

La montée en puissance des comités au sein des conseils d'administration : opportunité ou piège pour la responsabilité des administrateurs ?

Publié le 7 avril 2026 à 17h04

KPMG Avocats ⌚ Temps de lecture 10 minutes

Le rôle des conseils d'administration des sociétés anonymes s'est considérablement accru sous l'effet conjugué de la complexification de leurs obligations, de la pression des actionnaires et plus largement des parties prenantes ainsi que des exigences accrues des régulateurs nationaux et des standards internationaux. Pour les aider dans leurs diligences, à côté du traditionnel comité d'audit, de nombreux conseils d'administration ont mis en place des comités spécialisés (comité des nominations, comité des rémunérations, comité des parties prenantes, comité ESG ou RSE, etc.). Ces derniers ont progressivement acquis une place centrale dans la structuration des décisions et dans les mécanismes de contrôle interne des sociétés. La jurisprudence récente nous permet de mieux cerner le rôle et l'impact de ces comités sur le conseil d'administration et la responsabilité de ses membres.

Par Florence Olivier, avocate associée, et Julie Sagredo, avocate manager, KPMG Avocats

1. Les raisons de l'engouement des conseils d'administration pour les comités spécialisés

La qualité d'administrateur confère des prérogatives et s'accompagne corrélativement de devoirs. La modification de l'article 1833 du Code civil et l'introduction par la loi Pacte d'une obligation de gérer la société dans « *son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* » élargissent la mission des administrateurs et amplifient leur responsabilité.

Pour être en mesure d'exercer pleinement son mandat social dans l'intérêt de la société, on attend d'un administrateur qu'il soit engagé, compétent, diligent, indépendant, informé, responsable, etc.

Pour mémoire, la responsabilité civile des administrateurs de sociétés anonymes, régie par l'article L. 225 251 du Code de commerce, dispose que la responsabilité des administrateurs peut être engagée, à titre individuel en présence d'un « *fait propre* » (rare en pratique) ou à titre solidaire lorsqu'elle résulte d'une décision collective du conseil ; elle peut être engagée en cas de violation des lois, des statuts ou de faute de gestion, y compris en l'absence d'intention fautive (incluant les fautes d'imprudence ou de négligence), envers la société et les associés, mais également envers les tiers en cas de faute particulièrement grave détachable des fonctions.

La Cour de cassation¹ a d'ailleurs récemment réaffirmé le caractère objectif de la faute : le seul non-respect des dispositions légales (la procédure applicable aux conventions réglementées au cas d'espèce) suffit à engager la responsabilité du président du directoire, sans qu'il soit nécessaire de démontrer une fraude ou une dissimulation. Cette récente jurisprudence prise à l'encontre d'un membre du directoire est parfaitement transposable aux administrateurs de société anonyme.

L'évolution la plus significative de ces dernières années réside sans doute dans l'extension des sources de responsabilité ayant conduit à un inévitable renforcement du devoir de diligence des administrateurs. Si le Code de commerce ne définit pas expressément les standards comportementaux applicables aux administrateurs, contrairement au droit anglo-saxon où il existe un *duty of care*, la jurisprudence et la doctrine ont progressivement imposé un ensemble de règles de conduite et dégagé un véritable devoir de diligence. Ce devoir implique des exigences accrues de prudence, de vigilance, de loyauté et d'implication personnelle.

Ce mouvement s'accompagne d'une contractualisation des obligations pesant sur les administrateurs, notamment à travers la mise en place de règlements intérieurs des conseils d'administration. Dans un jugement du 10 novembre 2020², le tribunal de commerce de Paris a ainsi retenu la responsabilité d'un administrateur pour violation d'engagements contractuels relatifs aux conflits d'intérêts, à la confidentialité et à la loyauté, stipulés dans le règlement intérieur du conseil où il siégeait. Cette évolution étend à la sphère contractuelle la responsabilité des administrateurs.

La responsabilité des administrateurs n'est toutefois qu'une présomption simple dont l'administrateur peut s'exonérer³ en démontrant qu'il s'est comporté de manière diligente, prudente et indépendante ; en synthèse, que l'administrateur a assumé l'entièreté de ses devoirs et exercé ses prérogatives.

Pour permettre aux administrateurs de répondre à ces enjeux et attentes et ainsi préparer utilement les réunions et travaux du conseil d'administration, de nombreux comités spécialisés ont été créés : audit, risques, rémunérations, nominations, RSE/ESG, éthique, etc.

2. L'indéniable apport des comités spécialisés...

La mise en place de comités d'audit et/ou de comités de rémunération est imposée par des textes spécifiques pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, les établissements de crédit et les entreprises d'assurances (article L. 821-67 du Code de commerce).

Pour les autres comités, leur création et fonctionnement sont organisés par les statuts ou le règlement intérieur. En droit français, ces comités sont des émanations du conseil d'administration qui « *peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités* » (article R. 225-29 du Code de commerce).

La mission des différents comités internes consiste à instruire les questions techniques sur des enjeux financiers, sociaux, environnementaux, stratégiques ou de conformité afin d'éclairer la décision des membres du conseil d'administration. Les obligations issues, notamment, de la loi Sapin II, de la loi sur le devoir de vigilance, du droit européen de la durabilité (CSRD, taxonomie), des règles de cybersécurité ou encore du RGPD imposent une maîtrise technique qui dépasse les compétences généralistes de nombreux conseils.

Les comités spécialisés permettent ainsi d'améliorer la qualité de l'information communiquée aux administrateurs d'une part, et d'accroître les domaines d'expertise et de compétences d'autre part. En effet, les comités permettent de réunir des administrateurs ayant des profils spécifiques (financiers, juridiques, RSE, risques, etc.), d'organiser des auditions approfondies (direction, responsables de la conformité, audit interne, commissaires aux comptes, experts externes), de structurer le suivi dans la durée de thématiques complexes (risques, anticorruption, non-financier, climat, etc.).

Les comités sont également un outil de preuve de la vigilance du conseil, utile en cas de mise en cause de responsabilité (civile, voire pénale pour certains aspects comme la diffusion d'informations fausses ou trompeuses, ou les manquements aux obligations de vigilance). Ils permettent d'assurer une certaine traçabilité des travaux du conseil d'administration, de s'ancrer dans les codes de gouvernance (AFEP-MEDEF, Middlenext). Encore faut-il éviter les risques de sentiment de fausse sécurité pour les administrateurs non-membres, de concentration de responsabilité sur les membres des comités, et d'une fragmentation de la gouvernance, créant des angles morts.

3. ... ne saurait suffire à lui seul à exonérer les administrateurs de leur responsabilité

Dès lors, l'essor de ces comités modifie-t-il le périmètre de responsabilité des administrateurs ?

L'article R. 225-29 du Code de commerce précise que les comités « *exercent leur activité sous la responsabilité du conseil*

Pour les autres comités, leur création et fonctionnement sont organisés par les statuts ou le règlement intérieur. En droit français, ces comités sont des émanations du conseil d'administration qui « *peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités* » (article R. 225-29 du Code de commerce).

La mission des différents comités internes consiste à instruire les questions techniques sur des enjeux financiers, sociaux, environnementaux, stratégiques ou de conformité afin d'éclairer la décision des membres du conseil d'administration. Les obligations issues, notamment, de la loi Sapin II, de la loi sur le devoir de vigilance, du droit européen de la durabilité (CSRD, taxonomie), des règles de cybersécurité ou encore du RGPD imposent une maîtrise technique qui dépasse les compétences généralistes de nombreux conseils.

Les comités spécialisés permettent ainsi d'améliorer la qualité de l'information communiquée aux administrateurs d'une part, et d'accroître les domaines d'expertise et de compétences d'autre part. En effet, les comités permettent de réunir des administrateurs ayant des profils spécifiques (financiers, juridiques, RSE, risques, etc.), d'organiser des audits approfondies (direction, responsables de la conformité, audit interne, commissaires aux comptes, experts externes), de structurer le suivi dans la durée de thématiques complexes (risques, anticorruption, non-financier, climat, etc.).

Les comités sont également un outil de preuve de la vigilance du conseil, utile en cas de mise en cause de responsabilité (civile, voire pénale pour certains aspects comme la diffusion d'informations fausses ou trompeuses, ou les manquements aux obligations de vigilance). Ils permettent d'assurer une certaine traçabilité des travaux du conseil d'administration, de s'ancrer dans les codes de gouvernance (AFEP-MEDEF, Middlenext). Encore faut-il éviter les risques de sentiment de fausse sécurité pour les administrateurs non-membres, de concentration de responsabilité sur les membres des comités, et d'une fragmentation de la gouvernance, créant des angles morts.

3. ... ne saurait suffire à lui seul à exonérer les administrateurs de leur responsabilité

Dès lors, l'essor de ces comités modifie-t-il le périmètre de responsabilité des administrateurs ?

⁴
L'article R. 225-29 du Code de commerce précise que les comités « *exercent leur activité sous la responsabilité du conseil d'administration* ». L'article 16.2 du Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP-MEDEF énonce également ceci : « *Lorsque le conseil s'est doté de comités spécialisés, en aucun cas la création de ces comités ne doit dessaisir le conseil lui-même qui a seul le pouvoir légal de décision, ni conduire à un démembrement de son collège qui est et doit demeurer responsable de l'accomplissement de ses missions. Les comités ne doivent pas, en effet, se substituer au conseil mais en être une émanation qui facilite le travail de ce dernier.* »

La jurisprudence a d'ailleurs rappelé à plusieurs reprises que le conseil d'administration ne saurait se retrancher derrière les travaux d'un comité spécialisé. Le tribunal de commerce de Paris a ainsi souligné, à propos d'un comité ad hoc constitué dans le cadre d'une offre publique, que si celui-ci peut jouer un rôle central dans l'étude du projet, « *chacun des membres du conseil d'administration [doit] se forger sa propre opinion, le conseil d'administration n'étant pas une chambre d'enregistrement* »⁵. Chaque administrateur, qu'il soit ou non membre du comité concerné, demeure tenu de se forger une opinion propre et de délibérer en connaissance de cause. Il ne peut se contenter de confirmer qu'il fait sienne la proposition d'un comité ad hoc⁶.

Il en résulte que la création de ces comités n'opère aucun transfert de responsabilité. Ces comités ne disposent ni de la personnalité morale ni d'un quelconque pouvoir décisionnel autonome. Leur rôle est strictement consultatif : ils préparent et proposent, mais ne décident pas. Ils sont des sous-traitants, non des délégués. Seuls les administrateurs demeurent entièrement responsables des décisions prises, même lorsque celles-ci reposent sur les travaux d'un comité.

Quant à la responsabilité des membres des comités spécialisés eux-mêmes, il faut distinguer deux situations. Si le membre du comité est également administrateur, ses fonctions ne constituent qu'une modalité d'exercice de son mandat social et sa responsabilité demeure régie par l'article L. 225-251 du Code de commerce. En revanche, lorsque le membre du comité ne siège pas au conseil d'administration, c'est le régime de responsabilité de droit commun qui s'applique.

En définitive, la montée en puissance des comités spécialisés n'affecte pas la responsabilité de principe des administrateurs. Le conseil d'administration est le seul organe investi par le Code de commerce pour déterminer les orientations et contrôler la gestion des sociétés anonymes ; la création des comités spécialisés n'emporte ni transfert de compétence ni exonération automatique de responsabilité.

En revanche, utilisés comme de véritables outils de travail approfondis, actifs et compétents (et non comme de simples paravents), les comités spécialisés ont une réelle utilité pour les conseils d'administration : ils permettent de prendre les décisions de façon plus éclairée et d'assurer une traçabilité des diligences et travaux des administrateurs.

Des comités spécialisés intelligemment conçus, articulés et intégrés au sein d'un conseil d'administration responsable sont une source d'opportunités : la clarification des rôles, missions et limites des différents intervenants (administrateurs, membres du comité, etc.), une vraie structuration et un vrai dialogue notamment avec les directions internes de la société, ainsi qu'une évaluation périodique de leur fonctionnement et résultats permettront de répondre aux attentes d'une gouvernance responsable.

1. *Cass. com.*, 17 sept. 2025, n° 23-20.052.

2. *T. com. Paris, 1^{re} ch.*, 10 nov. 2020, n° 2019036759.

3. *Cass. com.*, 30 mars 2010, n° 08-17.841.

4. *CA Aix-en-Provence*, 28 sept. 1982, *Rev. Soc.* 1983-773, note J. Mestre : le comité est un organe secondaire qui doit demeurer dans l'orbite et sous le contrôle direct du conseil d'administration seul habilité à en apprécier la nécessité et à en définir le rôle et le fonctionnement.

5. *T. com.*, Paris, 1^{er} ch., 16 déc. 2022, n° 2022057083.

6. *Cass. com.* 11 oct. 2005, n° 1250 F-PB, *BRDA* 23/05.