

finance & gestion

La fonction fiscale en entreprise

COMMENT TRANSFORMER UN MAL NÉCESSAIRE EN RESSOURCE ESSENTIELLE ?

P.8

ÉVÉNEMENT

Cycle de rencontres
DFCG-Walter France-BSI Economics
sur « Le sens de la mesure »
Voir le monde au-delà de ses frontières

P.12

PORTRAIT

Eric Dutang,
Directeur financier de Collectis

La fonction fiscale en entreprise **COMMENT TRANSFORMER UN MAL NÉCESSAIRE EN RESSOURCE ESSENTIELLE ?**



PAR JÉRÔME BOGAERT MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL
DE FINANCE&GESTION, ASSOCIÉ – HARMONY AVOCATS

Pendant longtemps, la fiscalité a été jugée comme un mal nécessaire dans bon nombre d'entreprises : elle a été cantonnée au rôle de « parent pauvre », et est restée l'apanage de purs techniciens, souvent anciens inspecteurs des impôts, essentiellement en charge de la gestion des contrôles fiscaux. C'était l'époque où ces hommes et femmes étaient enfermés dans leur tour d'ivoire, sans avoir beaucoup de contacts avec les opérationnels ou même avec les autres fonctions de l'entreprise.

Mais depuis une vingtaine d'années maintenant, les attributions des fiscalistes d'entreprises se sont considérablement élargies, sous l'effet notamment de l'internationalisation de leurs groupes générant des problématiques nouvelles et plus complexes comme les prix de transfert ou la structuration des contrats à l'export ; de la sophistication croissante des techniques de financement ; de la multiplication des opérations de croissance externe ou de désinvestissement ; du renforcement des moyens de contrôle des vérificateurs et de la pénalisation beaucoup plus fréquente des redressements fiscaux ; des exigences accrues tant des administrations que de l'opinion publique en matière de transparence et de civisme fiscal ; ou encore de la multiplication des normes applicables. Tant et si bien que la politique et de la communication fiscales représentent désormais un véritable enjeu de gouvernance et de responsabilité sociétale.

Dans ce contexte très évolutif et incertain, comment faire en sorte que les directions fiscales conservent une véritable maîtrise des enjeux et une vraie cohérence dans l'action, sur lesquelles les dirigeants et les directeurs financiers peuvent s'appuyer pour en faire un véritable atout stratégique au sein de l'entreprise ? Autrement dit, quel rôle doivent jouer les fiscalistes d'entreprise, accompagnés par leurs conseils, pour s'imposer comme des interlocuteurs-clés dans la mise en œuvre de la stratégie de leur entreprise ?

A partir d'exemples concrets et de retours d'expériences, les éminents praticiens ayant contribué à ce dossier vous donnent quelques pistes d'action fournissant des éléments de réponse à cette question.

LE TRIPLE ENJEU DE LA FONCTION FISCALE EN ENTREPRISE : FINANCIER, RÉPUTATIONNEL ET POLITIQUE



PAR LAURENCE JATON,
DIRECTRICE FISCALE GROUPE - ENGIE

LONGTEMPS CONSIDÉRÉ COMME UN COÛT À MINIMISER PEU DIGNE DE COMMUNICATION SPÉCIFIQUE, L'IMPÔT DEVIENT UN PRÉLÈVEMENT CITOYEN, EXPRESSION DU DEVOIR FIDUCIAIRE DU DIRIGEANT ET OBJET D'UNE COMMUNICATION AD HOC DES ENTREPRISES VIS-À-VIS DES PARTIES INTÉRESSÉES POUR DÉMONTRER SON ENGAGEMENT RESPONSABLE ET TRANSPARENT DANS CE DOMAINE.



Révolution de l'environnement fiscal étendant la sphère d'influence des fiscalistes

L'impôt sort du microcosme des responsables fiscaux et comptables pour devenir une composante normative (parfois en décalage avec les préoccupations quotidiennes des opérationnels) dans de nombreux départements d'un groupe, en ce compris la Direction générale. D'une focalisation sur le taux effectif (impôt sur les sociétés monde comparé aux résultats IFRS monde) qu'il faut maintenir dans la fourchette des concurrents pour ne pas pénaliser la cotation/valorisation de l'entreprise, l'enjeu devient aussi réputationnel : éviter des « leaks » pouvant faire les unes médiatiques, voire compromettre certains projets (Cf. appels d'offres publics, clientèle sensible aux enjeux de RSE) en cas de décalage non acceptable entre les intentions et la réalité des faits.

L'attention est vive car toute structuration complexe est présumée anormale, voire abusive. Pourtant, les praticiens de la matière savent que l'origine première de la complexité réside dans le contenu même des dispositifs fiscaux conçus par les législateurs nationaux (Cf. le nouveau régime de déduction des charges financières et de taxation des redevances de brevets en France), d'une part, ainsi que dans l'imbrication de régimes non coordonnés dans un contexte international (Cf. la difficulté de l'OCDE à convaincre tous les Etats à accepter l'arbitrage en cas de positions contradictoires entre Etats dans l'application des conventions fiscales), d'autre part.

“ **LA FONCTION FISCALE DEVIENT UN ORGANE NORMATIF, DE FORMATION ET DE CONTRÔLE** ”

Cette évolution est le résultat de pressions externes, que ce soit du fait des ONG, des actionnaires, des pouvoirs publics ou des clients, mais également internes (salariés, dirigeants, whistleblowers). Elle est encadrée par des législations exigeant plus de transparence de la part des groupes multinationaux (CBCR, transmission des rulings entre Etats Membres, échange d'informations entre Etats, publication de structures potentiellement agressives...) et augmentant les sanctions fiscales, voire pénales, en cas de défaut de conformité ou de trop grande ingéniosité fiscale des entreprises. L'impôt a ainsi désormais une odeur : odeur de quasi-« sainteté » pour ceux qui démontrent leur engagement citoyen, mais odeur de quasi-« soufre » pour ceux qui se retrouvent malencontreusement dans la presse alors même qu'aucun tribunal n'a eu à statuer sur leurs cas (Leaks, redressements faramineux, ouverture d'une procédure d'aide d'État...).

La fonction fiscale devient ainsi un organe normatif, définissant la politique fiscale et des règles de gouvernance ; un organe de formation alertant un nombre croissant de services (opérationnel, juridique, RH) sur la nécessité de leur contribution au respect des obligations fiscales, s'agissant par exemple des règles de prix de transfert ou de reporting de schémas potentiellement agressifs pouvant engager la responsabilité pénale des dirigeants (Cf. la fin du verrou de Bercy et l'automatisme du renvoi au Parquet de certains dossiers en France) ; et enfin un organe de contrôle, en charge du suivi de leur mise en œuvre.



“**LA DIFFICULTÉ
CONSISTE À
DÉTERMINER LE
POINT D'ÉQUILIBRE
POUR ÊTRE À LA
FOIS COMPÉTITIF
FINANCIÈREMENT,
ET SEREIN
JURIDIQUEMENT ET
MÉDIATIQUEMENT.**”

Un nouvel équilibre : d'une optimisation agressive à une gestion fiscale compétitive

Bon nombre de grands groupes cotés ont compris que les temps avaient changé, que les économies financières résultant d'optimisations fiscales agressives n'étaient pas soutenables à moyen terme. La difficulté consiste, toutefois, à déterminer le niveau de gestion fiscale «satisfaisant», à savoir le point d'équilibre pour être en même temps compétitif financièrement, et serein juridiquement et médiatiquement.

En effet, il ne faut pas oublier que la fiscalité est d'abord un enjeu économique pour les entreprises. A titre d'exemple, dans le domaine des énergies renouvelables, ENGIE répond à des appels d'offres à travers le monde, qui se décident quelquefois à quelques centimes par MWh. La fiscalité joue un rôle décisif pour être capable de proposer un prix attractif, qu'il s'agisse de taxes transactionnelles (ex : droits de douanes, retenues à la source, sur le chiffre d'affaires) ou opérationnelles (taxes locales assises sur des actifs dont la France est championne), ou encore d'impôts sur les résultats. A l'inverse, une fiscalité mal maîtrisée peut s'avérer un lourd handicap pour une entreprise se trouvant dans une situation fiscale désavantageuse (taux élevé, charges partiellement non déductibles, doubles impositions...). De même, en cas d'opérations d'acquisition, la capacité de l'acquéreur à dégager des synergies fiscales peut être déterminante pour proposer le meilleur prix.

Les entreprises intervenant dans un secteur très compétitif et avec des acteurs soumis à des environnements fiscaux très différents n'ont donc pas d'autre choix que de continuer à anticiper et à piloter leurs impôts pour atteindre la « juste charge fiscale », comme toute autre composante de leur prix de revient. Les Etats ont souvent bien conscience de la nécessité d'avoir des politiques fiscales attractives pour favoriser leur essor économique et limiter le chômage, mais n'ont pas toujours la marge de manœuvre budgétaire à court terme pour réaliser cet effort, cet investissement.

Les entreprises, et particulièrement leur direction fiscale dont c'est une des fonctions-clés, doivent donc étudier en détail les régimes fiscaux des différents Etats pour les comprendre et les appliquer en fonction de leur objectif, en prenant en compte tant la lettre que l'esprit du texte. Elles sont donc, principalement, encadrées par la loi (principe de légalité) mais aussi guidées par l'intention du législateur (principe d'égalité devant la loi ou devant les charges publiques). Les principes sous-jacents à une fiscalité juste sont présents dans toute décision de nature fiscale d'un dirigeant qui se veut responsable.



L'OBJECTIF DE TOUTE ENTREPRISE DOIT ÊTRE D'ATTEINDRE LA « JUSTE CHARGE FISCALE », QUI LUI PERMET DE RESTER COMPÉTITIVE TOUT EN REMPLISSANT PLEINEMENT SES OBLIGATIONS CITOYENNES.

Enjeu économique et réputationnel, la politique fiscale relève d'une décision de direction générale

La Direction générale, voire le Conseil d'Administration, doivent définir les engagements de l'entreprise en matière de conformité, de niveau de risque fiscal acceptable, de transparence vis-à-vis des autorités mais aussi du public, de relations avec les autorités fiscales (notamment dans le cadre des programmes de relations renforcées comme le nouveau partenariat fiscal en France) et même d'implication dans la politique fiscale d'un Etat (notamment via les associations professionnelles et les enquêtes publiques lors de projets de réforme).

Les membres de la Direction générale ou du Conseil sont interrogés par des journalistes, des actionnaires, des partenaires, et se doivent donc de connaître et comprendre la politique fiscale de l'entreprise et également de montrer l'exemple à titre personnel (Cf. la discussion sur l'imposition des dirigeants du CAC40 au printemps dernier).

La direction fiscale a un double rôle à jouer à cette fin : force de proposition pour définir la stratégie en prenant en compte le comportement de ses pairs dans le monde, mais aussi les enjeux propres à son groupe, et force d'action pour une mise en place coordonnée et générale.

Chez ENGIE, nous avons défini et publié une politique fiscale dès 2015, avec des engagements clairs en termes de conformité fiscale, d'éthique, de prix de transfert, de recours à des entités localisées dans des paradis fiscaux, ainsi que s'agissant de nos attentes concernant un environnement fiscal propice aux investissements. La Direction fiscale, aidée de celle du contrôle interne et de la direction juridique, consacre du temps pour la décliner et la contrôler, tout en réfléchissant à son évolution pour continuer à s'adapter aux besoins des parties intéressées. Sensibilisée par la direction de la RSE, la direction fiscale d'ENGIE intervient également avec la direction de la communication en réaction à des controverses (réponse à des leaks ou contentieux) ou de façon proactive (communication sur des données fiscales). C'est donc un vrai rôle de pilotage au quotidien qui échoit à la direction fiscale, qui est souvent seule à bien comprendre le sous-jacent technique et le niveau de risque fiscal réel, mais a besoin de relais dans les filières éthique et RSE pour expliquer les enjeux fiscaux et faire respecter par tous les maillons de la chaîne la lettre mais aussi l'esprit des obligations fiscales.

i

CONSEILS

- VEILLER À BIEN ASSUMER LA TRIPLE FONCTION NORMATIVE, DE FORMATION ET DE CONTRÔLE AU SEIN DE L'ENTREPRISE.
- NE PAS HÉSITER À SIMPLIFIER DANS L'ÉLABORATION ET LES ÉTUDES D'IMPACT DES NORMES, SOIT DIRECTEMENT SOIT VIA LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES.

“**LA DIRECTION FISCALE A UN DOUBLE RÔLE À JOUER POUR PROPOSER ET IMPULSER LES ACTIONS**”

La fiscalité de demain : une interaction croissante entre le business et les pouvoirs publics

Les discussions en cours au niveau de l'OCDE et de l'Union européenne sur la fiscalité du numérique, et plus généralement, la fiscalité de demain dans un monde interdépendant, révèlent l'interaction croissante du monde des entreprises avec les acteurs politiques, dans la définition de la norme fiscale au niveau tant national qu'international. Les entreprises sont plus présentes dans les débats OCDE : elles se considèrent plus comme des forces de proposition réalistes dans un monde politique qui semble mettre de côté le multilatéralisme au profit de la défense de ses intérêts particuliers, sous la pression d'une opinion publique de plus en plus attentive à ses intérêts locaux immédiats, aux dépens d'une cohérence d'ensemble reposant sur des principes objectifs et stables dans le temps.

De même que la fiscalité ne peut plus être réservée à un petit nombre d'experts au niveau de sa conception, les entreprises via leurs dirigeants mais aussi leur direction fiscale se doivent non seulement d'être force de proposition, mais aussi de jouer un rôle d'alerte quant aux pratiques fiscales des Etats sur le terrain, en matière de doubles impositions non résolues ou encore pour dénoncer les procédures juridiques d'une extrême lourdeur décourageant les contribuables, par exemple. Enfin, les entreprises devraient également être plus sollicitées pour utiliser leur capacité de simulation vis-à-vis des pouvoirs publics qui éprouvent parfois des difficultés à prévoir les impacts financiers des grandes réformes en cours. ♦

LA FONCTION FISCALE : *un acteur au cœur du jeu et un atout maître pour l'entreprise*

LE DIRECTEUR FISCAL EST DEvenu UN MEMBRE À PART ENTIÈRE L'ÉQUIPE DE DIRECTION FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE. CONFRONTÉ À UN ENVIRONNEMENT EN ÉVOLUTION CONSTANTE ET RAPIDE, IL PARTICIPE ACTIVEMENT À LA STRATÉGIE DU GROUPE ET PORTE LA VOIX DE LA PROBLÉMATIQUE FISCALE AU PLUS HAUT NIVEAU DE L'ENTREPRISE ET DANS LES INSTANCES GOUVERNEMENTALES CONCERNÉES.



PAR ALFRED DE LASSENCE,
DIRECTEUR FISCAL GROUPE – AIR LIQUIDE

Rien qu'en regardant le profil des directeurs fiscaux, on s'aperçoit de l'évolution de la fonction fiscale. Pendant longtemps en effet, les grands groupes ont embauché en priorité des membres de l'administration fiscale, principalement pour gérer les contrôles fiscaux et garder de bonnes relations avec leur administration d'origine. Puis les anciens vérificateurs ou membres de la DLF ont été partiellement remplacés par des personnes ayant fait leur début de carrière dans des cabinets de conseil fiscal, avec souvent une expérience internationale. Ainsi actuellement, le profil et le parcours des directeurs fiscaux en place sont-ils beaucoup plus variés qu'il y a trente ans.

Avec l'Union européenne qui a beaucoup travaillé à réduire les contraintes fiscales liées aux frontières, la réduction de la charge fiscale est progressivement devenue une priorité. En outre, le régime fiscal français du bénéfice mondial consolidé a fait de la fiscalité internationale un paramètre essentiel en termes de pilotage et de gestion de beaucoup de grandes sociétés françaises, qui par ailleurs se développaient vite à l'étranger.

Et depuis 2009, l'environnement fiscal a continué à évoluer, mais dans une autre direction : législations européennes plus restrictives, complexification des lois nationales, plus de reporting, importance grandissante de la « soft law » de l'OCDE, informatisation croissante des données fiscales...

De nouveaux acronymes prennent désormais de plus en plus d'importance : BEPS, ACCIS, ATAD, CBCR, FEC, PAF. Ils cachent des réalités bien différentes, que le directeur fiscal doit plus ou moins maîtriser à un moment ou un autre, car il ne sait jamais si sa société sera peu ou très concernée.

Le directeur fiscal doit donc continuer à évoluer pour non seulement s'adapter à cet environnement très fluctuant, mais aussi pour l'anticiper et le prévenir, voire même parfois, et de plus en plus, pour l'influencer. Ceci est vrai pour tous les sujets : reporting du groupe, conformité, fusions et acquisitions, financements, nouvelles lois fiscales ou applications de ces nouvelles lois, évolution du droit positif du fait de décisions de jurisprudence portant sur des lois déjà

anciennes, impact du plan BEPS de l'OCDE, structuration juridique du groupe et réorganisations internes... Le directeur fiscal peut et doit donc être sur plusieurs fronts au même moment.

C'est pourquoi il devient donc, de plus en plus, un « cadre dirigeant » à part entière et un membre de l'équipe de direction. S'il avait pu être parfois (rarement heureusement) enfermé uniquement dans un rôle d'expert que l'on consultait de temps à autre, l'environnement actuel le force, et incite aussi fortement les directions financière et générale, à l'associer encore davantage aux décisions stratégiques. S'il est maintenant évident de mettre le directeur fiscal au courant des projets de fusions, d'acquisitions ou de ventes d'activités en temps réel, il devient aussi évident qu'il en soit de même pour la réorganisation managériale d'une entreprise ou la mise en place de nouveaux systèmes de distribution, de plans de R&D etc...

Par exemple, une réorganisation managériale d'un groupe a souvent des conséquences sur les prix de transfert. Si cette réorganisation impacte les localisations des centres de décision, il peut y avoir des créations d'établissements stables impossibles. De même, la prise en compte des coûts liés à la fiscalité personnelle devient importante du fait même de leur poids et de leur complexité.

LE CHOIX DU LIEU DE CRÉATION D'UN CENTRE DE R&D OU D'UNE USINE DONNE LIEU À DES OPPORTUNITÉS EN MATIÈRE DE SUBVENTIONS OU D'IMPÔTS LOCAUX ET PEUT BOULEVERSER LA POLITIQUE DE PRIX DE TRANSFERT DU GROUPE CONCERNÉ.

Il est donc évident que le directeur fiscal doit être dans la boucle le plus tôt possible, et en tout cas avant la prise de décision finale. Sinon, les rattrapages sont toujours difficiles, voire impossibles.

Il en est de même pour les modifications et mises en place de systèmes informatiques, qui ont toujours un impact sur la TVA. De même, les effets TVA d'un circuit logistique donné peuvent amener à modifier des flux de livraison des biens concernés.

En termes de perspective à court et moyen terme, trois axes majeurs d'intervention et de développement de la fonction fiscale sont à mettre en valeur :

À RETENIR

LE DIRECTEUR FISCAL DOIT CONTINUER À ÉVOLUER POUR NON SEULEMENT S'ADAPTER À CET ENVIRONNEMENT TRÈS FLUCTUANT, MAIS AUSSI POUR L'ANTICIPER, VOIRE MÊME PARFOIS, ET DE PLUS EN PLUS, POUR L'INFLUENCER

1.

S'impliquer dans ce qu'on appelle le « **lobbying** ». C'est une part grandissante de la fonction du directeur fiscal, mais les directions générales ne le reconnaissent souvent pas encore assez. En effet, obtenir des moyens financiers et humains pour être en mesure faire le travail de lobbying aujourd'hui nécessaire est souvent un véritable challenge pour beaucoup de directeurs fiscaux. Or, le lobbying demande du temps, car il exige de la présence et de la participations active au sein des organismes représentatifs des entreprises. Mais l'enjeu est de taille, car, dans son environnement extrêmement évolutif et incertain, le directeur fiscal ne peut plus être seulement celui qui subit les lois déjà votées : il a le devoir d'agir avant que les lois deviennent définitives. Ceci est valable dans tous les pays. C'est une fonction stratégique, car elle conditionne en partie l'avenir de chaque groupe.

2.

Respecter les exigences croissantes en matière d'intégrité et de transparence. Afin de se conformer à ces exigences, le directeur fiscal ne peut plus être juste informé à posteriori. En effet, toute décision ayant un impact fiscal, et il y en a de plus en plus, peut devenir une épine dans le pied de l'entreprise si elle n'a pas été gérée dès le début. La bonne foi peut facilement être remise en cause par une administration ou une ONG. Le directeur fiscal doit donc être partie prenante de la stratégie de communication de son groupe.

3.

Anticiper les effets novateurs du plan BEPS 2, qui va généraliser les nouveaux principes applicables en matière d'imposition des entreprises du secteur numérique à toutes les entreprises. Le directeur fiscal doit donc suivre de très près ce qui se passe à l'OCDE, connaître assez son groupe pour le préparer à la mise en place de BEPS 2, communiquer avec la direction générale à ce sujet et en recevoir du feedback. Ce plan BEPS 2 confirme que le directeur fiscal est bien une ressource essentielle dans l'équipe de direction d'un groupe multinational, quelle que soit la taille du groupe. ♦



CONSEILS

INTÉGRER LE DIRECTEUR FISCAL DANS L'ÉQUIPE DE DIRECTION DEVIENT UN CRITÈRE DE BONNE GOUVERNANCE.

ÉTABLIR DES CANAUX DE COMMUNICATION DIRECT ENTRE L'ÉQUIPE FISCALE ET LES AUTRES ÉQUIPES DU GROUPE SERA DE PLUS EN PLUS UN AVANTAGE COMPÉTITIF POUR L'ENTREPRISE.

LA FONCTION FISCALE DE L'ENTREPRISE : *des coulisses à la scène*



PAR JEAN-MICHEL FERRAGATTI, DIRECTEUR FISCALITÉ & DOUANES,
MEMBRE FONDATEUR DE L'ASSOCIATION DES FISCALISTES D'ENTREPRISES

SI LE RÔLE DE LA FONCTION FISCALE S'ACCROÎT DANS LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DES ENTREPRISES, C'EST AVANT TOUT PARCE QUE LES ENJEUX SOUS-JACENTS SE TROUVENT DÉMULTIPLIÉS DU FAIT TANT DES NOUVELLES NORMES INTERNATIONALES QUE DES ACTIONS À LA FOIS PLUS AGRESSIVES ET SOUVENT PLUS PERTINENTES DES ADMINISTRATIONS CONCERNÉES, MAIS AUSSI GRÂCE À L'ATTITUDE DÉSORMAIS BEAUCOUP PLUS « PROACTIVE » DES PROFESSIONNELS EN CHARGE DE LA POLITIQUE FISCALE DES ENTREPRISES, DONT NOUS DONNONS QUELQUES EXEMPLES CI-DESSOUS.

LA FISCALITÉ EST UNE RESSOURCE QUI S'IGNORE

Les acquisitions sont des leviers majeurs de création (ou de destruction) de valeur et les directions générales sont toujours à la recherche d'activités en forte croissance à intégrer. La valorisation des acquisitions se réalise habituellement par un DCF. Les financiers n'étant pas, sauf exceptions, des experts fiscaux, la plupart du temps « l'impôt » est traité comme une charge financière normative.

La fiscalité au pays des fusions-acquisitions

La fiscalité est donc une ressource qui s'ignore dans les activités de fusions-acquisitions. Certains fiscalistes se sont néanmoins fait la spécialité de l'exploiter de plusieurs manières, qui ont toutes en commun de s'approprier gratuitement un actif inconnu du vendeur. Pour paraphraser Jean-Baptiste Colbert : L'art de la fiscalité, en fusions-acquisitions, consiste à plumer l'oie pour obtenir le plus possible de plumes avant qu'elle ne s'en rende compte.

Aux Etats-Unis par exemple, un « share deal », c'est-à-dire un achat de titres, peut être traité fiscalement comme un « asset deal », c'est-à-dire un achat d'actifs, au travers de ce que les experts nomment affectueusement « a 338 h 10) élection ». En d'autres termes, il est possible de reconnaître des actifs fiscaux (déficits reportables, dépréciations d'actifs comme des marques ou des goodwill) au niveau de l'acquéreur. Inconvénient du système, le vendeur doit donner son accord, et demande alors habituellement un ajustement de prix. Sauf lorsqu'il ignore l'intérêt de l'option, et laisse ainsi filer

100% de la valeur, ce qui me vaudra un très bon souvenir de 35 M\$ dans une opération.

Ce type de régime n'est pas le propre des USA et peut, sous une forme ou une autre, se retrouver dans d'autres pays avec, comme en France, une utilisation des pertes d'un groupe fiscal sur « base élargie » lors d'une acquisition d'un groupe fiscalement déficitaire. L'inverse peut également être vrai lors d'un désinvestissement, à condition que l'acheteur veuille bien reconnaître la valeur de l'actif transmis. Souvent négligés, les droits d'enregistrement sont également une contribution importante de la fiscalité dans les opérations d'acquisition.

CONSEILS

UN FISCALISTE À LA RECHERCHE DE VALEUR NE DOIT PAS AVOIR PEUR D'ALLER CHERCHER DANS LES RECOINS, SANS IGNORER LES OPÉRATIONS PLUS PRESTIGIEUSES COMME LES FUSIONS-ACQUISITIONS OU ENCORE LA FISCALITÉ INTERNATIONALE : IL DOIT DONC ÊTRE CAPABLE DE « METTRE EN MUSIQUE » TOUT UN FAISCEAU DE COMPÉTENCES POUR EN TIRER LA « SUBSTANTIFIQUE MOELLE » ET CONTRIBUER AINSI À LA CRÉATION DE VALEUR.

LES FISCALISTES DOIVENT RESTER DES PROFESSIONNELS TOUT TERRAIN

Un fiscaliste à la recherche de valeur ne doit pas avoir peur d'aller chercher dans les recoins moins nobles que les opérations de haut de bilan et la ligne d'impôt sur les sociétés.

En effet, si la France est le pays champion du monde du taux de prélèvement, c'est que l'imagination du législateur est sans limite, et la moindre ligne de charges peut se transformer en mine d'or pour le fiscaliste.

Prélèvements obligatoires sur les entreprises manufacturières (2016)

En % de la valeur ajoutée	FRANCE	ALLEMAGNE
COTISATIONS SOCIALES EFFECTIVES À LA CHARGE DES EMPLOYEURS	14,0 %	9,4 %
IMPÔTS DE PRODUCTION	9,7 %	4,0 %
• impôts sur les salaires	1,5 %	0,0 %
• autres impôts sur la production	3,2 %	0,5 %
• impôts sur les produits requalifiés en impôts prod.	4,1 %	2,6 %
• Taxes de prestations reclassées en impôts de production	0,9 %	0,9 %
IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS	4,2 %	3,8 %
TOTAL DES PRÉLÈVEMENTS SUR LA PRODUCTION**	27,9 %	17,2 %
valeur ajoutée (en milliards €)*	236,1	666,3

*La VA tient compte de la réintégration de certains impôts sur les produits en impôts sur la production
 ** Avant imputation des crédits d'impôts

Comme le montre ce schéma tiré du document de travail N. 68 de mai 2018 de l'institut Rexecode, qui compare les prélèvements obligatoires sur les entreprises manufacturières entre la France et l'Allemagne, le taux des impôts de production français est 5,7 % supérieur à celui d'outre Rhin.

La liste de ces impôts est impressionnante et dans ce maquis, même le meilleur des fiscalistes doit se faire aider par des cabinets conseils.

De mon expérience, les plus efficaces ne sont pas nécessairement les plus connus. Après une bonne négociation avec votre acheteur habituel et une définition de scope en entonnoir (du gain le plus rapide & volumineux aux sujets les plus anecdotiques), le travail peut avoir des conséquences financières extrêmement importantes.

Baisse des impôts fonciers (taxe foncière, CFE mais aussi la TEOM), des taxes énergétiques (TICGN, CSPE, etc.), ou d'autres plus anecdotiques comme les contributions écologiques Ecoemballages

ou Ecofolio : voilà encore des gisements d'économies, et donc de création de valeur, bien souvent inexploités. Enfin, l'impôt sur les sociétés n'étant pas le seul à prélever sa dîme sur la valeur ajoutée de l'entreprise, un audit de la CVAE et de la C3S comporte souvent de bonnes surprises. A titre personnel, un audit très approfondi, portant sur plusieurs années de l'activité d'un groupe industriel de plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires, a rapporté plusieurs millions d'euros de remboursement de trop perçu (malheureusement limité aux exercices non prescrits).

Enfin, bien que l'idée reçue soit que la TVA est un impôt neutre, une étude s'impose également. Remboursement de TVA européenne et TVA omise sont des pistes qui peuvent se révéler intéressantes.

All around the world

Mais le législateur français n'est pas le seul au monde à vouloir prélever son écot et les transactions transfrontières sont aussi un morceau de choix.

La fiscalité des échanges internationaux est majoritairement basée sur un principe de partage de l'imposition entre un Etat source du revenu et l'Etat du bénéficiaire. Les conventions fiscales prévoient généralement l'imposition dans l'Etat du bénéficiaire mais avec la perception d'une retenue à la source par l'Etat d'origine du flux. Elle est habituellement comprise entre 5 et 25 % si aucune exonération complète n'est prévue. Mais même 5 % d'un revenu peut être supérieur à la marge de la transaction, et il est possible, avec une bonne clause de gross-up (ou brutage pour les francophones), de compenser le prélèvement (à condition que le client supporte ce surplus de charge).

Mais même sans cela, une bonne rédaction de clause fiscale distribuant les parts « on-shore » et « off-shore » permet de réduire le flux sujet à prélèvement. Une vérification des incoterms des transactions permet également de minimiser (ou même d'éliminer) certains risques fiscaux.

Le fiscaliste doit bien entendu assurer le suivi de telles transactions afin de délivrer les certificats de résidence fiscale pour bénéficier des taux réduits conventionnels, puis récupérer en temps et en heure les certificats de retenue à la source afin de bénéficier des crédits d'impôts en découlant (et penser à vérifier la méthode d'élimination de la double imposition).

Le fiscaliste, dernier rempart de la valeur ?

Cette phrase peut paraître présomptueuse, mais il y a quelques années, lors des auditions par le congrès d'Apple, son directeur fiscal était en première ligne. Les temps ont bien changé : le directeur fiscal n'est plus là pour défendre des montages fiscaux audacieux mais bien pour apporter une tranquillité d'esprit à sa direction générale en cas de campagne entraînant un risque réputationnel. Mais la tranquillité d'esprit n'empêche pas le contentieux offensif, et les contentieux dits « de place » ont tellement fleuri ces dernières années que le Ministère des finances a dû louer un espace supplémentaire pour les équipes travaillant dessus. Nous n'énumérerons pas ici les arrêts récents qui ont rapporté des millions d'euros aux contribuables, mais noterons que certains ajustements budgétaires subséquents ont coûté plus cher à certains.

Il est donc bien loin le temps des directeurs fiscaux ternes, souvent anciens vérificateurs qui calculaient l'impôt et géraient les contrôles fiscaux. Le fiscaliste est dorénavant un créateur de valeur au sein des entreprises à condition qu'elles lui en donnent les moyens. ♦

METTRE LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DES DIRECTIONS FISCALES



PAR LAURENT LUDVIG, TAX & CONSOLIDATION
SOFTWARE DIVISION DIRECTOR DE CEGID

À L'ORIGINE MÉTIER DU DROIT, LA FONCTION FISCALE DES ENTREPRISES A ÉVOLUÉ POUR DEVENIR UNE COMPOSANTE DE LA STRATÉGIE FINANCIÈRE ET DE LA RÉPUTATION CITOYENNE DES ENTREPRISES. ALORS QUE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ENTREPRISES OFFRE DE NOUVELLES CAPACITÉS, CELLES-CI DOIVENT S'EN SAISIR POUR TRANSFORMER LEUR MÉTIER ET METTRE IA ET BIG DATA À LEUR SERVICE.

La direction fiscale, du droit aux chiffres

Lorsque l'on reprend l'histoire de la profession, la fiscalité est à l'origine un métier du droit avant d'être un métier du chiffre. « Plus que nécessaire », celle-ci est en effet au fondement de nos régimes démocratiques, et sa gestion repose sur l'utilisation des lois et règlements en vigueur. C'est en effet sur son acceptation que repose le financement des services publics, et que prend corps la devise républicaine. La fiscalité n'est donc pas en elle-même un problème économique pour les entreprises, contributrices à la solidarité nationale, mais celles-ci sont confrontées aux mêmes enjeux que tout contribuable : l'instabilité qui empêche de prévoir sur le long terme les dépenses, la pression fiscale, et l'absence de transparence sur la finalité de l'utilisation des impôts.

Cette filiation juridique s'est d'ailleurs longtemps retrouvée dans les canaux de recrutement et dans le positionnement des directions fiscales. Celles-ci ont longtemps été des services de la direction juridique, dont les collaborateurs étaient issus du corps des contrôleurs de l'administration fiscale, fraîchement diplômés de l'école de Clermont-Ferrand. Passées majoritairement sous la responsabilité de la direction financière au cours de ces quinze dernières années, la typologie des directions fiscales a évolué. Les talents sont désormais issus du conseil et de la finance, et ont acquis une fonction stratégique pour l'entreprise : lui faire payer le juste montant d'impôts, et contribuer à l'optimisation de leur développement, au sens noble du terme.

L'administration fiscale a franchi le cap technologique de l'IA

Interlocuteur principal des directions fiscales, l'administration de Bercy est à la pointe du développement technologique. Ses services ont en effet des capacités de traitement des données sans commune mesure : ils sont désormais capables, par exemple, de croiser l'ensemble des données à disposition pour prévoir la fourchette de revenus et le montant d'imposition des entreprises, décelant ainsi d'éventuelles erreurs déclaratives. C'est d'ailleurs dans ce contexte que se met en œuvre, sous l'impulsion du Ministre de l'Action et des Comptes Publics, la relation de confiance entre administration et entreprises, conduisant Bercy à se positionner comme partenaire-conseil.

S'ÉLEVER AU MÊME NIVEAU DE MAÎTRISE ET DE PILOTAGE DES DONNÉES EST UN ENJEU VIS-À-VIS DE L'ADMINISTRATION FISCALE

Pour les directions fiscales, s'élever au même niveau de maîtrise et de pilotage des données devient donc un enjeu multiple vis-à-vis de l'administration fiscale. Il s'agit tout d'abord de se mettre en sécurité face à d'éventuelles erreurs déclaratives, l'approximation étant impossible en la matière dès lors que les redressements fiscaux peuvent être déclenchés au premier euro d'erreur. Il s'agit enfin de pouvoir profiter pleinement de la relation de confiance, en bénéficiant du même niveau d'information et d'analyse que l'interlocuteur administratif.

Les logiciels actuels répondent à l'enjeu stratégique

Pour rééquilibrer la relation entre Bercy et les directions fiscales, et leur permettre d'élever leur niveau d'intervention sur la stratégie d'entreprise, celles-ci peuvent déjà bénéficier de logiciels performants et sécurisés. Aujourd'hui, leur puissance de calcul et leurs fonctionnalités permettent de centraliser les données massives et de les traiter finement pour en extraire des analyses précieuses.

Dans la collecte de l'impôt et son paiement, le logiciel permet ainsi un véritable pilotage de la politique fiscale, permettant d'effectuer les meilleurs choix, bien évidemment toujours dans le cadre légal et réglementaire. La conversion à ces solutions numériques permet ainsi à la fois aux directions fiscales de travailler en toute sécurité sans craindre de redressement fiscal, mais aussi de déployer des stratégies prévisionnelles, en développant par exemple l'analyse comparée de la taxe foncière d'un territoire à l'autre, ou encore en simulant et en calculant à l'avance la pertinence des choix d'investissement.

i

CONSEILS

- NE TARDEZ PAS À ENGAGER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LA DIRECTION FISCALE
- SAISISSEZ-VOUS PLEINEMENT DE LA « RELATION DE CONFIANCE » ENTRE ENTREPRISES ET ADMINISTRATION FISCALE.

À RETENIR

- LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES DIRECTIONS FISCALES EST LA NOUVELLE GRANDE TRANSFORMATION DE LA PROFESSION
- L'ADMINISTRATION FISCALE DISPOSE DE CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES SANS COMMUNE MESURE, QUI APPELLE LES ENTREPRISES À SE Doter DE MOYENS SIMILAIRES POUR PRÉVENIR LES ERREURS ET BÉNÉFICIER DE LA RELATION DE CONFIANCE.
- L'ENJEU POUR LES ENTREPRISES EST D'INVESTIR DANS LES MOYENS TECHNOLOGIQUES ET HUMAINS, POUR FAIRE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES DIRECTIONS FISCALES UNE OPPORTUNITÉ STRATÉGIQUE.

Pour les directions fiscales, franchir ce nouveau cap de transformation de leur métier

Si selon une étude Accenture, 77 % des directions financières et fiscales ont conscience de l'importance de la transformation numérique dans l'évolution de leur métier, seules les grandes entreprises ont franchi le cap de se doter d'une stratégie de transformation digitale.

L'ENJEU RÉSIDE DANS LA MISE À DISPOSITION DES MOYENS NÉCESSAIRES POUR S'ÉQUIPER

En effet, si la prise de conscience des directions fiscales est réelle, l'enjeu réside pour elles dans la mise à disposition des moyens nécessaires pour s'équiper. Il s'agit en effet à la fois d'opérer la formation de leurs collaborateurs pour les acculturer à ces nouveaux process, de recruter les talents nécessaires pour gérer cette évolution technique, et de se doter des capacités de stockage et de traitement des données les plus en pointe.

Se saisir de la transformation numérique de la fonction fiscale devient alors plus qu'une opportunité business : elle est le nouveau cap historique de transformation de leur métier. ♦

ÊTRE CRÉATRICE DE VALEUR, OU NE PAS ÊTRE : *telle est la question qui se pose aux directions fiscales...*



PAR LAURENCE CORCOS,
DIRECTRICE FISCALE NESTLÉ EN FRANCE

DU FAIT DE LA MULTIPLICATION DES NORMES À LAQUELLE ELLE DOIT FAIRE FACE, ET POUR PROFITER DE L'ÉMERGENCE DU DIGITAL, LA FONCTION FISCALE A L'OBLIGATION DE SE RÉINVENTER EN CONTINU. MAIS PLUTÔT QUE DE VIVRE CES GRANDES ÉVOLUTIONS COMME DES CONTRAINTES INHIBITRICES, ELLE DOIT LES TRANSFORMER EN OPPORTUNITÉS POUR CONFORTER SON RÔLE DE FACILITATEUR DU BUSINESS AU SEIN DE L'ENTREPRISE, DONT ELLE DOIT ÉGALEMENT CONTRIBUER À RENFORCER LA RÉPUTATION AUPRÈS DU PUBLIC ET DE SES PARTENAIRES.



À RETENIR

DÉSORMAIS, LA FONCTION FISCALE EST PARTIE PRENANTE DANS LA CONSTRUCTION ET LA CONSOLIDATION DE L'IMAGE CITOYENNE ET RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE.

La fonction fiscale est bousculée depuis quelques années par la prolifération de normes rajoutant aux directions des obligations déclaratives sans précédent : FEC, piste d'audit fiable, documentation prix de transfert, CBCR, DAC 6... Ces obligations exponentielles se placent dans un contexte où l'administration fiscale se dote d'outils et de méthodes de contrôle beaucoup plus invasives, efficaces et, disons-le clairement, de positions de plus en plus restrictives. En plus de la norme locale très créative, il faut désormais intégrer les principes de fiscalité internationale - le plan d'actions BEPS de l'OCDE ou la directive ATAD sont deux illustrations de ce phénomène - ayant des impacts directs sur la gestion fiscale locale et dont les principes évoluent aussi très rapidement. Alors, comment transformer ces contraintes toujours plus prégnantes en véritable opportunité pour le business ?

Les nouveaux maîtres-mots en matière de politique fiscale : transparence et innovation

Quoi de plus terrible pour un fiscaliste, dont le leitmotiv a été depuis des décennies celui de la discrétion, voire du secret, que de devoir documenter toute la politique de prix de transfert de son groupe, déclarer sa planification fiscale (DAC 6), cartographier ses lieux de profits et ses effectifs (CBCR)... La créativité fiscale des contribuables et le dumping fiscal de certains Etats nous ont emmenés vers une prolifération de normes, de déclarations et de nouveaux risques qui pourraient rendre la fonction fiscale de l'entreprise plus normée et administrative que jamais. Nous devons maîtriser tous nos flux, les documenter, les justifier, nous assurer de leur cohérence face aux pratiques de la concurrence... Nous devons pour cela collecter énormément d'informations, nous assurer de leur fiabilité et de leur exhaustivité pour les transmettre à une administration ayant a priori des intérêts totalement divergents de ceux d'un contribuable. Il faut alors nous adapter et nous doter de nouveaux outils pour ne pas subir cette nouvelle réalité. Le digital permettra d'atteindre cette exigence de conformité grandissante et de réduire le risque de contentieux dans un environnement toujours plus contraignant.

Ces nouvelles exigences impliquent surtout que le fiscaliste apporte ses compétences en amont des projets, bien avant que démarre le contrôle fiscal, comme c'est souvent encore le cas. Il faut donc que la fonction fiscale soit proactive afin de repositionner son expertise spécifique sur de nouvelles façons de travailler, le recrutement de nouveaux profils, ou encore l'utilisation de nouvelles voies de communication afin de mieux maîtriser ses risques...

L'enjeu principal est donc de trouver comment transformer ces contraintes de plus en plus lourdes en véritable opportunité pour le business. Le constat est simple : le recensement obligatoire de la donnée nous donne accès à une quantité d'informations considérable. En effet, par cet exercice de collecte et d'analyse de la donnée et du flux, la direction fiscale est l'acteur qui a probablement l'une des visions les plus globales de l'entreprise. Tout l'enjeu est donc d'utiliser au mieux cette information, bien au-delà du respect de l'obligation légale. Ce nouvel environnement tend donc à repositionner la fonction fiscale vers un rôle pleinement stratégique au sein de l'entreprise.



CONSEILS

UTILISER LE « PILOTAGE DIGITAL » COMME UN MOYEN POUR LIBÉRER DU TEMPS ET DE L'ÉNERGIE AFIN DE VOUS CONCENTRER SUR LES SUJETS À FORTE VALEUR AJOUTÉE POUR VOTRE ENTREPRISE

L'analyse et la synthèse des données : nouveau levier de compétitivité au service de tous

Dans un contexte réglementaire international en pleine refonte, la fiscalité devient alors un levier de compétitivité considérable dès lors qu'elle est considérée comme stratégique et non comme contraignante. La digitalisation devient un outil-clé permettant à la fois de mieux contrôler son environnement et de revaloriser ses talents. Au sein de mes équipes, bien que nous ne soyons qu'un marché, nous avons ainsi amorcé cette nouvelle approche en nous dotant d'un tableau de bord permettant notamment de piloter les évolutions des business, les liens financiers avec le siège, le suivi des actions des équipes vis-à-vis des business... L'ambition première de cet outil était de structurer la quantité d'information dont nous disposons du fait de la multiplication des obligations déclaratives et de transparence. Cela nous a permis d'une part de détecter certaines incohérences ou nouvelles pratiques ayant des impacts fiscaux, mais aussi d'analyser ces informations pour communiquer aux plus hauts niveaux de l'entreprise.

En effet, la maîtrise de l'information globale donne une valeur inestimable à la fonction fiscale, qui doit à son tour savoir faire preuve de qualités fortes pour libérer toute la valeur ajoutée contenue dans le trésor dont elle dispose.

Pour utiliser au mieux la puissance de l'information collectée et analysée, la direction fiscale doit parfaitement connaître et comprendre l'activité de l'entreprise et ses différents business model. Cela paraît évident, mais une vraie connaissance du business suppose un esprit curieux. Le contexte doit donc forcer ses membres à sortir de leur posture d'experts et à se rapprocher de toutes les fonctions de l'entreprise, des fournisseurs, des clients... La vision globale d'une organisation (plutôt qu'une vision segmentée par business par exemple) permet de disposer d'analyses plus fines et donc d'éclairer l'entreprise sur ses choix stratégiques, sur ses risques financiers et plus encore. Grâce à cette maîtrise des enjeux de chaque partie prenante à laquelle s'ajoute cette vision globale de l'entreprise, la fonction fiscale se positionne en un véritable partenaire d'affaires.

Un nouvel enjeu stratégique : la préservation de l'image de l'entreprise

Même si sa position de plus en plus stratégique s'affirme, elle reste néanmoins le gardien de la conformité fiscale des affaires. Un exemple frappant est celui des prix de transfert. La règle fiscale (voir même l'éthique fiscale aujourd'hui) peut nous pousser à contester un flux pourtant sollicité par le business. Cela devient dès lors compliqué de se proclamer « business partner ». Pourtant, si les règles sont bien expliquées, elles sont comprises par tous et les préconisations des équipes fiscales sont perçues non pas comme des freins, mais comme les garanties nécessaires au bon déroulement du business, voire à sa pérennité.

Car, la fiscalité est une affaire de droit, donc de normes de plus en plus complexes. Mais pas que... Une donnée nouvelle s'invite dans ce paysage déjà complexe : la question fiscale devient un sujet d'intérêt dans l'opinion publique ! Le Gouvernement l'a bien compris en renforçant de façon inédite la pénalisation de la fraude fiscale, faisant sauter le verrou de Bercy et clamant sans retenue la sanction du « Name & Shame » aux entreprises présumées fraudeuses. Et là, ça change tout. Le risque fiscal n'est plus seulement un sujet financier, ou même pénal : il peut en effet devenir le vecteur d'une altération sensible de l'image de l'entreprise, dont les conséquences peuvent être bien plus graves que celles découlant du redressement fiscal qui en est à l'origine à proprement parler. Être perçue comme une entreprise peu scrupuleuse de la justice fiscale peut entraîner des dégâts considérables sur sa réputation. Ces sujets font quasi quotidiennement les premières pages des médias et sont très fortement relayés sur les réseaux sociaux. En effet, la fiscalité est passée de l'ère de l'opacité à celle de la transparence, du sacre de l'optimisation fiscale à la prépondérance de l'éthique fiscale, de la recherche d'un taux effectif d'impôt très faible à la quête d'une empreinte fiscale responsable... La matière fiscale s'est popularisée et elle contribue désormais à emporter la confiance des clients et consommateurs. C'est ce qui est intéressant dans cette position nouvelle de la fonction fiscale : son rôle n'est plus de faire de la conformité et de l'optimisation, mais plutôt de trouver le bon équilibre pour que le juste impôt soit payé au bon endroit. Cela revient à dire que la dimension fiscale prend une part de plus en plus significative dans la responsabilité sociétale de l'entreprise : elle contribue en effet à l'un de ses actifs les plus précieux : sa réputation.



Cette nouvelle facette est sans doute la plus stratégique du rôle de la fonction fiscale, qui doit donc gérer aujourd'hui ces sujets dans ce nouvel environnement compliqué, très exposé, avec des enjeux dépassant largement ses risques « traditionnels ».

C'est cette nouvelle réalité qui donne tout son sens au partenariat fiscal proposé par Bercy. Tout reste à construire sur cette nouvelle relation de confiance et personne aujourd'hui ne peut préjuger de son succès. En tout état de cause, cela ne revient pas à sacrifier le rôle de la fonction fiscale qui doit continuer à veiller à la parfaite maîtrise de sa charge fiscale : le juste impôt doit être payé dans chaque Etat. Pas moins, mais pas plus non plus... L'optimisation fiscale, au sens noble du terme (loin des évitements fiscaux ou de la « fraude légale », pour reprendre un terme surréaliste lu dans un quotidien pourtant sérieux), reste en effet l'un des enjeux majeurs dans ce domaine.

L'idée n'est pas non plus de faire de la fonction fiscale un contre-pouvoir, mais plutôt de proposer une approche stratégique et éthique des sujets. Aussi, en plus d'être de solides experts, des spécialistes inattendus du digital, et des esprits curieux, nous devons être pédagogues et bons communicants. Loin du rôle de purs experts auquel nous étions auparavant trop souvent cantonnés... « Expert », ce mot a priori flatteur est probablement celui que je déteste le plus en parlant du rôle du fiscaliste. L'expert est réputé maîtriser la connaissance d'un domaine donné. C'est ce que l'on attend de lui. C'est une réalité, la fonction fiscale est un domaine d'expertise, mais fort heureusement, le contexte actuel nous oblige à sortir de cette posture. Si tous les niveaux de l'entreprise comprennent bien les enjeux que portent les risques induits, ils sauront en amont intégrer les équipes fiscales dans les projets. Par cette collaboration de plus en forte entre la direction fiscale et les équipes opérationnelles, la gestion du risque sera beaucoup mieux maîtrisée.

La fiscalité est et restera toujours une contrainte avec laquelle il conviendra de gérer nos affaires ; néanmoins, si la direction fiscale utilise intelligemment l'information résultant de ses obligations grandissantes, si elle sait démontrer à tous les niveaux de l'entreprise la valeur ajoutée de son action et si elle ne se décourage pas dans ces initiatives, elle se positionnera de plus en plus comme un atout stratégique de l'entreprise. Cela me fait penser, qu'en plus des qualités techniques, relationnelles, de courage et de curiosité, le fiscaliste devra aussi être résilient et pugnace ! Il faudra démontrer plus d'une fois sa valeur ajoutée pour avoir l'oreille complètement attentive du top management. Une fois que c'est acquis, tout le monde y gagne, et surtout le business ! ♦