

■ Gouvernance d'entreprise

Un chef d'orchestre inspirant



Yves Dinsart
Administrateur
indépendant
BCTE asbl

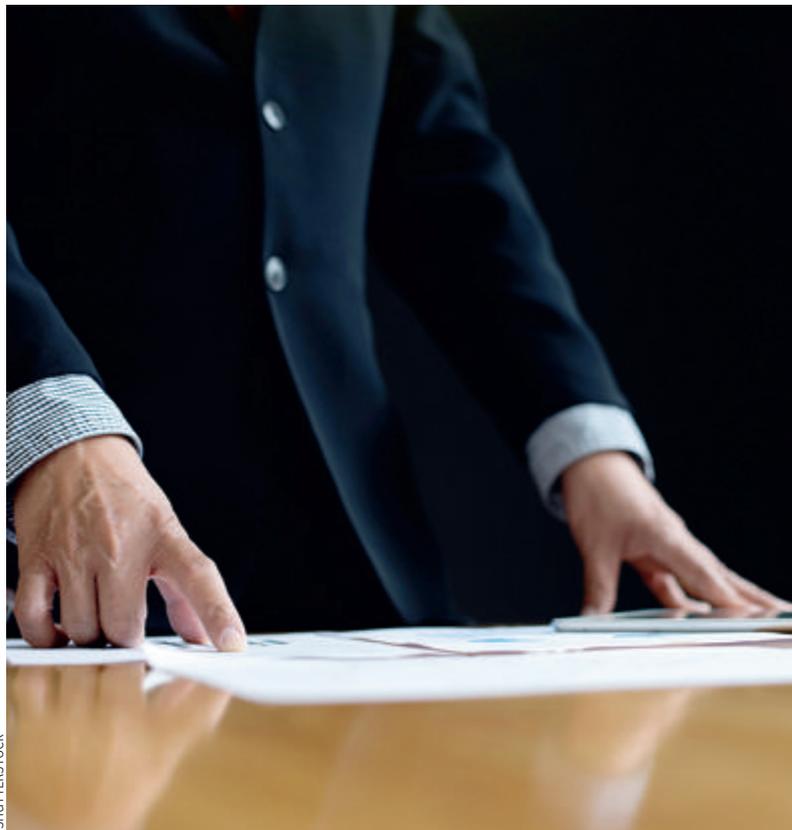
→ www.bcte.be

► Le rôle joué par le président du conseil d'administration est déterminant pour améliorer la gouvernance.

► Profil.

Imagine-t-on un orchestre entamer une symphonie de Beethoven sans chef au pupitre ? Quel que soit le talent individuel des musiciens, l'ensemble irait droit à la cacophonie dès les premières mesures. Le chef d'orchestre est indispensable pour que chacun joue en rythme et qu'harmonie et magie se dégagent de l'interprétation. Il en est de même dans les conseils d'administration (CA) des sociétés, qu'elles soient grandes entreprises ou PME.

Étonnamment, le Code des sociétés ne consacre aucun article au rôle pourtant essentiel du président du CA. Heureusement, les codes de gouvernance suppléent largement à cette lacune. Ainsi, le code Buysse qui contient les recommandations de gouvernance pour les entreprises non cotées et qui vient d'être réactualisé, consacre une partie encore plus importante que par le passé au président du CA, lui attribuant au passage "le rôle principal dans l'organisation de la corporate governance"



En cas de crise, le président est le point de contact pour toutes les parties concernées.

(Code Buysse III, art. 5.11 et art. 5.19 et suiv.).

1 Quel est son rôle ? Le président a pour première tâche de convoquer le conseil et d'établir l'ordre du jour, en concertation avec l'administrateur délégué. Ce qui lui donne déjà un pouvoir d'influence certain. C'est aussi lui qui anime les délibérations en veillant à instaurer un climat de confiance qui favorise une discussion ouverte, où chaque administrateur peut pleinement jouer sa partition. On l'oublie trop sou-

vent : présider ne signifie pas décider ! Le président doit s'employer à ce que chaque décision soit prise sur la base du consensus. A ce titre, il doit être capable de faire la synthèse des opinions émises, en se distançant le cas échéant de sa propre vision. Il se gardera donc d'exprimer son avis en premier, afin d'éviter un suivisme qui appauvrirait le débat.

2 Une position centrale. Interlocuteur privilégié du management, des administrateurs et des actionnaires, le président doit acqué-

rir une excellente connaissance de l'entreprise et de sa stratégie. Il connaît la vision à long terme des actionnaires et, dans les entreprises familiales en particulier, il est une personne ressource pour accompagner les tensions qui naîtraient entre actionnaires. En cas de crise, le président est le point de contact pour toutes les parties concernées. Le tandem qu'il forme avec l'administrateur délégué est primordial : le président est le premier coach de l'administrateur-délégué et ces deux-là doivent entretenir des contacts réguliers, dans le respect du rôle de chacun.

A cet égard, le code Buysse recommande explicitement de ne pas cumuler les fonctions de président et d'administrateur délégué : il est vrai qu'il n'est pas aisé d'être en même temps à la barre du navire et dans le rôle de la vigie qui donne le cap.

3 Quel profil pour un bon président ? Acteur-clé de la gouvernance d'entreprise, le président du CA doit cumuler de nombreuses qualités : un leadership naturel qui motive chaque administrateur à donner le meilleur de lui-même, des compétences en gestion de processus décisionnels, de bonnes capacités de coaching, une aptitude à l'écoute et à l'empathie, ainsi qu'une capacité à endosser les habits de médiateur en cas de crise.

Par-delà ces qualités, il est essentiel que le président ait la confiance de tous les actionnaires. Ainsi, dans les sociétés familiales, la présidence du CA est de plus en plus souvent confiée à un administrateur externe qui, lorsque l'actionariat est composé de plusieurs branches ou que des questions de succession se posent, présente de fort utiles garanties de neutralité et d'indépendance.

■ Fiscalité | Réforme de l'Isoc

L'obsession de la neutralité budgétaire

Comme chacun sait, notre gouvernement a enfin concocté cet été sa réforme de l'Isoc tant attendue. Faut-il pour autant se réjouir pleinement de ces nouvelles mesures destinées à renforcer notre compétitivité et relancer l'investissement ? Rien n'est moins sûr. Certes, si l'on se focalise sur le taux de l'impôt des sociétés, on ne peut qu'être satisfait, quoique ce faisant, la Belgique ne fait que s'aligner sur ses voisins. La diminution dès 2018 du taux de l'Isoc à 29 % et en 2020 à 25 % est un excellent signal. Pour les PME, c'est même la timbale : 20 % sur les 100 000 pre-

miers euros (à comparer au taux réduit actuel de 24,98 % sur la première tranche de 25 000 euros).

Mais obsédé par ce souci de la neutralité budgétaire, ce gouvernement n'a pas manqué de supprimer de nombreux avantages fiscaux ou d'inventer de nouvelles exigences, au risque de tout détricoter : obligation de rémunérer le dirigeant à hauteur de 45 000 euros (à défaut, une cotisation spéciale de 10 % est instaurée sur la différence entre 45 000 € et la rémunération octroyée), suppression des amortissements dégressifs et de diverses réserves exonérées, raboutage des intérêts notionnels, nouvelles conditions liées à l'exonération des plus-values sur actions, base imposable minimale pour les sociétés qui ont un bénéfice supérieur à 1 000 000 euros et différents postes de déduction et diverses mesures anti abus.

Plus fondamentalement, il n'est pas touché au taux de 30 % de précompte mobilier qui de l'avis de tous est exorbitant et contre-productif. Le capital à risque reste toujours autant pénalisé. Si l'on veut donner un souffle nouveau à notre économie, si l'on veut transformer notre pays en une terre d'accueil d'investisseurs, il faut arrêter de s'enfoncer dans ce carcan budgétaire qui rend cette réforme de l'Isoc totalement inefficace. Nos entreprises et leurs dirigeants méritent mieux que ces demi-mesures.

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

→ www.coppensfiscaliste.be