

■ Gouvernance

L'intelligence émotionnelle s'invite au CA



Yves Dinsart

Administrateur indépendant
BCTE asbl

→ yves.dinsart@bcte.be

► Vous pensez que le QI est un facteur clé dans la prise de décisions ?

► Revoyez votre copie : l'intelligence émotionnelle est bien plus déterminante !

Dans la théorie classique de la décision, l'homme est un être rationnel, capable de toujours prendre la meilleure décision pour peu qu'il dispose de l'information adéquate. Exprimer son ressenti relève de la faiblesse : l'individu est cordialement mais fermement invité à laisser ses émotions à la porte de l'entreprise. Le hic, c'est qu'à l'instar des pensées, les émotions ne se commandent pas. Et donc qu'elles biaisent chacune de nos décisions, qu'on le veuille ou non.

Prenant le contre-pied des théories focalisées sur l'impact négatif des émotions, les recherches sur l'intelligence émotionnelle mettent désormais en avant leur rôle éminemment bénéfique : ressentir et exprimer des émotions n'est rien moins qu'indispensable à la mise en



Les émotions sont parfois mal identifiées ou mal exprimées dans les CA.

œuvre de comportements rationnels adaptatifs⁽¹⁾.

1 L'intelligence émotionnelle⁽²⁾, qu'est-ce que c'est ? C'est la capacité à ressentir, identifier et comprendre ses émotions et celles des autres, à exprimer adéquatement ses émotions et à composer avec celles des autres. En d'autres termes, celui ou celle qui fait preuve d'un quotient émotionnel (QE)⁽³⁾ élevé est capable de se mettre sur la même fréquence que les autres tout en restant connecté(e) à ses propres émotions.

Ceux qui participent régulièrement à des conseils d'administration (CA) le savent : les émotions y sont légion et, non identifiées ou mal exprimées, elles handicapent lourdement l'efficacité des réunions. Des exemples ? L'administrateur frustré de ne pas être compris et qui se mure dans le silence, celui qui se fend d'un long monologue hors sujet sans apercevoir les signes d'impatience de ses interlocuteurs, celui qui monte dans les tours dès qu'il se sent contrarié dans ses opinions ou encore celui qui est inca-

pable d'écouter l'autre sans élever intérieurement une muraille de contre-arguments.

2 Comment développer notre intelligence émotionnelle ? Voici quelques conseils concrets⁽⁴⁾.

1. Parler en "je" pour se connecter à notre émotion et éviter l'escalade. Emportés par notre ressenti, nous utilisons le plus souvent le "tu" accusatoire (exemple : "Tu es toujours en retard à nos réunions") qui entraîne presque automatiquement une escalade incontrôlée. Parler en "je", c'est se connecter à notre réalité qui, elle, est toujours légitime. Exemple : "Je ne me sens pas respecté(e) quand tu arrives en retard."

2. Enrichir notre vocabulaire émotionnel. Plutôt que de dire "je me sens mal avec cette décision", interrogeons-nous : suis-je irrité, en colère, inquiet, angoissé, choqué, déprimé, etc. ? Plus nous affinerons notre perception, mieux nous communiquerons notre émotion et mieux celle-ci sera perçue.

3. Couper court aux ruminations. Selon les neurosciences, jusque 80 % de

nos pensées sont négatives. Exemple : "Cette réunion, ça va encore être l'enfer". Éduquons nos neurones à penser positivement : "Tu vas voir, ça va bien se passer." Après quelques semaines seulement, le cerveau s'habitue à générer davantage de pensées positives.

4. Remercier sincèrement et exprimer notre ressenti. "Je tiens à te remercier, je suis vraiment très content(e)." Cela nourrit le besoin de reconnaissance et libère des endorphines et de la dopamine, les hormones du bien-être.

5. Pratiquer l'écoute empathique. Faire l'effort de se mettre un instant dans les chaussures de l'autre, percevoir pleinement ce qu'il ressent et le lui dire : "Je comprends que tu sois déçu, irrité, fâché, inquiet, etc.". Le seul fait de reconnaître sincèrement l'émotion ressentie par l'autre fait tomber celle-ci de plusieurs crans et restaure la communication.

À l'heure où l'intelligence artificielle (IA) occupe le devant de la scène, les CA devraient aussi veiller à développer l'intelligence émotionnelle (IE) dans l'entreprise. Après tout, elle seule est encore à même de nous distinguer des robots.

→ 1) Antonio Damasio, *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob, 2011 ; Cécile Dejoux et al., *Intelligence émotionnelle et processus de décision*, Gestion 2000, 2011/3, p. 67

→ 2) Concept popularisé par Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1997

→ 3) Pour un test de Q : www.psychomedia.gc.ca/tests

→ 4) Voy. not. Latifa Gallo, *Les 50 règles d'or de l'intelligence émotionnelle*, Larousse, 2016

■ Fiscalité | Jurisprudence

La responsabilité du comptable

Dans le cadre de dossiers d'usufruit et redressement fiscal, le comptable peut-il en être tenu pour responsable ? Pour qu'une responsabilité soit engagée, il faut qu'il y ait d'abord un dommage subi. Une évidence parfois oubliée par certains contribuables. Telle est la conclusion à laquelle aboutit en 2018 la Cour d'appel de Gand dans un arrêt fort intéressant.

Dans cette affaire portant sur un montage de démembrement de propriété classique, un couple (dont Mr est le gérant) acquiert la nue-propriété d'un bien immobilier (20 % du prix d'achat) tandis que la société achète l'usufruit (80 % du prix). Le fisc modifie cette clé de répartition (55 % pour l'acquisition de l'usufruit et

45 % pour l'acquisition de la nue-propriété). Un accord est signé et le "surprix" est "taxé" sous forme d'avantage de toute nature dans le chef du gérant. Le couple met en cause le travail du comptable qui aurait donné un mauvais conseil et serait à l'origine de cette division 80/20. Le tribunal de première instance donne raison au couple.

Dans son arrêt du 24 avril 2018 (Courriel fiscal, 2018/08, 951 à 953), la Cour ne voit nulle raison d'engager la responsabilité du comptable dans cette affaire. En effet, pour examiner si un dommage a été subi, il faut se replacer dans la situation dans laquelle la personne qui se prétend lésée se trouverait si l'éventuelle) faute n'avait pas été commise. Il se trouve que dans ce dossier, on ne constate aucun appauvrissement car le couple a acquis la nue-propriété pour un prix considérablement inférieur à celui qui aurait dû être payé. En effet, le contrôleur n'a taxé que la moitié de l'avantage car aucune taxation n'était possible dans le chef de l'épouse (seul l'époux était diri-

geant d'entreprise de la société).

Cet arrêt est intéressant car il démontre qu'un redressement fiscal ne donne pas forcément lieu à une perte globale d'un avantage fiscal. Il indique aussi qu'un comptable n'est pas nécessairement tenu d'indemniser le préjudice de son client à concurrence de l'impôt payé mais qu'une balance doit toujours être opérée entre cet impôt payé et la charge fiscale qui eut été celle sans que le montage proposé par le professionnel fiscal n'ait été réalisé. Ce jugement révèle aussi combien il devient difficile de conseiller un client quand l'administration, à sa guise et rétroactivement, change les règles du jeu.

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

→ www.coppensfiscaliste.be