



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Le risque fiscal réinventé

Promoteur : Monsieur Carlos Desmet

Mémoire-recherche présenté par Frédéric Loore
en vue de l'obtention du titre de
Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

Ce mémoire clôture la 5^{ième} année d'un cycle universitaire, année dense en travail et expérience. Ce genre de travail n'aurait pu être réalisé sans l'aide précieuse de plusieurs personnes. Dans cette optique, j'adresse mes sincères remerciements aux personnes suivantes.

Mon promoteur, Monsieur Desmet, qui a accepté de me superviser et qui m'a fait confiance tout au long de la réalisation de mon mémoire.

Toutes les personnes qui ont collaboré à l'aboutissement de mon travail par leur expertise, leur temps et leur considération.

Table des matières

Introduction Générale	1
Partie 1 : Mise en contexte.....	3
<i>Chapitre 1 : Approche classique de la fiscalité</i>	<i>4</i>
1. Risque fiscal.....	4
2. Rôle du fiscaliste.....	4
3. Evolution de la fiscalité.....	5
3.1 Historique des tendances fiscales en Europe de 1957 à 2015	5
3.2 Evolution de la pression fiscale sur les entreprises.....	8
3.2.1 Evolution du taux nominal d'imposition des sociétés.....	8
3.2.2 Evolution du taux de prélèvement obligatoire.....	10
3.2.3 Tendances actuelles et futures.....	14
<i>Chapitre 2 : Approche de la fiscalité sociétale.....</i>	<i>14</i>
1. Emergence de la Responsabilité Sociétale des Entreprises	15
2. Le risque fiscal réinventé.....	17
3. Le rôle du fiscaliste réinventé.....	19
Partie 2 : Composantes du risque fiscal réinventé	21
<i>Chapitre 1 : Incertitude législative.....</i>	<i>24</i>
1. OCDE BEPS Action Plan.....	24
1.1 Contexte	24
1.1.1 3 évolutions	24
1.1.2 Perte de valeur	25
1.1.3 Friction versus faille.....	26
1.1.4 Double taxation versus double non-taxation.....	27
1.2 Plan d'action.....	27
1.3 Sources d'incertitude.....	28
2. La Taxe TOBIN.....	30
2.1 Sources d'incertitude.....	30
3. Ruling.....	31
3.1 Contexte	31

3.2 Excess Profit Rulings	31
3.2.1 Le mécanisme	31
3.2.2 Le problème	32
3.3 Sources d'incertitude.....	33
4. Expansion dans les pays émergents	34
4.1 Source d'incertitude	35
<i>Chapitre 2 : Incertitude de conformité</i>	<i>35</i>
1. L'optimisation fiscale légale et acceptable.....	35
1.1 Dimension légale	36
1.1.1 Problème juridique	36
1.1.2 Problème éthique	37
1.2 Dimension acceptable	37
1.2.1 Formaliser ou informaliser	38
Faut-il formaliser ?.....	38
1.3 Sources d'incertitude.....	39
2. Caractère schizophrène du fiscaliste.....	40
2.1 Source d'incertitude	41
<i>Chapitre 3 : Incertitude des ressources.....</i>	<i>41</i>
1. Définition	42
2. 3 composantes du risque opérationnel.....	43
2.1 Personnes	43
2.1.1 Structure formelle	43
2.1.2 Relations informelles.....	45
2.1.3 Sources d'incertitude	46
2.2 Processus	46
2.2.1 Sources d'incertitude	48
2.3 Technologies.....	48
2.3.1 Sources d'incertitude	49
<i>Chapitre 4 : Incertitude de communication</i>	<i>50</i>
1. Lien avec l'incertitude législative	51
1.1 Le caractère permanent de l'incertitude de communication	51
1.2 Source d'incertitude	52
2. Lien avec l'incertitude de conformité	52
2.1 Dimension légale et citoyenne (non plus acceptable)	52

2.1.1 Evitement du contentieux	53
2.1.2 Maximisation du profit	53
2.2 Sources d'incertitude.....	53
3. Lien avec l'incertitude de ressources	54
3.1 Nouvelles exigences de transparence	54
3.2 Source d'incertitude	56
<i>Récapitulatif.....</i>	<i>57</i>
Partie 3 : Mise en perspective pratique du risque fiscal réinventé	58
<i>Chapitre 1 : Méthode de mise en perspective</i>	<i>58</i>
1. Déroulement de l'interview	58
2. Choix des intervenants	59
<i>Chapitre 2 : Mise en perspective.....</i>	<i>59</i>
1. Le « Pourquoi ».....	59
1.1 Conclusion	61
2. Le « Comment »	61
2.1 Incertitude législative	62
2.1.1 OCDE BEPS Action Plan.....	62
2.1.2 La Taxe TOBIN.....	62
2.1.3 Ruling.....	63
2.1.4 Expansion dans les pays émergents	63
2.1.5 Timing politique (nouvelle variable).....	63
2.1.6 Multiplicité des organes de pouvoir (nouvelle variable).....	64
2.1.7 Conclusion sur l'incertitude législative.....	65
2.2 Incertitude de conformité	65
2.2.1 Optimisation légale et acceptable.....	65
2.2.2 Caractère schizophrène	69
2.2.3 Ignorance législative (nouvelle variable)	70
2.2.4 Conclusion sur l'incertitude de conformité.....	70
2.3 Incertitude de ressources	72
2.3.1 Personnes	72
2.3.2 Processus	74
2.3.3 Technologies.....	74
2.3.4 Parties Prenantes (nouvelle variable)	74
2.3.5 Conclusion sur l'incertitude de ressources	76

2.4 Incertitude de communication	77
2.4.1 Lien avec l’incertitude législative	77
2.4.2 Lien avec l’incertitude de conformité	78
2.4.3 Lien avec l’incertitude de ressources	81
2.4.4 Conclusion sur l’incertitude de communication.....	82
<i>Récapitulatif de la mise en perspective</i>	<i>83</i>
Conclusion Générale.....	84
<i>Bibliographie.....</i>	<i>87</i>
<i>Annexes.....</i>	<i>93</i>
<i>Annexe : Retranscriptions des entretiens</i>	<i>98</i>
1. Entretien Laurent Claassen – Regularatory Risk and Compliance Partner at Deloitte	98
2. Entretien Jean-Louis Van De Perre – Professeur de fiscalité à la Solvay Business School ..	109
3. Entretien Benoît Heins – Contrôleur financier chez Zetes	124
4. Entretien anonyme – Fonctionnaire du Service Public Fédéral Finances	136
5. Entretien Gert Boulange – Global Tax Director chez AB Inbev	149
6. Entretien Tim Jeunen – Tax Manager chez Engie.....	157

Introduction Générale

En 2016, le fiscaliste est plus que jamais partagé entre la rigueur juridique qu'il s'impose en tant qu'agent de conformité et son rôle d'optimisateur de création de valeur économique. Confronté quotidiennement à l'ambivalence de sa fonction, il reste contraint par l'entreprise d'assurer une gestion optimale des risques fiscaux.

Et pourtant, les exemples récents de scandales fiscaux ne manquent pas de rendre la vie compliquée au fiscaliste et à sa société. Depuis 2014, LuxLeaks, SwissLeaks, Panama Papers et une multitude d'accusations isolées ont déjà défrayé la chronique et occasionné l'ouverture de plusieurs enquêtes judiciaires et procès.

De plus, nous observons que de tels scandales, outre leurs répercussions judiciaires, impactent très largement le cadre fiscal global, laissant le fiscaliste dépourvu au moment de faire état de l'exposition de l'entreprise aux risques fiscaux.

Afin de posséder les bons outils de gestion de ces risques pour appréhender correctement le futur, n'est-il pas, dès lors, grand temps pour le fiscaliste et l'entreprise de s'interroger d'une part, sur les raisons de la rancœur actuelle envers les thématiques fiscales et d'autres part, de tenter de comprendre ensemble quelles sont les variables motrices de la récente évolution du contexte fiscal ?

Au travers de ce travail, nous aborderons la problématique soulevée par le fiscaliste et l'entreprise en répondant à deux questions :

- **Pourquoi** le risque fiscal est-il réinventé ?
- **Comment** le risque fiscal est-il réinventé ?

Les deux réponses à ces questions seront d'abord traitées de manière théorique pour ensuite être mises en perspective par l'apport d'expertises récoltées lors des entretiens.

Premièrement, la théorie introduira la réponse au « **Pourquoi** » en situant le risque fiscal dans son contexte. Cette mise en contexte aura pour but de retracer l'évolution de la fiscalité au travers de deux approches : l'approche classique de la fiscalité et l'approche de la fiscalité sociétale. Le fait de retracer l'évolution des grandes tendances fiscales débouchera sur la réinvention du risque fiscal basée sur 4 composantes et l'influence que l'incertitude détient sur celles-ci.

Les 4 composantes d'incertitude seront :

- 1) L'Incertitude Législative
- 2) L'Incertitude de Conformité

3) L'Incertitude de Ressources

4) L'Incertitude de Communication

Deuxièmement, la théorie élaborera un modèle de réinvention du risque fiscal en analysant en profondeur chaque composante d'incertitude. Ce modèle articulera les variables et sous-variables de chaque composante, génératrices d'incertitude et par conséquent, explicatives du « **Comment** » de la réinvention du risque fiscal.

Troisièmement, le codage des 6 entretiens permettra une mise en perspective de la réponse théorique au « Pourquoi ». Nous verrons en quoi l'avis des intervenants nuance et au besoin complète la réponse théorique au « Pourquoi ».

Quatrièmement, une analyse de mise en perspective systématique de chaque variable et sous-variable de chacune des composantes de la réinvention du risque fiscal, nous autorisera à adapter et compléter la construction théorique de la réponse au « Comment ».

L'analyse de chaque composante d'incertitude suivra la démarche de mise en perspective suivante :

- 1) Détermination des variables et sous-variables à intégrer à la composante grâce aux intervenants.
- 2) Analyse systématique de chaque variable et ses sous-variables¹.
- 3) Conclusion par la mise en perspective de la relation correspondant à la composante établie selon le modèle théorique².

Enfin, une conclusion générale conduira à la reconsidération de la dynamique globale du modèle théorique par l'intégration de sa mise en perspective.

La réévaluation du modèle attribuera donc au concept de risque fiscal réinventé une valeur théorique et opérationnelle.

¹ En tenant compte des ajouts du point 1) de la démarche.

² Cf. Graphe 8.

Partie 1 : Mise en contexte

D'entrée de jeu, il semble nécessaire de définir quelques concepts dont la portée reste floue pour un large public. Bien qu'ils soient tous assimilés, à juste titre, à des mécanismes de réduction de l'assiette imposable globale, il n'en demeure pas moins que quelques clarifications doivent être apportées. En effet, les notions d'évasion fiscale, évitement fiscal et planification fiscale sont à différencier.

L'évasion fiscale : « *Tentative illégale de minimisation des dettes fiscales par le biais de techniques frauduleuses, comme la falsification des revenus ou pertes. L'évasion fiscale est un crime et est donc punissable civilement et pénalement, (...)* »³

De manière générale, il est important de retenir que cette pratique est formellement interdite par la loi.

L'évitement fiscal : « *Minimisation légale des charges fiscales par le biais de pratiques saines, comme le décalage temporel intentionnel de la vente d'actifs afin de réduire la base imposable. (...)* »⁴

Ce qu'il faut garder en tête lorsqu'on fait référence à l'évitement fiscal est que cette méthode reste conforme à la loi, mais profite de ses lacunes.

La planification fiscale : elle réfère aussi à une méthode de réduction de la base imposable globale. Tout aussi légale que l'évitement fiscal, la planification diffère de ce dernier par l'approche qu'elle a des règles fiscales en vigueur. La planification préconise un usage intelligent des moyens de réduction d'impôt mis à disposition par les autorités fiscales et non une manipulation de l'interprétation du sens de la loi voulue par le législateur (**Batra, 2015**).

Il est aisé de synthétiser la différence d'approche des trois méthodes de réduction de la base imposable par le schéma suivant :

Planification fiscale	Evitement fiscal	Evasion fiscale
-----------------------	------------------	-----------------

Les couleurs représentent de manière illustrée le degré de conformité de chaque pratique.

³ <http://www.businessdictionary.com/definition/tax-evasion.html> (traduit de l'anglais)

⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/tax-avoidance.html> (traduit de l'anglais)

Chapitre 1 : Approche classique de la fiscalité

1. Risque fiscal

Les mécanismes de planification et évitement fiscaux définis ci-dessus nous mènent inévitablement à la notion de risque fiscal.

Pour mieux aborder la notion de risque fiscal, il est communément associé à deux acceptations (**Rossignol, 2010**).

Premièrement, le risque fiscal est issu d'un non-respect d'une règle fiscale. Ce non-respect peut être volontaire ou non. En effet, il arrive que le système soit tellement complexe qu'il est impossible d'être certain de prendre tous les éléments en considération. Cette première acceptation du risque fiscal envisage celui-ci sous forme de **risque-sanction**.

Deuxièmement, le risque fiscal survient plus particulièrement lors de l'élaboration de la stratégie fiscale décidée par l'entreprise. La deuxième acceptation fait état de la méconnaissance d'une disposition favorable qui pourrait, si elle était prise en compte dans la stratégie globale, aboutir à un gain supérieur. Le risque fiscal est donc envisagé ici sous forme de **perte d'opportunité**.

Toujours selon **Rossignol (2010)**, il est impératif de trouver un équilibre entre la probabilité d'être sanctionné et l'ampleur de la perte d'opportunité.

2. Rôle du fiscaliste

Dans le but de mieux comprendre la logique derrière l'approche classique du risque fiscal, il est intéressant de s'interroger sur l'identité de l'acteur principal de la gestion de ce risque et surtout, sur son rôle.

L'approche classique s'appuie sur l'idée que l'entreprise faisant face au risque fiscal n'a comme but premier que de maximiser son profit et donc que le rôle du fiscaliste est de réduire au maximum la charge fiscale de son employeur (**Hansen & al., 1992**). Nous nous retrouvons donc dans la partie gestion du risque « perte d'opportunité » énoncé au titre précédent.

Citons le juge américain Learned Hand en 1947 :

Over and over again the courts have said that there is nothing sinister in arranging one's affairs as to keep taxes as low as possible. Everybody does so rich and poor; and all do right, for nobody owes any public duty to pay more than the law demands: taxes are enforced extractions, not voluntary contributions. (Commissioner v. Newman, 1947, 159 F2d 848)

Cependant, il faut garder à l'esprit que le rôle du fiscaliste ne s'arrête pas à réduire la charge fiscale. Son rôle de gestionnaire de risque lui rappelle qu'il est essentiel d'assurer que sa stratégie reste conforme à la loi (partie claire du schéma ci-dessus).

Hansen & al. (1992) restreignent entre autre le rôle du fiscaliste comme ceci: *“The duty of tax practitioner is to assist the client in complying with the law. The rest must be left for saints”* (**Hansen & al., 1992, p. 684**).

3. Evolution de la fiscalité

Il est connu que lorsque qu'un marché s'élargit à plusieurs acteurs, celui-ci voit naître quasiment instantanément un phénomène de concurrence. Chacun développe et profite de ses avantages concurrentiels propres afin d'inciter un maximum d'acheteurs à opter pour son produit plutôt que celui d'un concurrent. En fiscalité, la même logique s'applique. Chaque pays rivalise d'ingéniosité afin de paraître le plus attractif possible.

3.1 Historique des tendances fiscales en Europe de 1957 à 2015

En 1957, le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne est ratifié par six acteurs : l'Allemagne, la Belgique, la France, le Luxembourg, les Pays-Bas et l'Italie. C'est à cette date que les prémices de la concurrence fiscale européenne apparaissent. La preuve en est la confirmation du Parlement européen sur son site web :

La souveraineté fiscale compte parmi les droits fondamentaux et souverains des États membres qui n'ont délégué que des compétences limitées à l'Union. (...)L'action de l'Union en matière d'impôt des sociétés est plus avancée, même si elle porte uniquement sur les mesures liées aux principes du marché unique (...). Le traité UE ne comporte aucune compétence normative explicite en matière de fiscalité directe⁵ (**Parlement européen, 2016**).

Le constat est clair, en matière d'impôt direct des sociétés, aucune harmonisation fiscale européenne n'est envisagée. Seule une harmonisation visant l'efficacité du marché unique (marché européen pris dans son ensemble) vis-à-vis des autres continents existe. La politique européenne en matière de fiscalité directe des entreprises encourage donc intentionnellement la diversité des politiques fiscales. Par conséquent, les stratégies fiscales non-coopératives entre pays membres sont vite devenues une référence à suivre (**Raspiller, 2005**). Théoriquement, de telles pratiques de course au moins-disant fiscal s'avèrent efficaces, mais officieusement elles représentent de véritables menaces extrêmement dommageables pour les pays :

Mais ce sont surtout les efforts faits par tous les pays pour attirer les entreprises ou certaines de leurs activités qui sont à l'origine d'un manque à gagner considérable pour les trésors publics nationaux, du fait des pratiques d'optimisation fiscale ou de planification fiscale des entreprises, notamment multinationales. (**Le Cacheux, 2000**).

Selon le Parlement européen, en 2000, l'Union européenne comptait 15 régimes fiscaux distincts pour 15 membres (**Parlement européen, Kolassa, 2015**). Toujours selon **Kolassa**

⁵ http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fr/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.11.2.html

(2015), la variation du taux effectif⁶ de taxation au sein de l'Union européenne pouvait atteindre 30 points de pourcentage en fonction de la stratégie mise en place. On observe dans la pratique que la concurrence fiscale entre les états membres de l'Union européenne se décline de deux manières :

La première consiste à réduire la pression fiscale de l'entreprise et par conséquent à augmenter sa compétitivité-prix (réduction du coût de production) **(Guillou et Treibich, 2014, pp. 5-6)**.

Des incitants à la R&D sont aussi utilisés pour soutenir les investissements innovants destinés à accroître la productivité. Les entreprises améliorent donc leur compétitivité hors-prix (acquisition d'avantages concurrentiels) **(Guillou et Treibich, 2014, p. 12)**.

La seconde s'apparente à une stratégie d'attractivité des ressources rares (capital,...) sur le territoire via une réduction de la fiscalité pour ces facteurs spécifiques. Cette deuxième démarche influence par exemple la décision d'implantation du siège social d'une entreprise.

Selon **Chatelais (2011, p.33-34)**, ces stratégies d'attractivité fiscale sont à mettre directement en lien avec la taille du pays. Celle-ci étant définie suivant sa taille économique, démographique et géographique **(Chatelais, 2011, p.3)**, il n'est pas étonnant de constater que ce sont majoritairement les petits pays d'Europe qui adoptent les stratégies fiscales les plus agressives. **Chatelais (2011, p. 33)** conclut en affirmant que pour soutenir sa compétitivité, un grand pays peut s'appuyer sur la taille de son marché et l'ampleur de sa demande interne, alors qu'un petit pays doit revaloriser son offre pour compenser une demande plus faible. Une manière évidente de jouer sur l'offre est de proposer des avantages fiscaux aux entreprises qui décident de s'implanter sur le territoire. Les stratégies des petits pays nourrissent donc la concurrence fiscale en Europe.

Consécutivement, **en 1962** (Rapport Neumark⁷), **1970** (Rapport Van den Tempel⁸) et **1975**, des tentatives d'harmonisation de la fiscalité des entreprises en Europe ont vu le jour. En 1975, une proposition de directive suggérait d'aligner le taux d'imposition des sociétés en Europe entre 45% et 55%. Aucune d'entre-elles ne se concrétisa. En **1980**, un communiqué de la Commission européenne précise même que : « *En 1980, la Commission a reconnu que toute tentative d'harmonisation serait probablement vouée à l'échec (COM(80)139)* » **(Parlement européen, Kolassa, 2015)**.

⁶ Taux effectif d'imposition = Taux légal ou nominal * (profit*abattements)

⁷ Rapport de 1962 du Comité Fiscal et Financier de la Communauté économique européenne, disponible sur : <https://core.ac.uk/download/files/213/5091302.pdf>

⁸ Rapport de 1970 du Professor Dr. A.J. van den Tempel pour la Communauté économique européenne, disponible sur : <http://aei.pitt.edu/40293/1/A4688.pdf>

En 1991, un comité d'experts indépendants nommé « comité Ruding » est créé. Il publia un rapport stipulant 3 recommandations :

- 1) Imaginer un programme d'action destiné à supprimer la double imposition
- 2) Harmoniser l'impôt des sociétés entre 30% et 40%
- 3) Introduire une politique de transparence sur les allègements fiscaux accordés par les états membres

La seule réponse de la Commission au regard de ces 3 points, fut de proposer l'amendement des directives sur les fusions et sur les sociétés mères et filiales. Elle reconsidéra également les propositions de directives sur les reports de pertes des sociétés et leurs filiales dans les Etats membres (**Parlement européen, Kolassa 2015**).

En 1996, la Commission se penchait à nouveau sur l'imposition des sociétés et publie un code de conduite expliquant les grandes lignes de la nouvelle stratégie adoptée par l'Europe. En pratique, on observe la mise sur pied d'un groupe chargé d'étudier des pratiques fiscales déloyales au sein de l'Union européenne. En ressortira un rapport dénonçant 66 pratiques à abolir dans les 5 années qui suivent. On y retrouve majoritairement les mesures d'allègement de l'impôt sur l'activité économique dont les non-résidents bénéficiaient dans certains Etats membres (**Conseil de l'Union européenne, 1999, pp. 1-22**).

En **2001**, la Commission a publié une étude appelée : « étude analytique de la fiscalité des entreprises dans la Communauté européenne ». La commission expose que les innombrables législations fiscales présentes dans l'Union européenne sont les principales causes des problèmes auxquels sont confrontées les sociétés. La solution serait d'instaurer une base consolidée d'imposition. Plusieurs méthodes d'implémentation de cette base consolidée ont été avancées par la Commission, certaines plus contraignantes que d'autres:

- 1) Une imposition dans l'état d'origine
- 2) Une assiette consolidée facultative
- 3) Un impôt européen des sociétés
- 4) Une assiette harmonisée et obligatoire de l'impôt

L'ensemble de ces propositions a été discuté en **2002** pour donner naissance en **2004** à un groupe de travail. Les conclusions de celui-ci ont initié la proposition de directive ACCIS : Assiette Commune Consolidée pour l'Impôt des Sociétés. **Kolassa (2015)** assure que :

« L'assiette commune consolidée pour l'impôt sur les sociétés » (ACCIS) proposée impliquerait que les sociétés bénéficient notamment d'un système de « guichet unique » pour déposer leurs déclarations fiscales. Elles pourraient aussi consolider tous

les bénéfices et toutes les pertes enregistrés dans l'ensemble de l'Union européenne (Parlement européen, Kolassa, 2015).

Une telle politique devrait permettre aux sociétés actives dans plusieurs Etats membres de ne se conformer qu'à un seul régime fiscal. Cependant, la directive précise également «*Les États membres garderaient leur droit souverain de fixer le taux d'imposition des sociétés* » (Parlement européen, Kolassa, 2015).

En **2015**, le Parlement européen a désiré relancer les négociations relatives à l'ACCIS. Une nouvelle proposition devrait voir le jour en 2016. Même si s'y conformer sera impératif, le processus sera mis en œuvre de manière progressive (**Parlement européen, Kolassa, 2015**). La proposition de 2015 repose sur les travaux de l'OCDE sur la problématique de l'évasion fiscale. Le but commun des 2 institutions est d'abolir les mécanismes de dérobement fiscal.

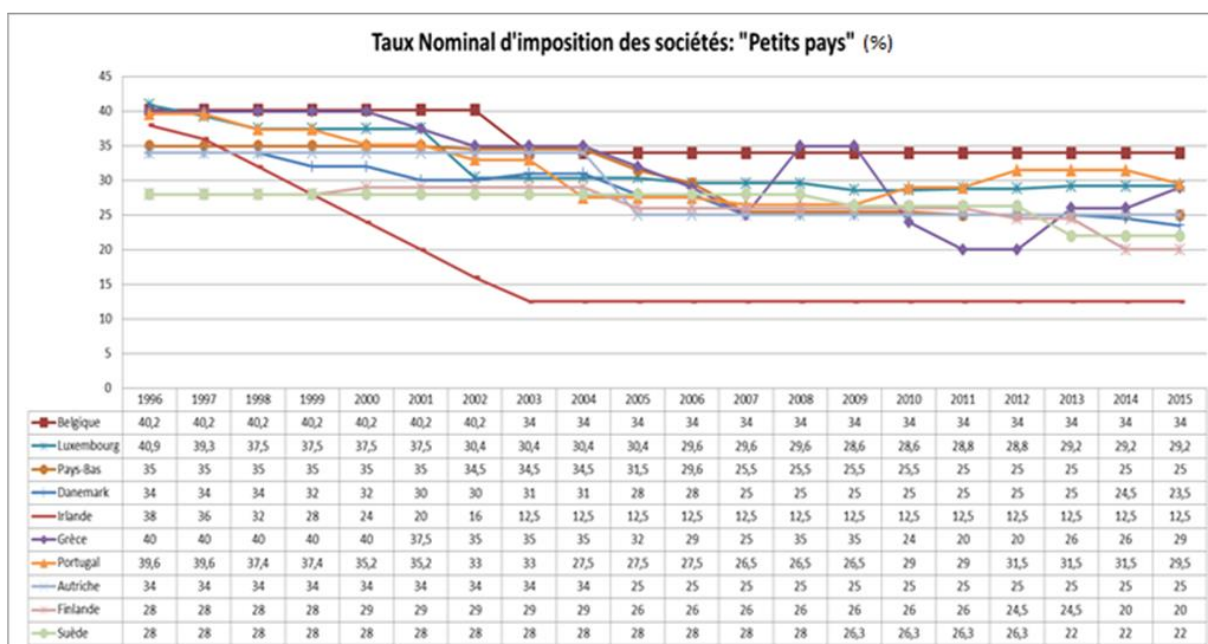
3.2 Evolution de la pression fiscale sur les entreprises

Dans cette section, il s'agit de s'intéresser non pas à la tendance fiscale européenne globale comme précédemment, mais bien de s'attarder sur les évolutions au sein des politiques nationales pour ensuite faire le lien entre la tournure que prend le cadre législatif européen et les différentes décisions propres à chaque Etat membre.

3.2.1 Evolution du taux nominal d'imposition des sociétés

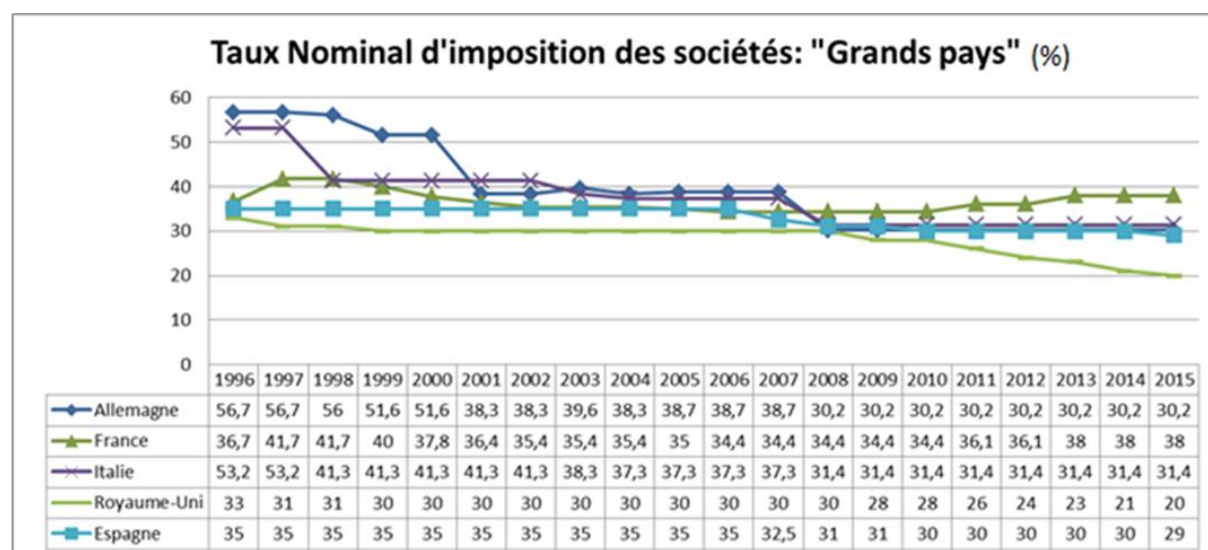
Une approche par le taux d'imposition nominal représente une approximation de la position fiscale de chaque pays sur la scène européenne. Celui-ci, permet entre-autre d'évaluer quelle est l'image que le pays veut donner au grand public.

Graphe 1:



Source: Eurostat, 2015, pp. 144-145

Graphe 2:



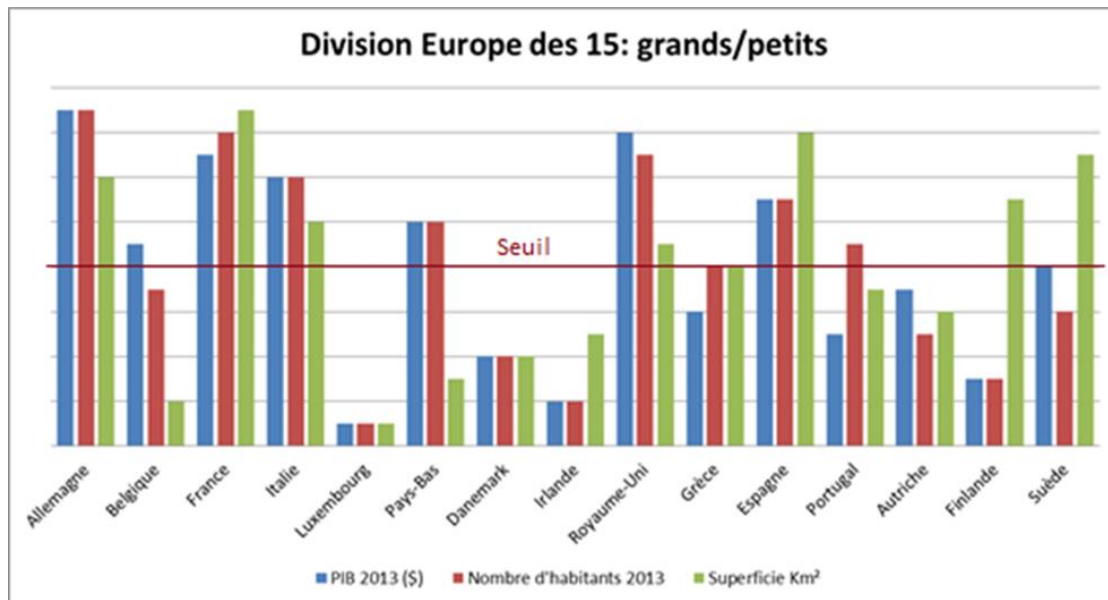
Source: Eurostat, 2015, pp. 144-145

Ces graphiques sont à observer sous les hypothèses suivantes :

- Les graphiques ne prennent en compte que les 15 Etats membres avant l'élargissement de 2004 et l'entrée de 10 nouveaux états de l'Europe de l'Est (les taux de tous les Etats membres au 7 février 2016 sont disponibles à l'annexe 1) ;
- La division par taille petits/grands pays est basée sur l'observation de **Chatelais (2011, p.33)**. Cette même division est donc basée en fonction de la superficie du pays, la démographie et le PIB (\$), il s'agit de lire le graphique de manière relative et pas absolue;

- Le seuil a été déterminé dans le but d'avoir une division la plus représentative possible. Un pays présentant 3 bâtonnets au-dessus du seuil est considéré au graphe 3 comme un « grand pays ».

Graphe 3:



Source: L'Espoir, 2014

On constate donc que d'après les 3 variables retenues par **Chatelais (2011, p.33)** pour évaluer la taille d'un pays, sont considérés comme :

- Grands : l'Allemagne, la France, l'Italie, le Royaume-Uni et l'Espagne ;
- Petits : la Belgique, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Danemark, l'Irlande, la Grèce, le Portugal, l'Autriche, la Finlande et la Suède.

Il ressort de l'analyse des graphiques que le taux nominal moyen de taxation des sociétés est de 29% et 34,93% respectivement, pour les petits et grands pays. La tendance en Europe est donc claire. Les petits pays optent pour des taux plus bas et semblent adopter des stratégies d'attractivité fiscale plus agressives que leurs homologues de grande taille. De plus, la tendance générale indique une baisse quasi constante du taux nominal d'imposition des sociétés pour les grands comme pour les petits acteurs.

3.2.2 Evolution du taux de prélèvement obligatoire

Cependant, bien qu'elle semble la plus évidente, l'approche par le taux nominal d'imposition des sociétés n'est pas le meilleur moyen d'évaluer la pression fiscale que subissent les entreprises au sein des Etats membres de l'UE. En effet, d'après **Drezet (2013)** : « *Mais la comparaison des taux d'imposition ne signifie rien si on néglige de prendre en compte l'assiette sur laquelle s'applique ce taux, ainsi que les dérogations (les "niches fiscales").* » (**Le Monde, Drezet, 2013**).

D'après cette logique, la combinaison du niveau du taux de prélèvement obligatoire des entreprises en % du PIB de chaque Etat membre avec son évolution dans le temps est un indicateur plus approprié pour dresser l'état des lieux de la concurrence fiscale au sein de l'UE.

La direction de l'information légale et administrative française (2013) définit les prélèvements obligatoires : « *Les prélèvements obligatoires (PO) sont l'ensemble des impôts et cotisations sociales prélevés par les administrations publiques et les institutions européennes.* » (**DILA France, 2013**).

La **DILA (2013)** différencie 3 types différents de prélèvements obligatoires :

- Les impôts payés par tous les contribuables qui financent les dépenses de l'Etat (la TVA incluse) ;
- Les cotisations sociales destinées aux organismes de protection sociale ;
- Les taxes fiscales perçues sur les particuliers qui bénéficient d'un service public.

La **DILA (2013)** précise encore que le niveau de prélèvement obligatoire est mesuré par la place qu'il occupe dans la richesse nationale, dans notre cas, approchée par le PIB.

Il est essentiel de préciser que l'analyse ci-dessous de l'évolution du taux de prélèvement obligatoire ne prend en compte que la quote-part des entreprises et pas celle des particuliers.

Graph 4: Evolution des Taux de Prélèvement Obligatoire en % du PIB entre 2000 et 2012

	2000		2004		2006		2010		2012
Allemagne	14,8	-0,9	13,9	0,3	14,2	-1,1	13,1	0,5	13,6
Belgique	16,8	-0,1	16,7	0,5	17,2	-0,7	16,5	1	17,5
France	20,7	-0,2	20,5	0,7	21,2	-0,7	20,5	1,1	21,6
Italie	18,2	0,5	18,7	1	19,7	-0,3	19,4	0,7	20,1
Luxembourg	16,4	-1,6	14,8	-1,2	13,6	0,6	14,2	-0,4	13,8
Pays-Bas	14,9	-1,5	13,4	1	14,4	-0,9	13,5	0,4	13,9
Danemark	6,9	0,4	7,3	1,5	8,8	-2,3	6,5	0,1	6,6
Irlande	9,8	0	9,8	1,3	11,1	-2,5	8,6	-0,3	8,3
Royaume-Uni	10,6	-1	9,6	1,3	10,9	-0,8	10,1	-0,3	9,8
Grèce	14,3	-2,1	12,2	0,1	12,3	-1	11,3	-1,9	9,4
Espagne	16,4	1	17,4	1	18,4	-3,2	15,2	0,2	15,4
Portugal	11,8	-1,1	10,7	0,6	11,3	0,1	11,4	-0,4	11
Autriche	15,2	0	15,2	-0,3	14,9	0,1	15	0,6	15,6
Finlande	17	-2,4	14,6	0,2	14,8	-0,7	14,1	-0,2	13,9
Suède	18,9	-1,3	17,6	0,4	18	-0,8	17,2	-0,3	16,9

Source: Antonin, C., de Liège, F., Touzé, V., 2014, p. 10

D'après **Antonin & al. (2014)**, l'Europe a connu 4 tendances distinctes d'évolution du TPO entre 2000-2012 (**Antonin & al., 2014**).

Premièrement, entre 2000 et 2004, on observe une phase baissière du TPO des entreprises. **Antonin & al. (2014)** explique que : « (...) consécutive à une période économique plutôt faste.

Le taux de croissance supérieur à 2 % entre 1997 et 2001 a en effet permis de réduire le niveau de recettes fiscales sans trop dégrader les finances publiques. » (Antonin & al., 2014, p. 3). En effet, seuls l'Italie, le Danemark et l'Espagne n'ont pas subi de baisse de contribution du TPO à leur PIB respectif. L'Irlande et l'Autriche n'ont pas expérimenté de différence dans la contribution au PIB du TPO des entreprises.

Sur la même période, du côté des multinationales, **Harvey (2014)** qualifie la gestion fiscale des entreprises de « Wild West », comparant le département fiscal à un centre de profit constamment en recherche de moyens pour réduire au maximum le taux effectif de taxation de la société (**Harvey, 2014, p.832**). A cette époque, les entreprises faisaient en sorte que les décisions du département fiscal restent opaques même au sein de l'entreprise elle-même. De plus, l'agressivité, l'absence de transparence et la complexité des montages fiscaux imaginés par les fiscalistes assuraient une sorte d'invulnérabilité des entreprises face aux autorités fiscales incapables de détecter les positions litigieuses ou de contrer les arguments de défense extrêmement techniques avancés par les sociétés et leurs conseillers (**Harvey, 2014, p. 833**).

Deuxièmement, entre 2004 et 2006, la tendance s'inverse et les indicateurs passent pour une grande majorité à une variation positive : on observe donc une phase haussière. Certains pays (France, Belgique, Royaume-Uni) vont jusqu'à retrouver un niveau de contribution du TPO des entreprises au PIB supérieur à celui de 2000. D'autres, comme le Luxembourg ou l'Autriche suivent une démarche opposée à la tendance de marché, en ayant une contribution à nouveau en baisse. L'attitude des pays est à mettre en lien avec le ralentissement de croissance de 2002-2003 consécutif au crash boursier de 2001 : *« (...) en réponse à une période de ralentissement de la croissance en 2002 et 2003 qui a réduit les marges de manœuvre budgétaire » (Antonin & al., 2014, p. 3).*

Du côté des entreprises, cette contribution fiscale à la hausse semble être directement explicable par ce que l'on nommera le « **Choc 1** », c'est-à-dire la chute d'Enron en 2001 et Worldcom en 2002. D'après **Harvey (2014)**, la loi « Sarbanes-Oxley » (2002) qui résulta des multiples scandales financiers et réforma la comptabilité des entreprises publiques, freina de manière significative la frénésie fiscale des multinationales. Cette loi eut comme conséquence d'impliquer le Conseil d'Administration dans la stratégie de planification fiscale de l'entreprise et d'obliger le CEO à signer la déclaration d'impôt, le forçant ainsi à assumer la responsabilité de la planification fiscale. De plus, auparavant, il n'était pas rare qu'un auditeur externe propose des stratégies d'optimisation fiscale et vienne par la suite en faire l'audit. Le « Sarbanes-Oxley Act » mit fin à cette pratique dénonçant un conflit d'intérêt évident (**Harvey, 2014, p. 833**).

Troisièmement, entre 2007 et 2010, on assiste à nouveau à une phase baissière. **Antonin & al. (2014)** l'explique comme ceci : *« (...) en partie associée à une période de croissance élevée*

qui s'étend de 2004 à 2007, puis aux mesures contra-cycliques⁹ adoptées par la plupart des pays européens » (Antonin & al., 2014, p. 3). On constate que les pays, à l'exception du Luxembourg, du Portugal et de l'Autriche, semblent relâcher la pression fiscale en Europe après 3 ans d'austérité fiscale.

Quatrièmement, le graphe 4 fait état d'une nouvelle phase haussière entre 2010 et 2012. La crise bancaire et financière (« Choc 2 ») qui sévit sur toute l'Europe à partir de 2007-2008 est à l'origine de la hausse de la pression fiscale. Cependant, la tendance est moins marquée que lors des 3 phases précédentes. Seuls 54% des pays ont accentué leur pression fiscale sur les entreprises. La variation du TPO des entreprises a en effet été directement impactée par la politique nationale implémentée en réaction à la crise : diminution des dépenses ou augmentation des recettes.

D'une part, **Antonin & al. (2014)** explique une diminution de TPO des entreprises en % du PIB par le cas de la Grèce qui, étonnamment, est passée de 14,3% du PIB à 9,4% sur la période 2000-2012, soit une diminution globale de 4,9 points de pourcentage :

Dans le cas de la Grèce, la baisse de la fiscalité entre 2000 et 2012 peut surprendre, mais elle s'explique en réalité par un comportement en deux temps : entre 2000 et 2010, le pays a profité de son appartenance à la zone euro pour s'endetter à des taux d'intérêt bas et creuser son déficit budgétaire, en réduisant notamment les prélèvements obligatoires. Depuis 2010 en revanche, le TPO a augmenté de 1,3 point suite aux mesures d'austérité budgétaire mise en place » (Antonin & al., 2014, pp.4-5).

Il faut évidemment nuancer ce propos, car l'augmentation du TPO grec mentionnée par **Antonin & al. (2014)** entre 2010 et 2012 provient en grande partie d'une pression fiscale plus importante sur les ménages et non sur les entreprises ; le TPO entreprise, lui, continue de diminuer sur la période 2010-2012. Le Luxembourg, l'Irlande, le Royaume-Uni, le Portugal, la Finlande et la Suède ont également opté pour une austérité budgétaire abaissant la pression fiscale sur les entreprises.

D'autre part, des pays comme l'Allemagne, la Belgique, la France, l'Italie, le Danemark, l'Espagne et l'Autriche ont, eux, choisi d'élever la pression fiscale sur les entreprises et de tirer de la cotisation des entreprises une source de revenus supplémentaires.

Enfin, il faut préciser que sur le long terme (2000-2012), seuls 4 Etats membres sur 15 (Belgique, France, Italie et Autriche) ont amplifié leur pression fiscale nationale sur les entreprises. **Antonin & al. (2014)** démontre que la différence de stratégie fiscale nationale n'est pas à mettre en relation avec une convergence européenne des régimes fiscaux, que

⁹ Des mesures contra-cycliques se définissent comme : « Relatif à une politique budgétaire qui se déroule en s'opposant aux cycles de croissance, qui procède inversement. Une politique contracyclique se donne donc pour objectif de relancer une économie au moment où celle-ci est au ralenti. » (L'internaute Dictionnaire, 2016). Lorsque l'économie est en croissance, l'Etat adoptant des politiques budgétaires contra-cycliques se doit de temporiser l'effervescence de croissance et réduit son déficit budgétaire. Dans notre cas, l'Etat n'as donc pas besoin d'augmenter ses recettes fiscales puisqu'il ne doit pas stimuler l'économie.

du contraire : « (...) l'évolution des TPO entre 2000 et 2012 ne suggère pas de mouvement de convergence fiscale entre les pays européens » (Antonin & al., 2014, p. 6). Malgré les deux chocs qu'a connus la période 2000-2012, la concurrence fiscale au sein des Etats membres n'a jamais laissé de place à une stratégie d'harmonisation naturelle et de stabilisation.

3.2.3 Tendances actuelles et futures

De telles distorsions de la pression fiscale exercée sur les sociétés au niveau national ne laissent pas les différents acteurs du monde fiscal indifférents et donne libre cours à l'imagination des grands décideurs politiques. Les premiers acteurs impactés par l'écart entre la volonté d'harmonisation au niveau européen agrandi (Commission européenne + OCDE) et les décisions prises unilatéralement par les décideurs nationaux, sont les entreprises. Harvey (2014) assure dans sa revue qu'une nouvelle tendance se dessine à l'horizon, tendance à laquelle les sociétés doivent se préparer à faire face.

Tout d'abord, les entreprises doivent s'attendre à devoir faire preuve de beaucoup plus de **transparence** lors de la prise en compte des multiples avantages octroyés par les Etats membres.

Ensuite, consécutivement au premier point, Harvey (2014) fait référence à ce qu'il nomme : « **Economic Substance/Business Purpose** ». La tendance voudrait que, dès à présent, les entreprises s'assurent que chaque transaction agressive envisagée soit issue d'une réalité économique et fasse partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise. En d'autres mots, les décisions de planification fiscale ne peuvent plus être motivées par la seule recherche absolue d'évitement fiscal (Harvey, 2014, pp.835-836).

Finalement, un nouveau concept affecte les stratégies fiscales des sociétés. Il s'agit de la prise en considération de **la dimension éthique** dans toutes les décisions d'optimisation fiscale. Depuis les scandales financiers du début des années 2000, l'éthique prend de plus en plus de place dans le processus décisionnel des hauts dirigeants. Cette insertion de l'éthique en fiscalité se traduit en pratique et en grande partie par l'émergence d'un nouveau risque à contrôler : le risque réputationnel (Harvey, 2014, p. 836).

Chapitre 2 : Approche de la fiscalité sociétale

L'approche classique de la fiscalité a démontré comment le rôle du fiscaliste se positionne dans un double cadre légal, d'une part animé par une volonté d'harmonisation du système au niveau européen, mais d'autre part, nourri par l'individualisme et l'ingéniosité exacerbée des Etats membres individuels. De cette relation conflictuelle à laquelle le fiscaliste fait face, est né le concept de risque fiscal et ses deux dimensions (risque sanction et risque d'opportunité).

Cependant, le dernier point du chapitre précédent a brièvement introduit la tendance émergente actuelle et la prise en compte de la dimension éthique y étant associée. Afin de

mieux comprendre d'où vient cette soudaine conscientisation à l'éthique, il est essentiel d'étudier son origine.

1. Emergence de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

En **1953** aux USA, Bowen publia l'ouvrage « The Responsibilities of the businessman » qui posa pour la première fois les fondements d'un concept d'une nouveauté absolue : la responsabilité sociétale des entreprises. L'idée-clé de l'ouvrage est double. D'une part, l'entreprise doit suivre ce que la société citoyenne dicte et d'autre part, la firme doit adopter une attitude proactive et naturelle lorsqu'il s'agit de prendre en considération les préoccupations sociales (**Acquier & Gond, 2005**). Cette théorie s'avéra très vite idéaliste et trop normative pour être réaliste. Son propre auteur la critiquera d'ailleurs en 1978 (**Ben Yedder & Zaddem, 2009, p. 86**).

Il faudra attendre **1970** pour que **Milton Friedman** définisse concrètement ce que représente le fait d'avoir des responsabilités pour un homme d'affaires et une conscience sociale pour une entreprise. Il assimile la responsabilité d'un dirigeant à un concept dichotomique faisant intervenir d'une part la responsabilité que celui-ci a envers les propriétaires de l'entreprise (agit comme un agent) et d'autre part, la responsabilité que celui-ci détient envers lui-même (agit comme le principal) (**Friedman, 1970**). Cette dernière présente un caractère particulièrement conflictuel en ce sens qu'il est très difficile de justifier l'exercice d'une responsabilité d'intérêt général avec de l'argent qui n'est pas le sien (**Friedman, 1970**). **Friedman (1970)** précise le rôle du dirigeant comme ceci : *"The executive is exercising a distinct "social responsibility," rather than serving as an agent of the stockholders or the customers or the employees, only if he spends the money in a different way than they would have spent it"* (**Friedman, 1970**). Toujours d'après **Friedman (1970)**, comparer la responsabilité sociétale du dirigeant au fait de dépenser l'argent d'un autre, fait de lui non plus un agent de la firme mais un membre du gouvernement désigné pour appliquer une taxe supplémentaire sur les propriétaires, celui-ci n'ayant pas été élu par un vote en bonne et due forme (**Friedman, 1970**). Le dirigeant peut-il dès lors s'affranchir de sa responsabilité sociétale en dépensant l'argent des autres ? Telle est la question qui clôtura l'article de Friedman.

Cette critique parmi tant d'autres de la RSE, aura pour conséquence de plonger le concept dans l'obscurité et ce jusqu'au milieu des années **1980**, laissant place à d'autres courants comme l'approche citoyenne de l'entreprise (**Carroll, 1999**).

Dès les années **1990**, le concept de RSE ressurgit. Ce regain d'intérêt est à mettre en lien avec les actions de la société civile attaquant les sociétés ayant causé un tort environnemental (Shell, Total,...), social (Danone,...) ou sociétale (Parmalat,...) dans les années 90 (**Ben Yedder & Zaddem, 2009, p. 87**). Il est important de préciser que c'est en Europe que la RSE réessuscite et non pas aux USA. Pour **Capron (2003)**, la différence entre la vision européenne et nord-américaine de la RSE est que l'Europe préconise une prévention et une anticipation des risques qui auraient dû empêcher de telles tragédies sociétales, là où

les USA préfèrent s'accorder sur une correction des effets de l'activité économique (**Ben Yedder & Zaddem, 2009, pp. 88-89**).

Les définitions de la RSE sont encore nombreuses et aucun accord n'a été trouvé à ce jour, même si les écoles de pensées présentées ci-dessous, s'accordent à dire qu'une perspective éthique trouve sa place dans la RSE (**Ivanaj & McIntyre, 2006**).

Plusieurs écoles de pensée s'affrontent :

Tout d'abord, on retrouve les adeptes de **la pensée éthique utilitariste**. Ceux-ci assurent que l'entreprise peut investir en RSE seulement si cela lui rapporte quelque chose ou que cela lui évite un coût (intervention gouvernementale ou réaction négative du public) (**Friedman, 1970**). Le but ultime de l'entreprise reste de faire un maximum de profit. Ces défenseurs de l'approche « business case » de la RSE préconisent une intégration de la RSE au sein de la stratégie affirmant que celle-ci améliore la qualité des pratiques de gouvernance et favorise la mise en place de partenariats lucratifs (**Ben Yedder & Zaddem, 2009, p.91**).

Ensuite, il faut mentionner l'autre pensée éthique de la RSE, aux antipodes de la première, à savoir, **la pensée normative**. Pour **Roberts (2003)**, il n'y a aucune réciprocité dans la responsabilité dont l'entreprise doit faire preuve mais seulement une obligation à sens unique (**Ben Yedder & Zaddem, 2009, p. 92**). L'éthique normative va également plus loin qu'une simple approche éthique de la RSE, elle prône une moralisation radicale du corps gouvernant et par conséquent une implémentation de balises éthiques claires avec les parties prenantes basées sur des valeurs telles que le bénéfice mutuel, la coopération et le sacrifice (**Bansal & Kandola, 2004 ; Philips, 2003**).

Enfin, en 1984, **Freeman** initie une nouvelle manière de concevoir l'approche éthique de la RSE. Théorie modératrice des deux autres courants, **l'approche par les parties prenantes** est le fruit des critiques adressées aux deux approches précédentes.

D'une part, l'éthique utilitariste, selon **Windsor (2006)**, a montré d'elle-même ses limites lors des scandales environnementaux, sociaux et sociétaux des années 1990. Il est donc essentiel d'ajouter une dimension de réflexion morale dans la détermination des stratégies (**Ben Yedder & Zaddem, 2009, p. 93**).

D'autre part, toujours selon **Windsor (2006)**, l'éthique normative s'appuie trop sur des règles et néglige la mise en pratique de principes. En effet, la rigidité des règles laisse aux dirigeants trop peu de marge de manoeuvre pour que celles-ci soient véritablement effectives et aident à la pose des bonnes balises éthiques (**Ben Yedder & Zaddem, 2009, p. 93**).

L'approche par les parties prenantes voulant prendre en compte l'éthique dans la responsabilisation des entreprises aligne ses partisans sur deux principes (**Ben Yedder & Zaddem, 2009, p. 93**) :

- 1) L'approche par les parties prenantes met en lumière que les actionnaires ne constituent pas le seul groupe que l'entreprise doit considérer au moment de créer

de la valeur, mettant la recherche du profit sur le même pied que d'autres objectifs tout aussi importants.

- 2) L'approche par les parties prenantes propulse l'implémentation RSE au niveau stratégique des prises de décisions, préconisant une prise en compte des parties prenantes sur base de leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs demandes.

Grâce aux nuances apportées par cette approche médiane, la reponsabilisation de l'entreprise et de ses dirigeants peut être considérée comme :

*(...) l'intégration par l'entreprise d'objectifs sociaux en plus de ceux économiques. Prise en compte sous cet angle, la RSE apparaît comme une concrétisation de l'intégration de repères éthiques dans le domaine de l'entreprise (Sautré, 2003) qui semblait voué à être régi uniquement par la logique du profit. On peut alors penser que ce concept représente **une voie de conciliation** entre l'éthique et l'économique au sein de la firme (Ben Yedder & Zaddem, 2009, p. 85).*

2. Le risque fiscal réinventé

Les origines de l'émergence de l'éthique dans la responsabilité des entreprises ayant été présentées, il convient de s'attarder sur les répercussions de cette émergence sur le département fiscal d'une organisation à la responsabilité réévaluée.

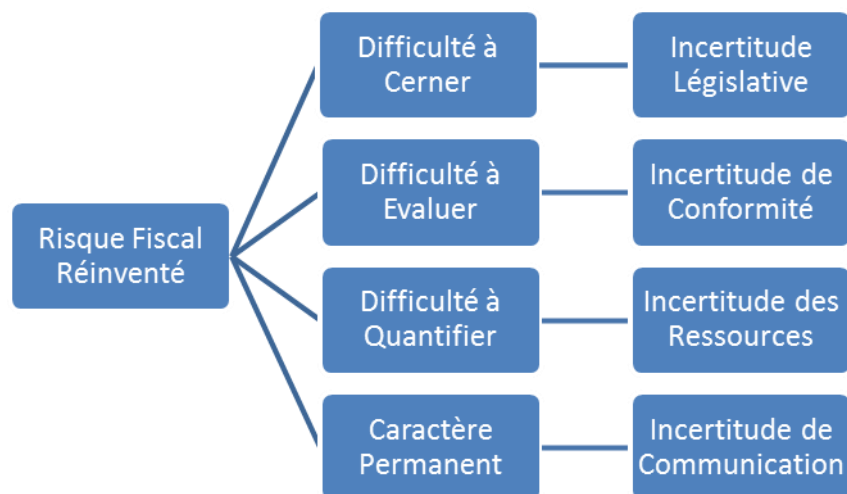
Rossignol (2010), cite la « responsabilité fiscale » du fiscaliste en tant que dirigeant, lorsqu'il s'agit de faire le lien entre fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise (**Rossignol, 2010, p. 175**).

L'intrusion de la dimension éthique dans la gestion du risque fiscal tend à redéfinir celui-ci non plus par l'approche binaire risque-sanction et coût d'opportunité qui prévalait lors de l'approche classique, mais plutôt comme un risque difficile à cerner, difficile à évaluer, difficile à quantifier et permanent (**Rossignol, 2010, p. 181**). On constate que l'incertitude est plus présente que jamais dans la réinvention du risque fiscal¹⁰. Cette incertitude fera l'objet de chapitres distincts. Néanmoins, il demeure utile de l'introduire maintenant.

Lorsque l'on combine la qualification de **Rossignol (2010)** et l'étude sur les 4 pôles d'incertitude du risque fiscal réalisée par **Ernst & Young (2014)**, il est aisé de faire le parallèle suivant entre les deux ouvrages :

¹⁰ Larousse (2016) définit les termes « cerner » : Saisir l'étendue exacte d'une question, en dégager les points principaux ; « évaluer » : Déterminer approximativement la durée, la quantité, le nombre, l'importance de quelque chose ; « quantifier » : Traduire quelque chose en une quantité mesurable.

Graphe 5: Combinaison de qualifications et des composantes d'incertitude du risque fiscal réinventé



Premièrement, **Rossignol (2010)** énonce la difficulté croissante qu'éprouvent les fiscalistes à cerner le risque fiscal. Cette difficulté provient de la composante « incertitude législative » du risque et s'explique par le fait que la crise financière de 2008 offre des nouvelles possibilités d'harmonisation des régimes fiscaux nationaux et sème l'incertitude quant aux évolutions des normes à appliquer (**Rossignol, 2010, p. 193**). De plus, **Rossignol (2010)** précise : « *Le recours à la fiscalité apparaît dorénavant comme un véritable mécanisme de surveillance visant à discipliner, d'une certaine manière, les dirigeants (...)* » (**Rossignol, 2010, p. 191**).

Deuxièmement, la difficulté à évaluer le risque fiscal est à mettre en lien avec les diverses dimensions, issues notamment de l'arrivée de l'éthique, qui composent le risque. Ce lien sera explicité ultérieurement.

Troisièmement, l'émergence de l'éthique dans l'évaluation du risque pose problème lorsqu'il s'agit alors de quantifier le risque fiscal. Cela entraîne une incertitude croissante et une remise en question des ressources (humaines, techniques et technologiques) (**EY, 2014, p. 5**) présentes mais aussi absentes, nécessaires à la gestion du risque fiscal.

Quatrièmement, le caractère permanent du risque fiscal est aussi à prendre en considération. Déjà énoncée à la fin de l'approche classique, la composante réputationnelle et son incertitude quant à une communication effective est une conséquence directe de l'approche du risque fiscal par l'éthique des parties prenantes. En effet, les parties prenantes (ex : consommateurs, gouvernement,...) évaluent et jugent en permanence la stratégie fiscale de l'entreprise dont elles doivent répondre de manière de plus en plus transparente.

3. Le rôle du fiscaliste réinventé

Il est évident que le cadre conceptuel du risque fiscal dans l'approche fiscale sociétale gagne en complexité par rapport à l'approche classique. Il semble donc indispensable de redéfinir et adapter le rôle du fiscaliste à son nouvel environnement d'interaction.

Tout d'abord, dans leur double approche du rôle du fiscaliste, **Hansen, Crosser & Laufer (1992)** envisagent, cette fois, la fonction de fiscaliste d'un point de vue moral. Cette vision se différencie de celle qu'ils ont donnée lors de l'approche classique du fait que le fiscaliste ne va plus défendre le positionnement fiscal pris par l'entreprise, mais va en réalité le mettre à l'épreuve sous l'angle éthique (**Hansen, Crosser & Laufer, 1992**). Il se pose alors les questions, est-il correct ? adéquat ? et juste ?.

Ensuite, les auteurs **Hansen, Crosser & Laufer (1992)** vont même jusqu'à assurer que le fiscaliste détient une volonté de sacrifier ses propres intérêts pour le bien-être des autres. La notion de sacrifice rappelle l'approche normative de la responsabilité de la société, approche pour laquelle la critique a été exposée précédemment.

Aussi, **Rossignol (2010)** assure un gain de transversalité dans le rôle du fiscaliste. Le fiscaliste est donc projeté de par le risque qu'il doit contrôler et les responsabilités qu'il doit assumer, au cœur du processus décisionnel stratégique global de l'entreprise. Il côtoie ainsi de plus près les fonctions hautement stratégiques de l'entreprise comme la finance :

*(...) la fonction fiscale de l'entreprise qui constitue, lorsqu'elle existe en tant que telle, le pivot autour duquel s'articule l'ensemble des décisions comptables et financières de l'entreprise. Cette fonction a considérablement évolué au cours des quinze dernières années, en présentant une dimension de plus en plus internationale, financière et stratégique, transversale en fait (**Rossignol, 2010, p. 182**).*

Le fiscaliste est dorénavant considéré comme un « **Business Partner** ».

Enfin, **Van de Perre (2015)**, dans son cours de « Gestion du risque fiscal de l'entreprise », confirme la dépendance qui existe entre la réévaluation du risque fiscal et l'évolution du rôle du fiscaliste lorsqu'il énonce quelles sont, selon lui, les 5 vecteurs de la transformation de la fonction fiscale.

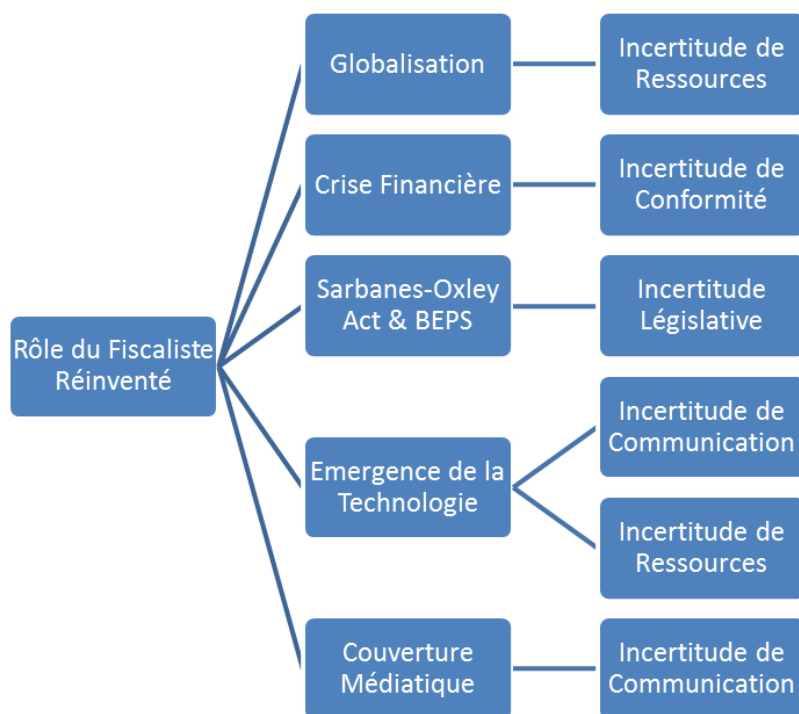
Pour **Van de Perre (2015)**, les causes du changement dans la fonction fiscale sont :

- 1) La globalisation
- 2) La crise financière
- 3) Sarbanes-Oxley Act & BEPS
- 4) L'émergence de la technologie
- 5) La couverture médiatique & l'activisme

En effet, même si les vecteurs d'adaptation de la fonction fiscale avancés par **Van de Perre (2015)** sont plus pragmatiques que ceux avancés par **Rossignol (2010)** au graphe 5 dans la

redéfinition du risque fiscal, la dépendance entre les deux est suffisamment forte pour pouvoir réaliser le même genre de schéma et illustrer les relations aux facteurs d'incertitude présentés dans le rapport d'EY (2014).

Graphe 6: Composantes de la réinvention du rôle du fiscaliste



Partie 2 : Composantes du risque fiscal réinventé

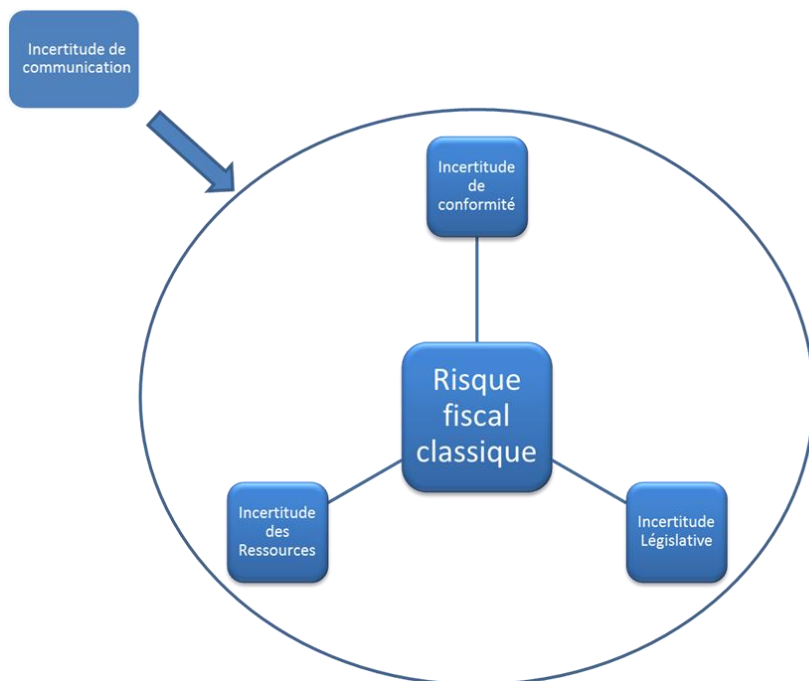
En clôturant le chapitre sur l'approche par la responsabilité sociétale de la gestion du risque fiscal, il est ressorti que les fiscalistes actuels font face à 4 grandes sources d'incertitude. Elles sont apparues comme les composantes intégrantes de ce qui a été défini comme le risque fiscal réinventé, à savoir : l'incertitude législative, l'incertitude de conformité, l'incertitude des ressources et l'incertitude de communication.

Tout au long de la mise en contexte, une chronologie temporelle a été suivie de manière à conserver une logique dans l'énonciation des différentes idées. Cette même logique peut également être appliquée pour présenter la relation de dépendance/influence qui existe entre les 4 composantes. Il ne s'agit toutefois plus de poser des dates précises, mais d'observer dans quel ordre les composantes du risque fiscal s'influencent (graphe 8). Grâce aux idées exposées dans la partie de mise en contexte, deux sortes de relation doivent être identifiées :

D'une part, la singularité de la composante « incertitude de communication » doit être soulignée. En effet, conséquence directe de la montée en puissance des médias sociaux (nouvelle partie prenante propre à l'incertitude de communication), cette composante est la plus récente. **L'Ethics and Compliance Initiative (n.a)** ne répertorie, dans sa ligne du temps, les réseaux sociaux comme « Major Ethics and Compliance Issues » qu'à partir des années 2010. Les 3 autres composantes, quant à elles, réfèrent à des critères plus classiques d'incertitude, pour la plupart déjà présents dans l'approche classique du risque fiscal : coût d'opportunité, risque-sanction.

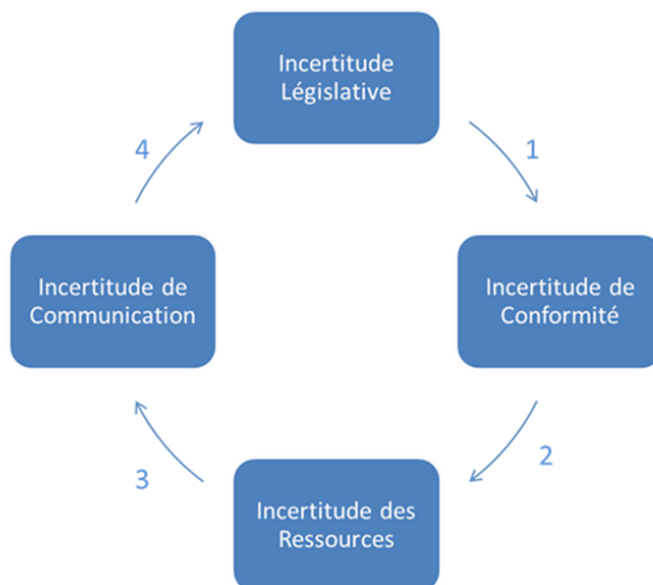
Le risque fiscal peut être représenté par le graphe ci-dessous :

Graphe 7: Dynamique singulière de l'incertitude de communication et des 3 autres composantes du risque fiscal réinventé



D'autre part, une autre dynamique peut être décelée entre les différentes composantes d'incertitude. Celle-ci ne portant plus sur 1 composante contre 3, mais bien sur les interactions distinctes entre les 4 composantes d'incertitude. Cette dynamique cyclique est représentée par le schéma ci-dessous :

Graphe 8: Dynamique cyclique du modèle théorique du risque fiscal réinventé



- 1) La « relation 1 » est assez évidente et est directement issue du « Choc 2 » et ses conséquences exposées lors l'analyse de l'évolution du TPO. En effet, c'est l'effervescence législative qui sème l'incertitude législative et impacte directement l'incertitude de conformité. Le risque fiscal est donc difficile à **cerner**¹¹.
- 2) La « relation 2 » traduit la difficulté à **évaluer**¹² le risque fiscal dans la réalité pratique, présenté par **Rossignol (2010)** :

Le risque fiscal est difficile à cerner dans la mesure où sa révélation résulte pour l'entreprise d'une procédure de contrôle fiscal qui est, par nature, aléatoire. La probabilité du contrôle fiscal, révélateur du risque, est inconnue et celle de détection de l'irrégularité au cours de la procédure de contrôle fiscal l'est tout autant. Cette difficulté est également renforcée par le fait que la notion même d'irrégularité, source de risque, est parfois délicate à évaluer (Rossignol, 2010, p. 181).

Il faut préciser que bien que la difficulté à cerner le risque fiscal ait été reliée précédemment à l'incertitude législative¹³, il n'en demeure pas moins que cet aspect présente des répercussions pratiques au moins jusqu'à la « relation 2 ».

- 3) La « relation 3 », c'est-à-dire, l'incertitude des ressources en général humaines, mais de plus en plus technologiques intervient lors de la quantification du risque. En effet, alors que l'incertitude de conformité se rapportait toujours à la difficulté d'évaluer le risque fiscal, il est clair que l'incertitude de ressources intervient une étape plus loin, lorsqu'il devient nécessaire de **quantifier**¹⁴ ce risque :

Ces difficultés d'appréciation se doublent généralement d'une difficulté d'évaluation et, sur ce point, la situation ne se révèle pas plus simple pour savoir où se situe la norme, qui seule permettra de quantifier le risque (Chadefaux et Rossignol, 2006, p. 1451) (Rossignol, 2010, p. 181).

Cette difficulté à quantifier le risque fiscal est d'autant plus exacerbée de nos jours, qu'une nouvelle dimension, très difficilement mesurable, est apparue depuis peu (Graphe 7). Cette liaison à l'incertitude de communication se réfère donc directement au contenu et à la manière de partager des informations difficilement mesurables, par le biais d'une communication efficace.

¹¹ Larousse (2016) définit le terme « cerner » : Saisir l'étendue exacte d'une question, en dégager les points principaux.

¹² Le Larousse (2016) définit le terme « évaluer » : Déterminer approximativement la durée, la quantité, le nombre, l'importance de quelque chose.

¹³ Cf. Graphe 5

¹⁴ Le Larousse (2016) définit le terme « quantifier » : Traduire quelque chose en une quantité mesurable.

- 4) La « relation 4 » est beaucoup plus insidieuse et repose majoritairement sur le fait qu'aujourd'hui la couverture médiatique (Graphe 7) est permanente (Graphe 6). Le fait que les médias s'initient à la critique et divulguent ouvertement tout, implique d'une part, une adaptation des politiques de communication des entreprises et d'autre part, stimule l'imagination des autorités législatives et de contrôle. La boucle est donc bouclée et peut repartir pour un tour.

Après avoir compris quelles étaient les relations entre chaque source d'incertitude composant le risque fiscal réinventé, il est temps d'approfondir individuellement chaque source et de comprendre quels sont les concepts internes à chaque source. Pour ce faire, nous suivrons la logique expliquée ci-dessus en exposant consécutivement l'incertitude législative, l'incertitude de conformité, l'incertitude des ressources et l'incertitude de communication.

Chapitre 1 : Incertitude législative

Dans son rapport **Ernst and Young (2014)** qualifie l'incertitude législative de risque législatif, reliant ce dernier majoritairement au projet de « Base Erosion Profit Shifting » (BEPS) lancé par l'OCDE en 2013. Egalement dans son rapport, **Ernst and Young (2014)** propose l'approche suivante du risque législatif : *“(...) the rapid increase in new and potential legislation and regulation. To that end, much attention has focused on the OECD BEPS Action Plan.”* (**EY, 2014, p. 5**). L'approche d'EY indique donc une variable d'incertitude principale sous-jacente à l'incertitude législative : BEPS Action Plan. Nous verrons par la suite que même si le plan d'action BEPS de l'OCDE est sans aucun doute la cause majeure de l'incertitude législative, il demeure que d'autres causes sont aussi à pointer, telles que la taxe Tobin, les rulings et l'expansion dans les pays émergents.

1. OCDE BEPS Action Plan

1.1 Contexte

1.1.1 3 évolutions

Dans l'exposé de son plan d'action (2013) contre l'optimisation fiscale, l'**OCDE (2013)** motive son choix d'action en avançant **3 évolutions** majeures de l'économie qui ont conduit à la situation actuelle.

Premièrement, l'OCDE pointe le bénéfice que l'économie tire de la mondialisation et du rythme accéléré d'intégration des marchés nationaux. **L'OCDE (2013)** indique que : *« La mondialisation est bénéfique à nos économies nationales. La mondialisation n'est pas un phénomène nouveau, mais le rythme d'intégration des économies et des marchés nationaux a connu une accélération marquée ces dernières années »* (**OCDE, 2013, p. 7**). Elle voit dans la mondialisation une dynamique positive basée sur des échanges et des investissements transnationaux plus nombreux et efficaces, luttant in fine contre la pauvreté : *« La*

mondialisation stimule les échanges et accroît les investissements directs étrangers dans de nombreux pays. Par conséquent, elle soutient la croissance, crée des emplois, encourage l'innovation et a permis à des millions de personnes de sortir de la pauvreté » (OCDE, 2013, p. 7).

Deuxièmement, l'OCDE explique que la mondialisation a de larges répercussions sur la fiscalité des acteurs qui se lancent à l'international. En effet, interagir avec plusieurs cadres fiscaux nationaux débouche inévitablement à des cas de double imposition du bénéfice. De tels cas sont incohérents avec le premier point et la création de richesse supplémentaire supposée de la mondialisation : « (...) *les interactions entre différents systèmes fiscaux nationaux pouvaient déboucher sur une double imposition, avec des conséquences préjudiciables à la croissance et à la prospérité mondiale* » (OCDE, 2013, p. 7). Une valorisation du droit fiscal international s'impose donc comme une nécessité :

Tous les pays conviennent de la nécessité d'éliminer la double imposition et, pour ce faire, d'adopter des règles internationales qui soient claires, prévisibles et porteuses de certitude pour les pouvoirs publics comme pour les entreprises. Dès lors, le droit fiscal international est un pilier essentiel à l'appui de la croissance de l'économie mondiale (OCDE, 2013, p. 7).

Troisièmement, conjointement à la mondialisation de l'économie globale, l'intégration des entreprises au niveau mondial a subi une forte évolution. Le jeu de centralisation de certaines activités et de décentralisation d'autres opérations a donné champ libre à de nouvelles pratiques encore jamais observées, telles que l'optimisation fiscale à grande échelle :

Le poids croissant des services dans l'économie et l'importance grandissante des produits numériques qui peuvent souvent être vendus sur l'Internet permettent désormais aux entreprises d'implanter beaucoup plus facilement de nombreuses activités productives dans des lieux éloignés de l'emplacement physique de leurs clients. Ces phénomènes sont amplifiés par l'aptitude croissante des spécialistes de la planification fiscale à identifier et mettre à profit les possibilités d'arbitrage licites et les limites des pratiques de planification acceptables, permettant aux entreprises multinationales d'adopter avec plus d'assurance des positions fiscales agressives » (OCDE, 2013, p. 8).

1.1.2 Perte de valeur

Le souci de prévenir les cas de double imposition et le renforcement de la marge de manœuvre des spécialistes fiscaux va aujourd'hui trop loin et délivre l'inverse du résultat espéré initialement. L'OCDE recense **une perte de valeur** selon trois points de vue :

- 1) Les premiers touchés par les débordements de la globalisation avancés par l'OCDE (2013) sont **les pouvoirs publics**. L'intégrité de leurs régimes fiscaux nationaux est

plus que jamais menacée. De plus, les caisses publiques font face à un sous-financement grandissant auquel il est urgent de mettre un terme :

En outre, l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS selon l'acronyme anglais) sapent l'intégrité du système fiscal, car le public, les médias et certains contribuables jugent que les faibles taux d'imposition des entreprises sont injustes. Dans les pays en développement, le manque de recettes fiscales entraîne un sous-financement critique de l'investissement public qui pourrait contribuer à promouvoir la croissance économique (OCDE, 2013, p. 8).

- 2) Toujours selon l'**OCDE (2013)**, les **autres contribuables** qui eux, n'ont pas les moyens de profiter des opportunités générées par un élargissement sur la scène internationale doivent suppléer pour la part de charge fiscale que les autorités fiscales nationales n'arrivent plus à soutirer des acteurs dont les activités se sont globalisées :

Lorsque les règles fiscales autorisent les entreprises à réduire leur charge fiscale en transférant leurs bénéfices hors des pays ou territoires où elles exercent leurs activités génératrices de revenus, ce sont les autres contribuables de ce même pays ou territoire qui supportent une plus large part de la charge fiscale (OCDE, 2013, p. 8).

- 3) Enfin, l'OCDE précise que contrairement aux idées reçues, **les entreprises** elles-mêmes sont victimes des débordements de la mondialisation. Il s'agit ici des différences exprimées précédemment entre le risque fiscal classique et le risque fiscal réinventé, qui de par ses nouvelles composantes est devenu beaucoup plus compliqué à gérer (**OCDE, 2013, p. 8**).

1.1.3 Friction versus faille

La suite du rapport de l'**OCDE (2013)** introduit **deux nouveaux concepts** expliquant l'interaction des régimes fiscaux nationaux et issus de cette mondialisation déviante.

D'une part, le rapport (2013) fait état de **frictions** fiscales. Celles-ci réfèrent à une non prise en compte des répercussions internationales des décisions prises au niveau national. L'**OCDE (2013)** précise :

Lorsqu'ils conçoivent leurs régimes fiscaux, les États souverains ne prennent pas toujours assez en compte l'effet des règles en vigueur dans d'autres pays. L'interaction d'ensembles indépendants de règles appliquées par des pays souverains engendre des frictions, y compris un risque de double imposition pour les entreprises présentes dans plusieurs pays (OCDE, 2013, p. 9).

D'autre part, l'**OCDE (2013)** oppose le concept de friction à la notion de **faille**, générant exactement l'effet inverse à la friction : *« Elle génère aussi des failles, lorsque le bénéfice d'une société n'est taxé nulle part, ni dans le pays de la source, ni dans celui de la résidence, ou n'est taxé qu'à un taux nominal » (OCDE, 2013, p. 9)*. La notion de faille peut être illustrée par exemple par une double non-taxation.

1.1.4 Double taxation versus double non-taxation

Il résulte donc des débordements de la mondialisation **deux problématiques** : la double imposition et la double non-imposition, toutes deux très dommageables pour la création de valeur.

Dans la pratique, il s'avère que les normes internationales et les accords bilatéraux mis en place ne prennent en compte que les frictions et n'abordent pas la problématique des failles : *« Les normes internationales s'efforcent de remédier à ces frictions tout en préservant la souveraineté fiscale, mais des failles persistent » (OCDE, 2013, p. 9)*. Malheureusement, ces conventions et normes à caractère global présentent encore beaucoup de lacunes et laissent place à la création de failles supplémentaires, la problématique de la double non-imposition prenant le pas sur celle de la double imposition :

En soi, une fiscalité nulle ou faible n'est pas un problème, mais elle le devient si elle se double de pratiques qui séparent artificiellement le bénéfice imposable des activités qui le génèrent. En d'autres termes, ce qui est préoccupant en matière de politique fiscale est que, du fait de failles dans les interactions entre différents systèmes fiscaux, et parfois en raison de l'application de conventions fiscales bilatérales, les bénéfices générés par des activités transnationales puissent n'être imposés nulle part, ou indûment faiblement imposés (OCDE, 2013, p. 10).

1.2 Plan d'action

A la vue du contexte fiscal mondial actuel, l'anxiété et l'incertitude quant à une démultiplication des effets d'une inaction dans le domaine commencent à se faire sentir :

L'inaction dans ce domaine aurait vraisemblablement pour conséquences la perte de recettes fiscales pour certains États, l'apparition de normes internationales qui se font concurrence et le remplacement du cadre consensuel existant par des mesures unilatérales de nature à provoquer une anarchie fiscale généralisée, avec le retour en force de la double imposition (OCDE, 2013, p. 11).

C'est en réponse à cette anxiété croissante que les ministres des finances du G20 ont demandé à l'OCDE d'imaginer un plan d'action. Celui-ci : *« doit donner aux pays les instruments nationaux et internationaux permettant de mieux aligner les droits d'imposition sur l'activité économique » (OCDE, 2013, p. 11)* dans le but d'opérer *« des changements fondamentaux requis pour empêcher efficacement la double non-imposition, mais aussi les*

cas d'imposition faible ou nulle associés à des pratiques qui séparent artificiellement les bénéfices des activités qui les génèrent » (OCDE, 2013, p. 13).

Le plan d'action se base donc sur 3 objectifs :

- 1) « *Il faut concevoir de nouvelles normes internationales afin d'assurer la **cohérence** du régime d'imposition des bénéfices des sociétés à l'échelle internationale » (OCDE, 2013, p. 13) : cet objectif a pour but de prévenir les pratiques d'érosion de la base d'imposition en régulant tous les domaines peu considérés à l'échelle internationale et qui débouchent sur la création de failles, lacunes, frictions ou asymétries entre les législations nationales.*
- 2) « *Il est nécessaire de réaligner les règles d'imposition sur la **substance économique** pour rétablir les effets et avantages escomptés des normes internationales, qui n'ont peut-être pas évolué à la même vitesse que les modèles économiques et les progrès technologiques » (OCDE, 2013, p. 13) : par cet objectif l'OCDE vise les incohérences de résidence et particulièrement l'utilisation de sociétés écran.*
- 3) « *Les mesures engagées pour lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices ne peuvent réussir sans un surcroît de **transparence**, ni sans certitude et prévisibilité pour les entreprises » (OCDE, 2013, p. 13) : cet objectif fait référence à la condition *sine qua non* à la réalisation des deux objectifs précédents, c'est-à-dire une transparence mutuelle dans le transfert d'informations entre les autorités fiscales et les entreprises. Il est utile de signaler que le détail des 15 actions concrètes proposées aux pays par l'OCDE est disponible à l'annexe 2.*

Uncertainty around BEPS outcomes



4% of large companies believe all BEPS recommendations will be adopted by all OECD countries. Nobody (0%) in the Americas thinks this will happen.

30% of large companies think the situation will be characterized by relatively limited coordinated action and more unilateral actions by countries.

61% of large companies believe some countries will adopt some OECD recommendations.

"Large companies" refers to global companies with more than US\$250 million in annual revenues.

EY 2014 Tax risk and controversy survey: ey.com/taxriskseries
© 2014 EYGM Limited. All Rights Reserved.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

1.3 Sources d'incertitude

Avant d'énoncer les sources d'incertitude liées au projet BEPS, il est important de rappeler que BEPS ne propose que des recommandations mais n'a en aucun cas de pouvoir impératif, laissant chaque pays décider et évaluer ce qui lui semble opportun d'implémenter à l'échelle nationale.

Maintenant que nous avons une compréhension claire du contexte dans lequel est apparu le projet BEPS et de sa portée, il est essentiel d'examiner pourquoi un tel projet représente un nid d'incertitude législative pour les entreprises.

Dans son rapport sur le risque fiscal, **Ernst and Young (2014)** énonce 2 sources d'incertitude, conséquences directes du plan d'action BEPS.

D'une part, les idées défendues par le projet BEPS sont **loin de faire l'unanimité** auprès des pays. Les résultats qu'EY propose, indiquent que 61% des multinationales pensent que certains pays adopteront certaines recommandations au niveau national. De plus, 30% des grandes entreprises pensent que la situation tendra vers une coordination limitée entre pays et plus d'actions unilatérales. Enfin, seulement 4% des répondants croient en une adoption complète par tous les pays du projet BEPS (**EY, 2014, p. 9**). **Ernst and Young (2014)**, précise aussi que le retour vers des cas de double taxation serait une conséquence directe d'un projet BEPS qui ne serait pas unanimement suivi : « *Double taxation is one potential outcome of uncoordinated or unilateral actions* » (**EY, 2014, p. 9**). Notons que pour **Simon (2014)**, une conformité totale aux recommandations du projet BEPS amènerait à une harmonisation paradoxalement trop étendue et dommageable, faisant du tort, par exemple, à des régimes nationaux parfaitement efficace.

D'autre part, **Ernst and Young (2014)** pointe **les objectifs de calendrier** du BEPS Action Plan et pense que ceux-ci sont une source d'incertitude en soi:

Many businesses feel that the BEPS agenda is overly ambitious and that the timetable (with many key elements to be completed by September 2014 and all actions to be completed by 2015) is too accelerated to allow careful consideration and input. That in turn may drive risk » (**EY, 2014, p. 8**).

Simon (2015) pousse la critique jusqu'à prétendre qu'aucune analyse approfondie des avantages et inconvénients de chaque action n'a été réalisée au préalable et que l'agenda BEPS propose une mise en place totalement précipitée du projet sous prétexte que la situation est devenue intolérable :

(...) la planification du projet BEPS aurait dû être précédée d'une analyse économique minutieuse. Il aurait aussi fallu examiner les avantages et les inconvénients de chaque mesure. Aucune de ces deux précautions n'a été prise. En lieu et place, l'OCDE met la pression pour faire avancer ce projet. Peu importe les dommages collatéraux occasionnés. L'organisation évoque les conséquences désastreuses (étayées au mieux de manière lacunaire) des transferts de bénéfices et de l'évasion fiscale agressive pour justifier chacune de ses mesures, même les plus pesantes (**Simon, 2015**).

L'agenda prévu par le BEPS Action Plan est disponible à l'annexe 2.

En d'autres mots, le projet BEPS impacte le risque fiscal réinventé en ce sens qu'il sème l'incertitude quant à l'ampleur de sa considération et l'horizon temporel de sa mise en œuvre au niveau national. Une illustration de la portée du projet BEPS au niveau européen est la publication par **Pierre Moscovici (2016)**, commissaire européen aux Affaires économiques, de deux projets de directives européennes. La première traite d'une

implémentation européenne de l'action 13 du projet BEPS, en l'occurrence la fameuse comptabilité « pays par pays » permettant au fisc belge d'intervenir si celui-ci est mis au courant qu'une société belge localise des bénéfices ailleurs. La deuxième, fait état de 6 mesures déjà très précises et concrètes à la disposition du fisc pour traquer les cas d'évasion fiscale (**La Libre Belgique, 29 janvier 2016, p. 24**).

2. La Taxe TOBIN

La taxe Tobin est une notion imaginée en 1972 par James Tobin. Cette taxe Tobin consiste en une imposition de 0,1% du montant de chaque transaction d'actions et de 0,01% sur les transactions concernant les produits dérivés (**La Libre Belgique, 25 janvier 2016, p. 25**).

Ses qualités ayant été contestées à maintes reprises, cette taxe ne reçut à nouveau de l'intérêt en Europe qu'en 2011, période de crise et de recherche de recettes financières par les états.

Actuellement en Europe, le fait d'envisager cette taxe est loin de faire l'unanimité. En effet, seuls 10 pays (France, Allemagne, Portugal, Autriche, Slovaquie, Grèce, Espagne, Italie, Slovaquie et Belgique) sont favorables à la mise en œuvre d'une telle taxe à l'avenir (**La Libre Belgique, 25 janvier 2016, p. 25**). Etant 10, ils peuvent profiter de la procédure de coopération renforcée, définie par l'**Union européenne (n.a.)** comme : « *La coopération renforcée permet aux Etats membres les plus ambitieux d'approfondir la coopération entre eux tout en laissant la porte ouverte aux autres Etats membres susceptibles de suivre ultérieurement* » (**European Union, n.a.**).

La polémique sur la taxe Tobin fut relancée en Belgique fin janvier 2016, lorsque le ministre des Finances, Johan Van Overtveldt, a déclaré que la Belgique envisageait de retirer son soutien à la taxe Tobin. Un retrait de la Belgique aurait un effet capital sur une éventuelle implémentation européenne de la taxe étant donné qu'une des conditions de la procédure de coopération renforcée¹⁵ exige l'accord de minimum 9 pays (**La Libre Belgique, 25 janvier 2016, p. 25**). Si un autre pays suivait la Belgique dans sa décision de retrait, le projet de taxe Tobin à l'échelle européenne s'écroulerait par la même occasion.

2.1 Sources d'incertitude

L'incertitude législative due à la taxe Tobin provient d'une part du fait que les Etats membres soient **divisés et indécis** quant au soutien qu'ils doivent apporter à cette option et d'autre part que la mise en place, le cas échéant, **serait très rapide**.

¹⁵ Disponible sur <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV%3Aa28000>

3. Ruling

3.1 Contexte

En Belgique¹⁶, les rulings sont définis comme ceci :

Un ruling (décision anticipée) peut être défini comme étant une décision par laquelle le SPF Finances détermine comment les lois d'impôts s'appliqueront à une situation ou à une opération bien précise qui n'a pas encore produit d'effets sur le plan fiscal (Service Public Fédéral Finances, n.a).

Autrement dit, les rulings représentent un mécanisme légal d'entente mis en place par les autorités fiscales nationales pour donner aux sociétés (en pratique souvent multinationales) présentes sur leur territoire un maximum de sécurité juridique quant à l'activité commerciale qu'elles opèrent et l'issue fiscale de celle-ci.

Apparu dans les années 80 au Pays-Bas, les rulings furent introduits en Belgique en 2002 et suivis par de nombreux pays à partir des années 2000 (Belga, 2014).

3.2 Excess Profit Rulings

3.2.1 Le mécanisme

Le type de ruling belge que la Commission attaque est dénommé : régime d'exonération des bénéfices excédentaires. Le nœud du problème réside dans le terme « bénéfice excédentaire ». Normalement taxée sur son bénéfice réellement réalisé par ses activités sur le territoire belge, une multinationale peut se prévaloir de décisions fiscales anticipées (ruling) afin de redéfinir la teneur de ce bénéfice réel en y soustrayant une partie appelée bénéfice excédentaire :

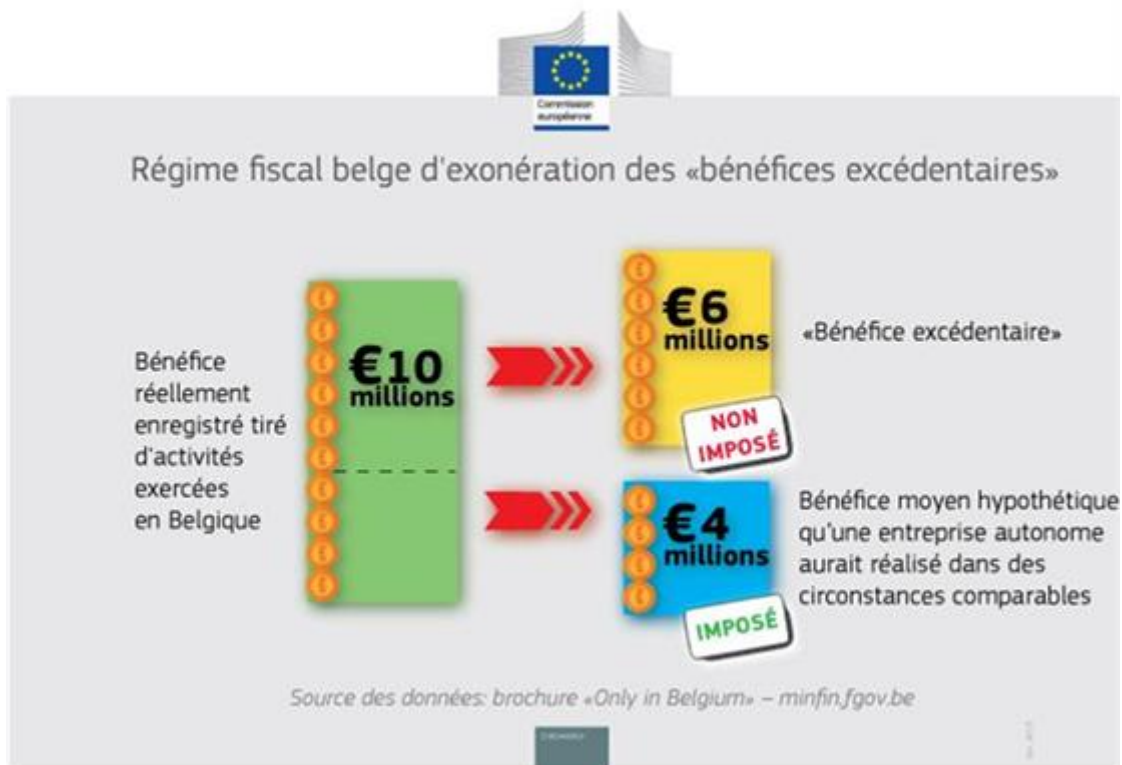
Les règles belges d'imposition des sociétés requièrent que les sociétés soient imposées sur la base du bénéfice réellement enregistré généré par les activités qu'elles exercent en Belgique. Toutefois, le régime d'exonération des bénéfices excédentaires de 2005, fondé sur l'article 185§2, b) du «Code des impôts sur les revenus», a permis à des sociétés multinationales de déduire de leur base imposable des bénéfices dits «excédentaires», en s'appuyant sur des décisions fiscales anticipées contraignantes, généralement valables quatre ans et reconductibles (Commission européenne, 2016).

Le bénéfice réel est alors comparé au : « (...) bénéfice moyen hypothétique qu'une société autonome se trouvant dans une situation comparable aurait enregistré » (Commission européenne, 2016). Cette comparaison permet à la multinationale de dégager et justifier un bénéfice excédentaire qu'elle associe aux diverses synergies propres à sa taille et sa

¹⁶ Notons, qu'il est important de traiter de ce concept sous l'angle national puisque même si la définition reste la même peu importe le pays, dans la pratique, il s'illustre sous différentes formes. Nous traiterons exclusivement du cas des rulings belges d'exonération du bénéfice excédentaire.

présence internationale (réputation, économies d'échelles, réseaux de clients,...) (Commission européenne, 2016).

Graphe 9:



Source: Commission européenne, 2016, IP/16/42

3.2.2 Le problème

Fortement appréciées par les multinationales pour leur efficacité dans la réduction de l'incertitude législative, ces pratiques sont aujourd'hui la cible de la Commission européenne qui les considère comme des avantages fiscaux illégaux. Un communiqué de presse de la **Commission européenne (2016)** pourvoit le constat suivant : « *La Commission européenne a conclu que les avantages fiscaux sélectifs octroyés par la Belgique au titre de son régime d'exonération des bénéfices excédentaires sont illégaux au regard des règles de l'UE en matière d'aides d'État* » (**Commission européenne, 2016**). C'est dans ce contexte de remise en cause du régime d'exonération des bénéfices excédentaires en Belgique que la réapparition d'incertitude législative prend tout son sens.

Afin de mieux comprendre la décision de la Commission européenne, il est indispensable d'en comprendre les motivations.

Sensé prévenir la double imposition du bénéfice dit excédentaire attribuable à une activité internationale de l'entreprise, le régime d'exonération des bénéfices excédentaires belge

occasionnerait une faille¹⁷ et favoriserait une double non-imposition de celui-ci. Par conséquent, comme précisé plus haut, la Commission européenne avance deux motivations majeures pour justifier le caractère illégal des rulings belges en se basant sur l'article 107 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (**Commission européenne, 2016**). Selon la **Commission européenne (2016)**, la Belgique dérogerait :

- 1) à la pratique ordinaire prévue par les règles belges d'imposition des sociétés : le régime donnerait **un avantage indu** aux acteurs possédant les conditions requises pour bénéficier de l'avantage fiscal, aux dépens des acteurs autonomes pleinement taxés (**Commission européenne, 2016**).
- 2) au principe dit «de pleine concurrence» consacré par les règles de l'UE en matière d'aides d'État : le bénéfice excédentaire dégagé **devrait être réparti entre les pays en fonction de l'activité réellement réalisée**. Ce n'est pas du tout le cas, puisque le régime permet une exonération unilatérale de l'entière du bénéfice excédentaire dégagé (**Commission européenne, 2016**).

3.3 Sources d'incertitude

C'est en se mettant à nouveau dans la peau du fiscaliste que les sources d'incertitude liées aux rulings émergent au grand jour. Trois sources sont à identifier :

- 1) En 2014, le journal Challenge, faisait état de 4 enquêtes ouvertes par la Commission européenne sur les rulings. Deux concernent le Luxembourg, une l'Irlande et la dernière les Pays-Bas (**Challenge, 2014**). Aujourd'hui c'est la Belgique qui est touchée, qui plus est de manière chiffrée. La **Commission européenne (2016)** annonce : « (...) *le régime belge d'exonération des bénéfices excédentaires est illégal et ordonne la récupération d'environ 700 millions d'euros auprès de 35 multinationales* » (**Commission européenne, 2016**). L'incertitude règne donc lorsqu'il s'agit de savoir **quel pays sera le suivant et dans quelle mesure** une potentielle enquête supplémentaire de la Commission impactera le régime fiscal en place.
- 2) Force est de constater que l'enquête sur les rulings belges a relancé et accélère le débat sur une éventuelle implémentation d'une assiette consolidée pour l'impôt des sociétés, déjà abordée plus haut par **Kolassa (2015)** :

Parmi les actions clés figurent un cadre permettant d'assurer une imposition effective là où les bénéfices sont réalisés ainsi qu'une stratégie visant à relancer l'assiette commune consolidée pour l'impôt sur les sociétés (ACCIS), qui devrait faire l'objet d'une nouvelle proposition dans le courant de l'année 2016 (**Commission européenne, 2016**).

Un ajout d'incertitude législative est donc observable lorsque l'on fait attention aux **répercussions internationales** d'une enquête pourtant d'ampleur nationale.

¹⁷ Cf. Friction versus faille

- 3) D'après la **Commission européenne (2016)**, l'usage de rulings ne devrait pas disparaître mais les multinationales doivent s'attendre à devoir se conformer à court terme à une série d'exigences très strictes en matière de transparence :

Cette législation concourra à accroître considérablement le degré de transparence et découragera le recours à ce type de décisions à des fins abusives – ce qui constitue une bonne nouvelle pour les entreprises et les consommateurs, qui continueront de bénéficier de cette pratique fiscale très utile, laquelle fera toutefois l'objet de contrôles très stricts afin de garantir un cadre favorable à une concurrence fiscale loyale » (Commission européenne, 2016).

L'incertitude législative survient donc lorsque les entreprises doivent évaluer la perspective de **continuité temporelle des avantages** fiscaux avancés par la Commission européenne dont elles bénéficient dans les conditions actuelles.

4. Expansion dans les pays émergents

Le propre d'une entreprise multinationale est d'être présente et active dans plus d'un pays distinct. **Pirenne (2002)** définit d'ailleurs une entreprise multinationale comme : « (...) *une entreprise qui détient des établissements ou qui contrôle des entreprises filiales dans un ou plusieurs pays distincts de celui de son siège social* » (**Pirenne, 2002**).

Envisager l'expansion de son activité dans un pays supplémentaire fait donc partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise et impacte directement le fiscaliste devenu « Business Partner » lors de la redéfinition de son rôle.

Cependant, le risque fiscal ne peut être appréhendé de la même manière si l'entreprise convoite d'étendre son activité à un pays développé ou en voie de développement. En effet, dans son enquête sur le risque fiscal, **Ernst and Young (2014)** indique que *“Seventy-eight percent of the largest companies say they agree or strongly agree that entering into or operating in an emerging market significantly increases their levels of tax and controversy risk, up from 67% in 2011”* (**EY, 2014, p. 8**).

Toujours dans le même rapport, **Ernst and Young (2014)** voit deux raisons à ce constat.

D'une part, **Ernst and Young (2014)** explique ce ressenti des multinationales par le fait que les pays émergents font face à une croissance économique fulgurante. Une telle rapidité de développement nécessite un remaniement très fréquent du système législatif ; système où la fiscalité occupe une place centrale : *“Because they are dealing with such rapid growth, many emerging markets countries experience very significant policy, legislative and regulatory change as they try to bring their tax regime up to a more sophisticated level”* (**EY, 2014, p. 8**).

D'autre part, **Ernst and Young (2014)** atteste de la difficulté qu'ont les entreprises de disposer des ressources locales requises et nécessaires pour gérer le risque fiscal dans des pays étrangers. En effet, détenir des fiscalistes spécialisés et des processus de contrôle adaptés à des régimes fiscaux étrangers très évolutifs relève du défi : *“Couple this with the fact that many companies will have little or no dedicated resources with strong local tax knowledge or cultural experience (...)”* (**EY, 2014, p. 8**).

4.1 Source d'incertitude

L'incertitude législative provient donc de **l'instabilité, l'évolutivité et la sophistication** des régimes en place dans les pays en voie de développement.

Notons que l'on retiendra ici seulement la première partie de l'explication d'EY, car la deuxième fait référence à l'incertitude de ressources que l'on abordera ultérieurement.

Chapitre 2 : Incertitude de conformité

L'incertitude législative expliquée au point précédent, atteste de l'effervescence que subit la législation fiscale à plusieurs niveaux. Comme l'indique la « relation 2 » du graphe 8, l'incertitude législative impacte directement la deuxième composante du risque fiscal redéfini: l'incertitude de conformité. Dans ce sens, l'incertitude législative a redéfini la relation entre le contribuable et les autorités fiscales par le fait que celles-ci profitent du dynamisme de la machine législative pour durcir leur méthode et standards de contrôle :

Tax administrators have taken their cue from the shifting conditions and political focus, giving rise to what the survey data indicates is the third area of tax risk facing businesses today: more aggressive, focused tax enforcement and a sense that mutually constructive relationships between taxpayers and authorities are becoming strained (**EY, 2014, p. 5**).

Dans la première partie, nous allons lier le rôle du fiscaliste en tant que « Business Partner » à une nouvelle approche bidimensionnelle (légale et acceptable) de l'optimisation fiscale qui influence inévitablement le risque y étant associé (**Rossignol, 2010, p. 188**).

Dans la deuxième partie, nous exposerons en quoi le fiscaliste peut présenter des traits de schizophrénie et quelles en sont les répercussions sur l'incertitude de conformité (**Friedman, 1970**).

1. L'optimisation fiscale légale et acceptable

Rossignol (2010) ajoute une nouvelle dimension à l'optimisation fiscale et introduit le concept de « co-gestion » :

Cette dernière (l'optimisation fiscale) s'auto-censurerait en fait dans ses pratiques en limitant sa propre créativité fiscale, par la définition d'une deuxième frontière, celle précisément de l'« acceptable », en plus de celle du légal, dans le cadre de ce que l'on

pourrait appeler une « co-gestion » de l'optimisation fiscale. (Rossignol, 2010, p. 188).

Cette co-gestion implique que le fiscaliste s'autocensure dans l'imagination de la stratégie fiscale de l'entreprise. Dans la pratique cette autocensure relève de deux dimensions: la dimension légale et la dimension acceptable de son projet d'optimisation.

1.1 Dimension légale

Comme exposé au début de ce travail, la différence entre la fraude fiscale et l'optimisation, mélange entre l'évitement et la planification, est le caractère illégal de la fraude. Si on suit l'approche sociétale de la fiscalité, il est clair que l'optimisation fiscale, pourtant légale, pose également problème et intervient dans l'augmentation de l'incertitude de conformité. Hansen & al. (1992) précise que se conformer aux règles légales n'est pas gage de conformité éthique.

Imaginer une stratégie d'optimisation fiscale légalement conforme est devenu un exercice beaucoup plus complexe qu'auparavant et représente une nouvelle forme de risque. Cette recrudescence de complexité dans le respect de la loi est expliquée par Taly (2009) qui distingue la conformité légale théorique et pratique d'une stratégie d'optimisation fiscale.

En théorie, la frontière entre ce qui est conforme (et semblerait donc éthique) ou non est assez claire : *« en principe, la relation fiscalité et éthique est extrêmement simple : la fraude – c'est-à-dire le non-respect de la loi - est interdite et l'optimisation – c'est-à-dire l'utilisation habile de la loi - est autorisée » (Taly, 2009, p. 1)*

Par contre en pratique, le fiscaliste doit absolument tenir compte dans sa gestion du risque fiscal de l'image qui ressort de son utilisation/interprétation de la loi. C'est alors que rester conforme peut devenir dans une certaine mesure malhonnête : *« Dans la pratique, les choses sont moins simples, car il y a des façons d'utiliser la loi qui peuvent paraître « trop habiles pour être honnêtes ».* (Taly, 2009, p. 1). Ce qu'écrit Taly (2009), nous traduit parfaitement l'instrumentalisation de l'éthique par les autorités fiscales et nous amène à cerner une nouvelle notion : **l'excès d'habileté**. La notion d'excès d'habileté pose deux problèmes: le problème juridique et le problème éthique.

1.1.1 Problème juridique

D'une part, une conséquence juridique de l'émergence du concept d'excès d'habileté fiscale est la redéfinition, par un assouplissement, de la notion d'abus de droit. Cette redéfinition est présentée par Blanluet (2013). Il explique que la notion d'abus de droit s'exprime dorénavant comme : *« les actes constitutifs d'un abus de droit n'ont pas exclusivement mais principalement pour but d'atténuer ou d'éluder les charges fiscales que le contribuable aurait normalement supportées » (Blanluet, 2013, p. 67).* L'assouplissement se remarque donc dans la nuance de sens entre les termes « principalement » et « exclusivement », le premier étant beaucoup plus large que le second.

D'autre part, une deuxième conséquence de l'émergence du concept d'excès d'habileté fiscale est l'augmentation du risque intrinsèque de redressement fiscal. « *Ce risque de redressement – il y a bien sûr un problème d'appréciation – doit être pris en compte par les procédures internes de l'entreprise comme tout autre risque* » (Taly, 2009, p. 1). On retombe donc dans la difficulté qu'éprouve le fiscaliste à évaluer le risque fiscal réinventé, difficulté présentée au graphe 5.

1.1.2 Problème éthique

Le fait que les autorités fiscales insèrent de l'incertitude par le biais éthique dans l'évaluation de conformité légale de l'habileté dont fait preuve le fiscaliste dans sa stratégie d'optimisation fiscale, renvoie celui-ci face à une présomption réfragable de malhonnêteté. En effet, Taly (2009) exprime le malaise auquel le fiscaliste est exposé : « (...) *en tant que responsable fiscal d'une entreprise, je ne peux pas, de ma propre initiative, payer volontairement plus que ce que je pense légalement possible* » (Taly, 2009, p. 1). Le fait que Taly (2009) précise que le fiscaliste doit payer plus d'impôt de sa propre initiative indique la naissance d'un décalage entre la perception de la conformité d'une part, interne à l'entreprise et d'autre part, externe des autorités fiscales. Ce décalage plonge le fiscaliste dans une attitude dubitative quant aux exigences des deux organes à qui il doit rendre des comptes et à l'exercice de l'habileté propre à son rôle.

C'est ce décalage qui nous conduit à la deuxième dimension que le fiscaliste doit prendre en considération lors de l'élaboration de sa stratégie d'optimisation fiscale : la dimension acceptable.

1.2 Dimension acceptable

D'après Taly (2009), la dimension acceptable serait la solution pour réconcilier la différence de perception de la conformité : « *Il faudrait pour cela que le degré d'agressivité d'optimisation fiscale jugé acceptable par l'entreprise soit fixé par une règle interne définie clairement et qu'une procédure soit instaurée pour juger au cas par cas* » (Taly, 2009, p. 1).

Cependant, déterminer un degré d'habileté fiscale acceptable pose inévitablement un problème d'évaluation, tout comme le problème juridique exposé ci-dessus. Dans les faits, il faut optimiser la combinaison de deux approches proposées par Taly (2009) :

1) Approche par la gestion des risques :

Intégrer la fiscalité dans les procédures de contrôle des risques revient à définir un processus de décision formalisé comportant des documents écrits et des règles de gouvernance permettant d'aboutir à des décisions de faire ou ne pas faire, dossier par dossier, et se substituant aux décisions résultant habituellement dans les entreprises d'un processus plus informel géré par le Directeur Fiscal en liaison avec sa hiérarchie (Taly, 2009, p. 2).

- 2) Approche éthique : « *Intégrer une dimension éthique dans la gestion de la fiscalité d'un groupe consiste à définir de façon opérationnelle la frontière entre l'habileté acceptable et l'excès d'habileté inacceptable* » (Taly, 2009, p. 2)

De plus, Taly (2009) finit par concéder qu'une fois mise en œuvre l'approche par les risques et l'approche éthique pour traiter le défi de la dimension acceptable, donnent sensiblement les mêmes résultats : « (...) *il va probablement s'apercevoir que l'approche éthique collective aboutit de fait à tracer la même frontière que l'approche par les risques* » (Taly, 2009, pp. 2-3).

Enfin, on peut donc concilier les deux approches en disant :

En termes opérationnels, cela revient à dire qu'est éthiquement inacceptable un schéma qui comporte un risque excessif de redressement confirmé au contentieux. Il ne reste plus alors, comme dans toute procédure de maîtrise de risque, qu'à fixer un pourcentage de risque acceptable (Taly, 2009, p. 2).

Un tel postulat nous permet de préciser la source d'incertitude de conformité liée à la dimension acceptable - la détermination du degré d'habileté acceptable - en la requalifiant de pourcentage de risque acceptable appliqué à l'habileté fiscale du fiscaliste.

1.2.1 Formaliser ou informaliser

Le point précédent fait état d'une solution quantitative (%) à un problème d'évaluation qualitatif (acceptabilité) du risque, débouchant sur une politique d'entreprise tenant en effet compte de la dimension acceptable de sa stratégie d'optimisation fiscale.

Une fois de plus, des sources d'incertitude apparaissent lorsqu'il s'agit de savoir comment implémenter cette solution de manière concrète au sein de l'organisation. La question à se poser est donc, faut-il formaliser le processus d'implémentation de la solution ou pas ?

Faut-il formaliser ?

D'une part, Taly (2009) explique dans son ouvrage qu'un processus informel d'implémentation et de suivi de la solution est tout à fait suffisant pour assurer la maîtrise de l'incertitude de conformité émanant de la dimension acceptable :

Constatant qu'une bonne maîtrise du risque de redressement suffit à assurer une pratique fiscale conforme à l'éthique, on pourrait être tenté de se borner à rappeler au responsable fiscal et à sa hiérarchie ce que l'on attend d'eux en la matière et considérer que le problème est résolu (Taly, 2009, p. 3).

Cependant, il rappelle qu'une procédure informelle montre vite ses limites, par exemple, si la société décide de revoir l'entièreté de ses valeurs et sa gouvernance. Le fiscaliste pourrait alors perdre ses repères dans l'accomplissement de ses fonctions (Taly, 2009, p. 3).

D'autre part, la formalisation va apporter de la stabilité et de la sécurité dans l'exercice de la fonction du fiscaliste. **Taly (2009)** va même jusqu'à affirmer qu'un processus de formalisation est créateur de valeur à lui seul :

Le seuil retenu va exprimer, comme dans d'autres domaines de la vie de l'entreprise, le système de valeurs : jusqu'où sommes-nous prêts à aller (en termes de risque et en termes éthiques, les deux étant de fait mesurés par le même critère) pour améliorer le profit du groupe? (Taly, 2009, p. 4).

Ces valeurs soutiendront le fiscaliste dans ses décisions.

Cependant, un processus formel n'a pas que des avantages pour l'entreprise. **Taly (2009)** nous confirme que la formalisation entraîne inévitablement une efficacité moindre de la stratégie d'optimisation, entre autres, causée par des exigences de publication et une individualisation de la responsabilité :

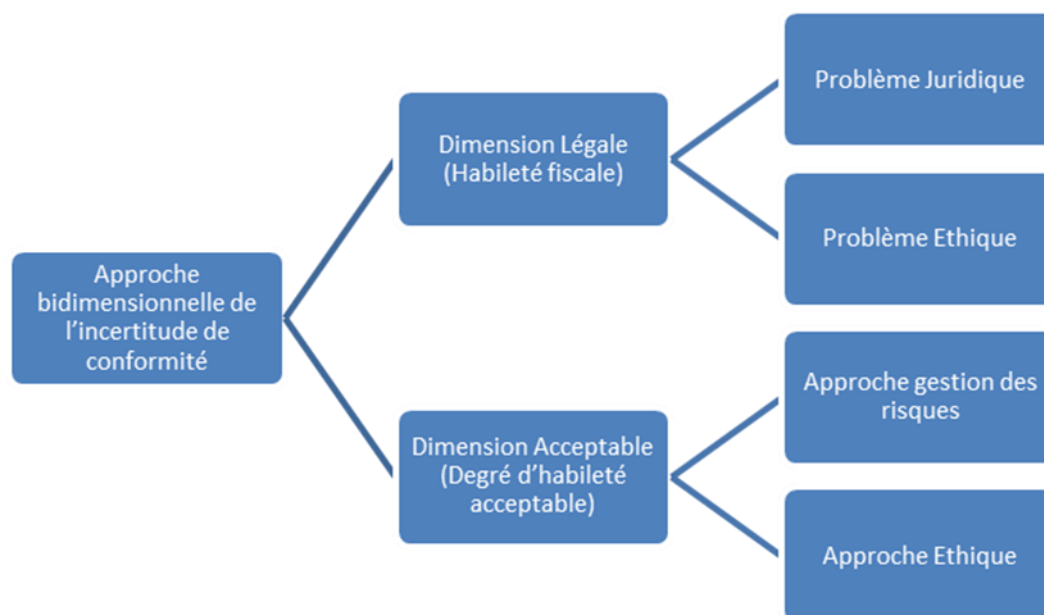
Même si la règle fixée dans le cadre d'une formalisation de la décision reste la même que celle que pratiquait informellement le directeur fiscal, et prend pour référence le risque contentieux avec le même niveau théorique de risque accepté que celui qui sous-tendait implicitement les décisions passées, il est probable que la pratique postérieure se révélera dans les faits moins agressive qu'avant la mise en place de la procédure (Taly, 2009, p. 4).

1.3 Sources d'incertitude

Pour clôturer cette première partie sur l'incertitude de conformité, refaisons le point sur les différentes sources d'incertitude émanant de l'approche bidimensionnelle de l'optimisation fiscale.

4 vecteurs (problème juridique, problème éthique, approche gestion de risque et approche éthique) d'incertitude débouchent sur plusieurs sources d'incertitude de conformité :

Graphe 10: Composantes de l'approche bidimensionnelle de l'incertitude de conformité



Premièrement, le problème juridique engendre de l'incertitude suite à l'assouplissement de la notion d'**abus de droit** et l'augmentation du risque de **redressement fiscal**.

Deuxièmement, le problème éthique entretient le **décalage de perception** de ce qui est conforme ou non en fonction que l'on se place du point de vue des autorités fiscales ou de celui de l'entreprise.

Troisièmement, nous avons vu que les deux derniers vecteurs pouvaient être considérés comme un seul ensemble. Cet ensemble produit de l'incertitude lorsqu'il s'agit de choisir si le processus de détermination du % de risque acceptable doit être formel ou pas. Un processus formel étant source d'**exigences accrues de transparence** du processus et d'**individualisation de la responsabilité**, tandis qu'un processus informel devient vite **inefficace en cas de réorientation des valeurs** de l'entreprise.

2. Caractère schizophrène du fiscaliste

Cette deuxième partie présente un triple objectif :

- Elle clôturer l'explication de l'incertitude de conformité ;

Dans la première partie, nous avons envisagé l'incertitude de conformité comme une problématique dichotomique faisant majoritairement référence aux conséquences de l'évolution de la relation entre les autorités fiscales et l'entreprise. Le fiscaliste était alors considéré comme un acteur secondaire dans cette relation, se forçant à respecter un seuil acceptable d'ingéniosité fiscale, dans le seul but d'apaiser les tensions. En fait, la réalité prouve que le fiscaliste dépasse ce rôle statique de médiateur et s'avère même être un

facteur d'incertitude en tant que tel. **Friedman (1970)**, parle alors de caractère schizophrénique de l'homme d'affaire, en l'occurrence le fiscaliste dans notre cas.

- Elle étaye la première partie en ajoutant de la profondeur à la compréhension du rôle du fiscaliste dans la détermination de l'incertitude de conformité ;

Friedman (1970) propulse le fiscaliste au centre du débat sur l'incertitude de conformité en lui attribuant un caractère schizophrénique et justifie ses accusations de la manière suivante:

Whether blameworthy or not, the use of the cloak of social responsibility, and the nonsense spoken in its name by influential and prestigious businessmen, does clearly harm the foundations of a free society. I have been impressed time and again by the schizophrenic character of many businessmen (Friedman, 1970).

Pour **Friedman (1970)**, des fiscalistes schizophréniques sont capables d'être:

- *“extremely farsighted and clearheaded in matters that are internal to their businesses” (Friedman, 1970);*
- *“incredibly shortsighted and muddleheaded in matters that are outside their businesses but affect the possible survival of business in general” (Friedman, 1970).*

On comprend donc en quoi l'incertitude de conformité n'est pas seulement une affaire de relation entre les autorités fiscales et l'entreprise mais dépend également de l'état d'esprit du fiscaliste.

- Elle introduit à la troisième composante du risque fiscal redéfini : l'incertitude des ressources.

L'incertitude des ressources est la troisième composante du risque fiscal redéfini. Le fiscaliste est une ressource pour l'entreprise. L'imprévisibilité de son comportement accroît nécessairement l'incertitude de conformité mais renvoie les bases de cet accroissement une étape plus loin. Nous arrivons donc au bout de ce que le graphe 8 présente comme la « relation 2 ».

2.1 Source d'incertitude

Le caractère schizophrène apporte un degré important d'incertitude de conformité du fait que l'issue du processus de considération du fiscaliste d'une stratégie d'optimisation fiscale est devenue **imprévisible**.

Chapitre 3 : Incertitude des ressources

L'incertitude de conformité exposée au point précédent atteste de l'émergence de considérations éthiques difficilement mesurables dans l'interprétation des règles légales et de l'impact direct de celles-ci sur la manière dont le fiscaliste doit dorénavant exercer sa

fonction. Après avoir compris les fondements de la « relation 2 » qui exposent en quoi le risque fiscal réinventé est de plus en plus compliqué à évaluer, il est logique de continuer l'analyse par la « relation 3 » du graphe 8 afin de comprendre pourquoi le risque fiscal est si difficilement quantifiable.

Avant d'aller plus loin dans le raisonnement, il est essentiel de souligner que dans son rapport, **Ernst and Young (2014)** assimile l'incertitude des ressources au **risque opérationnel**. Celui-ci fait référence au manque de ressources appropriées auquel les entreprises sont susceptibles de faire face : *“(…) many companies may lack the appropriate resources (…). This growing operational risk spans people, processes and technology (…)”* (**EY, 2014, p. 5**). On constate qu'**Ernst and Young (2014)** présente le risque opérationnel en fonction de 3 types de ressources spécifiques : les gens, les processus et les technologies.

Dans un premier temps, nous définirons d'abord précisément le concept de **risque opérationnel**.

Dans un deuxième temps, nous établirons en quoi les **3 ressources** avancées par **Ernst and Young (2014)** sont sources d'incertitude et participent à l'accroissement du risque fiscal.

1. Définition

Pouliot (2007) définit dans son cours le risque opérationnel de la manière suivante :

« La probabilité de perte causée :

- de manière endogène par la défaillance de systèmes (fiabilité), procédures (sécurité) et personnes (de l'omission à l'imprudence et de la grossière négligence jusqu'à l'abus (social) et la fraude);
- de manière exogène par toute forme de sinistre (incendie, tremblement de terre, inondation, panne, pandémie, etc.) » (**Pouliot, 2007, p. 7**).

Tout d'abord, notons que les causes exogènes ne sont pas pertinentes dans notre cas.

Ensuite, nous avons déjà abordé le concept de « perte » lors de la définition classique du risque fiscal, celle-ci se matérialisant à la fois en perte d'opportunité et en risque-sanction. Cependant, à ce stade-ci, nous savons que cette définition classique du risque fiscal par une approche « double-perte », a déjà été redéfinie dans la partie sur l'approche de la fiscalité sociétale et ce en partie en reliant l'incertitude des ressources et donc le risque opérationnel à la difficulté de **quantifier** le risque fiscal réinventé (graphe 5).

Enfin, ce qui est intéressant dans cette définition sont les causes potentielles de cette perte. **Pouliot (2007)** fait état de 3 causes endogènes qui s'avèrent être très similaires à ce qu'**Ernst and Young (2014)** a spécifié. Cependant, **Pouliot (2007)** va plus loin dans sa définition du risque opérationnel et joint la raison pour laquelle ses composantes sont les causes endogènes de celui-ci : la fiabilité des systèmes, la sécurité des procédures et

l'omission/imprudence/négligence voire même l'illégalité du comportement des personnes concernées. Ici, nous considérons les « personnes concernées » dans la définition de **Pouliot (2007)** comme les fiscalistes dans l'exercice de leur fonction.

2. 3 composantes du risque opérationnel

Nous savons maintenant que l'incertitude de ressources se matérialise dans la gestion du risque opérationnel, risque lié aux personnes (fiscalistes), aux processus et aux technologies. La difficulté à quantifier le risque fiscal réinventé, conséquence directe de l'incertitude des ressources est donc générée à 3 niveaux différents.

2.1 Personnes

Ersnt and Young (2014) indique que toute organisation est composée de 2 structures organisationnelles dans lesquelles interagissent les personnes : la structure formelle et l'ensemble des relations informelles. Ces deux dimensions impliquent que le fiscaliste agisse sur deux tableaux (**EY, 2014, p. 7**).

2.1.1 Structure formelle

Ersnt and Young (2014) rapporte dans son étude que 41% des entreprises interrogées admettent une augmentation de l'importance du département fiscal dans leur structure et 49% confirment que celui-ci n'a pas évolué sur les 3 dernières années. Seulement 8%, affirment que leur département fiscal a diminué de taille :

Survey respondents report that, in the majority of companies, the overall size of the tax function has either stayed the same (41% of respondents) or increased (49%) in the last three years. Only 8% of respondents reported an overall decrease in size. The rest did not know (EY, 2014, p. 7).

Cependant, même si les moyens mis en oeuvre en fiscalité augmentent, 68% des répondants estiment que ceux-ci sont toujours loin d'être suffisants: *"Yet despite the seemingly favorable growth in tax function size, survey respondents report that "insufficient resources to cover tax function activities" is the leading factor that may contribute to increased operational risk in their company; 68% globally agreed (...)" (EY, 2014, p. 7)*. Comme expliqué par la « relation 1 » et la « relation 2 » (graphe 8) et confirmé par **Ersnt and Young (2014)**, c'est en majeure partie la complexification du cadre fiscal global qui est la cause majeure de cet écart entre besoin et ressources : *"Of those tax functions increasing in size, more than half (57%) attribute the expansion directly to the changing tax risk landscape, while the remaining 43% attribute it to other reasons" (EY, 2014, p. 7)*.

Quelles sont dès lors les sources d'incertitude issues de **cette mutation de la structure formelle** département fiscal ? **Ersnt and Young (2014)** en dénombre 3 dans son rapport.

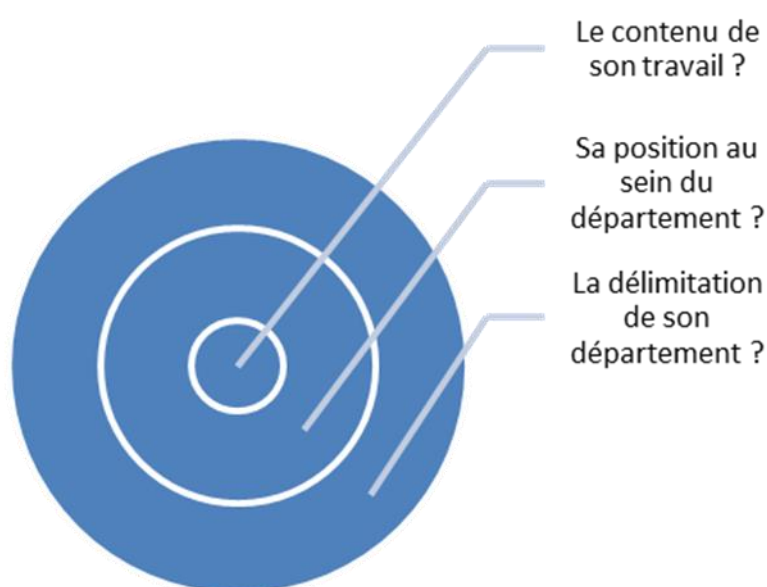
Premièrement, on observe que le département fiscal est divisé en 3 parties : la gestion des risques, la fiscalité indirecte et les retenues fiscales. Même si au niveau organisationnel la délimitation du département est claire, la pratique prouve que la fiscalité et les ressources

nécessaires à sa gestion ne se limitent pas à ces 3 dimensions. En effet, les décisions fiscales ont des ramifications parfois très lointaines impliquant que des employés d'autres départements travaillent sur celles-ci sans même s'en rendre compte. Il est donc impossible de cloisonner la gestion fiscale avec des rôles délimités et prédéfinis : *"Not all of the people responsible for managing taxes will be core members of the tax function"* (EY, 2014, p. 6). L'incertitude des ressources du département fiscal impacte donc une multitude d'autres ressources des départements de l'organisation.

Deuxièmement, **Ersnt and Young (2014)** rapporte que la gestion du risque fiscal ne se réalise plus au travers des mêmes activités qu'avant : *"Survey respondents say they are spending slightly less time on financial reporting and tax planning than in 2011 and more time on managing routine tax compliance and disputes/controversy"* (EY, 2014, p. 7). Le transfert de responsabilité de gestion du risque fiscal engendre un degré d'incertitude supplémentaire quant aux rôles que les fiscalistes s'attribuent entre eux.

Troisièmement, c'est le rapprochement entre le département finance et fiscalité que **Ernst and Young (2014)** souligne comme 3^{ème} source d'incertitude. La tendance qui ressort de l'étude prouve que le fiscaliste doit adopter un rôle de financier dans la but d'aligner ses objectifs à ceux du département finance. Cela implique que le fiscaliste doive disposer d'un bagage financier conséquent pour exercer sa fonction (EY, 2014, p. 8). Ce troisième point illustre donc que l'incertitude de ressources s'immisce jusqu'à la teneur même de la fonction du fiscaliste.

Graphe 11 : Triple mutation de la structure formelle du département fiscal



2.1.2 Relations informelles

De manière similaire à la présentation de l'incertitude de conformité où le fiscaliste fut d'abord observateur¹⁸, puis initiateur¹⁹ de l'incertitude, ce paragraphe sur **les relations informelles** explique comment **le fiscaliste devient créateur proactif de sources d'incertitude** de ressources. En d'autres termes, comment expliquer que **Pouliot (2007)** définit le effacementrisque opérationnel comme étant un comportement d'omission, d'imprudence, de négligence ou encore d'illégalité de la part du fiscaliste (**Pouliot, 2007, p. 7**).

Pour **Pouliot (2007)**, les risques opérationnels s'observent dans deux milieux : crédit et fiduciaire. Dans les deux milieux, la relation informelle, source de risque, met en scène un agent et un principal. Nous considérons l'agent comme le fiscaliste et le principal comme l'entreprise pour laquelle il travaille, en ce compris le Conseil d'administration et les actionnaires.

Toujours selon **Pouliot (2007)**, l'agent se voit charger d'une mission par le principal, qui le rétribue en échange. L'agent détient par conséquent une obligation par rapport au principal. Cette même obligation peut prendre deux formes, selon qu'elle apparaisse en milieu de crédit ou en milieu fiduciaire.

Pouliot (2007) relie :

- d'une part, l'obligation en milieu de crédit à une **obligation de résultat** permettant alors au principal de quantifier l'obligation et d'en mesurer le résultat, inculquant directement la responsabilité de l'agent en cas de défaillance (**Pouliot, 2007, p. 8**);
- d'autre part, l'obligation en milieu fiduciaire à une **obligation de moyens**. Celle-ci implique que l'agent doive exploiter tous les moyens dont il dispose pour mener à bien sa mission sans que le résultat final ne lui soit imputable (**Pouliot, 2007, p. 8**).

Contrairement à l'obligation en milieu de crédit, l'obligation en milieu fiduciaire engendre donc un coût d'agence :

*Le coût d'agence est le coût imposé par le risque fiduciaire au travers des divers risques (=coûts) opérationnels engendrés par l'aléa moral de ne pas avoir d'obligation de résultats (=impunité). Autrement dit, le coût d'agence est l'écart de performance d'un gestionnaire par rapport à son étalon de référence (**Pouliot, 2007, p. 5**).*

Le parallèle au concept de risque fiscal est aisé à réaliser et l'évolution est évidente. En effet, si on suit l'approche classique du risque fiscal, le fiscaliste se situait en milieu de crédit par rapport à la société. La complexification du cadre fiscal et la réinvention du risque fiscal en résultant, positionne dorénavant le fiscaliste dans un milieu fiduciaire. Celui-ci n'est plus

¹⁸ Cf. L'optimisation légale et acceptable

¹⁹ Cf. Caractère schizophrène du fiscaliste

évalué sur le résultat obtenu mais bien sur les moyens qu'il a mis en place dans la réalisation de sa fonction.

Par conséquent, la notion d'aléa moral intrinsèque en milieu fiduciaire est cruciale à prendre en considération. En effet, le rôle réinventé que doit endosser le fiscaliste fait appel à un positionnement personnel beaucoup plus important. De plus, comme présenté au point sur l'incertitude de conformité, la formalisation d'un processus d'évaluation du risque fiscal et donc des moyens mis en place par le fiscaliste, n'est pas encore la norme. En effet, **Pouliot (2007)** insère donc le risque opérationnel/sources d'incertitude de ressources dans un cadre beaucoup plus large d'aléa moral et d'impunité, qu'il définit de la manière suivante : « *Effet pervers de comportement incitant à la prise anormalement élevée de risque lorsqu'on n'en assume pas toutes les conséquences* » (**Pouliot, 2007, p. 15**). On comprend donc mieux, pourquoi **Pouliot (2007)** énonçait l'omission, l'imprudence, la négligence ou l'illégalité comme causes de risque opérationnel.

2.1.3 Sources d'incertitude

L'incertitude de ressources issue de la composante « personnes » se manifeste donc à deux niveaux.

D'une part, l'incertitude augmente au niveau de la structure organisationnelle formelle dans laquelle le fiscaliste évolue. Il subit consécutivement **un effacement** des délimitations de son département, des délimitations de sa fonction et des délimitations de son rôle au sein même de sa fonction.

D'autre part, au niveau des relations informelles que le fiscaliste entretient avec son entité, naissent des situations **d'aléa moral**, provenant d'un manque d'intégrité comportementale qui peut exister dans un milieu fiduciaire.

2.2 Processus

La deuxième source d'incertitude avancée par **Ernst and Young (2014)** et complétée par **Pouliot (2007)** déterminant le risque opérationnel est la sécurité des processus.

Drucker (2014), co-auteur du rapport sur le risque fiscal opérationnel de **Ernst and Young (2007)**, commence cette deuxième partie en affirmant : « *If you can't measure it, you can't improve it.* » (**EY, 2007, p. 13**). Il signifie par-là que les fiscalistes talentueux seront aussi performants que les processus avec lesquels ils interagissent.

Au sein d'une entreprise, les processus et particulièrement ceux de contrôle, sont gages de sécurité opérationnelle puisqu'ils servent à réduire l'incertitude et assurer un certain résultat voulu. Comme le signale **Ernst and Young (2007)**, ces processus, pour gagner en efficacité, ont besoin **d'informations** mesurables et quantifiables. Cependant, de récentes sources d'incertitude soumettent ces processus à rude épreuve :

The design, deployment, management and measurement (and ultimately improvement) of effective tax controls requires a clear understanding of the origins of

the very risks those processes are designed to address and mitigate. Operational tax risk is driven by a variety of highly complex factors, all of which require proactive processes to manage (EY, 2007, p. 13).

Ernst and Young dénombre 3 nouvelles sources d'incertitude alimentant le risque opérationnel, risque que les processus faillissent à leur mission de sécurisation du cadre de travail des fiscalistes.

Premièrement, **Ernst and Young (2014)** avance l'intégrité des informations. Elles perdent en intégrité pour 2 raisons :

- Une multinationale doit gérer au quotidien une multitude d'informations d'origines juridictionnelles très différentes: *“For companies with multiple lines of business and a presence in dozens, if not hundreds, of jurisdictions, the problem of data integrity can grow exponentially” (EY, 2014, p. 2).*
- Au point sur la structure formelle des relations, nous insistions déjà sur le fait que la relation entre le département fiscal et les autres départements était source d'incertitude. Cette confusion relationnelle affecte également l'efficacité des processus supposés renforcer et donc optimiser la gestion du risque fiscal : *“With data integrity sitting at the heart of so many operational tax risks, getting this relationship cemented for the long term is a key element of any tax risk management strategy” (EY, 2014, p. 9).*

En d'autres termes, ce n'est pas l'accessibilité des informations qui est source d'incertitude mais la qualité de celles-ci. Communiquées de différentes origines au travers d'une multitude de départements, les données ne sont pas conçues pour une utilisation à des fins fiscales :

Data integrity, in particular, is a core operational risk factor for every business. Often, day-to-day transactions booked in any given country are not properly sensitized for tax purposes; accounts may not be used for the correct purposes or changes may go uncommunicated (EY, 2014, p. 2).

Deuxièmement, les exigences accrues en matière de transparence de l'information déjà abordées à plusieurs reprises aux points précédents sont une double source d'incertitude. D'une part les processus doivent délivrer de l'information communicable sur base de données de moins en moins précises. D'autre part, **Ernst and Young (2014)** précise que le montant d'impôt payé ne sera pas la seule chose à publier à l'avenir, mais que les exigences de transparence s'étendront jusqu'à l'obligation pour les entreprises d'être transparentes quant aux politiques et procédures de gestion du risque mises en place : *“Governments, the public and tax administrators are demanding increased transparency around not only taxes paid, but also the policies and procedures put in place to manage tax risks” (EY, 2014, p. 13).* Dans un contexte de confusion de rôle illustré au graphe 11, un déplacement de la responsabilité de transparence ne fait qu'accroître l'incertitude de ressources.

Enfin, c'est la perspective temporelle de gestion du risque fiscal qui doit être adaptée. L'approche classique faisait état d'une gestion du risque fiscal basée sur des décisions de stratégie d'optimisation anticipées : *"Successful ongoing monitoring of the range of supranational and national proposals and legislations is fast becoming an important benchmark for the leading tax functions"* (EY, 2014, p. 15). Actuellement, se contenter de diriger le changement en anticipant les évolutions législatives ne suffit plus. Ernst and Young (2014) affirme qu'il est également nécessaire d'intégrer en temps réel ces changements dans les différents processus : *"But more than just monitoring change, processes to react and embed those changes across the tax lifecycle are equally important"* (EY, 2014, p. 15).

2.2.1 Sources d'incertitude

La ressource « processus » produit de l'incertitude sur 3 points :

Premièrement, **l'intégrité des informations** dont a besoin un processus pour fonctionner est menacée.

Deuxièmement, **les exigences de transparence** font pression sur l'intégrité des données et sur le rôle déjà confus du fiscaliste.

Troisièmement, une adaptation **en temps réel** des processus déjà fragiles est dorénavant indispensable.

2.3 Technologies

La troisième source d'incertitude déterminant le risque opérationnel avancée par Ernst and Young (2014) et complétée par Pouliot (2007), est la fiabilité des technologies.

Les raisons pour lesquelles les processus et les technologies sont des composantes du risque opérationnel sont respectivement:

- La sécurité des processus, sécurité étant définie comme : « Absence ou limitation des risques dans un domaine précis » (Larousse, 2016) ;
- Le caractère fiable de la technologie, fiable étant défini comme : « Se dit d'un composant, d'un circuit, d'un appareillage, d'une installation industrielle capable de fonctionner sans défaillance pendant une période de temps déterminée » (Larousse, 2016).

On constate que d'une part, la notion de sécurité définit parfaitement la mission que détient un processus dans une entreprise et d'autre part, que la notion de fiabilité est la condition *sine qua non* au fonctionnement optimal d'un processus. En effet, la fonction du processus de sécurisation du cadre de travail du fiscaliste est entièrement dépendante de la fiabilité des technologies.

Notons que Pouliot (2007) utilise déjà la notion de défaillance dans sa définition du risque opérationnel, notion que l'on retrouve aussi dans la définition de fiabilité.

Par conséquent, la question à se poser est la suivante : Quels sont les facteurs qui pourraient occasionner des défaillances technologiques, devenir sources de risque opérationnel et créer de l'incertitude de ressources. **Ernst and Young (2014)** en présente 2 dans son rapport.

D'une part, **Fiorina (2014)**, ex-CEO de Hewlett-Packard, qualifie dans le rapport de **Ernst and Young (2014)** le rôle de la technologie dans une entreprise comme étant : *"The goal is to turn data into information and information into insight"* (**EY, 2014, p. 21**). On remarque donc que l'intégrité des données²⁰ impacte directement l'intégrité des informations citées ci-dessus et joue également un rôle prépondérant dans la création d'incertitude de ressources : *"Survey respondents identified three key areas where technology is either causing risk or could go a long way further to mitigate risk if it was leveraged more effectively: first, access to data and the integrity of that data(...)"* (**EY, 2014, p. 21**).

D'autre part, **Ernst and Young (2014)** désigne la cohérence et la globalité d'implémentation de la technologie ERP²¹ comme vecteur de risque opérationnel. En effet, pour être traitables, les informations fiscales doivent être retranscrites selon des standards de traitement globaux :

But not every company has a consistent, global implementation, even if they have implemented the same package around the world. The result is that tax functions must typically interact with multiple standards and spend valuable time translating to a common structure or data definition (**EY, 2014, p. 21**).

Notons que si on fait le lien avec l'incertitude de ressources propres au processus, c'est-à-dire, l'adaptation en temps réel de ceux-ci, une mise sous format standardisée accroît d'autant plus le risque opérationnel.

2.3.1 Sources d'incertitude

La ressource « technologie » déclenche de l'incertitude sur deux points :

Premièrement, tout comme pour l'incertitude liée au processus, **l'intégrité des données** est un facteur essentiel d'incertitude.

Deuxièmement, **la standardisation** des données et des informations combinée à une nécessité d'adaptation en temps réel, représente une source d'incertitude certaine.

Lorsqu'on considère de manière globale l'ensemble des sources d'incertitude développées aux 3 points précédents, la difficulté à quantifier le risque fiscal devient évidente (graphe 5). En effet, dans ses recommandations Ernst and Young (2014) insiste sur le fait que : *"organizations should establish key performance indicators to keep the focus on change and*

²⁰ Larousse (2016) définit le terme « donnée » : Renseignement qui sert de point d'appui. Dans notre cas, les données servent de point d'appui aux informations.

²¹ Enterprise Resource Planning

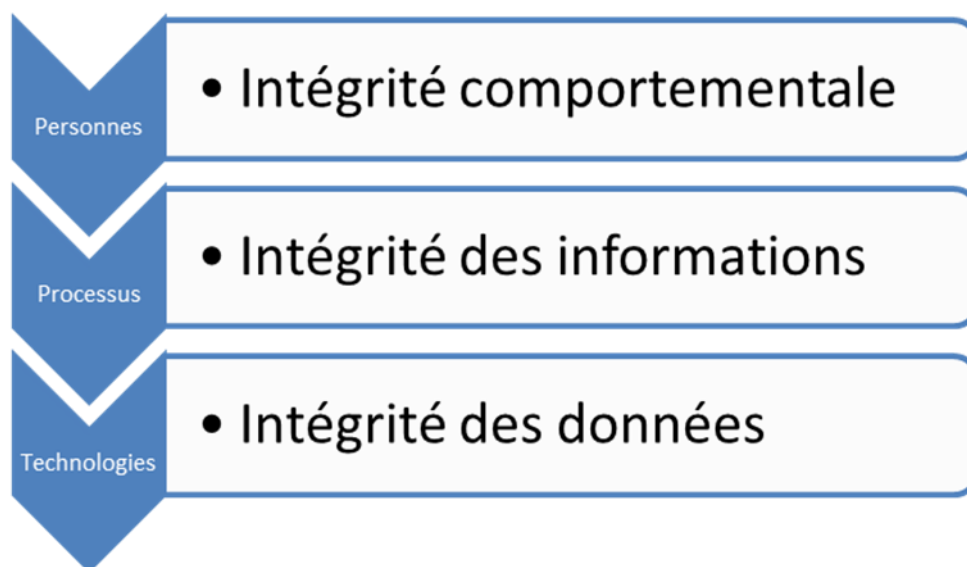
change readiness. They should also better connect key groups in finance, operations and tax with servicelevel understandings and agreements on processes, including the use of data” (EY, 2014, p. 29). Ernst and Young (2014) affirme donc l’importance d’établir des indicateurs quantifiables et ce aux 3 niveaux de ressources, pour faire efficacement face à l’incertitude de ressources et par conséquent à la pression du risque opérationnel.

De plus, il est essentiel de mettre en avant la notion de manque d’intégrité que l’on retrouve systématiquement et de manière transversale dans les 3 types de ressources (graphe 12). Ce qu’indique **Ernst and Young (2014)**, prouve que la difficulté à quantifier prend sa source à travers la connexion des 3 types de ressources et pas à un moment précis de la relation :

In light of so much change, companies should consider revising tax and finance role descriptions to explicitly include responsibility for ensuring data integrity and quality. Adding these duties and measurement criteria will help ensure data made available for downstream use is acceptable” (EY, 2014, p. 29).

Ernst and Young (2014) propose donc une révision des rôles et une responsabilisation du fiscaliste comme point de départ nécessaire pour contrer le manque d’intégrité comportementale et assurer *in fine* l’intégrité des données. Le graphe 12 expose comment la notion d’intégrité influence l’ensemble des variables générant de l’incertitude de ressources.

Graphe 12: Dynamique de l’influence de l’intégrité sur les 3 variables composant l’incertitude de ressources



Chapitre 4 : Incertitude de communication

L’incertitude de communication représente une composante clé dans la définition du risque fiscal réinventé. Même si elle arrive en bout de cycle (graphe 8), la « relation 4 » est

particulière puisqu'elle est simultanément la dernière et la première étape d'une nouvelle boucle.

Cette partie est organisée de telle façon qu'elle présente la « relation 4 » en suivant la logique du graphe 7. En d'autres mots, cette partie explique respectivement de manière successive, le lien entre l'incertitude de communication avec l'incertitude législative, l'incertitude de conformité et enfin l'incertitude des ressources.

1. Lien avec l'incertitude législative

La présentation des sources d'incertitude législative nous a permis de mettre en avant le fait que le cadre fiscal juridique tant du côté national qu'international évolue très rapidement et sème une multitude d'incertitudes quant à ses perspectives d'avenir. En raison de l'incertitude législative, le risque fiscal réinventé devient de plus en plus difficile à cerner (graphe 5).

1.1 Le caractère permanent de l'incertitude de communication

Selon le graphe 5, l'incertitude de communication est une conséquence directe du caractère permanent du risque fiscal réinventé. **Rossignol (2010)** présentait le caractère permanent du risque fiscal en le liant à sa difficulté à être cerné et donc à l'incertitude législative y référant : « *Le risque fiscal est, en fait, un risque permanent et non simplement ponctuel, même s'il est limité dans le temps du fait du délai de reprise. Il est surtout difficile à cerner et délicat à évaluer.* » (**Rossignol, 2010, p. 181**).

Ersnt and Young (2014) complète la dimension permanente du risque fiscal en faisant intervenir deux nouveaux acteurs, vecteurs d'incertitude : les médias et les réseaux sociaux. En effet, **Ernst and Young (2014)** désigne la prolifération des réseaux sociaux comme cause principale de l'effervescence législative (**EY, 2014, p. 6**). Cette prolifération décuple la visibilité des activistes qui défendent des points de vue précis, alors plus largement pris en compte lors des réflexions législatives :

Groups devoted to scrutinizing the tax affairs of large corporations have existed for decades. But many have gained a higher profile in recent years due to a proliferation of social media tools (...). Their growing support at the grassroots level has in turn made the news media and policymakers pay more attention to their views (**EY, 2014, p. 6**).

Le caractère permanent de l'incertitude législative est alors couplé à une dimension de rapidité. Le traitement de l'incertitude de communication doit être réévaluée pour gérer la pression médiatique très différente de la simple pression législative : *"Being compliant with the law isn't always good enough if a journalist writes about your taxes"* (**EY, 2014, p. 6**). Cependant, **Ernst and Young (2014)** signale qu'un traitement proactif n'est pas toujours la bonne solution car une telle attitude peut, dans les faits, accentuer l'incertitude au lieu de l'atténuer (**EY, 2014, p. 17**).

1.2 Source d'incertitude

On constate donc qu'en plus d'être permanente, l'incertitude de communication est renforcée par la **rapidité** avec laquelle les médias et les réseaux sociaux la stimulent.

2. Lien avec l'incertitude de conformité

L'approche bidimensionnelle de l'incertitude de conformité (graphe 10) appréhendait la conformité de la stratégie d'optimisation fiscale envisagée suivant la conformité légale de son habilité d'une part et d'autre part, suivant la formalisation ou non de la détermination du degré acceptable de ce dernier.

De Vogüé (2014), rédacteur pour le journal « Le Monde », propose d'élargir cette notion d'acceptabilité et de traiter celle-ci en suivant une approche citoyenne. Il étend donc le cadre conceptuel de l'incertitude de conformité pour laquelle l'optimisation fiscale devait être légale et acceptable au cadre conceptuel de l'incertitude de communication où la stratégie d'optimisation fiscale d'une entreprise doit s'avérer légale et citoyenne (**De Vogüé, 2014**).

2.1 Dimension légale et citoyenne (non plus acceptable)

De Vogüé (2014) motive son avis en se basant sur l'action de l'entreprise Starbucks au Royaume-Uni : « *En 2013, Starbucks s'est engagé à payer des impôts sur les sociétés en Grande-Bretagne, alors même que l'entreprise n'est pas bénéficiaire, renonçant ainsi à certains mécanismes d'exemptions fiscales dont le groupe bénéficiait* » (**De Vogüé, 2014**).

La raison de cette décision économiquement incohérente de la part de Starbucks en 2013 est double :

Premièrement, contrairement à la partie sur la dimension acceptable de l'incertitude de conformité, les entreprises ne sont plus seulement confrontées à un décalage de perception de la conformité avec les autorités fiscales mais également avec l'opinion publique. Comme nous l'avons vu lors de la présentation du lien avec l'incertitude législative, la prolifération des réseaux sociaux donnent à l'opinion publique un poids beaucoup plus important dans le débat sur la confection des nouvelles normes fiscales. Cette récente influence de l'opinion publique dans le processus décisionnel politique oblige les entreprises visées à prendre des mesures qui ne sont plus exclusivement motivées par le profit : « *Le groupe, pressé par l'opinion publique, a donc fait le choix de payer un impôt légalement « non dû » pour améliorer son image et sa réputation* » (**De Vogüé, 2014**). Le fait que l'opinion publique soutienne les autorités fiscales dans l'évaluation de la conformité des positions d'optimisation fiscale des multinationales implique que la gestion du risque doit prendre en compte des considérations inédites telles que la préservation de l'image ou la réputation de l'entreprise.

Deuxièmement, la prise de position de l'opinion publique bouleverse les 2 fondements mêmes de l'optimisation fiscale suivant lesquels les fiscalistes travaillent à l'intérieur de l'entreprise : l'évitement du contentieux et la maximisation du profit.

2.1.1 Evitement du contentieux

L'éthique prend définitivement le pas sur la fiscalité lorsque qu'il s'agit de considérer une stratégie d'optimisation fiscale. Selon **De Vogüé (2014)**, la fiscalité évolue donc d'une discipline technique de spécialistes axée sur l'évitement du contentieux vers un sujet stratégique de préservation du chiffre d'affaires qui doit être discuté au niveau de la direction générale :

Pour ces groupes, le risque n'est pas seulement fiscal, avec de possibles contentieux portant sur des montants importants avec l'une ou l'autre des administrations fiscales européennes. Le risque se place désormais sur le terrain de l'image, et se mesure en termes d'impact sur le chiffre d'affaires » (De Vogüé, 2014).

En effet, Starbucks a pris la décision de payer une part légalement « non-due » d'impôts, juste après avoir subi une baisse de ses ventes au Royaume-Uni, marché sur lequel l'entreprise était en croissance depuis 16 ans (**De Vogüé, 2014**).

2.1.2 Maximisation du profit

Le deuxième fondement de l'optimisation fiscale préconisant une utilisation habile des règles afin d'obtenir une maximisation absolue du profit, est fortement remis en question. Un nouveau concept émerge de cette nouvelle remise en question de l'optimisation fiscale : « la juste part d'impôt ». **L'Institute of Business Ethics (2013)** définit la « juste part d'impôt » et indique que : *“The consultancy firm SustainAbility suggests a responsible and ethical approach is to see tax “not as a cost to be avoided, but as a legitimate payment from wealth created to the countries and communities that contributed to the wealth creation in the first place” (IBE, 2013, p. 3).* Dans cette même logique, **L'Institute of Business Ethics (2013)** précise que dorénavant, le public s'attend à ce que les entreprises payent un pourcentage « juste » d'impôts et ce au pays dans lequel elles réalisent leur profit de manière effective (**IBE, 2013, p. 3**). Cependant, cette nouvelle exigence de l'opinion publique engendre un accroissement de l'incertitude de communication puisque d'une part, ce montant « juste » reste une notion totalement subjective (**IBE, 2013, p. 3**), mais d'autre part : *« La charge d'impôt est donc maintenant un nouveau critère de la citoyenneté d'entreprise, au même titre que le développement durable ou le respect de la parité et de la diversité » (De Vogüé, 2014).*

2.2 Sources d'incertitude

Les sources d'incertitude de communication s'illustrent donc au travers de l'incertitude de conformité par 2 points.

Premièrement, il existe un décalage de perception de la conformité entre l'entreprise et l'opinion publique ; **décalage de perception encore plus marqué** que celui avec les autorités fiscales puisqu'il n'est basé sur aucun standard.

Deuxièmement, la prise de position dans les domaines fiscaux de l'opinion publique **bouleverse les fondements de la fiscalité** et de la gestion de son risque, propulsant cette

discipline au niveau stratégique de l'entreprise et y associant des concepts tels que le « juste montant d'impôts à payer » ou la préservation de l'image de l'entreprise.

3. Lien avec l'incertitude de ressources

De manière similaire à la dépendance entre l'incertitude de ressources et le risque opérationnel, **Ernst and Young (2014)** fait le lien entre l'incertitude de communication et le risque de réputation (**EY, 2014, p. 1**).

Rossignol (2010) explique ce risque : « *par l'éventuel impact négatif d'un manque de transparence sur l'image et la crédibilité de l'entreprise auprès du public* » (**Rossignol, 2010, p. 188**). Par son explication, **Rossignol (2010)** soulève la source principale d'incertitude de communication attachée à l'incertitude des ressources : **les exigences de transparence**.

3.1 Nouvelles exigences de transparence

Le risque de réputation se traduit par le risque de défaillance aux exigences de transparence requises par et adaptées à l'opinion publique :

The business environment in which companies now operate has been changing very rapidly in recent years in response to a mixture of corporate failures, the financial crisis of 2008 and the resultant increasing public scrutiny of the ethical stance of companies be it as regards fighting corruption or perceived fairness in paying taxes. The range of corporate stakeholders has widened considerably beyond just investors, employees, customers and suppliers. Governments, politicians and the general public, particularly the younger generations, are becoming more demanding. (ITB, 2015, p. 9).

Cependant, **Ernst and Young (2014)** atteste qu'aucun accord n'a été trouvé entre les entreprises quant à **la manière de communiquer** et **le degré de précision** à appliquer au contenu de la communication : *"But these stakeholders have different interpretations of what that means in practice. They also disagree about the appropriate level of transparency necessary to assure all stakeholders that companies are following the tax laws — as written, and as intended"* (**EY, 2014, p. 1**). En effet, l'organisation indépendante "Transparency International Belgium" (ITB) a publié, en 2015, un rapport faisant l'état des efforts de transparence du Bel20 et des entreprises de l'Euronext. Les conclusions ont montré des résultats mitigés et peu homogènes et ce dans 3 domaines.

Graphe 13: Résultats du Rapport TRAC (2015)

Domains	BEL20	Other	Average
1. Anti-corruption programmes ('ACP')	50%	24%	37%
2. Organizational transparency ('OT')	72%	74%	73%
3. Country-by-country reporting ('CBC')	11%	7%	9%
	44%	35%	39%

Source: Transparency Institute Belgium, 2015, p. 4

Notons que "ACP" n'est pas pertinent à analyser dans notre cas.

En outre, la différence de résultats entre "OT" et "CBC" prouve bien qu'aucune harmonisation n'existe entre les multinationales quant au contenu et la profondeur de l'information à communiquer aux parties prenantes²². L'écart de résultats entre "OT" et "CBC" est d'autant plus interpellant que : *"Organisational transparency is a prerequisite to effective country-by-country reporting"* (ITB, 2015, p. 11). Effectivement, il est important de spécifier que le "Country-by-country reporting" va plus loin que l'"Organizational transparency" en ce sens que ce dernier ne fait que lister les pays présents dans la structure de l'entreprise sans détailler l'activité en place dans chacun d'entre eux.

De plus, en matière de transparence, les entreprises doivent rendre des comptes non plus uniquement à l'administration fiscale, mais à toutes les parties prenantes, afin de prouver qu'elles ne respectent pas la loi seulement sur papier. Par conséquent, **Ernst and Young (2014)** exprime dans son rapport que les entreprises doivent choisir de faire preuve de transparence sur base volontaire²³: *"While a mounting number of transparency obligations will affect the majority of multinational companies, these same businesses now have to decide for themselves where they sit on the voluntary transparency spectrum"* (EY, 2014, p. 1).

Même si communiquer de manière transparente avec l'opinion publique n'a pas encore trouvé d'écho concluant dans la pratique, **Ernst and Young (2014)** confirme que certaines entreprises ont déjà adopté une attitude proactive de collaboration dans le domaine en décidant, sans pression légale, de publier de l'information supplémentaire adaptée : *"Some*

²² A l'annexe 3, vous trouverez le questionnaire aillant servi à établir les résultats du rapport de l'International Transparency Belgium Report (2015).

²³ A l'annexe 4, vous trouverez les résultats complets par entreprise du rapport 2015 de l'International Transparency Institute Belgium.

companies have turned this notion (engaging with the press) on its head and voluntarily published additional information on their economic and social contributions” (EY, 2014, p. 7).

Ceci challenge les deux fonctions de la communication et génère doublement de l’incertitude.

- De l’incertitude est créée lorsque l’on fait référence à l’intégrité des données énoncée lors de la présentation des sources d’incertitude de ressources. Dans ce cas, une attitude proactive de transparence basée sur des données faussées entache **la fonction informative** de la communication.
- De l’incertitude naît lorsque, sur base de données non-intègres, l’entreprise tente de corriger ce qui a été erronément divulgué par les réseaux sociaux et autres moyens médiatiques : *“The importance and complexity of transparency is heavily underscored by the way the media — news media in particular — tries to piece together often incomplete information that exists in securities filings, court papers and leaked documents” (EY, 2014, p. 3).* Dans ce cas, une attitude proactive de transparence basée sur des données dont on ne peut assurer la validité, ne peut pas remplir **la fonction correctrice** de la communication.

3.2 Source d’incertitude

Tenant compte des sources d’incertitude de ressources, la source d’incertitude de communication majeure concerne la décision **d’adopter ou pas une des mesures de transparence et de communication proactives avec l’opinion publique** dans le but de réduire le risque de réputation. Spécifions que même si l’opinion publique accroit significativement les exigences de transparence et de communication, elle ne donne pas pour autant d’indications sur **la manière de communiquer**, ni sur **le degré de précision** à appliquer à celle-ci.

Récapitulatif

Le tableau suivant reprend l'ensemble des sources d'incertitude des 4 composantes du risque fiscal réinventé.

Ensemble des sources d'incertitude des 4 composantes du risque fiscal réinventé	
1) Incertitude législative (Composante 1)	
Variables	Sous-variables
BEPS	Pas d'unanimité
	Objectifs de calendrier
Taxe Tobin	Division et indécision
	Mise en application extrêmement facile
Ruling	Quel pays impacté et dans quelle mesure ?
	Répercussions internationales
	Continuité temporelle des avantages
Expansion dans les pays émergents	Instabilité, évolutivité et sophistication des régimes fiscaux
2) Incertitude de conformité (Composante 2)	
Variables	Sous-variables
Optimisation légale et acceptable	Elargissement de la notion d'abus de droit
	Décalage de perception de la conformité entreprises/autorités fiscales
	Dilemme entre exigences de transparence et individualisation de la responsabilité ou inefficacité en cas de réévaluation des valeurs (formaliser ou informaliser)
	Imprévisibilité du comportement du fiscaliste
Caractère schizophrène	
3) Incertitude de ressources (Composantes 3)	
Variables	Sous-variables
Personnes	Effacement des délimitations au niveau du département, des fiscalistes entre-eux et du fiscaliste lui-même
	Aléa moral et intégrité comportementale
Processus	Intégrité des informations
	Exigences de transparence
Technologies	Adaptation en temps réel
	Intégrité des données
	Standardisation des données
4) Incertitude de communication (Composantes 4)	
Variables	Sous-variables
Lien avec l'incertitude législative	Gain en rapidité
Lien avec l'incertitude de conformité	Décalage de perception de la conformité plus marqué entreprises/opinion publique
	Boulversement des fondements de l'exercice de la fiscalité (éviter le contentieux/préserver l'image et le chiffre d'affaires & Maximisation du profit/Charge d'impôts = Carte de visite)
Lien avec l'incertitude de ressources	Adoption ou non d'un comportement proactif de transparence et de communication

Partie 3 : Mise en perspective pratique du risque fiscal réinventé

La partie théorique se clotûre ici et délivre plusieurs idées :

Premièrement, lors de la mise en contexte, la comparaison de l'approche classique et sociétale de la fiscalité nous a permis de répondre à la question : pourquoi le risque fiscal est-il réinventé ? En effet, la redéfinition du risque fiscal, la réévaluation du rôle du fiscaliste d'entreprise et l'étude des tendances fiscales actuelles et futures ont attribué à la responsabilité sociétale des entreprises une place centrale dans la manière de gérer le risque fiscal.

Deuxièmement, répondre au « Pourquoi » de la réinvention du risque fiscal était l'étape obligatoire avant de répondre au « Comment » de cette même réinvention. Nous savions pourquoi l'incertitude était le vecteur de la réinvention du risque fiscal et nous voulions à présent étudier comment celle-ci impactait sa gestion en analysant ses composantes. Afin de répondre de manière optimale à la question du « Comment », nous avons élaboré le graphe 8, base de notre réflexion à la seconde question.

Enfin, notre réflexion sur les 4 relations illustrées au graphe 8, déboucha sur 23 sous-variables explicatives du « Comment » de la réinvention. Ces 23 sous-variables sont reprises et classées selon 4 composantes d'incertitude au tableau récapitulatif de la partie théorique. Intrinsèques au graphe 8, elles constituent la base nécessaire à la confrontation entre le modèle théorique de réinvention du risque fiscal et la réalité de terrain.

La mise en perspective du modèle théorique consiste donc :

- D'une part, à répondre à nouveau à la question : pourquoi le risque fiscal est-il réinventé ? et reconsidérer la réponse apportée par la mise en contexte théorique.
- D'autre part, à nuancer et compléter les variables/sous-variables d'incertitude pour permettre au modèle d'acquérir une dimension opérationnelle ; dimension qui jusque-là avait été volontairement occultée pour assurer la solidité de la construction théorique.

Chapitre 1 : Méthode de mise en perspective

1. Déroulement de l'interview

La méthode consiste à élaborer un questionnaire²⁴ visant à pousser l'intervenant à faire appel à son expertise pour répondre aux questions.

²⁴ Disponible à l'annexe 5.

L'interview est organisée de telle manière qu'il invite l'intervenant à aborder l'entièreté de l'information reprise au graphe 8, mais ne l'y force pas. L'interviewer, lui, s'assure de la cohérence des réponses, mais pas de l'ordre dans lequel arrivent celles-ci. Le questionnaire à l'annexe 5 distribué à l'intervenant à l'avance pour l'aider à structurer sa pensée ne fait que suggérer un ordre à suivre. L'entretien est donc semi-directif et a comme particularité de laisser à l'intervenant une marge de manœuvre suffisante dans la manière de répondre et favorise son regard critique sur le modèle (graphe 8) qui lui est présenté implicitement au travers du guide.

2. Choix des intervenants

Dans le but d'obtenir une mise en perspective la plus riche possible, nous avons été attentifs au fait de choisir un large éventail de parties prenantes liées à la gestion du risque fiscal ; la seule restriction était que dans le cas d'une société, elle devait être active à l'international.

Les 6 intervenants et les expertises suivantes :

- 1) Laurent Claassen – Regulatory and Compliance Partner chez Deloitte Belgium;
- 2) Jean-Louis Van De Perre – Professeur de fiscalité à la Solvay Business School à Bruxelles ;
- 3) Benoît Heins – Contrôleur Financier chez Zetes Group ;
- 4) Gert Boulanger – Global Tax Director chez AB Inbev ;
- 5) Anonyme – Fonctionnaire au Service Public Fédéral Finance ;
- 6) Tim Jeunen – Tax Manager chez Engie.

Chapitre 2 : Mise en perspective

1. Le « Pourquoi »

Commençons par confirmer que tous les intervenants sont d'accord avec l'idée que le risque fiscal a subi une évolution depuis plus ou moins longtemps.

De même, le « Pourquoi » de la réinvention du risque fiscal fait presque l'unanimité. Nous le présentons comme le « Choc 2 » lors de la mise en contexte et ce sont bien la **crise financière de 2008 et les problèmes budgétaires en découlant** qui selon 4 intervenants sur 6 sont à l'origine de la nécessité de réinventer le risque fiscal.

“I think the financial crisis opened everybody's eyes. The governments had to pay a lot of money to the financial industry supporting those structures so it's 2007-2008, that's the change in attitude” (Deloitte, p. 9).

« Mais depuis la crise de 2008 tout a changé. On s'est rendu compte qu'on avait des problèmes budgétaires et que l'impôt n'était pas levé comme il fallait » (Solvay Business School, p. 2).

« Maintenant, dans les questions qui suivent on va voir qu'il y a un très net resserrement puisque l'opinion publique n'est plus aussi favorable qu'avant pour tout ce qui est dépenses somptuaires entre autre parce que c'est la crise » (SPF Finances, p. 3).

« A cause du fait que tous les gouvernements aient besoin d'argent, ils cherchent des sous et changent les choses » (AB Inbev, p. 2).

Seul Engie s'oppose au fait de cibler la crise de 2008 comme vecteur de réinvention du risque fiscal : *« Par rapport aux instructions du Conseil d'administration pas vraiment, on a toujours été très vigilants, l'éthique est très importante et l'a toujours été. L'aspect de la bonne gestion des risques fiscaux n'a pas changé » (Engie, p. 2).*

Notons que Zetes Group ne se prononce pas sur le vecteur d'évolution du risque fiscal.

Au-delà de cette quasi-unanimité, la lecture de la crise financière de 2008 par les différents intervenants montre néanmoins certaines nuances :

Pour Deloitte, les aides d'états sont la cause principale de réinvention du risque fiscal. Les aides d'états ont prouvé que les « héros » d'hier sont les « losers » d'aujourd'hui. Les entreprises ne peuvent plus faire la même erreur qu'en 2008 et doivent se montrer reconnaissantes:

*In the 80's for instance, you were the hero if you could tell everybody that you have structured the company in such a way you pay less taxes than your neighbors. But now, there is change in attitude and there is much more information available to the crowd, to the public so it's **from hero to zero**. Heroes from the 70's and 90's are the losers now (Deloitte p. 8).*

Pour Solvay Business School, bien que la fiscalité reste une discipline juridique, les déficits annuels que le gouvernement publie occasionnent une pression politique et médiatique sur les sources de revenus du gouvernement et pèsent donc sur la manière d'envisager la gestion fiscale en entreprise : *« Donc il y a eu **une réaction politique et médiatique**. Ce qui fait que tout à coup, tout le monde parle de la fiscalité » (Solvay Business School, p. 2).*

Le SPF Finances assure que depuis la crise, **l'opinion publique pose un regard critique** sur les dépenses et par conséquent les recettes du gouvernement. Elle se montre donc moins permissive quant à la justification des montants dépensés (SPF Finances, p.3).

Selon AB Inbev, la première cause de la nécessité de réinventer le risque fiscal est l'instabilité législative résultant de la recherche fédérale de recettes (AB Inbev, p. 2). A cette cause s'ajoute le risque permanent pour la société d'apparaître dans les journaux et de voir sa **réputation** ternie :

On ne prenait pas si clairement l'hypothèse que la décision apparaîtrait un jour dans les journaux. Ça c'est notre "base case". Maintenant avec cette hypothèse, est-ce que nous, comme société, on peut défendre ça ? Quel sera l'impact sur notre réputation ? Donc là, c'est clairement une grande différence (AB Inbev, p. 2).

Enfin, d'après Engie, même si la manière de gérer le risque fiscal n'a pas évolué, il n'en demeure pas moins que la perception extérieure de la fiscalité d'une entreprise a fortement changé. C'est donc par **la manière de communiquer** que le risque fiscal est réinventé : « *Ce qui a changé, c'est la perception publique. Je dirais que le « modus operandi » n'a pas changé selon moi, mais la façon de communiquer, elle, a beaucoup changé* » (Engie, p. 3).

1.1 Conclusion

Nous pouvons conclure que la mise en perspective confirme que les intervenants identifient effectivement une réinvention du risque fiscal.

Cependant, le point de vue opérationnel ressortant des témoignages attribue la nécessité de réinvention du risque fiscal aux conséquences de la crise de 2008 et non, comme le précisait la théorie, à la réévaluation de la responsabilité d'une entreprise envers la société.

Néanmoins, nous pensons qu'une réévaluation des responsabilités d'une entreprise envers la société est une des conséquences principales de la crise de 2008. Cette réévaluation des responsabilités de l'entreprise transparaît des attentes croissantes du public et du politique que les intervenants énoncent de manière pragmatique :

- Obligation de reconnaissance envers l'Etat et le public (Deloitte) ;
- Gestion de la pression médiatique et politique (Solvay Business School) ;
- Préservation de la réputation et gestion de l'instabilité législative (AB Inbev) ;
- Gestion du regard critique du public (SPF Finances) ;
- Adaptation de la communication (Engie).

Nous verrons plus loin que même si les intervenants admettent que les attentes de l'opinion publique influencent la gestion du risque fiscal, ils sont nettement plus réticents à lui accorder un pouvoir d'influence similaire lorsqu'elle juge de la conformité éthique de leurs opérations.

2. Le « Comment »

L'analyse théorique des 4 composantes d'incertitude émanant de la réinvention du risque fiscal a débouché sur l'élaboration de 12 variables et 23 sous-variables, sources d'incertitude²⁵.

Ce sont ces 12 variables et 23 sous-variables que nous mettrons en perspective avec l'expertise des intervenants. Comme précisé plus haut, il s'agit autant de les nuancer que de les compléter ; le but ultime de la mise en perspective étant d'accorder au tableau

²⁵ Cf. Récapitulatif

récapitulatif tant une valeur théorique qu'opérationnelle pour expliquer le « Comment » de la réinvention du risque fiscal.

La conclusion de chaque incertitude commentera la relation connexe (1, 2, 3, 4) afin d'envisager une adaptation du modèle exposé au graphe 8 pour s'assurer que celui-ci reflète bien la valeur théorique/opérationnelle présente dans le tableau récapitulatif.

2.1 Incertitude législative

Dans la partie théorique, l'incertitude législative fait intervenir 4 variables et 8 sous-variables sources d'incertitude.

La mise en perspective de cette composante du risque fiscal réinventé ajoute 2 variables et 3 sous-variables, sources d'incertitude.

2.1.1 OCDE BEPS Action Plan

Le projet « BEPS » de l'OCDE est évidemment au centre de l'incertitude législative. Cependant, outre le **manque d'unanimité** des Etats membres et les **objectifs très serrés du calendrier** d'implémentation, Solvay Business School tient à ajouter une sous-variable à la variable BEPS : le fait que certaines recommandations soient **obligatoires et d'autres facultatives** : « *Assurément, c'est parce que c'est (BEPS) un changement législatif. (...) Oui, mais je dirais qu'il y a des recommandations obligatoires et des recommandations facultatives* » (Solvay Business School, p. 10).

De plus, selon le SPF Finances, le fait que l'OCDE soit un organe consultatif mais puisse imposer des normes, endommage la cohérence globale du projet BEPS : « *Et des normes comme le BEPS et d'autres, viennent d'organes qui sont finalement consultatifs mais peuvent amener à des normes contraignantes* » (SPF Finances, p. 4).

2.1.2 La Taxe TOBIN

Même si l'impact de la Taxe Tobin sur la gestion du risque fiscal des entreprises est à relativiser, elle n'en demeure pas moins une source d'incertitude législative à prendre en considération.

Pour Solvay Business School, **l'indécision et la division** autour de la Taxe Tobin est plus forte que jamais. Le plus dangereux est le jeu politique qui s'est installé autour de cette incertitude législative et qui piège des pays indécis comme la Belgique :

La taxe Tobin est-elle une source d'incertitude ? Evidemment, ça change tous les jours. Et la plus grande incertitude pour moi, c'est que personne n'est aligné donc... Il y a 11 pays qui veulent l'introduire, ceux qui sont autour de nous ne le font pas donc... La Belgique est complètement prise au piège ici. Et les Allemands n'en veulent pas, mais n'osent pas le dire aux Français. J'espère que ça va mourir de sa belle mort (Solvay Business School, p. 10).

2.1.3 Ruling

Deloitte pointe **les répercussions internationales** comme sous-variable prépondérante dans la gestion de l'incertitude émanant des rulings. La hiérarchie des pouvoirs entre l'Europe et les Etats membres empêche les entreprises d'évaluer dans quelle mesure leur accord de décision anticipée se vérifiera en réalité : *"(...) financial damage for the Belgian government because they miss taxes but also for the companies afterwards which have to pay taxes they didn't expect. They would have to pay them because the local governments can be overruled by the EU"* (Deloitte, p. 4).

De plus, le SPF Finances nuance **la continuité temporelle des avantages** d'un ruling. Il insiste sur le fait que celui-ci est un contrat avec l'administration fiscale qui reste valable tant que l'entreprise respecte à la lettre son engagement initial. L'incertitude législative met ce respect à rude épreuve, entre autres, par les exigences croissantes de la Commission européenne en matière de transparence présentées dans la partie théorique :

Et d'autre part, le respect de ce qui a été convenu dans le ruling doit impérativement être total, puisqu'au moindre écart on pourra dire : « vous n'avez pas suivi le ruling donc vous n'êtes pas dans le cadre ». Ce qui implique déjà qu'on soit dans une voie très étroite (SPF Finances, p. 5).

2.1.4 Expansion dans les pays émergents

Seul Solvay Business School s'est prononcé sur cette variable lors de son interview. Il assure que BEPS augmente l'incertitude législative au niveau des pays émergents et soutient **l'instabilité, l'évolutivité et la sophistication de leurs régimes fiscaux**. Les pays émergents s'intéressent à BEPS puisqu'ils pensent pouvoir y trouver un avantage. Ils étendent donc la base d'incertitude liée à BEPS, transformant cette variable en source d'incertitude intégrée au niveau international global : *« Et puis, tu as les pays émergents qui essayent aussi de trouver leur voie dans BEPS, puisqu'ils perdent aussi probablement de la base fiscale »* (Solvay Business School, p. 3).

2.1.5 Timing politique (nouvelle variable)

D'une part, tout comme pour la Taxe Tobin, Solvay Business School met en garde le fiscaliste contre les réactions imprévisibles du politique. Des réactions à haut niveau comme le G20 et le G8 qui ont, par exemple, initié BEPS, ne peuvent rester longtemps sans répercussions sur la législation :

« (...) mais ce qui est ici pour moi particulièrement étonnant, c'est la réaction politique et à très haut niveau : G8, G20. Oui voilà, donc par cette réaction en politique, les changements sont arrivés très vite et de manière importante » (Solvay Business School, p. 2).

Cependant, il est impossible d'anticiper le temps que va prendre le politique pour réagir à une problématique. Tout dépend du timing politique et des priorités du moment : *« Le politique ces derniers mois était occupé avec d'autres choses : la terreur. C'est souvent*

comme ça en politique, il faut juste le bon momentum pour mettre quelque chose à l'agenda » (Solvay Business School, p. 2).

Le fait pour le fiscaliste de ne pas être capable de prévoir quand le politique va agir, rend toute **anticipation législative impossible** et accroît l'incertitude législative.

D'autre part, le SPF Finance précise que le Ministère des Finances établit chaque année une liste des priorités en matière fiscale. Ces priorités étant élaborées en fonction des politiques gouvernementales et de l'actualité, il est extrêmement difficile de prédire dans quelle mesure elles impacteront la législation :

Parce que le Ministère des Finances cible des risques en fonction des politiques gouvernementales. (...) cette année nous allons cibler telle et telle profession, tel et tel risque. (...) Donc on peut imaginer que vu les actualités, on soit amené à cibler un certain type de risque. Et là, on nous demande quelles seraient nos suggestions si on estime qu'il y a un risque assez répandu chez les contribuables et qu'il devrait être ciblé pour la période de vérification (SPF Finances, p. 1).

2.1.6 Multiplicité des organes de pouvoir (nouvelle variable)

La partie théorique présente l'incertitude législative comme l'incertitude issue des conséquences de la crise, arguments en faveur d'un changement législatif fiscal radical à tous niveaux.

D'après 3 intervenants sur 6, cette effervescence législative est peu à peu devenue une manière de prouver son efficacité par rapport aux autres niveaux de pouvoir, laissant place à une compétition politique entre **le niveau de prise de décision international, européen et national**. Précisons que comme indiqué par Solvay Business School lors de la présentation de la variable « Timing politique », une émulation politique reste rarement sans répercussion à plus ou moins long terme sur la législation.

Chaque intervenant illustre cette compétition avec ses mots :

Solvay Business School parle de « conquérances politiques » :

Il y a même une conquérances politiques qui joue. Parce qu'il y en a qui veulent être plus blancs que blancs et donc tu as la route BEPS qui est l'OCDE, mais tu as aussi la Commission européenne. Et donc la Commission européenne doit aussi prendre des initiatives, parce que nous aussi on veut... etc. Aussi c'est le bon momentum, il y a des personnes en place qui veulent prendre ce genre d'initiative (Solvay Business School, p. 3).

Engie fait le parallèle avec le « meilleur élève de la classe » : « *Donc tu as BEPS initié par l'OCDE et ATAP par la Commission européenne pour se montrer aussi le meilleur élève de la classe » (Engie, p. 4).*

Enfin, le SPF Finances élargit cette compétition aux Régions : « *Et d'autre part, pour complexifier un peu l'affaire, il existe une incertitude législative au niveau national et fédéral puisque pas mal de matières sont régionalisées et européennes. Il y a la hiérarchie des normes qui ne simplifie rien* » (SPF Finances, p. 4).

2.1.7 Conclusion sur l'incertitude législative

La partie théorique et particulièrement la « relation 1 » exposée au graphe 8 compare l'incertitude législative à la difficulté du fiscaliste à **cerner** le risque fiscal réinventé.

Grâce à la mise en perspective, nous apprenons que cette difficulté est expliquée par **l'effervescence législative** d'après la crise de 2008, mais également par **l'émulation politique**, celle-ci influençant plus ou moins fortement et sous certaines conditions le législateur.

2.2 Incertitude de conformité

Dans la partie théorique, l'incertitude de conformité fait intervenir 2 variables et 4 sous-variables sources d'incertitude.

La mise en perspective de cette composante du risque fiscal réinventé ajoute 1 variable et 2 sous-variables sources d'incertitude.

2.2.1 Optimisation légale et acceptable

1) **L'élargissement de la notion d'abus de droit** est traité dans la partie théorique suivant une approche purement juridique²⁶. C'est suivant cette approche juridique que Solvay Business School et SPF Finances échangent des points de vue différents.

D'une part, Solvay Business School affirme que la Belgique est un pays de droit et que d'un point de vue juridique, le choix de la voie la moins imposée est inscrit noir sur blanc dans la jurisprudence : « *En Belgique on a encore le principe du choix de la voie la moins imposée, établi et répété par la Cour de Cassation* » (Solvay Business School, pp. 5-6). Il est donc inutile de prendre en considération la notion d'abus de droit élargie ou pas, tant que l'on reste dans la légalité : « *Mais s'il y a un trou dans la loi et que tu rentres dans ce trou, tant mieux pour toi* » (Solvay Business School, p. 6).

D'autre part, le SPF Finances rappelle que derrière un texte de loi se cache toujours une interprétation de celui-ci. Dans le cas de l'abus de droit, l'Arrêt Brepols de 1961 légalisant le choix de la voie la moins imposée est une épée de Damoclès pour qui en use :

Effectivement, on a toujours cette jurisprudence qu'on a qualifiée à l'époque d'« Arrêt Brepols » et tout ce qui en a suivi, mais les normes anti-abus peuvent être remises en cause et là-dessus, l'incertitude législative existe, on sait qu'il y a ce texte,

²⁶ Cf. Problème juridique de la dimension légale de l'optimisation fiscale

mais on ne sait pas comment il va être interprété. Il ajoute à l'incertitude de conformité une sorte d'épée de Damoclès (SPF Finances, p. 6).

Enfin, Solvay Business School nuance tout de même ses propos en concédant que l'utilisation de la voie la moins imposée doit être conditionnée en fonction de la substance économique de la décision d'optimisation : « (...) *la substance est importante donc moi je ne conseillerais plus à une entreprise d'établir une filiale au Luxembourg sans aucune substance* » (Solvay Business School, p. 6). Cette condition incite donc les entreprises à être plus prudentes lors de l'utilisation des textes légaux : « *Oui, tout à fait, les entreprises sont plus prudentes. Il n'y a aucun doute. (...) c'est la peur de ne pas être en conformité, tout simplement* » (Solvay Business School, p. 6).

Notons que le SPF Finances, similairement à ce qui est ressorti dans la conclusion sur l'incertitude législative, insiste sur l'influence, parfois illégitime, de la politique dans l'exercice d'interprétation de la législation :

Le législateur est censé refléter la position de l'électorat. Maintenant quand on sait comment fonctionne notre pays, il suffit de changer de majorité pour qu'on change d'interprétation sur certains points, sans que toute la population ne soit nécessairement derrière les modifications (SPF Finances, p. 5).

- 2) La sous-variable « **Décalage de perception de la conformité entreprises/autorités fiscales** » est traitée dans la partie théorique comme l'incertitude émanant du problème éthique de l'optimisation légale.

La mise en perspective apporte beaucoup de nuance à cette sous-variable puisque 5 intervenants sur 6 l'ont abordée.

Tout d'abord, il est important de préciser qu'Engie cautionne parfaitement la théorie puisqu'il confirme que la perception de conformité des représentants de l'administration fiscale a changé : « *Je ne suis pas convaincu, mais ce qui a changé, c'est la perception publique y compris ceux qui représentent l'administration fiscale* » (Engie, p. 4). SPF Finances va aussi dans ce sens en affirmant que si un contrôleur se retrouve face à une position fiscale parfaitement conforme, la loi applicable a beaucoup de mal à évincer les a priori éthiques de l'agent de contrôle :

Certainement, mais je ne peux pas sonder les agents puisque vous allez avoir autant de variétés (d'a priori) que dans la population. Ça va certainement influencer, mais le texte légal de loi s'imposant, la marge de manœuvre est restreinte. Si le Conseil de l'entreprise dit : « ok, vous êtes très gentils de nous dire que nous ne sommes pas éthiques, mais nous respectons tous les textes qui soient », ça va être un long combat » (SPF Finances, p. 7).

Ensuite, les intervenants continuent à suivre la logique théorique et placent à nouveau le décalage de perception au niveau de la dimension légale de l'optimisation fiscale. Ils situent ce décalage dans le type de relation qu'une entreprise est capable d'entretenir avec les autorités fiscales.

3 types de relations ont été abordées :

- La relation formelle: pour Deloitte, l'incertitude de conformité liée au décalage de perception entre entreprises et autorités fiscales provient du fait que les entreprises multinationales et les organes de contrôle s'influencent trop mutuellement. Parfois les jeux d'influence sont tels qu'ils s'apparentent à de véritables contrats :

“And in Germany and The Netherlands, the government and the supervisory bodies including the tax authorities, they are much more at a distance from the multinational than they are in Belgium. And that's a risk. That's a risk because multinationals can make deals with authorities ” (Deloitte, pp. 2-3).

- La relation informelle: pour Zetes Group, il est possible d'établir une discussion avec les autorités fiscales, par exemple, lors d'un contrôle. Le décalage de perception se manifeste alors dans un cadre de discussion non structuré, ce qui crée énormément d'incertitude de conformité : « *Non, on n'a pas de rulings, mais beaucoup de discussions à l'occasion des contrôles* » (Zetes Group, p. 3).
- La relation conflictuelle : Solvay Business School dénonce la vision conflictuelle de la relation entre les autorités fiscales et les entreprises. Selon lui, les autorités fiscales étant toujours considérées comme les « méchants » et les entreprises comme les « bons », le décalage de perception se nourrit des a priori intrinsèques à cette relation : « *En Belgique, on a une vue : cowboy-indien. On parle du fisc, c'est le mauvais et nous on est les bons* » (Solvay Business School, p. 8).

Ensuite, deux intervenants transposent également le problème de la perception de conformité à la dimension acceptable de l'optimisation fiscale.

D'une part, Zetes Group opère ce transfert en affirmant qu'il est extrêmement compliqué de rester conforme avec une loi basée sur une vision mécanique du marché. Il regrette, par exemple, l'absence de mécanisme de compensation des pertes par les bénéfices entre pays d'activité : « *Moi je n'ai pas de problème à payer un impôt, j'ai une difficulté à avoir une vision mécanique de la société qui est de dire : elle a une activité, elle a un profit* » (Zetes Group, p. 7). Il voit dans la notion d'acceptabilité, un impôt qui n'est pas stérile face aux réalités de marché :

La difficulté qu'on a nous, c'est qu'on a des sociétés en perte et en profit. Sur celles en perte, on ne sait rien faire et sur celles en profit on paye plein pot. Puis quand tu additionnes les deux tu te retrouves avec un taux d'imposition qui est super élevé. Tu ne sais évidemment pas compenser tes pertes et tes profits (Zetes Group, p. 6).

D'autre part, SPF Finances réagit aux propos de Zetes Group en insistant sur le fait que : « (...) n'est acceptable que ce qui est légal » (SPF Finances, p. 4). Il affirme également que le conflit que mentionne Zetes Group concernant la prise en considération des réalités de marché par la loi n'a pas lieu d'être puisque : « Dans la mesure où le but de l'entreprise c'est de faire du profit et que le législateur ne se dit que tout ce qui est profit est taxable. Donc on pourrait presque penser qu'il y a un but commun » (SPF Finances, p. 11).

- 3) **Le dilemme entre exigences de transparence et individualisation de la responsabilité ou inefficacité en cas de réévaluation des valeurs**, qui s'impose au fiscaliste, intervient au moment de définir s'il est opportun de formaliser ou informaliser le processus de détermination de la dimension acceptable de la stratégie d'optimisation. En d'autres mots, comment donner un cadre d'action (formel ou pas) au fiscaliste pour lui permettre de s'orienter sur un terrain peu régi par un cadre légal.

Cette sous-variable source d'incertitude a été abordée par l'intégralité des intervenants. 2 sur 6 préconisent une formalisation du processus et les 4 autres préfèrent avoir recours à des méthodes de gestion informelles.

D'une part, Deloitte indique que la majorité des multinationales aborde cette incertitude par l'élaboration d'un « **Code de Conduite** » qui généralement reprend également les considérations d'intégrité comportementale à adopter. Néanmoins, il indique que les multinationales belges n'ont pas souvent recours à ce genre de formalisation de l'incertitude :

Yes, most of the companies cover it with the Code of Conduct. How should people behave in the company and what is normally done and what is not in the company? But I can tell you that in Belgium this is not very common. I don't know if you focus more on the international, but in Belgium the Code of Conduct and the Integrity Code as part of the Code of Conduct, that's not very common in Belgium (Deloitte, p. 2).

Le SPF Finances mentionne un « **Code de déontologie** » que chaque fonctionnaire doit signer au début de sa carrière. Il présente ce « Code de déontologie » comme un support au cadre légal classique applicable à l'ensemble des fonctionnaires. Il est intéressant de noter que le SPF Finances voit dans les deux référentiels des moyens formels pour poser

des limites au comportement du fonctionnaire dans l'exercice de ses fonctions : « *Il existe au niveau du SPF Finance, un code de déontologie que tous les agents ont accepté et signé. Il y a déjà un cadre. Cadre légal et cadre déontologique sont normalement les deux limites* » (SPF Finances, p. 2).

D'autre part, Zetes Group, Solvay Business School, AB Inbev et Engie proposent d'autres moyens pour évaluer la dimension acceptable de l'impôt.

Zetes Group est le plus pragmatique puisqu'il affirme tout simplement essayer de privilégier le paiement de l'impôt : « *Normalement, il y a la règle, tu dois respecter la règle. Et puis derrière, on a une certaine tendance à notre niveau à privilégier le paiement d'impôts* » (Zetes Group, p. 2).

Solvay Business School et AB Inbev suggèrent tous les deux d'aborder la dimension acceptable de l'optimisation par une démarche basée sur la conscience des conséquences de ses actes : « *Les sociétés vont prendre l'hypothèse qu'un jour leur planning sera dans les journaux* » (AB Inbev, p. 1).

Soyez conscients qu'il peut y avoir des réactions et qu'il n'est pas exclu que si vous faites ce planning qui est peut-être un peu agressif mais tout à fait en conformité, vous serez en première page des journaux. (...) Et est-ce que vous voulez ça ? (Solvay Business School, p. 7).

Enfin, Engie affirme que la dimension acceptable de la stratégie d'optimisation est une notion à aborder avec beaucoup de vigilance. De plus, il est essentiel que cette vigilance soit présente dans le processus décisionnel dès le Conseil d'administration. Selon Engie, la vigilance permet de s'adapter et d'adopter des stratégies durables : « *Par rapport aux instructions du Conseil d'administration pas vraiment, on a toujours été très vigilants* » (Engie, p. 2).

- 4) Le SPF Finances complète la variable « Optimisation légale et acceptable » en soulevant l'incertitude de conformité qui survient dans **l'incohérence dont font preuve entre eux, les organes judiciaires dans l'interprétation des textes** (SPF Finances, p. 4). Le SPF Finances, en plus d'inclure l'administration fiscale, implique également les instances judiciaires, opérant une fois le contentieux avéré, dans le processus de création d'incertitude de conformité (SPF Finances, p. 4).

2.2.2 Caractère schizophrène

Cette partie de la théorie faisait du fiscaliste lui-même un facteur d'incertitude de conformité. La théorie assure que l'entreprise a beau maîtriser les risques liés aux dimensions légale et acceptable de son optimisation, elle n'est pas à l'abri que le fiscaliste

lui-même mette en péril la conformité de la stratégie au moment de la considérer. La sous-variable assimilée à cette incertitude est : l'imprévisibilité du comportement du fiscaliste.

Sur ce point, les 3 intervenants ayant émis un avis, sont intransigeants.

Deloitte et Solvay Business School affirment qu'ils invitent fortement les employés à quitter leur poste si les valeurs reflétées dans les opérations de la société les dérangent : *"I even advise compliance people to resign because of that. If your top management is not integer and the ethical behavior is very weird, you can do 2 things: work on that or getting out of the job"* (Deloitte, p. 1).

Mais évidemment ce qu'on constate aujourd'hui c'est que même dans le respect de la loi, certains fiscalistes pourraient se poser la question : Est-ce moral ce que je fais ? Et bon là, chacun doit faire sa propre introspection et si t'as vraiment un problème, il ne faut plus être fiscaliste d'entreprise. (...) Et donc en final, tu peux avoir tes vues personnelles mais bon alors tu quittes la société (Solvay Business School, p. 4).

AB Inbev va même plus loin que Deloitte et Solvay Business School puisqu'il dit évaluer les valeurs de la personne avant même de l'engager afin d'être certain qu'elle convienne (AB Inbev, p. 5).

2.2.3 Ignorance législative (nouvelle variable)

Nous n'en avons pas parlé dans la partie théorique, mais la conformité passe évidemment par une connaissance de la législation applicable. Si le fiscaliste n'est pas au courant de **la ligne légale à ne pas franchir** par manque de connaissance, l'incertitude de conformité s'en voit largement augmentée.

Le SPF Finances attribue cette augmentation d'incertitude à la méconnaissance des évolutions législatives au niveau international : *« Le problème est que les gens connaissent assez bien la législation belge, beaucoup moins la législation internationale, donc c'est déjà un peu plus compliqué. On ne lit pas tous les jours le journal des communautés européennes... »* (SPF Finances, p. 4).

Deloitte complète les propos du SPF Finances en stipulant que cette méconnaissance est malheureusement souvent elle-même ignorée du fiscaliste.

Let's be honest, legislation is very difficult, it depends on the right people getting insight. You might end up on not all the ladders of the legislative requirements. I think you are unaware. (...) I have been working for clients on cases linked to tax evasion and they didn't even realize they were at risk (Deloitte, p. 4).

2.2.4 Conclusion sur l'incertitude de conformité

Le modèle théorique lie l'incertitude de conformité à la « relation 2 » du graphe 8. Celle-ci expose la difficulté à **évaluer** le risque fiscal réinventé suite aux diverses modifications de la notion de conformité.

La mise en perspective a prouvé que l'incertitude de conformité est pour l'ensemble des intervenants, la composante majeure de la réinvention du risque fiscal. Cependant, 5 intervenants sur 6 envisagent la difficulté à évaluer le risque fiscal selon une vision de la conformité qui leur est propre. Chaque vision nuance ainsi la manière d'appréhender les 3 variables de construction de l'incertitude de conformité.

Les différentes visions sont les suivantes :

- 1) Deloitte situe la conformité tout en haut du processus décisionnel et opte pour une démarche « Top-Down » de propagation de conformité dans l'activité de l'entreprise. Selon lui, la difficulté à évaluer le risque fiscal de l'entreprise est à prendre en considération dans un **cadre global d'évaluation de l'intégrité de l'entreprise**. Le vecteur de conformité est donc la "Company integrity": *"How you would like to be seen in the market and these are norms and values and we are really stuck to them"* (Deloitte, p. 2).
- 2) Solvay Business School est d'accord sur la démarche « Top-Down » de Deloitte. Cependant, il campe sur une vision purement légale de la conformité : *« (...) mais il faut arrêter d'utiliser ses raisons d'éthique et de moralité. Ça devient alors très difficile, on est dans des états de droit »* (Solvay Business School, p. 5). Il ramène également le concept d'intégrité d'entreprise au respect de la loi : *« Je veux dire, toutes les grosses sociétés avec pignon sur rue sont intègres. Elles respectent la loi »* (Solvay Business School, p. 5). L'évaluation de la conformité de l'entreprise est à réaliser dans le **cadre légal** qui est formellement établi.
- 3) AB Inbev qui partageait déjà l'avis de Solvay Business School concernant la 3^{ème} sous-variable de l'incertitude de conformité²⁷ et soulignait l'importance d'avoir conscience de ses actes, concrétise ce dernier point par la prise en compte de la **préservation de la réputation** dans sa vision de la conformité. Il insiste sur le fait que la ligne légale à ne pas dépasser a été reculée par la prise en compte de la réputation dans l'évaluation de conformité de la stratégie fiscale (AB Inbev, p. 1).
- 4) Engie relie la difficulté à évaluer le risque fiscal à la difficulté à obtenir **une sécurité juridique** auprès de l'administration fiscale. Contrairement aux autres, il envisage la conformité comme un paramètre à collecter à l'extérieur de la société : *« Le monde du business ne demande rien d'autre que de la sécurité juridique »* (Engie, p. 4). Néanmoins, il ne nie pas les répercussions internes de la recherche externe de la conformité sur la gestion de risque du fiscaliste :

Je ne suis pas convaincu, mais ce qui a changé, c'est la perception publique y compris ceux qui représentent l'administration fiscale. Et donc ça demande d'un fiscaliste plus de savoir-faire pour convaincre ces gens-là de rester

²⁷ Mise en perspective de l'incertitude de conformité : Dilemme entre exigences de transparences et individualisation de la responsabilité ou inefficacité en cas de réévaluation des valeurs (formaliser ou informaliser)

objectifs par rapport à la situation. La loi c'est la loi pour tout le monde et ça on doit respecter (Engie, p. 4).

- 5) Zetes Group situe la difficulté à évaluer le risque fiscal dans la complexité à rester conforme par le maintien **de cohérence et de bonne foi** dans la stratégie fiscale de l'entreprise. Selon Zetes Group, être conforme dépasse le simple fait d'être légal. Etre conforme implique aussi d'assurer la cohérence et la bonne foi des opérations fiscales prises tant dans leur ensemble que séparément :

Si tu arrives à montrer que tu es de bonne foi et que tu as une éthique et une cohérence dans le temps, c'est documenté. (...) Donc elle n'existe pas dans les textes, mais je pense qu'au niveau de la gestion du risque, qui est de payer plus d'impôts, c'est important de l'avoir pour convaincre l'administration du bien-fondé de tes décisions et positions (Zetes Group, p. 4).

2.3 Incertitude de ressources

Dans la partie théorique, l'incertitude de ressources fait intervenir 3 variables et 7 sous-variables sources d'incertitude.

La mise en perspective de cette composante du risque fiscal réinventé ajoute 1 variable et 3 sous-variables sources d'incertitude.

2.3.1 Personnes

- 1) **L'effacement des délimitations au niveau du département, des fiscalistes entre eux et du fiscaliste lui-même** avait été représenté par le graphe 11 dans la théorie. La mise en perspective aborde la 1^{ère} et la 3^{ème} couche du graphe 11.

D'une part, au niveau de la couche externe, c'est-à-dire l'effacement des délimitations du département fiscal, la tendance théorique est étoffée. La théorie soulignait un élargissement du département vers la finance, la mise en perspective va plus loin et joint à la finance, **les relations publiques** : « *Maintenant, pour moi, presque 50% de mon job est corporate affairs, c'est-à-dire des discussions avec les autorités et relations publiques pour monitorer...* » (AB Inbev, p. 4) et la **communication externe (Solvay Business School, p. 7)** comme extension à celle-ci : « *Tu constates que nous travaillons plus avec la communication externe. Ils nous consultent plus pour pouvoir répondre aux attentes de communication sur l'aspect fiscal* » (Engie, p. 3).

D'autre part, le fait que le fiscaliste doive aussi s'adapter personnellement dans sa fonction est une source d'incertitude. Lors de la réinvention théorique du rôle du

fiscaliste, il avait été convenu qu'il était devenu un véritable "Business Partner". AB Inbev et Zetes Group se sont prononcés sur leur propre fonction de fiscaliste :

- AB Inbev est persuadé que la fonction du fiscaliste se rapproche aujourd'hui plus d'un "**Tax Project Manager**" que d'un "Tax Specialist" : « *Au niveau taxes, on doit comprendre la loi, on doit être prêt à interpréter, mais les spécificités, on les délègue. On doit être des project managers aussi. On est plutôt des tax project managers que des tax specialists* » (AB Inbev, p. 5).
- Zetes Group affirme qu'il voit aujourd'hui le fiscaliste comme **un agent de consensus** devant prendre en compte les sensibilités de chaque personne avec qui il interagit : « *Donc c'est important d'avoir dans la discussion avec tout le monde à la fois au local mais aussi en Belgique, une cohérence. (...) Donc tu es obligé d'avoir une certaine adhésion au plan que tu mets en œuvre* » (Zetes Group, p. 8).

- 2) **L'aléa moral et l'intégrité comportementale** représente la 2^{ème} sous-variable de source d'incertitude due à la variable « Personnes ».

Selon Deloitte, l'intégrité de la société (Company Integrity) doit être un vecteur d'intégrité chez ses employés. Il appelle cela : "**Personal Integrity**". Les normes et les valeurs de la société doivent être des moteurs d'intégrité au niveau du comportement des employés :

And then it comes to the people. If you have certain norms and values also on tax risk, that could be some reason for people leaving the company or wanting to join the company. They have a different opinion about those values (Deloitte, p. 2).

Cependant, pour Solvay Business School l'intégrité est toujours un concept sans véritable substance puisque, selon lui, tout qui respecte la loi est intègre²⁸. Il préfère traiter l'incertitude issue de l'aléa moral en introduisant **la notion de choix** à réaliser sous les diverses pressions du marché :

Il y a peut-être même des gens qui diront, vous n'êtes pas intègres : les syndicats, les NGO's. (...) Il y a des entreprises et même des banques qui ont des plannings fiscaux tout à fait légaux, mais ne les suivent plus. Ça c'est leur choix. Mais c'est pas pour ça qu'ils sont plus intègres ou moins intègres qu'un autre (Solvay Business School, p. 6).

Notons que ce choix introduit par Solvay Business School se situe à la limite entre l'incertitude de conformité et l'incertitude de ressources puisque c'est à la société de

²⁸ Cf. Conclusion Mise en perspective de l'incertitude de conformité.

faire un choix de stratégie, mais c'est aux employés à ne pas se laisser piéger par les aléas du milieu fiduciaire.

- 3) Deloitte complète la variable « Personnes » avec une sous-variable faisant intervenir **l'exactitude et la pertinence des avis des consultants** dans l'augmentation de l'incertitude de ressources. Comme l'indique AB Inbev, les entreprises travaillent beaucoup avec des consultants pour les aider dans leur gestion des risques fiscaux (**AB Inbev, p. 5**). Dans cette logique, Deloitte rappelle que les consultants ne sont pas infaillibles et que leurs éventuelles fautes d'appréciations doivent être incluses dans la gestion des risques : *"It can be, let's be honest. Also Deloitte is at risk to do bad tax advisory"* (**Deloitte, p. 5**).

2.3.2 Processus

Pour la variable « Processus », seul Zetes Group se positionna et confirma la théorie, du moins pour la sous-variable « intégrité de l'information ». Il pointe aussi la difficulté à traiter l'information de provenances très différentes comme source d'incertitude de ressources :

Vérifier la qualité de l'information qui est une fonction importante si pas de l'audit interne, au moins d'un contrôleur groupe comme moi. (...) On est avec une grosse vingtaine de sociétés en Europe et en Afrique. Donc j'ai affaire avec toutes ces réglementations au niveau européen, voire au niveau africain (**Zetes Group, p. 1**).

2.3.3 Technologies

Les informations concernant cette variable récoltées au cours des 6 entretiens n'étaient pas assez abondantes pour permettre la mise en perspective de celle-ci.

2.3.4 Parties Prenantes (nouvelle variable)

- 1) Dans la mise en perspective de l'évaluation de l'incertitude attribuable aux ressources dont dispose l'entreprise, 5 intervenants sur 6 mentionnent **les attentes des actionnaires** comme moteur d'incertitude. Tout en gardant chacun leur propre logique, ils expriment comment les attentes des propriétaires de l'entreprise influencent la gestion du risque fiscal, voire même le positionnement fiscal de la société : *« Mais l'entreprise doit déterminer elle-même quelle est sa position fiscale vis-à-vis des actionnaires »* (**Solvay Business School, p. 4**).

Premièrement, Solvay Business School et AB Inbev partagent le même avis : utiliser la loi de manière ingénieuse est une obligation envers les actionnaires (**Solvay Business School, p. 4**) :

Mais pour la question éthique, si la loi est là, on doit l'utiliser, car on a aussi une obligation envers nos stakeholders et surtout nos actionnaires. (...) Si la loi est là, alors il faut juste l'appliquer que ce soit éthique ou pas (**AB Inbev, p. 3**).

Deuxièmement, Zetes Group se positionne à nouveau²⁹ par rapport au seuil acceptable d'optimisation fiscal à trouver en le liant cette fois-ci à la notion de crédibilité vis-à-vis des actionnaires. Même si Zetes Group prétend privilégier le paiement d'impôt (**Zetes Group, p. 2**), il confirme que les actionnaires restent attentifs à ce que la société ne fasse pas de « zèle fiscal » : *« Puis, il y a les actionnaires qui vont dire : « Oui, mais moi en tant qu'actionnaire je paye déjà des impôts sur mes dividendes, pas question que la société elle-même paye trop d'impôts » (Zetes Group, p. 2).* Zetes Group stipule également devoir rester crédible face au marché et aux investisseurs : *« Quand tu es côté en bourse, afficher des taux de taxation de 42%, c'est impensable » (Zetes Group, p. 2).*

Troisièmement, Deloitte rappelle à nouveau le rôle indispensable de l'intégrité dans la gestion du risque fiscal, faisant de celle-ci un critère d'investissement pour les actionnaires :

I'm not sure if I want to be a shareholder of a company which has strong structures in tax heavens countries and even not paying the right taxes in the right countries. Personally, I don't want to invest in those companies because my money would be at risk (Deloitte, p. 8).

Enfin, SPF Finances insiste sur le rôle de l'optimisation fiscale dans la création de profit et identifie la rémunération du capital issue du profit réalisé comme un mal nécessaire pour assurer la pérennité de l'intégralité du système économique : *« D'autre part, on est dans une société capitaliste : il y a la rémunération du capital que le publique n'aime pas. Bien qu'elle soit parfois excessive, elle reste au minimum nécessaire pour maintenir un minimum d'économie » (SPF Finances, p. 11).*

- 2) Les actionnaires ont certes un pouvoir de revendication légitime dans la gestion du risque fiscal de l'entreprise. Toutefois une autre sous-variable doit aussi être prise en considération : **le type de relation commerciale**. 2 intervenants sur 6 expliquent que la gestion du risque fiscal doit être adaptée suivant que la société se situe en B-to-B, B-to-C ou B-to-S³⁰ et 2 intervenants sur 6 l'abordent de manière implicite.

Solvay Business School explicite clairement la nécessité d'adopter une approche du risque fiscal différente suivant le type de relation commerciale. L'adaptation la plus fréquente est la prudence³¹ mise en place par les sociétés B-to-C. Cette prudence

²⁹ Cf. Mise en perspective de l'incertitude de conformité : Dilemme entre exigences de transparence et individualisation de la responsabilité ou inefficacité en cas de réévaluation des valeurs (formaliser ou informaliser)

³⁰ Respectivement Business to Business, Business to Customer, Business to State.

³¹ Un parallèle peut être fait avec la 3ième vision de la conformité présentée par AB Inbev dans la conclusion de la mise en perspective de l'incertitude de conformité.

fiscale n'a rien à voir avec la conformité mais est essentielle afin d'anticiper une éventuelle dégradation de la relation client :

Une société B-to-C, un Apple, un AB Inbev, eux doivent évidemment tenir compte qu'ils ont des consommateurs ; Starbucks aussi. Et donc oui, ils doivent être prudents dans leur gestion fiscale, pour éviter les problèmes comme a eu Starbucks en Angleterre en 2012³² (Solvay Business School, p. 6).

De plus, Solvay Business School pointe que dans la pratique les sociétés B-to-B se montrent moins enclines à adapter leur gestion des risques fiscaux : « Et donc pour les sociétés B-to-B, je dirais que l'aspect réputation et intégrité joue moins. Je constate aussi que ce genre d'entreprise changera plus difficilement ses comportements » (Solvay Business School, p. 7). Néanmoins, certaines sociétés B-to-C se comportent de manière semblable aux B-to-B, assumant l'exposition publique de leur positionnement et s'exposant à plus d'incertitude (Solvay Business School, p. 7).

Enfin, Zetes Group apporte un éclairage important dans l'évaluation de l'incertitude propre à la sous-variable « Type de relation commerciale », puisqu'il distingue un 3^{ème} type de relation : le B-to-S. En effet, avoir l'Etat comme client implique la prise en compte du statut très particulier du client dans l'élaboration de la stratégie fiscale. Plus restrictif encore que la relation B-to-C, le commerce B-to-S impose une prudence accrue et limite la marge de manœuvre du fiscaliste, par exemple, lorsque Zetes Group dit avoir préféré payer des impôts plutôt qu'avoir profité du mécanisme de Tax Shelter (Zetes Groupe, p.2).

2.3.5 Conclusion sur l'incertitude de ressources

La « relation 3 » du graphe 8 présentait l'incertitude de ressources comme la difficulté du fiscaliste à **quantifier** le risque fiscal réinventé. Comme le signale la théorie, l'incertitude de ressources est à mettre en lien direct avec la « relation 2 » et l'incertitude de conformité. En effet, la mise en perspective corrobore le modèle théorique puisque les intervenants se sont basés sur leur propre vision de la conformité³³ pour nuancer et compléter cette 3^{ème} composante.

3 constatations sont à retenir de cette mise en perspective :

Premièrement, les intervenants imaginent implicitement une hiérarchie entre variables, selon leur degré d'apport d'incertitude. Il est évident que la variable « Personnes » prend, ici, une importance toute particulière. D'une part, ils ont élargi la première sous-variable,

³² Les consommateurs de café avaient boycotté la marque forçant Starbucks à payer des impôts « non-dus » pour rétablir ses ventes.

³³ Cf. Mise en perspective de l'incertitude de conformité : Conclusion sur l'incertitude de conformité.

incluant les relations publiques ou encore la communication externe dans **la fonction** d'un fiscaliste. Celui-ci devient pour AB Inbev un "Tax Project Manager" ou pour Zetes Group un « Agent de consensus ». D'autre part, Deloitte et Solvay Business Group ont rediscuté le rôle de **l'intégrité** dans la création d'incertitude, en le comparant à une notion de choix (Solvay Business School) ou à une condition nécessaire à la gestion du risque (Deloitte).

Deuxièmement, la mise en perspective a permis l'élaboration de la variable « **Parties Prenantes** » ; négligée dans le modèle théorique, elle prend maintenant la seconde place dans la hiérarchie de création d'incertitude. Le risque fiscal gagne en ampleur, car sa quantification doit intégrer les exigences externes de parties prenantes non-issues de la structure exécutive de la société.

Enfin, nous soulignerons le peu d'attention portée par les intervenants aux variables « Processus » et « Technologies ». Deloitte va même jusqu'à assimiler la variable « Technologies » à la variable « Personnes » : *"Integrity has to do with the behavior. Data cannot have a certain behavior, but data can be wrong because people changed it. It still has to do with people integrity"* (Deloitte, p. 2). Ce genre de signal témoigne du **peu de considération** qu'ont les intervenants pour les contributions des variables « Processus » et « Technologies » dans le mécanisme de création d'incertitude de ressources.

2.4 Incertitude de communication

Dans la partie théorique, l'incertitude de communication fait intervenir 3 variables et 4 sous-variables sources d'incertitude.

La mise en perspective de cette composante du risque fiscal réinventé ajoute 1 sous-variable source d'incertitude.

2.4.1 Lien avec l'incertitude législative

La sous-variable à la variable « **Stimulation accrue de la machine législative** » était introduite par le caractère permanent de l'incertitude de communication dû à la pression constante des médias et réseaux sociaux sur les sujets fiscaux.

La rapidité des changements et évolutions législatives ressort dans 4 entretiens sur 6 et est nuancée des façons suivantes :

Premièrement, Solvay Business School confirme que la difficulté réside dans la vitesse du changement législatif, mais n'attribue pas celui-ci à la pression médiatique ni sociale³⁴ :

³⁴ Cette idée sera développée lors de la mise en perspective de la première sous-variable du lien avec l'incertitude de conformité.

Je dirais pour moi, le gros challenge c'est la vitesse des changements. C'est ce que je dis dans mon cours : the high pace of legislative changes. Vitesse des changements et venant de partout. OCDE, Commission européenne, national,... ce qui amène de l'incertitude (Solvay Business School, p. 3).

Deuxièmement, Engie partage l'avis de Solvay Business School en s'appuyant sur l'exemple de la Belgique en matière de changements législatifs : « *La Belgique au niveau législatif n'est pas un bon élève, on crée une loi et après 2 ans, on essaye déjà de la changer. Et ça c'est le plus grand danger !* » (Engie, p. 5). Engie ne mentionne pas non plus la pression médiatique et sociale comme vecteur d'incertitude³⁵.

Troisièmement, Deloitte se positionne fermement et va plus loin que la théorie en attribuant à la pression sociale et médiatique un pouvoir coercitif supérieur aux instances législatives : « *Social Medias are even stronger than the tax authorities in Belgium. That is something that needs to be taken into account. With all these communications, people can connect globally* » (Deloitte, p. 4).

Enfin, le SPF Finance identifie dans la stimulation accélérée de la machine législative une source supplémentaire d'incertitude, remettant en question la qualité de la réaction du législateur face à la pression de l'opinion publique : « *Disons qu'elle (l'opinion publique) renforce des prises de position, puisqu'on voit que le législateur réagit très rapidement et pas toujours adroitement* » (SPF Finances, p. 8).

2.4.2 Lien avec l'incertitude de conformité

- 1) La première sous-variable attribuée au lien avec l'incertitude de conformité est **le décalage de perception plus marqué entre entreprises et opinion publique**. Nous nous souvenons que la théorie soulignait le décalage de perception de la conformité au moment de définir un impôt citoyen.

La mise en perspective infirme la théorie, car selon 5 intervenants sur 6, le plus grand vecteur d'incertitude est d'impliquer l'opinion publique dans la définition de la conformité. Pour appuyer leur argumentation, chacun des 5 intervenants donne une raison de ne pas faire l'amalgame très dangereux entre l'avis de l'opinion publique et une exigence de conformité.

Les deux sous-variables sources d'incertitude suivantes complètent ce point de vue.

Premièrement, Solvay Business School avance que l'opinion publique manipule des arguments éthiques pour juger la fiscalité des entreprises. Ce mécanisme est totalement **illégitime** et n'a rien à voir avec une analyse légale de la conformité de la situation fiscale d'une entreprise :

³⁵ Idem note de bas de page 34

Le droit c'est le droit et si on a un problème avec la loi, on la change. Et c'est ce qu'ils sont en train de faire ; on change les règles du jeu. Mais qu'on arrête ce rôle de moralisateur... (Solvay Business School, p. 5).

Deuxièmement, AB Inbev soutient l'idée de Solvay Business School puisqu'il confirme que la conformité doit être appréhendée sur une base légale et pas éthique. « *Si le gouvernement trouve que ce n'est pas éthique, alors il faut changer la loi. Éthique, c'est plutôt : « la loi est-elle éthique ? ». Nous on ne doit pas se poser la question, on applique et c'est tout » (AB Inbev, p. 3).* Néanmoins, c'est en faisant subtilement **la différence entre éthique et réputation** qu'il exclut l'opinion publique du mécanisme de conformité mais l'inclut tout de même dans sa gestion du risque fiscal : « *Si notre planning est trop agressif, ce n'est pas un problème éthique, c'est un problème de réputation » (AB Inbev, p. 3).*

Troisièmement, Zetes Group se défend de l'impact de l'opinion publique sur l'évaluation de la conformité de sa stratégie fiscale en insistant sur le fait que toute tentative de définition d'un impôt citoyen par l'opinion publique **manquerait d'objectivité** : « *Moi l'impôt citoyen, j'ai vraiment beaucoup beaucoup de mal avec les campagnes de presse qui accusent certaines sociétés qui ne payent pas assez d'impôts. Je pense qu'il y a une incompréhension importante de la contribution des sociétés à la société civile (...) » (Zetes Group, p. 6).*

Quatrièmement, Engie réfléchit aux conséquences désastreuses d'une implication de l'opinion publique dans la machine législative. Il condamne un tel scénario en le comparant à de la **démagogie** :

Je trouve une telle évolution très dangereuse. Comme j'avais dit, la loi a été désignée par le législateur. Si demain on peut tous donner son avis, alors ... Je n'y crois pas. Si ça arrive, c'est un très grand risque... Ça voudrait dire que le populisme a tout à dire (Engie, p. 7).

Enfin, le SPF Finances apporte un avis clair et tranché, car il explique que l'élaboration d'un impôt citoyen établi par l'opinion publique irait simplement à l'encontre du fonctionnement de base du marché économique actuel, à savoir, **la compétitivité** : « *Oui, donc l'impôt citoyen, ne va-t-il pas à l'encontre de cette notion de compétitivité ? (...) Pour moi, la notion d'impôt citoyen va à l'encontre de la situation actuelle du management d'une entreprise qui est multinationale. » (SPF Finances, pp. 8-9).*

Notons que le dernier intervenant, Deloitte, est d'accord avec le pouvoir que la théorie attribue à l'opinion publique. Comme expliqué à la sous-variable précédente, Deloitte considère **l'opinion publique comme plus puissante que le législateur** lui-même, affirmant que l'époque où les gouvernements réfléchissaient encore en termes de "Too Big To Fail" est révolue (**Deloitte, p. 3**).

- 2) Dans la partie théorique, l'influence de l'opinion publique sur l'incertitude de conformité apparaissait comme seconde sous-variable sous la forme de **bouleversement des fondements de la fiscalité**, à savoir, l'évitement du contentieux et la maximisation du profit.

La mise en perspective et plus particulièrement Engie confirme le bouleversement du deuxième fondement de la fiscalité et apporte une précision. Il nuance la théorie en soulignant le caractère inopportun d'un jugement de valeur exclusivement basé sur des considérations fiscales mal documentées (**Engie, p. 7**) et portant sur la globalité d'une entreprise : « *Malheureusement, on utilise la fiscalité pour juger des groupes et des contribuables* » (**Engie, p. 7**).

- 3) Les différents avis concernant l'implication de l'opinion publique dans la définition d'un impôt citoyen exposés à la première sous-variable ci-dessus donnent naissance à une nouvelle sous-variable d'incertitude souscrite par 4 intervenants sur 6 : **la non-qualification fiscale de l'opinion publique**. Ce manque d'expertise fiscale dont fait preuve l'opinion dans ses jugements hâtifs de la conformité d'une société est à prendre sérieusement en considération dans la gestion du risque fiscal.

Solvay Business School pointe la dangerosité de ce manque de compétence fiscale au sein de l'opinion publique. Il indique même que les idées d'un certain parti **politique** arrivent à être communément admises alors qu'elles n'ont aucune valeur fiscale : « *Quand le PTB indique qu'AB Inbev ne paye pas d'impôts, ils se basent sur le holding qui reçoit des dividendes déjà taxés à l'étranger. (...) Oui, mais entre-temps ça passe et toi tu te poses la question.* » (**Solvay Business School, p. 13**).

Zetes Group suit le point de vue de Solvay Business School en ajoutant qu'en plus de véhiculer des raisonnements erronés, il est impossible de conscientiser les **médias** vu la rapidité avec laquelle ils traitent l'information : « *On a déjà essayé de leur faire prendre conscience de l'inexactitude de ce qu'ils ont écrit ou dit. Mais ils sont déjà sur un autre sujet et c'est déjà publié et fini* » (**Zetes Group, p. 9**).

Ensuite, AB Inbev dénonce le rôle injustement attribué par la population à la fiscalité. La **population** voit la fiscalité des multinationales comme une solution au déficit budgétaire et sur-valorisent l'Impôt des Sociétés au détriment de la contribution

économique globale de l'entreprise à la société : « *Les gens ne comprennent pas qu'une société apporte beaucoup beaucoup beaucoup plus à un pays que l'ISoc* » (**AB Inbev, p. 7**).

Enfin, Engie constate que l'opinion publique a tendance à se prononcer très vite sur des sujets pour lesquels elle manque d'information. Il attribue cette prise de position impulsive aux préjugés qui circulent via les fournisseurs d'informations reconnus, à savoir, **les médias**. Ceux-ci biaisent l'information délivrée en manipulant les données qu'ils ont eux-mêmes récoltées :

J'ai toujours du mal à me prononcer sur des choses pour lesquelles je n'ai pas d'information. Je suis souvent confronté à un public déjà préjugé, qui a déjà sa vision. J'ai déjà eu des journalistes en ligne qui posent des questions, on a donné des réponses, mais ce que tu lis dans le journal ne reflète pas ce que tu as dit (**Engie, p. 7**).

2.4.3 Lien avec l'incertitude de ressources

La théorie situait l'incertitude dans la réponse à la question : **faut-il adopter un comportement proactif de transparence et de communication ?** En d'autres mots, est-il opportun de communiquer volontairement des informations au-delà des exigences légales ou vaut-il mieux ne rien faire ?

Sur ce point, les avis sont partagés.

D'une part, Deloitte considère que la communication n'est plus une variable contrôlable de la stratégie fiscale. Selon lui, une communication proactive est donc **une évidence** :

Communication uncertainty is on the repressive side; as soon as it goes wrong and you don't comply, then communication is relevant and there is a lot of uncertainty. You don't know how the Social Media people will react. This uncertainty is killing. Legislation can be managed; communication is not manageable (**Deloitte, p. 4**).

SPF Finances appuie l'avis de Deloitte en y apportant deux nuances. Premièrement, il faut communiquer de manière proactive pour éviter que l'opinion publique ne **cherche l'information ailleurs**, se fiant à une source hors du contrôle de l'entreprise. Deuxièmement, le SPF Finances précise que l'information délivrée de manière proactive se doit d'être **valable et vierge de toute ambiguïté**. A défaut, elle s'avèrerait contre-productive :

Le grand public étant prompt à critiquer à tort et à travers, il ne faudrait pas que l'on dise que ce soit du « greenwashing ». Si communication il y a, il faut qu'elle corresponde à la réalité. (...) Le problème étant que si on ne donne pas l'information,

les gens peuvent aller la trouver autre part et on s'expose à un risque (SPF Finances, pp. 10-11).

D'autre part, Solvay Business School invite les partisans d'une communication proactive à ne pas éveiller **l'avidité informationnelle** de l'opinion publique : « *Et quand tu dis proactivité, tu vas donner des informations. C'est quoi que tu vas donner ? Parce que si tu donnes un peu, ils veulent toujours plus* » (Solvay Business School, p. 10). Pour sa part, AB Inbev préfère le « **silence préparé** » comme stratégie communicationnelle : « *Non, nous on reste silencieux, pas proactif, certainement pas en externe. Mais on établit des Q&A. Donc on est préparé pour le jour où c'est dans les journaux* » (AB Inbev, p. 4). AB Inbev utilise l'exemple du "Country-By-Country"³⁶ et se justifie en affirmant que le choix du silence est une manière de protéger la stratégie commerciale contre la concurrence : « *Country-by-country reporting, je pense que c'est normal que ce ne soit pas publié. Parce que si des spécialistes regardent les chiffres, ils peuvent trouver la stratégie commerciale et ça on ne veut pas naturellement* » (AB Inbev, p. 6). Enfin, Engie réagit à l'opinion de Deloitte, qui prétendait que la proactivité était indispensable, en disant qu'il est **impossible d'être proactif de manière efficace**. Il réaffirme aussi le rôle du politique dans la diffusion d'information biaisée :

Impossible d'être proactif. Les journalistes ont tellement de préjugés que c'est impossible et ils manquent de compétence. Tu ne peux pas éviter d'arriver dans la presse avec des aspects fiscaux. (...) Dès qu'un journaliste a envie d'écrire quelque chose sous pression d'autres, liés à un parti politique ou autre, ça arrive, tu ne sais pas te défendre de manière proactive (Engie, p. 6).

2.4.4 Conclusion sur l'incertitude de communication

Le modèle théorique identifiait la composante d'incertitude de communication au travers de la « relation 4 » du graphe 8 reprenant son caractère permanent et la capacité de l'opinion publique à stimuler le législateur.

Nous retiendrons de la mise en perspective de cette composante, qu'elle anéantit la « relation 4 », du moins en ce qui concerne son lien à l'opinion publique. En effet, c'est à la sous-variable « Décalage de perception de la conformité plus marqué entreprises/opinion publique » que s'observe le plus grand désaccord entre théorie et pratique ; les 3 sous-variables suivantes ne sont que des précisions et des confirmations du positionnement de chacun.

³⁶ L'annexe 4 affiche 0% dans la colonne du "Country-By-Country" Report pour AB Inbev. Le CBC fait partie de l'action 13 du plan d'action BEPS de l'OCDE (annexe 2), celui-ci n'est pas encore obligatoire.

Récapitulatif de la mise en perspective³⁷

Ensemble des sources d'incertitude des 4 composantes du risque fiscal réinventé									
1) Incertitude législative (Composante 1)									
Variables	Sous-variables								
BEP S	Pas d'unanimité								
	Objectifs de calendrier								
Taxe Tobin	Recommandations obligatoires ou facultatives								
	Division et indécision								
Ruling	Mise en application extrêmement facile								
	Quel pays impacté et dans quelle mesure ?								
Expansion dans les pays émergents	Répercussions internationales								
	Continuité temporelle des avantages								
Timing politique	Instabilité, évolutivité et sophistication des régimes fiscaux								
	Anticipation législative impossible								
Multitude des entités législatives	Internationales vs européennes vs nationales								
2) Incertitude de conformité (Composante 2)									
Variables	Sous-variables								
Optimisation légale et acceptable	Elargissement de la notion d'abus de droit								
	Décalage de perception de la conformité entreprises/autorités fiscales								
Caractère schizophrène	Dilemme entre exigences de transparence et individualisation de la responsabilité ou inefficacité en cas de réévaluation des valeurs (formaliser ou informaliser)								
	Incohérence de l'interprétation des lois								
Ignorance législative	Imprévisibilité du comportement du fiscaliste								
	Détermination de la ligne légale à ne pas franchir								
3) Incertitude de ressources (Composantes 3)									
Variables	Sous-variables								
Personnes	Effacement des délimitations au niveau du département, des fiscalistes entre-eux et du fiscaliste lui-même								
	Aléa moral et intégrité comportementale								
Processus	Pertinence et exactitude des avis de consultants								
	Intégrité des informations								
Technologies	Exigences de transparence								
	Adaptation en temps réel								
Parties Prenantes	Intégrité des données								
	Standardisation des données								
4) Incertitude de communication (Composantes 4)	Attentes des actionnaires								
	Type de relation commerciale								
Variables	Sous-variables								
Lien avec l'incertitude législative	Gain en rapidité								
	Décalage de perception de la conformité plus marqué entreprises/opinion publique								
Lien avec l'incertitude de conformité	Bouversement des fondements de l'exercice de la fiscalité (éviter le contentieux/préserver l'image et le chiffre d'affaires & Maximisation du profit/Charge d'impôts = Carte de visite)								
	Non-qualification fiscale de l'opinion publique								
Lien avec l'incertitude de ressources	Adoption ou non d'un comportement proactif de transparence et de communication								

³⁷ Le tableau résume quel(s) intervenant(s) a(ont) abordé quelle(s) variable(s) et mentionne en vert les nouveautés par rapport au tableau récapitulatif de la partie théorique.

Conclusion Générale

Il est maintenant connu que le risque fiscal de l'entreprise a subi et continue de subir une évolution. Cette évolution implique une réinvention nécessaire de celui-ci.

Ce travail explique la réinvention du risque fiscal de l'entreprise par la réponse à deux questions.

- **Pourquoi** le risque fiscal est-il réinventé ?
- **Comment** le risque fiscal est-il réinventé ?

Ce travail comporte 3 parties reprenant les réponses théoriques à ces deux questions ainsi que leur mise en perspective par l'expertise émanant des entretiens.

Comme annoncé lors de l'introduction générale, la conclusion générale a pour objectif de présenter le modèle théorique de réinvention du risque fiscal³⁸ adapté et pourvu d'une capacité de prise en compte opérationnelle de la problématique. Rappelons que ce modèle est une boucle auto-alimentante.

Tout d'abord, nous pouvons conclure que la réponse au « **Pourquoi** » est maintenant précise. Ce sont les conséquences de la crise bancaire et financière de 2008 qui ont amené les différentes instances de pouvoirs (Judiciaire, Législatif et Exécutif) à reconsidérer les responsabilités fiscales de l'entreprise dans la société. De plus, un 4^{ième} acteur a profité de cette réévaluation du contexte fiscal pour émerger : l'opinion publique. Bien qu'indéniablement illégitime au regard de la loi, les actions de ce nouvel acteur sont de plus en plus percutantes et obligent les entreprises à reformuler leurs responsabilités sociétales et la gestion des risque en découlant, en fonction :

- De leur obligation de reconnaissance envers l'Etat et le public pour leur soutien durant la crise de 2008;
- De la gestion de la pression médiatique et politique;
- De la préservation de la réputation et de la gestion de l'instabilité législative;
- De la gestion du regard critique du public;
- De l'adaptation à apporter à leur manière de communiquer.

Ensuite, la modèle théorique ayant comme base la réponse au « Pourquoi », l'élaboration des 4 composantes de la réinvention du risque fiscal et des relations qui les connectent est évidente. Le modèle théorique répond à la question du « **Comment** » en s'organisant autour de ces 4 composantes et ces 4 relations. L'idée maitresse de ce modèle est de démontrer

³⁸ Cf. Graphe 8

comment le risque fiscal est réinventé par la l'émergence d'incertitude au sein de ses 4 composantes (Incertainitude Législative, Incertainitude de Conformité, Incertainitude de Ressources et Incertainitude de Communication). Il est alors attribué à chaque composante une série de variable et sous-variables, correspondant aux sources d'incertitude qui alimentent le modèle théorique.

Le modèle théorique parfait de sa dimension opérationnelle s'articule de la manière suivante :

Premièrement, la réponse au « Pourquoi » nous incite à placer l'incertitude législative comme point de départ de la boucle de réinvention du risque fiscal. Les variables de cette composante expliquent l'impact de l'effervescence des instances législatives due à la crise de 2008. Y est également pointée l'influence du comportement politique sur le monde législatif. Le travail synthétise donc l'ensemble de l'incertitude législative dans la difficulté à cerner le risque fiscal réinventé.

Deuxièmement, selon le modèle, c'est la difficulté à évaluer la composante d'incertitude de conformité qui occupe la seconde et le plus importante place dans la boucle de réinvention du risque fiscal. Cette composante est centrale puisque la conformité est une notion en plein bouleversement, et ce à 2 niveaux :

D'une part, la notion de conformité globale dépasse la simple analyse du respect du cadre fiscal légal. En effet, les différents acteurs du processus d'analyse de la conformité (Entreprise, Fiscaliste, Autorités fiscales, Législateur et Opinion Publique) se sont chacun forgés une opinion différente de ce que représente pour eux la conformité d'une situation fiscale, supplantant à tort dans leur raisonnement le référencement à la loi au profit de celui à l'éthique.

D'autre part, les divergences apparaissent également lors de l'élaboration, par les entreprises, des critères d'évaluation de la conformité. La dimension opérationnelle du modèle prouve que les entreprises sont en désaccord par rapport à l'image qu'elles se font de la conformité.

De ces divergences ressort que la conformité doit être appréhendée selon :

- L'évaluation de l'intégrité globale de l'entreprise ;
- Le respect de la légalité ;
- La recherche de préservation de la réputation de l'entreprise ;
- La recherche de sécurité juridique ;
- L'évaluation de la cohérence et la bonne foi de la situation fiscale.

Troisièmement, c'est dans la difficulté à quantifier le risque fiscal que l'incertitude de ressources intervient. Bien qu'elles soient essentielles à la gestion du risque fiscal réinventé, les ressources (Personnes, Processus et Technologies) sont également sources d'incertitude

lors de l'exercice de leur fonction de gestionnaire du risque. La ressource interne à l'entreprise « Personnes » est sujette au plus d'incertitude, notamment dans la conduite de l'évolution du rôle du fiscaliste et des choix qui s'imposent à lui dans sa gestion de l'aléa moral. De plus, une certaine incertitude émane aussi des ressources externes à l'entreprise. Elle s'illustre dans les attentes des actionnaires et le type de clients avec lequel l'entreprise traite.

Enfin, l'incertitude de communication composant le risque fiscal réinventé se distingue dans la permanence de la pression médiatique et de l'opinion publique sur la situation fiscale des entreprises. Pourtant, certaine de son pouvoir théorique de réamorceur de la boucle de réinvention du risque fiscal, l'opinion publique et son influence sur l'évaluation de la conformité sont éjectées du modèle par la prise en compte de la validité opérationnelle de celui-ci. De ce fait l'incertitude de communication perd en importance et n'est plus qu'une simple résultante de la rapidité des changements législatifs et du choix de stratégie communicationnelle.

Dans un souci d'ouverture, je voudrais en tant qu'auteur élargir la portée de la problématique au système économique entier. La dynamique de notre système capitaliste fonctionne, car chaque acteur défend des intérêts divergents. Nous trouvons dans la compétition un moteur de croissance comparant aux autres notre capacité à posséder toujours plus. La fiscalité intervient dans ce genre de système en tant que régulateur. Ce type de raisonnement fait inévitablement intervenir la notion de risque, démonstration des tensions ambiantes générales.

Cependant, aujourd'hui, puisqu'il est de plus en plus difficile de continuer à posséder toujours plus, apparaît un phénomène d'« ubérisation » du système. Sous couvert de service à l'intérêt commun, l'« ubérisation » est un véritable mécanisme technologique de dépossession de la majorité par la minorité. L'immatérialité des sources de revenus résultant de l'utilisation de la technologie dégrade l'intégrité du fonctionnement fiscal global et en menace la mission redistributrice.

Dès lors, n'est-il pas urgent de mettre les frustrations occasionnées par la crise de 2008 à profit, non pas pour complexifier d'avantage le contexte fiscal, mais bien pour revaloriser la noblesse initiale de la mission fiscale et faire de la contribution fiscale de chacun une fierté plutôt qu'une condamnation publique ?

Bibliographie

ABInbev, (2015). EU Tax developments, *Communiqué interne*, 3.

Acquier, A., Gond, J.P. (2005). « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », *XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)*, 6-7-8 Juin à Angers.

Alm, J., Torgler, B. (2011). Do Ethics Matter ? Tax Compliance and Morality. *Journal of Business Ethics*, 101, 635-651.

Antonin, C., de Liège, F., Touzé, V., (2014). Evolution de la fiscalité en Europe entre 2000 et 2012: quelques éléments d'analyse, *Ofce- Les notes*, 44, 14. <http://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/notes/2014/note44.pdf>

Bansal, P., Kandola, S., (2004). "Corporate Social Responsibility: Why good people behave badly in organisations", Ivey Business Journal online.

Barford, V., Holt, G., (2013). Google, Amazon, Starbucks: The rise of 'tax shaming'. *BBC news Magazine*. <http://www.bbc.com/news/magazine-20560359> (consulté le 6/01/2016)

Batra, K., (2015). *Tax Planning vs Tax Avoidance vs Tax Evasion*. <http://www.charteredclub.com/tax-planning-evasion-avoidance/> (consulté le 12/04/2016)

Beauchemin, M., (2011). *Les Bahamas: la fin d'un paradis fiscal*. <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMAAnalyse?codeAnalyse=1293> (consulté le 28/12/2015)

Ben Yedder, M. & Zaddem, F., (2009). La Responsabilité Sociale de l'entreprise, voie de conciliation ou terrain d'affrontements ?, *Revue Multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 4(1), 84-103. <http://www.remest.ca/documents/YeddertREMESTVol4no1.pdf>

Blanluet G. (2013). *Archives de philosophie du droit : l'entreprise dans tous ses états*. Ed. Dalloz, 61-69.

Bowers, S., (2015). Starbucks and Fiat sweetheart tax deals with EU nations ruled unlawful. *The Guardian*. <http://www.theguardian.com/business/2015/oct/21/starbucks-and-fiat-tax-deals-with-eu-nations-ruled-unlawful> (consulté le 6/01/2016)

Carroll, A.B., (1999). "Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct". *Business and society*, Vol 38, N°3, 268-295.

Challenges, (2014). *Tax ruling : Bruxelles exige de tous les pays de l'UE des informations*.

<http://www.challenges.fr/economie/20141217.CHA1568/tax-ruling-bruxelles-exige-de-tous-les-pays-de-l-ue-des-informations.html> (consulté le 16/05/2016)

Chatelais, N., (2011). Taille de pays et stratégie de concurrence fiscale des petits pays. *Centre d'économie de la Sorbonne*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/654388/filename/11082.pdf> (consulté le 16/04/2016)

Coenen, M-T., (2006). *Petite histoire de la fiscalité Analyse critique sous l'angle de l'égalité*. http://www.carhop.be/images/Fiscalit%C3%A9_M.T.COENEN_2006.pdf (consulté le 14/05/2016)

Commission européenne, (2016). *Aides d'État: la Commission estime que le régime belge d'exonération des bénéfices excédentaires est illégal et ordonne la récupération d'environ 700 millions d'euros auprès de 35 multinationales*. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-42_fr.htm (consulté le 16/05/2016)

Conseil de l'Union européenne, (1999). *Rapport de Groupe « Code de Conduite »*. http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/primarolo_fr.pdf (consulté le 16/04/2016)

Dalton, J., (2014). Safeguarding Reputation : effective communications with stakeholders. *EY-Tax Insights for business leader*, 12, 37-43

Davies, R., (2015). Starbucks pays UK corporation tax of £8.1m. *The Guardian*. <http://www.theguardian.com/business/2015/dec/15/starbucks-pays-uk-corporation-tax-8-million-pounds> (consulté le 6/01/2016)

de Vogüé, G., (2014). Fiscalité, éthique, réputation: vers une nouvelle ère. *Le Monde*. http://www.lemonde.fr/idees/article/2014/10/14/fiscalite-ethique-reputation-vers-une-nouvelle-ere_4506102_3232.html (consulté le 8/3/2015) (Article du Monde image et "fair tax")

Debonneuil, M., Fontagné, L., (2003). *Compétitivité*. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/034000199.pdf> (consulté le 12/04/2016)

Direction pour l'information légale et administrative française, (2013). Que sont les « prélèvements obligatoires » ?, *Vie-Publique*. <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/finances-publiques/ressources-depenses-etat/ressources/quels-sont-prelevements-obligatoires.html> (consulté le 12/04/2016)

Drezet, V., & al. (2013). Impôts sur les sociétés : idées fausses et vrais enjeux. *Le Monde*. http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/27/impots-sur-les-societes-idees-fausse-et-vrais-enjeux_3418091_3234.html (consulté le 16/04/2016)

Drezet, V., Harribey, J-M., Khalfa, P., Marty, C., (2013). Impôts sur les sociétés : idées fausses et vrais enjeux. *Le Monde*. http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/27/impots-sur-les-societes-idees-faussees-et-vrais-enjeux_3418091_3234.html (consulté le 28/12/2015)

Drucker, J., (2015). Wal-Mart Has \$76 Billion in Undisclosed Overseas Tax Havens. *Bloomberg*.

Ernst & Young (2013). *Global Compliance and Reporting: Balancing efficiency with control and value*. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global Compliance and Reporting/\\$FILE/Glob al%20Compliance%20and%20Reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Compliance_and_Reporting/$FILE/Glob al%20Compliance%20and%20Reporting.pdf) (consulté le 8/3/2015)

Ernst & Young, (2014). A new Mountain to Climb: tax reputation risk, growing transparency demands and the importance of data readiness, *Tax Risk and Controversy survey series, 1*, 28.

Ernst & Young, (2014). Bridging the divide : highlights from 2014, *Tax Risk and Controversy survey series, 1*, 24.

Ernst & Young, (2014). Focus : Transparency, safeguard your reputation, where do your tax dollars go, country-by-country reporting, *Tax Insights for Business Leaders, 12*, 52.

Ernst & Young, (2014). Managing operational tax risk : find the right people, processes and technology to manage record-to-report risks, *Tax Risk and Controversy survey series, 1*, 40.

Ethics and Compliance Initiative, (n.a.). *Business Ethics and Compliance Timeline*. <http://www.ethics.org/newsite/research/free-toolkit/ethics-timeline> (consulté le 28/12/2015)

Eur-Lex, (n.a.). *La coopération renforcée*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV%3Aa28000> (consulté le 16/04/2016).

Eurostat, (2015). *Taxation trends in the European Union: Data for the EU Member States, Iceland and Norway*. http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/2015/report.pdf (consulté le 15/05/2016)

Foster Back, F., (2013). Avoiding may be legal, but can it ever be ethical?. *The Guardian*. <http://www.theguardian.com/sustainable-business/avoiding-tax-legal-but-ever-ethical> (consulté le 8/3/2015)

Freeman, E.R., (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Ed. Pitman, 276.

Friedman, M., (1970). The social responsibility of business is to increase the profit, *The New-York Time Magazine*. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (consulté le 27/12/2015)

Guillou, S., Treibich, T., (2014). Le CICE : que peut-on en attendre en termes de compétitivité

?, *Ofce- Les notes*, 41, 5-6, 12 (<http://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/notes/2014/note41.pdf>)

Hansen, Don R., Crosser, Rick L., & Laufer, D., (1992). Moral ethics v. tax ethics: The case of transfer pricing among multinational corporations, *Journal of Business Ethics*, 11(9), 679-686.

Harvey, J.R., (2014). Corporate Tax Aggressiveness – Recent History and Policy Options, *National Tax Journal*, 67(4), 831-850.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2524367
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-17/wal-mart-has-76-billion-in-overseas-tax-havens-report-says> (consulté le 27/12/2015)

IBIS, (2014). *Tax – a corporate reponsability priority*. <http://ibis-global.org/publications/tax-corporate-responsibility-priority/> (consulté le 27/12/2015)

IEFP- la finance pour tous, (2013). *Concurrence fiscale en Europe*.
<http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Articles/Concurrence-fiscale-en-Europe>
 (consulté le 28/12/2015)

Institute of Business Ethics, (2013). *Business Ethics Briefing: Tax Avoidance as an Ethical Issue for Business*.
http://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/ibe_briefing_31_tax_avoidance_as_an_ethical_issue_for_business.pdf (consulté le 8/3/2015)

International Transparency Belgium, (2015). *Transparency in Corporate Reporting: Assessing 30 Listed Belgian Companies 2015*. http://www.transparencybelgium.be/fr/home/trac_2015
 (Consulté le 15/05/2016)

Ivanaj, V., Mc Intyre, J., (2006). « Multinational enterprises and sustainable development: a review of strategy process research », communication présentée au colloque international “Multinational Enterprise and Sustainable Development: Strategic Tool for Competitiveness”, 19-20 Octobre, Georgia Tech Center for International Business Education and Research (CIBER), Atlanta, Georgia, USA.

Kolassa, D., (2015). *Fiscalité directe : l'impôt des personnes et des sociétés*.
http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fr/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.11.2.html
 (consulté le 28/12/2015)

KPMG International Cooperative, (2014). *OECD BEPS action plan : Taking the pulse in the EMA regio*. <https://www.kpmg.com/Global/en/services/Tax/addressing-the-changing-tax-environment/Documents/taking-the-pulse-in-the-ema-region.pdf> (consulté le 30/12/2015)

KPMG, (2014). BEPS: Time for action.
<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2014/09/beps-time-for-action.html> (consulté le 16/05/2016)

L'Espoir, (2014). *Classement des pays d'Europe par PIB*. <http://lespoir.jimdo.com/2014/05/12/classement-des-pays-d-europe-par-pib/> (consulté le 15/05/2016)

Labelle, R. & al., (2014). *Business Ethics and Tax Aggressiveness : Is Business Ethics the « Last Rampart » against Tax Aggressiveness ?*. <https://lautorite.qc.ca/files/pdf/fonds-education-saine-gouvernance/promo-gouvernance/ethics-tax-aggressiveness.pdf> (consulté le 8/3/2015)

Lambrecht, L., (29 janvier 2016). Voici le plan de lutte contre l'évasion fiscale, *La Libre Belgique*, pp. 24-25.

Le Cacheux, J., (2013). L'Europe de la concurrence fiscale. *Le Monde*. http://www.lemonde.fr/idees/article/2013/04/22/l-europe-de-la-concurrence-fiscale_3164389_3232.html (consulté le 28/12/2015)

Lewis, M., (2012). Tax just a question of ethics?. *Newstatesman*. <http://www.newstatesman.com/business/2012/12/tax-just-question-ethics> (consulté le 8/3/2015)

Lloyd, S., (2013). *Lloyd's Risk Index 2013*. <http://www.lloyds.com/~media/Files/News%20and%20Insight/Risk%20Insight/Risk%20Index%202013/Report/Lloyds%20Risk%20Index%202013report100713.pdf> (consulté le 8/3/2015)

OCDE, (2013). *Plan d'Action Concernant l'Érosion de la Base d'Imposition et le Transfert de Bénéfices*. <http://www.oecd.org/fr/ctp/PlanActionBEPS.pdf> (consulté le 30/12/2015)

OCDE, (2015). *Exposé des actions 2015*. <http://www.oecd.org/fr/ctp/beps-expose-des-actions-2015.pdf> (consulté le 30/12/2015)

Pirenne, M., (2002). Qu'est-ce qu'une multinationale ? *Laboratoire de Méthodologie de la Géographie de l'Université de Liège*, <http://www.hyperpaysages.be/liege/saintlambert/multinationale.html> (consulté le 16/04/2016)

Roberts, J., (2003). "The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility", *Organization*, 10(2), 249-265.

Rossignol, J.-L., (2010). Fiscalité et Responsabilité Globale de l'Entreprise, *Management Perspectives Ed. Management & Avenir*, 33(3), 175-193.

RSE Capenergies, (2008). *Connaissez-vous les origines de la RSE ?*. <http://rse-pro.com/rse-origine-498> (consulté le 28/12/2015)

Service Public Fédéral Finances, (n.a.). *Qu'est-ce qu'un ruling ?*. <http://www.ruling.be/fr> (consulté le 16/04/2016)

Simon, V., (2014). OCDE/BEPS : les technocrates s'en donnent à cœur joie. *Economiesuisse*. <http://www.economiesuisse.ch/fr/article/ocdebeps-les-technocrates-s%E2%80%99en-donnent-%C3%A0-c%C5%93ur-joie> (consulté le 30/12/2015)

Simon, V., (2015). BEPS : l'OCDE s'active sans avoir analysé le problème. *Economiesuisse*. <http://www.economiesuisse.ch/fr/article/beps-l%E2%80%99ocde-s%E2%80%99active-sans-avoir-analys%C3%A9-le-probl%C3%A8me> (consulté le 30/12/2015)

Spies, K., & Petruzzi, R., (2014). *Tax Policy Challenges in the 21st Century*. Vienne: Ed. Linde Verlag. (<https://books.google.be/books?id=wYCKBgAAQBAJ&pg=PA153&lpg=PA153&dq=tax+policy+guidelines&source=bl&ots=O5UXs405qH&sig=DLazwFTOej31bcSCP47LTBhMPuM&hl=fr&sa=X&ei=Gjj0VNugC8qc7AbvpofI&ved=0CGkQ6AEwCQ#v=onepage&q=tax%20policy%20guidelines&f=false>)

Taly, M., (2008). *La fiscalité incite-t-elle à délocaliser ?* [https://www.ffa.fr/webffa/risques.nsf/b724c3eb326a8defc12572290050915b/485435b914a76f4dc12575200035b966/\\$FILE/Risques_75_0018.htm](https://www.ffa.fr/webffa/risques.nsf/b724c3eb326a8defc12572290050915b/485435b914a76f4dc12575200035b966/$FILE/Risques_75_0018.htm) (consulté le 12/04/2016)

Taly, M., (2009). *Ethique et fiscalité*. <http://www.etudes-fiscales-internationales.com/media/00/01/3620826434.pdf> (consulté le 8/3/2015) (Formaliser ou pas, approche éthique et par les risques)

Tax Advisers (2012). *L'abus de droit fiscal: ne faut-il pas se calmer?*. <http://www.tax-advisers.be/fr/node/387> (consulté le 8/3/2015)

Van de Perre, J.-L. (2015). *Gestion du risque fiscal de l'entreprise*. Solvay Business School, Département de management. (Syllabus du cours)

Vidal, J.-P. (2011). Pourquoi se préoccuper d'éthique en fiscalité ? *Revue de l'Association de planification fiscale et financière*, 31(2), 193-224.

Wikipédia, (2015). *Taxe Tobin*. https://fr.wikipedia.org/wiki/Taxe_Tobin (consulté le 30/12/2015)

Windsor, D., (2006). "Corporate social responsibility: three keys approaches", *Journal of Management Studies*, 43(1), 93-115.