

**Administrateur indépendant et Consultant, des métiers différents. Nous en connaissons les nuances.**

**La gouvernance pratiquée au sein des PME/ETI est sensiblement différente de celle des groupes cotés à actionnariat dispersé...**

Quand elle a recours à des administrateurs indépendants, l'entreprise fait généralement appel à des personnalités qui ont souvent été chefs d'entreprises ou qui ont exercé des responsabilités importantes au sein de comités exécutifs. (COMEX)

La tentation est grande de les utiliser comme consultants pour le compte de l'entreprise. Cette pratique nous semble résolument dangereuse car elle mélange les genres et provoque une confusion des rôles. Nous en précisons ici la teneur.

La question se pose quelle que soit l'organisation de la gouvernance : conseil d'administration, conseil de surveillance ou comité stratégique d'une SAS.

Dans l'exercice de mandats sociaux en qualité d'administrateur professionnel pour des PME/ETI patrimoniales ou participations de fonds d'investissement, nous tenons à préciser les différences de genre.

## **1° Des rôles et des relations de nature sensiblement différentes**

### *a. L'Administrateur*

L'administrateur est avant tout un mandataire social, responsable vis-à-vis des actionnaires et devant la loi. Il doit être clairement qualifié dans son rôle spécifique d'administrateur.

Il apporte aux autres administrateurs et aux actionnaires son expérience, son indépendance, sa pratique, et sa réflexion stratégique sur les enjeux de l'entreprise, son approche des problématiques et son ouverture vers les organes extérieurs.

Au titre de son rôle de protection des intérêts des actionnaires et de la surveillance du management, il doit rendre un avis, délivrer ses conseils, prendre position et exprimer son point de vue, parfois même son désaccord et le rejet de certaines décisions qu'il fera acter par ailleurs.

L'administrateur indépendant décide solidairement au sein d'un organe collectif, le conseil d'administration, le conseil de surveillance, le comité stratégique de SAS. Il n'a ici aucun lien de subordination avec l'exécutif, qu'il contrôle, évalue et peut même éventuellement sanctionner.

Il ne doit jamais se placer en situation de conflit d'intérêt. (*voir lien suivant, concernant les responsabilités de l'administrateur*)

### *b. Le Consultant*

De son côté, le consultant n'a qu'une obligation de moyens. Il rendra un état des lieux, analysera, élablira des recommandations compte tenu d'un context spécifique et proposera un panel d'options à son client. Mais il ne participera pas à la prise de décision et il ne sera pas juge et partie.

Le consultant s'inscrit dans une relation commerciale de client à fournisseur et de dépendance financière vis-à-vis de son donneur d'ordre.

### **2° Les missions spécifiques attribuées**

La gouvernance de l'entreprise peut souhaiter bénéficier de conseils pour traverser certaines situations délicates de changement profond ou de crise. Elle peut alors faire appel à des compétences spécifiques extérieures qui lui sont fournies dans le cadre d'une mission de conseil rémunérée et clairement définie au titre d'un *contrat de prestations de services*.

Les organes de gouvernance ou le dirigeant peuvent être tentés de confier une telle mission à l'un des administrateurs qui possèdera une expertise avérée et clairement identifiée.

Il conviendra ici de rester singulièrement prudent sur ce point et nous conseillons la plus grande attention de part et d'autre avant d'engager un administrateur dans une telle mission. Nous souhaitons être particulièrement clair et recommandons les points suivants:

- La mission doit lui être confiée par l'actionnaire ou les autres administrateurs, en aucun cas par l'exécutif, afin d'éviter toute subordination et tout conflit d'intérêt;
- L'expertise de l'administrateur par rapport à l'objet de la mission devra être démontrée par son experience;
- La question du conflit d'intérêt devra être clairement posée. Ceci afin de ne pas être juge et partie, il s'abstiendra de participer à la prise de décision sur la base des conclusions de sa propre mission;
- L'objet de la mission devra être clairement définie ainsi que les conditions de réalisation dans une lettre de mission suffisamment détaillée;
- L'allocation d'une rémunération spécifique devra faire l'objet d'une convention conforme aux usages et prescrits du marché, respectant les règles propres aux administrateurs et déclarées dans le rapport de gestion soumis aux actionnaires en totale indépendance des jetons de présence prévus par ailleurs.