

La structuration d'un conseil d'administration en comités : théorie et pratique

Dr Jean-Albert Ferrez – Administrateur indépendant – jean-albert@ferrez.ch

La question de la création de comités au sein du conseil d'administration (CA) d'une entreprise se pose lorsque le nombre d'administrateur est important, pour traiter ponctuellement ou durablement de thèmes spécifiques, mais également pour se conformer à des exigences légales ou des principes de bonne gouvernance. Les bases légales et réglementaires ainsi que la littérature ne donnent que peu d'information sur la composition des comités, et se concentrent essentiellement sur leur rôle et leurs attributions. Cette structuration d'un conseil en comités a néanmoins une forte influence sur le comportement des administrateurs, et donc sur la dynamique et le fonctionnement de l'ensemble du conseil d'administration et de l'entreprise.

La théorie nous donne quelques principes de base sur la constitution de comités au sein d'un conseil d'administration. Au niveau des bases légales, tout d'abord, le code des obligations est assez succinct, se limitant à permettre la création de comités ([article 716a al2](#)). L'ordonnance sur les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse ([Orab](#)) exige la mise en place un comité de rémunération et en définit les modalités. Le secteur de la finance est amené à suivre les recommandations de l'autorité de surveillance FINMA sur les comités d'audit et des risques contenues dans sa [circulaire 2017/1](#). Toutefois, pour la grande majorité des entreprises, ces contraintes légales et réglementaires sont assez souples.

Autre source d'enseignements, la sociologie s'intéresse au comportement des individus lorsqu'ils sont en groupe de taille plus ou moins grande et aide à comprendre les interactions dans un conseil ou dans un comité. On peut en effet retrouver des [comportements](#) tels que le conformisme, l'innovation, l'obéissance, la facilitation ou l'inhibition sociale, la manipulation, ou la polarisation qui ont une incidence sur le fonctionnement du groupe, les discussions et la prise de décisions. De manière générale, un groupe de taille restreinte est plus propice à la mise en valeur non-biaisée du potentiel de ses membres.

Enfin, les ouvrages de référence et les nombreuses études sur les conseils d'administration abordent la thématique des comités. On y trouvera les bonnes pratiques, une analyse juridique plus poussée, ou encore diverses statistiques qui contribueront avantageusement à la réflexion.

Au moment de passer à la pratique et de constituer un ou plusieurs comités au sein de son conseil d'administration, il convient de veiller à de nombreux points.

- Quelles sont les fonctions que l'on souhaite confier à un comité ? On distinguera notamment des fonctions support ou transversales (audit, risques, nomination, rémunération...) et des fonctions thématiques, généralement liées à l'activité de l'entreprise.
- La sélection des membres du comité et de son président doit refléter les compétences, l'engagement, la disponibilité... Idéalement, les charges liées aux comités devraient être réparties le plus équitablement possible parmi tous les administrateurs.

- Une seule véritable règle sur la taille : aucun comité ne doit être composé de plus de la moitié des administrateurs, sous peine de « court-circuiter » le reste du conseil. En pratique, les comités comptent généralement entre trois et cinq membres.
- La responsabilité des membres du conseil n'est – à ce jour – pas influencée par leur appartenance à un comité. Il sera intéressant de suivre l'évolution de la vision du législateur et de la jurisprudence sur ce point, l'introduction d'une forme de responsabilité différenciée pouvant décourager certains administrateurs de rejoindre notamment le comité d'audit.
- Le traitement de la matière en amont par un comité peut influencer l'implication des administrateurs, en bien (focalisation) ou en mal (suivisme ou excès de confiance).
- Le rythme des séances des comités doit être coordonné avec les séances plénières. Ce point peut avoir une incidence non négligeable sur la disponibilité des administrateurs.
- Le flux d'informations (ordre du jour, documents et procès-verbaux, rapport écrit ou oral) entre les comités et le conseil doit être clairement formulé dans le règlement d'organisation.
- Le pouvoir décisionnel doit rester – sauf cas très spécifiques – au niveau du conseil entier.
- Les documents de travail et les procès-verbaux des comités doivent être mis à disposition de tous les administrateurs.
- Le bureau du conseil, généralement doté de prérogatives étendues, est un comité particulier dont les interfaces avec l'ensemble du conseil doivent être soignées.
- L'implication du président du conseil d'administration dans les comités, parfois même comme président d'un comité, est possible, mais requiert une grande sensibilité de sa part.
- La définition de la stratégie de l'entreprise est du ressort de l'ensemble du CA. Il est cependant possible de prévoir qu'un comité contribue à préparer le terrain en vue de mener les réflexions en plénum, idéalement à l'occasion de retraites.
- Le suivi de la stratégie peut par contre être confié à un comité.
- La composition des comités devrait être publiée.
- La rémunération doit refléter le travail spécifique d'un comité, mais sans créer de trop grands écarts parmi les membres du conseil.

Enfin, il faut garder à l'esprit qu'il est facile de constituer des comités, mais qu'en assurer le bon fonctionnement à long terme implique de bien définir les règles et de s'y conformer.