microgroupes experts.*

<sup>17</sup> « Executive session »

**Recommandation :** 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,...) qui seront éventuellement créés sur mesure<sup>18</sup>.

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

Il est important que la présidence des comités spécialisés soit confiée à des « membres du Conseil » indépendants, sauf cas très particuliers dûment motivés.

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.

S'il se réunit en formation de comité d'audit, au moins un des membres indépendants du Conseil doit posséder des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes.

Si le Conseil décide de créer un comité des nominations et/ou des rémunérations, il ne comporte aucun dirigeant mandataire social exécutif et est présidé par un membre indépendant.

**R 8 : Mise en place d'un comité spécialisé sur la Responsabilité sociale/sociétale et environnementale des Entreprises (RSE) (Nouvelle recommandation)**

**Contexte :** *Les entreprises sont de plus en plus sollicitées par leurs parties prenantes afin de formaliser les actions conduites en faveur de leur environnement et dans la création de valeur durable. La signature des accords de Paris, premier accord mondial juridiquement contraignant sur le changement climatique, l'engagement du Conseil européen de tout mettre en œuvre pour parvenir à une Union Européenne climatiquement neutre d'ici 2050, amènent les entreprises à modifier radicalement leurs modes de fonctionnement afin que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), soit encore plus au cœur de toutes les décisions stratégiques.*

**Recommandation :** Il est recommandé que chaque Conseil se dote d'un comité spécialisé en RSE<sup>19</sup>.

Ce comité, en fonction des sujets, travaille en lien avec les autres comités spécialisés.

<sup>18</sup> Voir en annexe le tableau récapitulatif de la composition du Conseil et des comités.

<sup>19</sup> ou se réunisse en formation de comité RSE, en fonction de sa taille.

Par ailleurs, le Conseil est invité à réfléchir au partage de la valeur et, notamment, à l'équilibre entre le niveau de rémunération de l'ensemble des collaborateurs, la rémunération de la prise de risque de l'actionnaire et les investissements nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Le comité RSE est présidé par un membre indépendant. Le comité peut se faire accompagner par des personnes qualifiées, autant que de besoin.

### **R 9 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil<sup>20</sup>**

**Contexte :** *En pratique la proximité des trois pouvoirs : exécutif, surveillance et souverain c'est-à-dire des « dirigeants », du Conseil et des « actionnaires » est fréquente du fait de la présence d'actionnaires de référence souvent majoritaires. Aussi, il est bon de préciser, le plus clairement possible, ce qui est attendu des « membres du Conseil » par un règlement intérieur du Conseil qui fixe les règles selon la situation de l'entreprise.*

**Recommandation :** 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 et procédure de suivi des conflits d'intérêts et devoir d'abstention, éthique, confidentialité,...) ;
- fonctionnement du Conseil (fréquence, convocation, information des membres, autoévaluation, utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication,...) et lorsqu'il existe des comités, en préciser les missions ;
- modalités de protection des dirigeants sociaux : assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS) ;
- règles de détermination de la rémunération des « membres du Conseil » ;
- 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 sur le gouvernement d'entreprise.

<sup>20</sup> Des modèles de Règlements Intérieurs sont, sur demande, à la disposition des adhérents de Middle-next.

#### **R 10 : Choix de chaque « membre du Conseil »**

**Contexte :** *Quelle que soit la difficulté à trouver des « membres du Conseil » indépendants, il est essentiel que les « actionnaires » puissent véritablement se prononcer en toute connaissance de cause sur la nomination de chaque « membre du Conseil ».*

**Recommandation :** Il est recommandé que des informations suffisantes sur la biographie, en particulier la liste des mandats, l'expérience et la compétence apportées par chaque « membre du Conseil » 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.

Ces informations sont incluses dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ou dans le rapport présentant les résolutions à l'assemblée générale.

#### **R 11 : Durée des mandats des membres du Conseil**

**Contexte :** *En pratique, l'intégration des « membres du Conseil » indépendants demeure complexe. Il faut éviter des durées trop longues, qui affectent l'indépendance du « membre du Conseil » mais aussi des durées trop courtes, qui découragent leur investissement dans l'entreprise.*

**Recommandation :** 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 « membres du Conseil » soit échelonné.

La durée des mandats est clairement mentionnée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

#### **R 12 : Rémunération de « membre du Conseil » au titre de son mandat**

**Contexte :** *Compte tenu du rôle et des responsabilités d'un « membre du Conseil », la détermination de sa rémunération doit prendre en compte et valoriser son professionnalisme et son implication.*

*Dans la rémunération du « membre du Conseil » (ex-jetons de présence) il y a d'une part, la prise en compte de l'exercice de sa mission, y compris entre les réunions du Conseil, et d'autre part, sa présence et sa contribution effective en Conseil.*

**Recommandation :** Il est recommandé qu'une rémunération minimale soit attribuée, notamment aux « membres du Conseil » indépendants. La répartition des rémunérations<sup>21</sup> est arrêtée par le Conseil et prend en compte, pour partie, l'assiduité des « membres du Conseil » et le temps qu'ils consacrent à leur fonction, y compris l'éventuelle présence à des comités.

### **R 13 : Mise en place d'une évaluation des travaux du Conseil**

**Contexte :** *Une évaluation externe formelle n'est pas indispensable même si elle peut s'avérer utile pour apporter un regard neuf sur les pratiques. On privilégiera l'autoévaluation<sup>22</sup> du Conseil et sa capacité à juger annuellement la pertinence de son fonctionnement.*

**Recommandation :** 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 Conseil, s'il le souhaite, peut se faire accompagner par un tiers.

Le président rend compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise que cette procédure a bien eu lieu.

### **R 14 : Relation avec les « actionnaires »**

**Contexte :** *Le Conseil s'assure que les conditions du dialogue entre les « dirigeants », les « membres du Conseil » et les « actionnaires » sont réunies avec, par exemple, une organisation de l'assemblée générale qui la rend matériellement accessible à tous.*

*À l'issue de l'assemblée générale, le Conseil se penche sur le résultat des votes.*

**Recommandation :** Au-delà des dispositions légales, le Conseil porte une attention toute particulière aux votes négatifs en analysant, entre autres, comment s'est exprimée la majorité des minoritaires. Le Conseil s'interroge sur l'opportunité de faire évoluer, en vue de l'assemblée générale suivante, ce qui a pu susciter des votes négatifs et sur l'éventualité d'une communication à ce sujet.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise précise que cet examen a eu lieu.

Il est recommandé que, hors assemblée générale, des moments d'échange avec les actionnaires significatifs

<sup>21</sup> dont le montant global est décidé par l'assemblée générale.

<sup>22</sup> Middlenext tient à la disposition de ses adhérents un cahier pédagogique : Autoévaluation du fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance.

soient organisés de façon à instaurer les conditions d'un dialogue fécond.

En préalable à l'assemblée générale le « dirigeant »<sup>23</sup> veille à rencontrer les actionnaires significatifs qui le souhaitent tout en veillant au respect de l'égalité d'information des actionnaires.

<sup>23</sup> ou la ou les personne(s) chargée(s) de la communication financière.



## 3 Le pouvoir exécutif

### Les points de vigilance

Les points de vigilance ne sont pas des recommandations.

**Contexte :** *La plupart des entreprises ont un « actionnariat » de référence important et/ou un « dirigeant » dont l'influence est significative. Le savoir-faire entrepreneurial du « dirigeant », à plus forte raison lorsqu'il est fondateur, est déterminant pour la valorisation de l'entreprise, soit parce qu'il représente très directement les « actionnaires », soit parce qu'il incarne le savoir-faire de l'entreprise face aux investisseurs. Les qualités du « dirigeant » et de l'équipe qui l'entoure constituent donc un atout essentiel dans la vie des entreprises. De ce fait, il faut aussi être attentif aux risques que la personnalisation de la fonction fait courir à l'entreprise.*

### Cinq points de vigilance concernent la fonction exécutive :

#### **1. L'exemplarité du « dirigeant » contribue-t-elle à renforcer la confiance ?**

Le « dirigeant » incarne l'entreprise. Il est en première ligne dans les représentations que les parties prenantes se font de l'entreprise et donc de la confiance qui en résulte. C'est pourquoi son exemplarité est un élément d'appréciation d'une gouvernance raisonnable. L'exemplarité fonde la fierté d'appartenance, la loyauté et le sens de la responsabilité.

Pour éviter un effet Pinocchio dévastateur, on entend par exemplarité une cohérence entre ce qui est communiqué aux parties prenantes et les exigences que le « dirigeant » s'impose à lui-même, telles qu'elles se manifestent dans l'exercice de sa fonction. De même, la congruence s'impose c'est-à-dire, l'alignement entre ce que le dirigeant communique vers l'extérieur et la réalité de la pratique managériale en interne.

#### **2. La compétence du « dirigeant » est-elle adaptée ?**

Ce point de vigilance permet d'apprécier si les compétences et les expériences du « dirigeant » et de son équipe rapprochée sont en adéquation avec le contexte dans lequel la société évolue au moment où la stratégie est définie et où elle est mise en place.

Sans nécessairement être un expert dans tous les domaines, un des rôles du « dirigeant » consiste à s'assurer que l'ensemble des compétences utiles à l'élaboration et au suivi de la stratégie sont présentes, dans la perspective

de la pérennité de l'entreprise. Dans cet esprit, la compétence en RSE de l'intégralité de l'équipe dirigeante devient incontournable

### **3. Le « dirigeant » est-il trop seul ?**

Ce point de vigilance consiste à observer s'il existe dans l'entreprise, des espaces formels (en général, le Conseil ou le comité exécutif) ou informels suffisants pour permettre au « dirigeant » d'échanger et de discuter régulièrement ses décisions de manière objective et sérieuse.

Il est souhaitable que le pouvoir exécutif repose sur une « équipe dirigeante » plutôt que sur un « dirigeant » isolé et que le Conseil ait des occasions de rencontrer et d'échanger avec tous les membres de l'« équipe dirigeante ».

Lors d'une décision majeure, il est essentiel que toute opinion contraire à celle du « dirigeant » puisse être exprimée.

Une entreprise se doit de veiller à l'absence de discrimination et à la représentation de la diversité. Il est important que l'équipe dirigeante soit représentative de cette diversité.

### **4. Les intérêts personnels du « dirigeant » peuvent-ils porter préjudice à l'entreprise ?**

On évoque deux dimensions : d'une part, les conflits d'intérêts et d'autre part, le niveau de rémunération.

- Nombre de situations peuvent faire apparaître aussi bien des communautés d'intérêts que des conflits d'intérêts, par exemple quand le « dirigeant » est également actionnaire significatif.

C'est moins sur le conflit, parfois inévitable, que sur sa gestion qu'il faut être vigilant.

- La rémunération du « dirigeant » est-elle susceptible d'influencer sa capacité de jugement et donc de contrarier l'exercice de sa mission ?

Ainsi, le mode et le niveau de rémunération doivent être cohérents et incitatifs sans éloigner le « dirigeant » de la juste perception de la réalité vécue par les parties prenantes de l'entreprise.

Il est aussi souhaitable que la structure de rémunération induise des préférences pour des stratégies conformes à l'intérêt long terme de l'entreprise. S'il y a une part variable dans la rémunération, elle comporte, a minima, un indicateur extra-financier.

## 5. La succession du « dirigeant » est-elle gérée ?

Compte tenu de la mission large attribuée au « dirigeant », il paraît raisonnable que les instances de gouvernance s'interrogent régulièrement et formellement sur la préparation de sa succession et sur les moyens à mettre en œuvre en cas d'impossibilité, totale ou partielle, de l'exercice de ses fonctions.

*Les entreprises qui souscrivent au présent Code sont invitées à être vigilantes sur ces cinq points qui, conformément à la recommandation n°22, doivent être régulièrement revus.*

## Les recommandations Middlednext

Les « dirigeants » sont, selon les cas, le président, le directeur général et le directeur général délégué dans les sociétés anonymes à conseil d'administration, le président et les membres du directoire dans les sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance et le gérant dans les sociétés en commandite par actions.

### **R 15 : Politique de diversité et d'équité au sein de l'entreprise (Nouvelle recommandation)**

**Contexte :** *Une entreprise se doit de veiller à l'absence de discrimination et à la représentation de la diversité : genres, âges, handicaps, qualifications et expériences professionnelles...*

*Le Conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable entre les femmes et les hommes non seulement au sein des instances dirigeantes, mais également au sein de l'entreprise.*

*Certains secteurs d'activité n'ont pas de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes. La politique de mixité doit être appréciée dans ce contexte.*

**Recommandation :** Il est recommandé qu'au-delà de la loi, et en tenant compte du contexte métier, le Conseil vérifie qu'une politique visant à l'équilibre femmes hommes et à l'équité est bien mise en œuvre à chaque niveau hiérarchique de l'entreprise.

Le Conseil précise dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise la politique engagée et les résultats obtenus lors de l'exercice.

## **R 16 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux**

**Contexte :** *En pratique<sup>24</sup>, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des entreprises, qui dans la majorité des cas, sont soit des actionnaires importants, soit des fondateurs, est rarement excessive ! Plutôt que de se focaliser sur le niveau des rémunérations, il est important d'évaluer la manière dont la structure des rémunérations se compose, la clarté des règles qui les définissent et la transparence nécessaire à l'égard des « actionnaires » au travers de la communication financière de l'entreprise.*

*S'agissant de la consultation des « actionnaires » en assemblée (say on pay), tant que la loi ne l'impose pas le Conseil est libre d'y procéder, s'il le juge pertinent.*

**Recommandation :** Il est recommandé que le Conseil de chaque entreprise détermine le niveau et les modalités de rémunération de ses dirigeants ainsi que l'information<sup>25</sup> qui en est faite, conformément aux exigences légales et réglementaires.

### **a) Les sept principes fondant le niveau et les modalités de rémunération des dirigeants :**

- **Exhaustivité :** chaque entreprise est libre de déterminer les composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. La communication aux actionnaires des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux doit être exhaustive : partie fixe, partie variable<sup>26</sup> (bonus), stock-options, actions gratuites, rémunérations au titre du mandat de « membre du Conseil », rémunérations exceptionnelles, conditions de retraite et avantages particuliers, autres...

En cas de rémunération variable, l'appréciation de l'atteinte de la performance prend en compte des critères quantitatifs – financiers et extra-financiers – ainsi que des critères qualitatifs.

- **Équilibre** entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être motivé et correspondre à l'intérêt de l'entreprise.

- **Benchmark :** cette rémunération doit être appréciée, dans la mesure du possible, dans le contexte d'un métier et du marché de référence et proportionnée à la situation de la société, tout en prêtant attention à son effet inflationniste.

24 « Panorama Middlednext des rémunérations 2019 »

25 Voir en annexe : les tableaux relatifs aux rémunérations des « dirigeants ».

26 Si elle existe, dans les faits, beaucoup de dirigeants n'ont pas de rémunération variable. Lire les rapports sur les entreprises faisant référence au Code de gouvernement d'entreprise Middlednext : [www.middlednext.com](http://www.middlednext.com).

- **Cohérence** : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise.
- **Lisibilité** : les règles doivent être simples et transparentes. Les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération ou, le cas échéant, pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites doivent être en lien avec la performance de l'entreprise, correspondre à ses objectifs, être exigeants, explicables et, autant que possible, pérennes. Ils doivent être détaillés sans toutefois remettre en cause la confidentialité qui peut être justifiée pour certains éléments.
- **Mesure** : la détermination de la rémunération et des attributions d'options ou d'actions gratuites doit réaliser un juste équilibre et tenir compte à la fois de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques du marché et des performances des dirigeants.
- **Transparence** : Conformément à la loi, les entreprises dont les actions sont admises sur un marché réglementé publient dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise toutes les composantes des rémunérations des mandataires sociaux. En cas de rémunération variable, la pondération des différents critères est communiquée aux actionnaires.

#### **b) Ratio d'équité<sup>27</sup>**

La loi impose aux sociétés cotées sur un marché réglementé de publier un ratio d'équité qui permet de comparer le niveau de la rémunération du « dirigeant<sup>28</sup> » et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société.

Quel que soit le marché de cotation, au-delà de la loi, il est recommandé de publier un ratio d'équité complémentaire : la comparaison par rapport au SMIC<sup>29</sup> <sup>30</sup> valeur de référence indépendante et dénominateur fixe pour toutes les entreprises.

Chaque entreprise est invitée à communiquer, si elle le souhaite, le montant du salaire le plus bas, s'il est supérieur au SMIC.

<sup>27</sup> Article L. 22-10-9 du Code de commerce.

<sup>28</sup> Le président du conseil d'administration, le directeur général et chaque directeur général délégué.

<sup>29</sup> SMIC France (Salaire Minimum de Croissance).

<sup>30</sup> Calcul du ratio : montant de la rémunération totale au numérateur et SMIC de l'année de référence au dénominateur.

### **R 17 : Préparation de la succession des « dirigeants »**

**Contexte :** *Le souci de la pérennité de l'entreprise impose de s'interroger sur la succession du « dirigeant » en exercice et donc que tout ou partie du Conseil y réfléchisse.*

**Recommandation :** 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<sup>31</sup>.

### **R 18 : Cumul contrat de travail et mandat social**

**Contexte :** *En pratique<sup>32</sup> les rémunérations des « dirigeants » des entreprises se référant au Code Middelnext restent modestes eu égard aux risques encourus, compte tenu de leurs responsabilités.*

*En outre, il est souvent nécessaire, pour attirer ou retenir des talents, que les « dirigeants » restent couverts par les protections inhérentes au contrat de travail. Il est donc important que chaque entreprise ait la latitude de se déterminer selon sa situation concrète.*

**Recommandation :** Il est recommandé que le Conseil, 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 sur le gouvernement d'entreprise en expose les raisons de façon circonscrite.

### **R 19 : Indemnités de départ**

**Contexte :** *En pratique<sup>33</sup>, les indemnités de départ, hors celles prévues le cas échéant par un contrat de travail, sont peu fréquentes et, quoi qu'il en soit, limitées dans leur montant. Ces indemnités doivent être cohérentes avec la politique de rémunération de l'entreprise.*

31 Et d'en expliciter les raisons dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

32 Voir les Rapports sur les entreprises faisant référence au Code de gouvernance Middelnext, disponibles sur le site Middelnext : [www.Middelnext.com](http://www.Middelnext.com).

33 Voir les Rapports sur les entreprises faisant référence au Code de gouvernance Middelnext, disponibles sur le site Middelnext : [www.Middelnext.com](http://www.Middelnext.com)

**Recommandation :** 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 ou d'une indemnité de non-concurrence 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 lié au mandat, 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.

#### **R 20 : Régimes de retraite supplémentaires**

**Contexte :** *Peu d'entreprises<sup>34</sup> ont mis en place un système de retraite supplémentaire pour leurs « dirigeants ». De ce fait, il n'a pas été jugé nécessaire de les limiter. Il est possible de recourir à un régime de retraite supplémentaire pour les « dirigeants », pourvu qu'il soit transparent et raisonnable.*

**Recommandation :** Outre l'application des procédures d'autorisations prévues par la loi, il est recommandé que la société rende compte dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise 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.

#### **R 21 : Stock-options et attributions gratuites d'actions**

**Contexte :** *L'attribution de stock-options et/ou d'actions gratuites est souvent nécessaire pour attirer des compétences fortes et des « dirigeants » de qualité. La politique de la société en ce domaine doit être adaptée à sa situation et intégrée dans une approche globale raisonnable, qui tienne compte à la fois de l'intérêt de l'entreprise, des pratiques du marché et des performances des « dirigeants ». Il est important de fixer des règles claires de performance et, par ailleurs, de ne pas trop concentrer sur les « dirigeants » l'attribution de stock-options et/ou d'actions gratuites car la performance est toujours le résultat d'un effort collectif.*

<sup>34</sup> Voir les Rapports sur les entreprises faisant référence au Code de gouvernance Middlenext, disponibles sur le site Middlenext : [www.Middlenext.com](http://www.Middlenext.com)

## **Recommandation :**

### 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'au moins 3 ans.

## **R 22 : Revue des points de vigilance**

**Contexte :** *Les principes de gouvernement d'entreprises sont développés à la fois dans les points de vigilance et dans les recommandations. Ils sont inséparables.*

*C'est l'articulation des deux qui assure la cohérence et la stabilité de l'ensemble du Code, c'est pourquoi il convient que le Conseil passe en revue toutes les questions rappelées par les points de vigilance.*

**Recommandation :** Toute adoption du présent Code engage le Conseil à prendre connaissance des points de vigilance et à les revoir régulièrement.

Les entreprises communiquent toute l'information nécessaire sur les points de vigilance du Code.



# Les tableaux des rémunérations

## Présentation des rémunérations

Middlenext recommande aux sociétés se référant à ce Code d'adopter la présentation suivante sous forme de tableaux. Ces tableaux doivent être regroupés dans un chapitre spécifique du rapport sur le gouvernement d'entreprise consacré aux rémunérations des « dirigeants ». Ils seront adaptés en fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise. Ils ne dispensent pas de préciser si la société adopte les recommandations n°12, 16, 18, 19, 20 et 21 du Code Middlenext relatives aux rémunérations.

Toute rubrique non mentionnée dans ces tableaux est réputée non applicable.

Le principe de transparence prévalant, tous les systèmes de rémunérations plus complexes doivent faire l'objet d'une présentation détaillée et exhaustive. Afin de bien les décrire, se référer aux 11 tableaux préconisés par l'AMF : Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels.

Tableau 1 :

### Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social<sup>35</sup>

Nom et fonction du dirigeant mandataire social <sup>36</sup>	Exercice N-1		Exercice N	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe <sup>37</sup>				
Rémunération variable annuelle <sup>38</sup>				
Rémunération au titre du mandat de « membre du Conseil »				
Stock-options <sup>39</sup>				
Attributions d'actions gratuites <sup>39</sup>				
Avantages en nature <sup>40</sup>				
<b>TOTAL</b>				

35 Vise l'ensemble des éléments de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux attribués au titre de l'exercice/versés au cours de l'exercice par la Société, et par les sociétés contrôlées au sens de l'article L233-16 du Code de commerce par la Société dans laquelle le mandat est exercé.

Rajouter une ligne par type de rémunération supplémentaire : rémunération exceptionnelle, rémunération variable pluriannuelle.

36 Sont concernés : président, directeur général, directeurs généraux délégués (sociétés anonymes à conseil d'administration),

membres du directoire (sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance) et gérants (sociétés en commandite par actions).

37 Base brute avant impôt

38 Préciser les critères en application desquels ces éléments ont été calculés

39 Concerne les stock-options et les actions gratuites attribuées dans l'année de référence, pour décrire davantage se référer aux tableaux de l'AMF.

40 Décrire ces avantages en nature (voiture, logement...)

**Tableau 2 : Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants au titre du mandat de « membre du Conseil » (et autres rémunérations)**

Nom du mandataire social non dirigeant	Montants attribués au cours de l'exercice N-1	Montants versés au cours de l'exercice N-1	Montants attribués au cours de l'exercice N	Montants versés au cours de l'exercice N
Rémunération au titre du mandat de « membre du Conseil »				
Autres rémunérations <sup>41</sup>				
<b>TOTAL</b>				

**Tableau 3 : Tableau récapitulatif des indemnités ou des avantages au profit des dirigeants mandataires sociaux**

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail <sup>42</sup>		Régime de retraite supplémentaire <sup>43</sup>		Indemnités de non-concurrence		Indemnités de départ	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Nom Fonction Date début de mandat Date fin de mandat								
Nom Fonction Date début de mandat Date fin de mandat								
Nom Fonction Date début de mandat Date fin de mandat								

41 Si nécessaire

42 En cas de maintien du contrat de travail (y compris lorsque celui-ci est suspendu mais maintenu), exposer les raisons de façon circonstanciée (cf. R18).

Pour les seuls : 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).

43 Préciser en cas d'engagement de retraite ou autre avantage via-ger les modalités précises de détermination de ces engagements, l'estimation du montant des rentes et les charges afférentes.

# Tableau de composition du Conseil et des comités

## Composition du Conseil d'administration ou de surveillance et des comités<sup>44</sup> du Conseil

### *Exemple de tableau complété*

<b>Nom, prénom, titre ou fonction des « membres du Conseil »</b>	<b>« membres du Conseil » indépendants<sup>45</sup> Préciser (oui / non)</b>	<b>Année première nomination</b>	<b>Échéance du mandat</b>	<b>Comité A Préciser (Membre / Président)</b>	<b>Comité B Préciser (Membre / Président)</b>	<b>Comité E Préciser (Membre / Président)</b>	<b>Expérience et expertise apportées</b>
<b>Anne LAMARTHE</b> PDG	NON	2010	2022				
<b>Etienne CHABERT</b> Membre du Conseil	NON	2019	2025	Membre	Membre		
<b>Gaston FAVREAU</b> Membre du Conseil	OUI	2012	2024	Président		Membre	
<b>Christine LABORDE</b> Membre du Conseil	NON	2013	2025		Membre	Membre	
<b>Aude RICHARD</b> Membre du Conseil	OUI	2018	2024	Membre	Président		
<b>Florence RORPACH</b> Membre du Conseil	OUI	2011	2023			Président	

Remplir les quatre premières colonnes et rajouter une colonne par comité lorsqu'il existe.

Par exemple : audit, RSE, rémunérations, nominations, stratégie,...

En cas d'absence de comités : préciser si le Conseil en assure lui-même la mission.

Au cas où il n'existe pas de comité mais qu'un « membre du Conseil » suit particulièrement certains dossiers, le préciser.

<sup>44</sup> Création et composition des comités, se référer aux R6, R7 et R8 du Code Middledent

<sup>45</sup> « Membre du Conseil » indépendant : pour apprécier les critères d'indépendance, se référer à la R3 du Code Middledent

Pour vous aider

En complément du Code, Middlenext tient à la disposition de ses adhérents, des modèles types / documents / panoramas / benchmarks régulièrement mis à jour, portant sur différents thèmes :

- Gouvernance
- Choix du marché de cotation
- Organisation des sites Internet
- Rémunérations
- Audit
- Anticorruption
- Abus de marché
- RSE

## **A Choix du marché de cotation**

- A1 Cahier Middlenext n°12 : Comment choisir son marché de cotation ? Synthèse des éléments distinctifs significatifs.
- A2 Complément développé du cahier Middlenext n°12 : Comment choisir son marché de cotation ? Synthèse des éléments distinctifs significatifs.
- A3 Modèle de présentation de proposition de changement de marché de cotation pour direction générale/conseil d'administration.

## **B Organisation des sites Internet**

- B1 Cahier Middlenext n°11 : Sociétés cotées, comment organiser l'information sur votre site Internet ?
- B2 Complément développé du cahier Middlenext n°11 : Sociétés cotées : Comment organiser l'information sur votre site Internet ?

## **C Gouvernance**

- C2 Modèle de Règlement intérieur du Conseil d'administration
- C3 Modèle de Règlement intérieur du Conseil de surveillance
- C4 Modèle de charte de comité d'audit
- C5 Modèle de rapport de comité d'audit
- C6 Modèles d'ordres du jour des comités d'audit (voir D5 et E12)
- C7 Questionnaire d'autoévaluation du conseil et des comités – en français et en anglais

- C8 Guide de mise en œuvre du Code Middlenext : Comment rédiger le rapport sur le gouvernement d'entreprise ?
- C9 Résolutions types *Say on Pay*
- C10 Note de Proxinvest pour aider les entreprises moyennes à présenter leur politique de rémunération
- C11 Politiques de vote Proxinvest
- C12 Politiques de vote AFG
- C14 Cahier Middlenext n°13 : Autoévaluation du fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance
- C15 Panorama des rémunérations 2019

## **D Audit**

- D1 Guide Afep, Ansa, Medef, Middlenext : Guide sur la réforme de l'audit légal
- D2 Guide Afep, Ansa, CNCC, Medef, Middlenext : Services autres que la certification des comptes : Guide d'application à l'attention des comités d'audit, des conseils d'administration et de surveillance et des commissaires aux comptes
- D3 Guide d'élaboration du cahier des charges pour la nomination des commissaires aux comptes
- D4 Exemple rédigé d'appel d'offres pour la nomination des commissaires aux comptes
- D5 Modèles d'ordres du jour des comités d'audit - (voir C6 et E12)
- D6 Modèle de rapport de comité d'audit (voir C5)
- D7 Questionnaire H3C pour les comités d'audit
- D8 Modèle de charte de comité d'audit (voir C4)

## **E Anticorruption**

- E1 Code de conduite anti-corruption Middlenext disponible en 23 langues :
  - 6 langues gratuites : allemand, anglais, espagnol, italien, néerlandais et portugais ;
  - un coût supplémentaire pour chacune des traductions suivantes : arabe, coréen, croate, grec, hébreu, hongrois, japonais, malais, mandarin, polonais, roumain, russe, serbe, tchèque, thaïlandais et turc.



- E2 Un guide détaillé qui recense les tâches à accomplir afin de répondre aux obligations légales
- E3 Des modèles d'éditoriaux du Président (pour ETI et pour grands groupes)
- E4 Une méthodologie de cartographie des risques anti-corruption
- E5 Un questionnaire de due diligence des tiers - Français, anglais et espagnol
- E6 Des modèles de clauses contractuelles
- E7 Une trame de politique cadeaux
- E8 Un modèle de charte de comité éthique en français et en anglais
- E9 Modèle de déploiement du dispositif d'alerte interne
- E10 Scénarios de traitement des questions et des alertes (destiné au comité éthique)
- E11 Une note d'information pour les salariés non à risque
- E12 Modèles d'ordres du jour des comités d'audit (voir C6 et D5)
- E13 Foire aux questions (FAQ) pour la formation des collaborateurs  
Disponible en 6 langues : Anglais, Allemand, Espagnol, Portugais, Néerlandais, Italien.
- E14 Questionnaire AFA en cas de contrôle, disponible en français, anglais et espagnol
- E15 Un fichier des documents à prévoir en cas de contrôle par l'AFA disponible en français
- E16 Questionnaire d'autoévaluation AFA disponible en français et en anglais
- E17 Guide pratique AFA - la fonction conformité
- E18 Liste des Lots AFA " prestations d'expertises " et des cabinets retenus
- E19 Mooc de formation AFA à destination des agents publics
- E20 Tableau de suivi des coûts anticorruption
- E21 E. learning « Faire des affaires sans corruption »  
Disponible en 12 langues (coût supplémentaire) : allemand, anglais, espagnol, hongrois, italien, mandarin, néerlandais, polonais, portugais, roumain, russe et tchèque.
- E22 Recommandations de l'AFA parues au journal officiel
- E23 Guide d'aide à la réalisation d'une enquête interne

## **F Abus de marché**

- F1 Guide sur la prévention des délits d'initiés dans lequel vous trouverez des modèles de charte boursière et de courriers types à adresser aux salariés, aux dirigeants, aux mandataires sociaux, aux tiers,...
- F2 Modèles de déclaration de différé de publication d'information privilégiée : 10 modèles
- F3 Charte de déontologie boursière
- F4 Cahier Middledenext n°6 : Gestion de l'information privilégiée et prévention des manquements d'initiés

## **G RSE**

- G1 Cahier Middledenext n°5 : L'Investissement Socialement Responsable et le Développement Durable pour les valeurs moyennes
- G2 Baromètre RSE – Synthèse 2018 des rapports RSE – Cahier 1
- G3 Baromètre RSE – Analyse détaillée 2018 des indicateurs RSE et des ODD – Cahier 2
- G4 Paysage de pratiques 2019 : Modèle d'affaires
- G5 Paysage de pratiques 2019 : Parties prenantes
- G6 Paysage de pratiques 2019 : Matrice de matérialité

***Ces documents  
sont régulièrement actualisés et enrichis,  
pour toute information, nous contacter.***

# Remerciements

Les réunions de travail qui ont conduit à la révision de ce Code ont rassemblé plus de cent personnes qui ont accepté d’être citées pour cette coconstruction. Nous les remercions toutes chaleureusement pour leur engagement et leur disponibilité qui ont permis d’enrichir les échanges, de les ancrer au cœur de leurs expériences et de leurs expertises.

*Parmi eux :*

**Jean-Louis AITZEGAGH**, Directeur Juridique - GROUPE IRD  
**Caroline ALLOUET**, Responsable du pôle maîtrise des risques et compliance - BM & A  
**Manuel ANDERSEN**, Directeur des Relations Investisseurs - SÉCHÉ ENVIRON  
**Luc ARDON**, Directeur Financier - EGIDE  
**Odile BAGOT**, Directrice Juridique - MANITOU GROUP  
**Jean-François BAISNEE**, Directeur Juridique - HIGH CO  
**Olivier BANI**, Directeur Administratif et Financier - MARE NOSTRUM  
**Stéphane BÉAS**, Associé Risk Consulting - CROWE FIDELIANCE  
**Viviane de BEAUFORT**, Professeure et chercheure - ESSEC BUSINESS SCHOOL  
**Séverine BEAUFRE**, Avocat associé - D'HOIR BEAUFRE ASSOCIES  
**Adeline BENICHO**, Directrice Juridique groupe - CATERING INTERNATIONAL & SERVICES (CIS)  
**Stéphane BERTERRETICHE**, Directeur Financier - RIBER  
**Joséphine BIERNACKI**, Chief Sustainability Officer - GROUPE DAMARTEX  
**Ingrid BILE**, Responsable Corporate & Compliance - INTERPARFUMS  
**Valentine BONNET**, Directrice Adjointe Gouvernement d’entreprise, déontologie et conformité - AFG  
**François-Charles BOUCHER**, Associé, Directeur de la doctrine chez RSM FRANCE  
**Françoise BRAZILIER**, Juriste Corporate Immobilier - HERIGE  
**Sophie BRETON**, Directeur Administratif et Financier Adjointe - LNA SANTE  
**Philippe BRUN**, Directeur Général Délégué/CFO - SERGEFERRARI GROUP  
**David BUFFELARD**, Président Directeur Général - UPERGY  
**Hélène CAMBOURNAC**, Responsable RSE - WAVESTONE  
**Marine CANDELON**, Directrice Générale Déléguée - ACTIA GROUP  
**Laurent CARDIN**, Directeur Administratif et Financier Groupe - PRODWAYS GROUP  
**Dominique CEOLIN**, Président-Directeur Général - ABC ARBITRAGE  
**Claire CHÂTEAU**, Directrice Juridique Groupe - VOYAGEURS DU MONDE  
**Philippe CHEVALLIER**, Deputy CEO - ASSYSTEM  
**Delphine CHEVRIOT**, Directrice, Direction Qualité Risques - DELOITTE & ASSOCIES  
**Sandra CHOKRON**, Responsable Juridique - PRODWAYE  
**Aurore COILLARD**, Associée Audit - Expert-comptable & commissaire aux comptes - ORFIS  
**René COLOMBEL**, Président du Directoire - PRECIA MOLEN  
**Sylvain de CRECY**, Contrôleur Financier Groupe - PRECIA MOLEN  
**Michel DANCOISNE**, Président du Conseil de Surveillance - WAVESTONE  
**Severine DANGEL**, Chief Compliance, Risks & Ethics Officer - SOMFY  
**Alix DELAMARRE**, Directrice comptable - POUJOLAT  
**Franck DELVAL**, Directeur Financier -VRANKEN-POMMERY MONOPOLE  
**Jean-Guillaume DESPATURE**, Président du Directoire - SOMFY  
**Loïc DESSAINT**, Directeur Général - PROXINVEST  
**Anne-Cécile DEVILLE**, Avocat Counsel - LATOURNERIE WOLFROM & AVOCATS  
**Philippe D'HOIR**, Avocat associé - D'HOIR BEAUFRE ASSOCIES  
**Armelle DRILHON-LE JAOUEN** Responsable Juridique - AUBAY

**Thierry DUJARDIN**, Directeur Général - GROUPE IRD  
**Mathieu DUMAS**, Responsable consolidation et communication financière - GAUMONT  
**Bénédicte DURAND**, Directeur Général - ALTHEORA  
**Guillaume DURAND**, Responsable de l'audit interne - HERIGE  
**Quentin DURAND**, Chief Legal Officer - POXEL  
**Franck DUSSOGE**, Vive-Président - LYON PLACE FINANCIÈRE ET TERTIAIRE  
**Lamia EL BOUANANI**, Directrice exécutive - INSTITUT MAROCAIN DES ADMINISTRATEURS  
**Meryem EYSI**, Juriste d'affaires - DELFINGEN INDUSTRY  
**John FELITTI**, Secrétaire Général & Directeur Juridique - TRANSGENE  
**Nicolas FELLMANN**, Directeur Administratif & Financier - ONXEO  
**Natacha FINATEU**, Directrice Juridique - INTERPARFUMS  
**Jean-Louis FLECHE**, Président - ADVOLIS ORFIS  
**Eric FOREST**, Associé - DELOITTE & ASSOCIES  
**Emilie FRIBOULET**, Responsable Pôle Corporate - ALTEN  
**Philippe GARCIA**, Directeur Général Adjoint Finance - VISIATIV  
**Laure GEREMY**, Responsable Pôle Droit des Sociétés - LIMAGRAIN  
**Laurence GIALDINI**, Maître de Conférences à Aix-Marseille Université - CERGAM  
**Sandrine GIMAT**, Associée - ACA-NEXIA  
**Pierre-Yves GOMEZ**, Professeur et Directeur de l'Institut Français de Gouvernement Entreprises (IFGE)  
 EM LYON BUSINESS SCHOOL  
**Grégoire GONNORD**, Président du Conseil d'administration - FLEURY MICHON  
**Sébastien GUIRAUD**, Directeur Juridique - AXWAY SOFTWARE  
**Jérôme HERBET**, Associé-gérant - WINSTON & STRAWN LLP  
**Pascal IMBERT**, Président du Directoire - WAVESTONE  
**Daniel JACQUEMOND**, Directeur Général Délégué - VILMORIN  
**Pierre-Alexandre JAN**, Juriste - FLEURY MICHON  
**Pierre JOUBERT**, Responsable juridique et Assurances Groupe - HERIGE  
**Isabelle JULIARD FEYEUX**, Avocate associée - CABINET FIDAL  
**Guillaume de KERVENOAËL**, Responsable Innovation Sociale et Expert Ressources Humaines - HERIGE  
**Florence KRYNEN**, Directrice Juridique - SYNERGIE  
**Philippe KUBISA**, Associé - PwC FRANCE  
**Gérald LEMOY**, Directeur Administratif et Financier Groupe - LA COOPERATIVE WELCOOP/  
 PHARMAGEST INTERACTIVE  
**Isabelle LHOSTE**, Associée - FINEXFI  
**Loan LU-MINH**, Juriste droit des affaires - LDC  
**Laura MALET**, Juriste droit des sociétés - ALTEN  
**Catherine MALLET**, Directrice Générale Déléguée - Finance & Communication - ACTIA GROUP  
**Eric MATTEUCCI**, Président du directoire - SII  
**Vincent MEDAIL**, Avocat Associé - LAMY LEXEL  
**Isabelle MENGARDON**, Responsable juridique corporate - ACTIA GROUP  
**Eric MEYNARD**, Directeur Administratif et Financier - PRECIA MOLEN  
**Eric MOISSENOT**, Internal Control & Audit, Risk Management and Compliance Director - SEGENS  
**Valérie MONSERAT**, Directrice Communication Financière et Relations Investisseurs - VILMORIN & CIE  
**Patricia ODEON**, Corporate Finance Manager - IGE + XAO  
**Isabelle PARDIES**, Directeur Financier Délégué - ROBERTET  
**Marie-Line PESQUIDOUX**, Secrétaire Générale - STEF  
**Jean-Michel PICAUD**, Président - RSM FRANCE  
**Dmitri PIGOULEVSKI**, CFO - EKNOPS  
**Séverine QUONIAM**, Directrice Juridique - COMPAGNIE LEBON  
**Sylvie RICHARD**, Directeur Juridique Groupe - GROUPE GUILLIN SA  
**Stéphanie de ROBERT HAUTEQUÈRE**, Avocate associée - FIDAL  
**Guillaume ROBIN**, Président-Directeur Général - THERMADOR GROUPE

**Sophie ROLLAND MORITZ**, Directeur Administratif et Financier - ESKER  
**Corinne ROMEFORT-REGNIER**, Corporate Governance Director - ESI GROUP  
**Caroline RUELLAN**, SONJ CONSEIL  
**Philippe SANTI**, Directeur Général Délégué - INTERPARFUMS  
**Caroline SCERRA NICOLAS**, Juriste - HAULOTTE GROUP  
**Hubert SEGAIN**, Associé, Head of Corporate - HERBERT SMITH FREEHILLS LLP  
**Thierry SIMONEL**, Directeur Financier – TFF GROUP  
**Olivier STEPHAN**, Directeur Général Adjoint Finances - SQLI  
**Anthony TYRODE**, Legal Affairs Manager - DELFINGEN INDUSTRY  
**Daniel UTTER**, Directeur Financier Groupe - GEVELOT  
**Martine VILLARINO**, Responsable Juridique Droit des Sociétés - GROUPE SAMSE

Nous tenons à remercier tout particulièrement ceux qui se sont généreusement investis dans la rédaction même du texte de ce Code :

Valentine BONNET, Lamia EL BOUANANI, Delphine CHEVRIOT et Hubert SEGAIN.

Middenext est l'association professionnelle française indépendante représentative des valeurs moyennes cotées. Créée en 1987, Middenext fédère et représente les sociétés cotées sur Euronext et Euronext Growth tous secteurs d'activité confondus.

L'action de Middenext est quadruple :

- représenter et défendre les intérêts de ses entreprises membres, auprès des autorités de tutelle boursière et des pouvoirs publics ;
- assurer la promotion des entreprises cotées qu'elle fédère et renforcer leur visibilité auprès des acteurs de la communauté financière, des investisseurs et des médias ;
- accompagner les dirigeants dans la maîtrise des techniques boursières essentielles à l'optimisation de leur cotation en Bourse ;
- contribuer, via son Institut de recherche, à développer la connaissance sur les valeurs moyennes cotées par le recours à une expertise académique indépendante et transparente.

Middenext est membre fondateur d'EuropeanIssuers, première association européenne qui promeut les intérêts des sociétés cotées en Bourse.

**Contact Middenext :**

Caroline WEBER

Directrice Générale - [c.weber@middenext.com](mailto:c.weber@middenext.com)

- **Cahier n°2 : Juin 2009**  
Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises
- **Cahier n°5 : Mars 2011**  
L'Investissement Socialement Responsable et le Développement durable pour les valeurs moyennes - Passeport pour les fonds ISR
- **Cahier n°6 : Décembre 2011**  
Gestion de l'information privilégiée et prévention des manquements d'initiés
- **Cahiers n°11 : Septembre 2018 et son complément «Guide développé»**  
Sociétés cotées : Comment organiser l'information sur votre site Internet ?
- **Cahiers n°12 : Novembre 2018 et son complément «Guide développé»**  
Comment choisir son marché de cotation ?
- **Cahier n°13 : Octobre 2020**  
Autoévaluation du fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et des comités

En complément du Code, Middlenext tient à la disposition de ses adhérents, des modèles types / panoramas / benchmarks portant sur huit grands thèmes :

- Gouvernance
- Choix du marché de cotation
- Organisation des sites Internet
- Rémunérations
- Audit
- Anticorruption
- Abus de marché
- RSE

Voir le site : [www.middlenext.com](http://www.middlenext.com)



Palais Brongniart  
28 place de la Bourse 75002 Paris  
Tél. 01 55 80 75 75 - [www.middlenext.com](http://www.middlenext.com)