

# Optimisation fiscale : un dirigeant s'explique

Par

**Hervé Singer**

Acteur de terrain

25 juin 2014

Économie

Mondialisation

Entreprise

Droit

Paradis fiscaux

Impôt

Entretien – Une charge à réduire : ainsi se résume la vision de l'impôt dans l'entreprise. Un directeur financier, qui parle ici sous le couvert de l'anonymat, ne s'en satisfait pas. Selon lui, se soustraire à l'impôt est un jeu d'enfants pour un groupe transnational. Mais les réponses juridiques ne suffisent pas. Pourquoi ne pas faire du directeur fiscal le garant de l'intérêt général dans l'entreprise ?

**Devant la mobilisation de la société civile face à la multiplication des scandales, les entreprises ne restent pas passives. On voit BNP Paribas ou Total réduire le nombre de leurs filiales dans les paradis fiscaux les plus exotiques, Starbucks installer son siège au Royaume-Uni après y avoir été épingle... L'équité fiscale n'est-elle traitée par l'entreprise que comme un risque pour sa réputation ? Le paiement de l'impôt fait pourtant partie de sa responsabilité sociétale...**

**Hervé Singer** – À ma connaissance, la prise en compte de l'impôt dans la responsabilité sociale et environnementale (RSE) n'existe dans aucun groupe. Mais j'aimerais être démenti ! Le risque réputationnel monte en effet, et c'est sans doute sous cet angle que l'équité fiscale progressera. Les groupes qui craignent pour leur réputation ne peuvent pas se permettre d'adopter des politiques fiscales trop agressives. C'est déjà une évolution considérable.

**Quelles limites se donnent les grands groupes dans leurs stratégies d'évitement fiscal ?**

Les entreprises ont des degrés d'agressivité fiscale très différents. Au-delà de la personnalité du dirigeant, c'est la culture de l'entreprise au regard de la légitimité de l'action publique qui joue. C'est un choix culturel : la légitimité de l'action publique est mieux reconnue dans certains pays que dans d'autres. Les places respectives de l'individu et du collectif varient fortement. Les cultures diffèrent aussi selon les secteurs. Sans être naïf, les entreprises du CAC40 me semblent plutôt moins agressives que celles d'autres pays. Le risque réputationnel serait-il plus fort en France ?

**L'impôt est-il vu comme une charge pour l'entreprise, ou comme le dividende versé à la société dans laquelle elle s'inscrit ? Le sujet fait-il débat ?**

Les débats sur cette question sont rares. Pour la majorité des entreprises, la question de l'impôt est une question de « compliance » : de conformité à la législation. Pour le directeur financier, il représente souvent une charge à réduire. Mais les éléments de politique fiscale de l'entreprise et les arbitrages entre optimisation et risque réputationnel sont décidés aux échelons les plus élevés. Le plus souvent, la réputation et la préservation des actifs immatériels viennent avant la diminution des coûts. Quant à l'intérêt général, difficile de prétendre qu'il entre en ligne de compte...

**Les petites entreprises**

**contestent-elles le déséquilibre dans la concurrence de la part**

Jamais je n'ai entendu de discours éthique de l'entreprise sur le rôle de l'impôt.

## **des grands groupes du fait de leur facilité à échapper à l'impôt ?**

Le rapport du Conseil des prélèvements obligatoires a mis en évidence une grande inégalité devant l'impôt selon les types d'entreprises. Mais jamais la question n'a été portée par la CGPME [Confédération générale des petites et moyennes entreprises]. Jamais je n'ai entendu de discours éthique de l'entreprise sur le rôle de l'impôt. Le risque réputationnel peut ramener à une vision plus éthique, mais aucun discours dans l'entreprise ne distingue l'impôt d'autres types de dépenses. Il est considéré comme une dépense en contrepartie d'un service public. Dans la mesure où un prestataire privé peut fournir un service analogue à un prix moindre, l'entreprise choisira le meilleur coût. Le fait qu'il existe au sein de l'État des fonctions régaliennes, des fonctions de redistribution et de cohésion sociale, n'entre pas dans le raisonnement.

**Des entreprises comme Google justifient en interne la faiblesse de leur contribution à l'impôt en arguant qu'elles contribuent à leur manière au bien commun (internet et les réseaux sociaux ayant participé, par exemple, au succès du printemps arabe). Certains mettent en avant la fondation Bill Gates, pour dédouaner Microsoft et ses pratiques fiscales. Les pratiques d'évitement de l'impôt s'accompagneraient-elles d'une contestation du rôle de l'État ?**

Je n'ai jamais entendu ce type de raisonnement. Il y a des pays où le rôle de l'État est historiquement fort, d'autres où il est faible. Comme Français, ce discours me surprend beaucoup. Contester la légitimité de l'État au nom d'un principe supérieur ? Selon moi, l'État doit disposer du monopole de la violence légitime... D'autres cultures le contestent-elles ?

**Les multinationales attendent de la Banque mondiale qu'elle soutienne l'éducation, la santé, les infrastructures des pays en développement, pour créer des conditions propices à l'investissement. Mais dans le même temps, elles déploient de multiples stratégies pour s'y soustraire à l'impôt...**

C'est en effet paradoxal. Dans aucun pays du monde les réseaux de transport, l'éducation ou les soins médicaux ne sont des secteurs rentables. Les entreprises privées n'ont donc aucun intérêt à y investir. Et pourtant, ces secteurs contribuent de façon évidente au développement économique des entreprises qui s'y installeront.

**Suite aux affaires Google, Apple, Amazon, Facebook, etc., beaucoup voudraient apporter des réponses spécifiques à la fiscalité du secteur numérique. Est-ce pertinent ?**

Depuis une trentaine d'années, on assiste à une explosion de l'économie immatérielle. Ce qui fait aujourd'hui la valeur d'une entreprise, c'est de moins en moins un objet physique et de plus en plus des marques, des brevets, des droits, des assurances. Avec cette économie dématérialisée, les lois deviennent impuissantes. Depuis 1945 et les accords du Gatt [Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce], elles sont fondées sur le principe de territorialité de l'impôt. Puisque le bénéfice pouvait être localisé dans un État, il revenait à cet État de le taxer. Aujourd'hui, la notion de géographie ou de territorialité du profit vole en éclat. Il devient pratiquement impossible de définir où se situe le profit d'une activité économique. La chaîne de valeur est démembrée dans de multiples opérations complexes, où l'essentiel de la valeur tient à de l'immatériel. Dès lors, préciser davantage la loi, même si on cible l'économie numérique, c'est sympathique en apparence, mais cela ne règle pas la question de fond. On aura grossi encore les textes législatifs, mais il restera très facile de les contourner. On ne fera guère qu'exaspérer un peu plus les entreprises et les inciter à des dépenses économiquement improductives en consultants, en cabinets de fiscalistes, et audits...

**L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) défend un aménagement du principe de pleine concurrence, en mettant fin, par exemple, aux filiales fantômes qui concentrent les bénéfices. Est-ce suffisant ?**

Un tel aménagement n'est pas pertinent. À l'évidence, notre monde doit considérer l'entité multinationale comme une entité juridique à elle seule. La société juridique de droit national ne peut pas être le lieu d'application de la règle. Les règles de l'OCDE continuent à considérer que l'impôt peut et doit être localisé, que le principe de pleine concurrence

est un bon principe, et qu'il faut juste demander à l'entreprise de rendre publics ses principes d'action et sa documentation de prix de transferts. Cette stratégie sera vorace en temps et en heure pour l'entreprise, sans faire avancer la question. Du point de vue de l'entreprise, le profit est toujours considéré à l'échelle internationale, en cumulant les profits des grandes branches, et non comme la somme des profitabilités de chacune des filiales locales. Bien sûr, la comptabilité analytique des sociétés permet de mettre facilement la profitabilité à tel endroit ou à tel autre.

## **La récente loi française contre la fraude ne permet-elle pas aux inspecteurs fiscaux, justement, d'accéder à la comptabilité analytique ?**

C'est une excellente nouvelle. Mais demeurera, et pour longtemps, l'asymétrie entre l'inspecteur fiscal qui ne connaît « rien » (entre guillemets) au métier de l'entreprise et le directeur fiscal qui connaît celui-ci par cœur, ses concurrents, ses références... Tous les arguments, l'entreprise sait les utiliser alors que l'inspecteur ne les connaît pas. Une comptabilité analytique d'entreprise, c'est toujours très compliqué. Savoir ce que veulent dire précisément les chiffres demande un peu de temps, ce que n'a pas le contrôleur fiscal. Mais c'est une étape pour rééquilibrer un peu le rapport de force. Il existe, en Grande-Bretagne je crois, une forme d'organisation plus pertinente où les inspecteurs fiscaux sont davantage missionnés par type d'entreprises que par zone géographique.

---

Une manœuvre d'optimisation fiscale est jugée illégale dès lors qu'elle est réalisée dans un but uniquement fiscal (l'opération économique doit préexister à l'intérêt fiscal).

## **Quelles solutions apporter ?**

Il faut changer de façon de penser. Le droit français a l'avantage de connaître la notion d'abus de droit. Une manœuvre d'optimisation fiscale est illégale dès lors qu'elle est réalisée dans un but uniquement fiscal. Elle est légale si l'opération économique préexiste à l'intérêt fiscal. On pourrait s'axer davantage sur l'éthique de l'entreprise, traduire concrètement ce principe dans la gouvernance de l'entreprise. Au lieu de penser la fiscalité comme une dépense optimisable à loisir, on la considérerait comme une dépense à exclure du champ de l'optimisation économique pour des raisons morales. On considérerait que l'impôt est l'émanation de la voix des peuples et doit donc ressortir à la logique démocratique et non économique. Dès lors, le directeur fiscal serait exclu du champ de l'optimisation économique pour être réintégré dans celui de la responsabilité démocratique. Le directeur fiscal pourrait avoir un statut particulier et ne plus avoir pour unique patron le directeur de l'entreprise. Son rôle hybride serait de signer les comptes de l'entreprise en certifiant qu'il n'y a pas d'abus de droit, sa signature pouvant s'accompagner de sanctions pénales individuelles (bien supérieures à celles existantes). Il aurait un statut de salarié protégé, à l'instar des délégués syndicaux. Son rôle ne serait pas d'être économiquement plus efficace, mais plus juste éthiquement.

Considérer la question non pas sous l'angle de la précision du droit, au risque de se perdre dans les sables, mais sous l'angle de l'éthique et de la gouvernance, me semble bien plus prometteur pour les finances publiques. Si l'optimisation fiscale est inadmissible, ce n'est pas d'abord au regard des règles de droit, mais des règles d'éthique.

Quand on regarde l'harmonisation fiscale, en Europe ou ailleurs, on observe une avancée bien plus poussée dans les mots que dans les faits. Et ceci pour des raisons culturelles qu'il faut respecter : il est très difficile de demander à un Français, à un Allemand, à un Anglais et à un Américain d'avoir la même conception du rôle de l'État. Il est donc illusoire d'envisager à brève échéance une harmonisation fiscale. Certes, beaucoup de responsables politiques en parlent, mais cet horizon reste lointain.

## **En décembre 2013, le Conseil constitutionnel a invalidé un amendement parlementaire qui élargissait la notion d'abus de droit aux montages créés dans un objectif non pas « uniquement », mais « principalement fiscal »...**

Cette décision est regrettable. C'est bien sous l'angle de l'appréciation humaine, celle du juge, et non seulement sous l'angle technique qu'il faut apprécier les pratiques fiscales. Même si l'expression « principalement » est plus floue, elle ouvre à une appréciation morale. En l'état, le texte profite aux abus des entreprises – en tout cas de certaines – et

non pas à l'État. Nous ne sommes plus au XVIII<sup>e</sup> siècle, où le pouvoir de l'État risquait d'être abusif à cause du flou juridique. Faisons confiance aux juges. Octroyer un statut particulier au directeur fiscal permettrait de réintroduire des questions éthiques dans les pratiques fiscales. Rappelons-nous que le directeur fiscal a fait des études de droit, de fiscalité ; il peut être sensible aux questions d'intérêt général, de bien public. Or sa chaîne hiérarchique le place uniquement sous la subordination de personnes dont l'intérêt est exclusivement économique. Il faut que tous les intérêts de l'entreprise, tous légitimes, puissent fonctionner au sein d'un espace de gouvernance partagé, mieux défini et surtout plus équilibré qu'aujourd'hui.

### **La France pourrait-elle avancer seule sur ce terrain ?**

L'entreprise vit dans un monde ouvert, concurrentiel. Le simple fait de sanctionner un directeur fiscal autrement que ne le font les voisins et les concurrents pourrait défavoriser les entreprises françaises. L'argument ne peut pas être rejeté. Bien sûr, la proposition gagnerait à être adoptée à un échelon supranational, au moins entre plusieurs pays européens.

Mais la France peut poser les bases de cette réflexion : par exemple, en octroyant un statut de salarié protégé au directeur fiscal, en lui demandant de signer des comptes « sincères et véritables » de la société, sans pour autant assortir ce statut de sanctions pénales particulières. Cette simple décision, qui ne coûterait rien à l'entreprise, aurait une charge symbolique forte : elle montrerait que le directeur fiscal a des comptes à rendre, non seulement à l'entreprise, mais aussi à la société. Aujourd'hui, les comptes peuvent être légaux, sans être tout à fait sincères et véritables...

### **Le commissaire aux comptes n'est-il pas censé jouer ce rôle de garde-fou ?**

En France, il a en effet une obligation de dénonciation en cas de fraude manifeste à l'impôt. Mais ne soyons pas naïfs : le commissaire aux comptes a des honoraires soigneusement encadrés par l'entreprise, qui ne lui permettent pas de vérifier l'exhaustivité de la sincérité des politiques fiscales de l'entreprise. Il fait son travail sérieusement, mais pas au point d'évaluer le degré d'abus de droit qui peut exister dans les comptes de l'entreprise. Cela dit, il faudrait coupler la responsabilité du directeur fiscal et celle de l'auditeur.

### **À quel point le chantage à la délocalisation fiscale est-il surjoué ?**

Les possibilités et les intérêts sont réels pour les grandes entreprises de délocaliser et de modifier la localisation de la valeur créée au profit d'autres entités juridiques. Il y aurait un intérêt évident, pour certaines entreprises, à augmenter la création de valeur dans certains pays plutôt que dans d'autres, de situer certains de leurs salariés dans certains pays plutôt que dans d'autres. On ne saurait nier cette réalité et la férocité de la compétition économique.

La direction des grands groupes est dépendante des actionnaires. Si elle s'éloigne trop des critères moyens que demandent ces derniers, elle ne tiendra pas longtemps. Si une entreprise est significativement et durablement mieux-disante au plan social et fiscal que ses concurrentes, et qu'elle est cotée, elle deviendra moins rentable et sera susceptible d'être la cible d'OPA [offre publique d'achat]. Encourager les entreprises françaises à être systématiquement plus vertueuses que leurs concurrentes n'est pas une solution. Il faut maintenir les équilibres sur ces sujets complexes.

### **Quand certaines bases imposables échappent au fisc, comme c'est le cas du bénéfice des multinationales, peut-on concevoir une imposition à l'échelle du groupe ?**

C'est mon souhait. C'est ce qui se passe aux États-Unis entre les différents États. Cette solution ne fait rien d'autre, au fond, qu'acter l'idée que la territorialité du profit n'est plus une notion adaptée au XXI<sup>e</sup> siècle. L'Union européenne travaille à une forme d'*apportionment*. Mais c'est un serpent de mer... Quant à l'OCDE, elle y est opposée car elle continue de considérer qu'il existe des prix de transfert [prix des transactions entre filiales d'un même groupe] réels qui permettent une localisation du profit. Mais ce n'est pas vrai. Le plus souvent, personne ne connaît ces prix : quand on fait passer une voiture du pays A au pays B, selon quels critères évalue-t-on le prix ? Qui énonce les règles de

probabilité ? Rien ne vaut l'appréciation de pairs, et le fait de devoir se justifier devant un juge. C'est à un équilibre entre la lettre et l'esprit de la loi qu'il faut revenir. La menace de sanction pénale inciterait à la prudence.

Certains proposent de différencier l'imposition selon les secteurs. Ce sont des propositions d'avenir. Pourquoi ne pas tenir compte de l'utilité sociale et des différences de rentabilité ? La dépollution, par exemple, n'est guère rentable. Elle mériterait, à mon sens, d'être moins fiscalisée. Pourquoi, de même, ne pas différencier la fiscalité des automobiles à moteur à explosion de celle visant les voitures électriques ?

*Propos recueillis par Jean Merckaert en mai 2014.*

---

Partage des bénéfices sur plusieurs territoires suivant une clé de répartition prédéfinie. Chaque territoire décide du taux d'imposition pratiqué [NDLR].