

■ Gouvernance des PME

Deux bonnes résolutions pour 2019



Yves Dinsart
Administrateur
indépendant
BCTE asbl
→ yves.dinsart
@bcte.be

► C'est la saison des bonnes résolutions ! En matière de gouvernance aussi. Prenons... et tenons !

La saison des bonnes résolutions bat son plein. L'occasion d'en prendre deux en matière de gouvernance... et de les tenir !

1 Le mélange des genres, c'est fini. À compter d'aujourd'hui, c'est promis, on ne confond plus les trois étages de la gouvernance et leur fonction respective.

Dans les grandes lignes et de haut en bas : au deuxième étage, l'assemblée générale (AG) réunit les actionnaires ; elle nomme et révoque les administrateurs, approuve les comptes annuels et donne décharge aux administrateurs. Une volée d'escaliers plus bas, le conseil d'administration (CA) occupe tout le bel-étage. À ce titre, il a la plénitude des pouvoirs de gestion de l'entreprise, c'est-à-dire tous les pouvoirs à l'exception de ceux expressément réservés à l'AG.

Vu toutefois qu'il ne se réunit que 4 à 6 fois par an en moyenne, le CA délègue en pratique une partie de ses pouvoirs, la gestion journalière, à



Le CA a tous les pouvoirs de gestion à l'exception de ceux expressément réservés à l'AG.

l'administrateur délégué qui, lui, a ses quartiers au rez-de-jardin. Son rôle ? Accomplir les actes qui en raison de leur peu d'importance ou de la nécessité d'une prompte solution (selon les termes de la Cour de cassation), ne justifient pas l'intervention du CA. On le voit, la gestion journalière est une notion à géométrie variable. Il peut, par conséquent, s'avérer difficile de cerner ses contours précis au départ parce qu'ils sont propres à chaque entreprise et vont donc s'affiner avec le temps.

Si les trois organes ont évidemment vocation à communiquer entre eux, évitons les discussions prolongées entre deux étages où l'on finit par ne plus trop savoir avec quelle casquette on parle : en AG, on s'exprime en principe comme actionnaire individuel et, à ce titre, on s'inscrit souvent dans une logique patrimoniale ; en CA, on gère collégalement l'entreprise. Ce n'est pas la même posture,

ce ne sont pas les mêmes sujets. De même, résistons à la tentation de transformer les trois étages en un triplex ouvert où chacun circule librement et décide à son gré. Exemple : un administrateur délégué, par ailleurs actionnaire majoritaire, engage seul un cadre de l'entreprise et en informe ensuite le CA. Rétrogradons : la décision d'engager un cadre important ne ressortit pas à la gestion journalière et n'appartient pas davantage à l'actionnaire. La décision de principe doit être prise par le CA, son exécution étant ensuite confiée à l'administrateur délégué.

2 Chez nous, on décide au consensus fort ! Dans de nombreuses réunions de CA, force est de constater qu'on passe le plus clair de son temps à tenter de convaincre l'autre plutôt que de se mettre sincèrement à son écoute. Les discussions s'enlisent, s'égarant sur des

chemins de traverse, voire prennent un tour personnel. Au point que pour couper court, on finit par voter. Résultat : la décision prise ne satisfait généralement pas grand monde, a peu de chances de se concrétiser telle qu'elle et encore moins de chances d'être pérenne.

A contrario, lorsqu'on décide au consensus fort, chacun exprime tout à tour son opinion et tant qu'une objection est émise dans l'intérêt de l'entreprise, la proposition est remise sur le métier. Résultat : la proposition initiale s'enrichit au fur et à mesure du ou des tours de table. Contre-exemple : en introduction à un point important, le président du CA signale que la proposition qu'il soutient est "à prendre ou à laisser". Comprenez : on demande aux administrateurs un avis binaire, pour ou contre. Quelle opportunité manquée ! Réduire les administrateurs à de simples presse-boutons, c'est se priver de l'essentiel, à savoir l'énergie créatrice unique que la dynamique de groupe permet.

Marche arrière toute : a fortiori pour les points importants, le président veille, une fois le sujet introduit, à ce que chacun s'exprime librement et que les avis de chacun, fussent-ils divergents, soient tous minutieusement étudiés.

Ce qui implique évidemment que le président exprime son opinion en dernier lieu. Ne perdons pas de vue que le processus décisionnel dans les CA n'a pas pour objet de valider ou d'invalider une proposition initiale, mais de gérer collégalement l'entreprise, c'est-à-dire d'élaborer ensemble des décisions qui seront d'autant plus fortes, légitimes et durables qu'elles auront été coconstruites.

■ Fiscalité | Nouveau Code des sociétés

Nouveau Code et adaptations fiscales

En principe, en dépit des vicissitudes regrettables de ces dernières semaines, le nouveau code des sociétés et des associations (CSA) devrait voir le jour prochainement. Il entraîne naturellement des adaptations fiscales qui ont été introduites par un projet de loi adaptant certaines dispositions fiscales fédérales au nouveau code des sociétés et des associations, approuvé le 22 novembre 2018 (Doc. n° 54/3119). L'objectif avoué de ce projet de loi, toujours en discussion et qui a fait l'objet d'une demande d'avis au Conseil d'État le 20 décembre 2018, est d'assurer la neutralité sur le plan fiscal de ce nouveau code et d'éviter que des télescopes ou divergences apparaissent entre le nouveau droit

des sociétés et le droit fiscal. Nous reviendrons ultérieurement sur le détail de ces adaptations mais retenons d'emblée que celles-ci porteront sur la nouvelle doctrine du siège statutaire pour la détermination de la nationalité de la société, sur les effets fiscaux liés à la suppression de la notion de capital social (à l'exception de la SA) et sur les nouvelles possibilités lors de la transformation des sociétés.

S'agissant de la disparition du capital social, le projet de loi introduisant le CSA ne conserve la notion de capital social que pour la SA, tandis que, pour la société à responsabilité limitée (SRL) et la société coopérative (SC), la notion de capital social et l'obligation de souscription d'un capital minimum disparaissent. Il a fallu, dès lors, modifier le code des impôts sur les revenus (CIR 92). Concrètement, sont introduites des définitions nouvelles qui distinguent les sociétés avec capital et, d'autre part, les sociétés qui n'ont pas de capital au sens du

droit des sociétés applicable. De même adapte-t-on la définition actuelle de la notion fiscale de "capital libéré" du CIR 92. Pour le premier groupe, il peut être fait référence à la notion de capital telle que celle-ci est connue dans le droit qui régit la société. Pour le deuxième groupe, cela ne peut pas se faire, et le choix a été fait de partir de l'apport de l'actionnaire ou de l'associé. On parle à présent de "capitaux propres de la société tels que décrits par le droit belge ou étranger qui régit la société, dans la mesure où ils sont formés par des apports en numéraire ou en nature autres que des apports en industrie."

Affaire à suivre.

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

→ www.coppensfiscaliste.be