

Comité d'audit, de nomination, de rémunération... à quoi servent-ils ?

Par *Sophie Rolland, journaliste* | 30/10/2013

Au sein des conseils d'administration, les comités d'audit, des nominations, des rémunérations ou stratégiques se multiplient. Leur articulation avec le travail du conseil déboucherait sur des progrès significatifs.

La multiplication des comités spécialisés au sein des conseils d'administration est-elle un gage d'efficacité ? **Censés préparer et faciliter le travail du conseil d'administration**, ces comités se penchent-ils de façon suffisamment approfondie sur les sujets les plus complexes ou les plus sensibles ?

Les groupes du CAC 40 se sont tous dotés de comités d'audit, comités des rémunérations et comités des nominations (ces deux derniers étant fusionnés dans 45 % des cas). Certains sont même allés plus loin en instaurant des comités stratégiques, de gouvernance ou encore d'éthique. **23 sociétés du CAC 40 ont mis en place 4 voire 5 comités, relève ainsi le cabinet Spencer Stuart dans son dernier France Board Index.** S'ajoutent alors le plus souvent des comités de stratégie ou d'éthique. Dans son étude, le cabinet de chasse de têtes fait état de progrès significatifs dans l'articulation entre le travail du conseil et celui des comités, et estime que ces derniers ont grandement contribué à leur professionnalisation. Quelle en est la traduction pratique ?

Le comité d'audit, expertise pointue mais gestion des risques insuffisante

Longtemps considéré comme le comité spécialisé le plus important du conseil, le comité d'audit est le seul dont les missions soient spécifiées par la loi. **Même s'il n'a, comme les autres comités, aucun pouvoir juridique - il reste un simple groupe de travail -, son influence est considérable. Elle est d'autant plus importante qu'il n'est pas rare de trouver d'anciens dirigeants d'entreprises du CAC 40 parmi ses membres,** à l'instar de Louis Schweitzer (membre des comités d'audit et de stratégie) chez L'Oréal ou de Philippe Citerne (président du comité d'audit et des risques) chez Accor. Autre gage de sérieux : la part des administrateurs indépendants. Elle ne cesse d'augmenter et a en moyenne atteint 71,5 % dans les 60 grandes entreprises françaises cotées étudiées par l'Autorité des marchés financiers (AMF) dans son dernier rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise. **Dans 93 % des cas, la présidence de ces comités est confiée à un administrateur indépendant. « Leur présence est une véritable sécurité pour les actionnaires », souligne Anne Navez, présidente et fondatrice de Votre-administrateur.com.**

Les sujets étudiés par ces experts, qui se réunissent en moyenne entre 5 et 6 demi-journées par an, sont essentiels. **En collaboration étroite avec les commissaires aux comptes, ils examinent les comptes de façon approfondie et c'est sur la base du rapport fourni aux membres du conseil que celui-ci prend la décision de les arrêter définitivement.** « *En tant que commissaires aux comptes, le comité d'audit nous est souvent d'un soutien très précieux lorsqu'il y a discussion avec une direction financière* », expliquent David Dupont Noel et Carole Lambert, associés chez Deloitte. Ils assurent aussi le suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, auditionnant régulièrement la direction de la gestion des risques, les responsables des systèmes d'information, voire le management des filiales. En temps de crise, ils peuvent également jouer un rôle central. « *En 2008-2009, lorsque la situation était particulièrement tendue en termes de liquidités, le comité d'audit a demandé à suivre la politique de trésorerie du groupe de manière renforcée et d'évaluer son exposition aux risques de contrepartie* », racontent-ils. Deux sujets sont toutefois encore peu abordés par le comité d'audit. Parmi les entreprises du CAC, seuls 53 % des comités d'audit se livrent à une véritable cartographie des risques et seuls 23 % se penchent sur sa communication financière et extra-financière, selon EY.

Le comité des nominations ou des rémunérations, une influence croissante

« *Ces dernières années, l'influence des comités des nominations et des rémunérations a considérablement augmenté, compte tenu des exigences de transparence des actionnaires* », constate Bertrand Richard, du cabinet Spencer Stuart. **Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, la plupart des entreprises françaises cotées (100 % du CAC 40) disposent de tels comités (quelquefois regroupés en un seul).** Mais s'ils se sont généralisés, « *ils ont encore des efforts à faire pour être aussi professionnels que les comités d'audit* », estimait le PDG d'Eutelsat, Michel de Rosen, à l'occasion des grands prix du gouvernement d'entreprise de l'Agefi.

Du côté des nominations, si l'objectif est de professionnaliser les méthodes de recrutement des administrateurs, notamment en ayant recours à des cabinets de chasse de têtes, la cooptation est encore fréquente. « **L'obligation de féminiser les conseils va accélérer la professionnalisation du recrutement des administrateurs** », remarque néanmoins Pascal Durand-Barthez, avocat chez Linklaters et membre de l'Institut français des administrateurs. En revanche, davantage de comités élaborent des plans de succession pour les mandataires sociaux : 78 % parmi les entreprises du CAC 40 contre 56 % en 2012, selon Ernst & Young.

Côté rémunérations, « *après la généralisation de la mise en œuvre d'une politique de rémunération dans la plupart des sociétés, la prise en compte de benchmarks sur les rémunérations est une bonne pratique qui n'a encore été adoptée que par 40 % des sociétés du CAC 40 et 34 % des sociétés du SBF 120* », relève le cabinet de conseil. Ces « bonnes pratiques » sont toutefois loin de limiter la hausse des rémunérations des dirigeants. « *L'approche quasi scientifique qui consiste à se référer aux pratiques internationales conduit en fait à une inflation des rémunérations* », explique Pascal Durand-Barthez.

Le comité stratégique, une spécificité française

« Les dirigeants ont réalisé que dans un monde de plus en plus complexe, des expertises pointues sont nécessaires et un comité stratégique peut être le lieu de convergence de celles-ci », explique Viviane de Beaufort, professeure à l'Essec. **53 % des entreprises du CAC se sont dotées d'un comité stratégique.** Une spécificité française. Il reste à évaluer précisément sa fonction. « Il permet parfois à certaines sociétés de débattre de sujets sensibles sans convier le comité d'entreprise », avance un spécialiste.

À LIRE AUSSI

La gouvernance en France, complexe et moins lisible qu'ailleurs en Europe !

15 questions-réponses sur le procès-verbal du Conseil d'administration

Écrit par *Sophie Rolland, journaliste*

Les Echos management © 2013