

■ Gouvernance d'entreprise | Conseil d'administration

La diversité, pour doper la performance



Yves Dinsart
Administrateur
indépendant
BCTE asbl

→ www.bcte.be

► La diversité et la capacité à former une véritable équipe.

► C'est ce qui distingue un conseil d'administration moyen d'un bon CA. !

Dans "La 5ème discipline", best-seller maintes fois réédité, le spécialiste des organisations apprenantes, Peter Senge, s'interroge : comment des managers avec des QI individuels de 120 peuvent-ils constituer une équipe au QI global de 60 ? Cette énigme a encore connu une illustration retentissante lors de la crise financière de 2008 : des conseils d'administration (CA), parfois de très grandes entreprises et souvent composés d'individus brillants, engagé collectivement leur entreprise dans des voies hasardeuses, voire franchement périlleuses, là où aucun quidam un tant soit peu éclairé n'aurait risqué sa chemise.

Cela tient pour une grande part à la physionomie des CA. Ceux-ci sont encore trop souvent majoritairement composés d'hommes, âgés de 55 ans et plus, et qui partagent plusieurs ca-



Il est démontré que la présence de 2 femmes ou plus dans un CA améliore considérablement la gouvernance et la rentabilité de l'entreprise.

ractéristiques avec le président ou l'administrateur délégué : hommes d'affaires, ils sont eux-mêmes présidents ou CEO d'entreprise et souvent amis ou relations du président ou du CEO qui les a nommés. Ils forment des CA certes "homogènes", mais où la propension à tous penser de la même manière est élevée.

1 L'innovation procède de la différence. Or, d'où viennent les idées innovantes, celles qui vont précisément aider l'entreprise à se démarquer de ses concurrents et à éviter les nombreux écueils sur son chemin ? Pour Nicholas Negroponte, professeur au MIT, la réponse est toute simple : les idées innovantes émergent des différences ! La meilleure façon pour une entreprise de faire la différence, c'est donc de créer de la diversité à tous les échelons et évidemment en premier lieu dans le CA, en mixant judicieuse-

ment les âges, genres, expériences, cultures, compétences, réseaux, administrateurs exécutifs et indépendants. Il en résulte une meilleure connaissance du marché, une plus grande créativité, une capacité accrue à résoudre les problèmes et un leadership de bien meilleure qualité : c'est tout bénéfique pour l'entreprise.

Qu'en est-il, en particulier, de la différence de genres ? On sait, et plus encore à la lumière de l'actualité récente, à quel point la question du genre est un aspect critique de la diversité dans les entreprises. La différence de salaires, le plafond de verre et le harcèlement sexuel sont des réalités bien connues des femmes. Mais aussi indirectement des hommes qui tous ont une mère, une femme, des filles, sœurs ou amies qui leur sont chères ! Les femmes restent encore bien peu présentes dans les CA. Alors qu'il est démontré que la présence de 2 fem-

mes ou plus dans un CA améliore considérablement la gouvernance et la rentabilité de l'entreprise. Parce que les hommes et les femmes voient le monde avec des yeux différents ; ils perçoivent l'existence d'opportunités et leur capacité à exploiter celles-ci de manière différente ; ils ont un rapport différent à la prise de risque. Mixez ces deux regards dans le CA et il en résultera une amélioration notable des relations avec les différents stakeholders de votre entreprise.

2 CA ordinaire ou super équipe ?

La diversité dans les CA est donc une condition nécessaire à une meilleure performance. Est-elle pour autant suffisante ? Clairement, non. Demandez autour de vous ce que signifie faire partie d'une super équipe. Pour la plupart des gens, cela évoque le sentiment d'appartenance à quelque chose de plus grand qu'eux et cela a été un moment exceptionnel de leur vie : ils n'ont cessé de retrouver cet état intérieur. Ce qui fait d'un CA bien balancé une équipe qui délivre des performances exceptionnelles, c'est la capacité à transformer celui-ci en une équipe apprenante où chacun laisse tomber la discussion, laquelle consiste à argumenter dans une compétition destinée à faire prévaloir son point de vue, pour s'inscrire dans un dialogue où les comportements qui entravent celui-ci (fermeture du débat, suivisme, autoritarisme, etc.) sont identifiés et écartés : c'est le dialogos des Grecs anciens, l'expression véritablement libre au sein d'un groupe pour révéler des pensées qui n'auraient pu l'être par un individu seul. Il y a chez chacun de nous un appétit insatiable pour ce type d'organisation. Goûtons-y sans modération !

■ Fiscalité | Astuce

ATN Logement : fin prêt pour une réclamation ?

Dans un arrêt du 24 janvier 2017, la Cour d'appel d'Anvers (à la suite de la Cour d'appel de Gand) a considéré que l'avantage de toute nature résultant de la mise à disposition gratuite d'immeubles par une personne morale était discriminatoire car il était évalué à un montant supérieur à celui qui aurait été calculé si cette mise à disposition avait été faite par une personne physique. La question s'était posée de savoir si cette évaluation plus élevée (et l'impôt plus élevé qui en résulte) était bien compatible avec le principe d'éga-

lité. La Cour d'appel d'Anvers s'est penchée sur cette question et va donner gain de cause à un contribuable qui a été bien inspiré de la saisir. En l'absence de justification objective et raisonnable, l'évaluation plus élevée dans le cas où l'immeuble est mis à disposition par une personne morale est contraire au principe d'égalité garanti par la Constitution et cette évaluation plus élevée ne peut donc pas être appliquée. Le contribuable avait le droit de contester cet avantage. La cotisation est donc annulée par la Cour. Quelles conséquences pratiques tirer de cette jurisprudence pour vous, dirigeant ou cadre, qui occupez un immeuble en société ?

Si nous ne vous conseillons pas de déclarer d'initiative un avantage de toute nature plus faible que celui prévu par la législation actuelle ou de verser un loyer inférieur à cet avantage, il est en revanche utile d'introduire une réclamation à l'encontre de votre cotisation à l'ATN (cotisation qui comprend l'avantage de

toute nature fixé selon les règles de la législation actuelle). L'objectif est alors d'annuler cette cotisation en se basant sur l'argumentation développée par la jurisprudence anversoise. Bien argumentée, une réclamation peut en effet aboutir à un dégrèvement partiel de cette taxation. Et, bien que l'administration fiscale soit à ce jour assez rétive à l'idée d'infléchir sa position, rien ne dit que face à une lame de fond provoquée par de très nombreux recours, sans nul doute confortée par de nouveaux jugements favorables, un revirement de l'administration ou une modification législative ne voie le jour.

Pierre-François Coppens
Conseil fiscal, secrétaire général de l'Ordre des experts-comptables et comptables brevetés de Belgique

→ www.coppensfiscaliste.be