

OPINION PAPER
TAXTECH :
LA FONCTION
FISCALE EST-ELLE
EN COURS DE
DIGITALISATION ?

Par Emmanuelle Deglaire,
professeur de Droit
et membre de l'EDHEC
Augmented Law Institute

À PROPOS DE L'AUTEUR



Emmanuelle Deglaire est professeur de droit et de fiscalité à l'EDHEC Business School et membre de l'EDHEC Augmented Law Institute où elle travaille sur les conséquences fiscales de la digitalisation de l'économie, avec un double focus fiscal : la digitalisation comme objet d'imposition et la digitalisation au service de l'impôt.

Elle a soutenu sa thèse sur la taxation des sociétés de personnes sous la direction de Maurice Cozian. Avocat de formation, elle rejoint l'EDHEC Business School en 2009 pour y enseigner le droit et la fiscalité, avec un style pédagogique très personnel, développé au fil des années pour répondre à la fois aux besoins spécifiques des étudiants de première année comme aux attentes des professionnels quel que soit leur métier.

Contact : emmanuelle.deglaire@edhec.edu ✉

En savoir plus sur [EDHEC Augmented Law Institute](#)

INTRODUCTION

La fiscalité est une matière à part : à la frontière du droit, de la comptabilité, de l'économie... sans oublier ses liens avec la stratégie et l'éthique. Pour preuve de cette transdisciplinarité, il n'existe pas d'« école de la fiscalité » et il en résulte que les fiscalistes, aux profils riches et complémentaires, viennent souvent de parcours variés : les uns formés par les facultés de droit (avec parfois un cursus complémentaire en école de commerce et de management) les autres issus d'une filière d'expertise comptable, certains encore par l'administration fiscale elle-même. Mais un nouveau parcours pourrait permettre de rejoindre le clan des fiscalistes : les formations en data science. Les data scientists seraient-ils en réalité les fiscalistes de demain ?



L'ÉMERGENCE D'UN MOUVEMENT ENCORE BALBUTIANT

Si l'usage du terme « TaxTech » est à ce jour quasi inexistant en France, il est cependant possible d'observer un double mouvement : d'une part, la prise de conscience encore discrète d'une petite partie de la profession, qui peine pourtant à embrasser pleinement les enjeux de la digitalisation de l'impôt. Et en France toujours, l'émergence des premières TaxTech encore individuellement trop peu visibles, voire cachées au dernier rang de la photo de classe de leurs cousines, les LegalTech.

Le deuxième mouvement s'observe à l'étranger où le concept même de TaxTech a pris de l'avance. On y assiste déjà à une véritable structuration du mouvement à travers, par exemple, l'émergence des premières organisations, les déjà récurrentes conférences, et même des programmes de formation ad hoc. Ainsi, l'université de Vienne en Autriche a inauguré pour une toute première rentrée un LLM Digitalization and Tax Law. TaxTech.at organise cette année sa 3e conférence sur le sujet, et le Digital Economy Taxation Network invite les différentes parties prenantes - qu'il s'agissent des entreprises, des conseils, des prestataires technologiques et même des Etats eux-mêmes - à venir échanger autour d'une même table sur les enjeux d'une gestion digitalisée de l'impôt.

Pour preuve du retard de la France sur ces sujets, une recherche du terme TaxTech sur Google, ou sur LinkedIn des termes : Tax digitalisation ou digitalization, Tax technologies, n'amène que peu de résultats. Recherches des plus instructives, pour ne pas dire décevantes, côté entreprises. Côté conseils, le mouvement est plus visible. Les prestataires tentent des approches en mode *évangélisation* pour reprendre un terme propre à l'entrepreneuriat. En effet, la prise de conscience des fiscalistes des enjeux de la digitalisation de leur métier en est encore des plus embryonnaires.

LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS

Il faut bien reconnaître que selon les spécificités du champ fiscal concerné, la prise de contact avec les réalités pratiques de la digitalisation est plus ou moins évidente.

Le premier critère est bien entendu celui de la **nature des opérations** : plus elles sont répétitives et de masse, plus l'industrialisation des process s'impose. On ne s'étonnera donc pas que la fonction fiscale des activités de restructuring soit à ce jour très peu outillée. Il en va de même pour l'activité de conseil dans les domaines de niches à haute technicité fiscale. En revanche, des domaines comme la TVA ou les prix de transfert sont eux bien plus avancés. C'est ici le critère du **volume d'opérations** à traiter qui entre en compte. En effet, plus ce volume est important, plus l'investissement dans l'industrialisation des process s'impose dans un besoin de rentabilité.

Le second critère réside dans la **proximité avec les autres fonctions de l'entreprise**. Par exemple, c'est parce que la fonction logistique repose de nos jours entièrement sur les systèmes d'information que l'automatisation en matière de droit de douane en est apparue comme le prolongement naturel, entraînant parfois dans son sillage la TVA.

L'hétérogénéité des niveaux en matière de digitalisation fiscale s'explique également par le **facteur humain**. En effet, en fonction de leurs appétences et compétences, certains collaborateurs au sein des directions fiscales ont choisi d'agir en véritables électrons libres. Simplement tolérés par leur hiérarchie, voire pour les plus chanceux, encouragés par celle-ci, ils ont pris l'initiative de se montrer proactifs sur le sujet. Là où, à périmètre d'activité égale, d'autres, par manque de temps, de courage, d'incitations, ou par peur des conséquences d'un possible échec sur leur carrière, ont simplement suivi le cours naturel des choses.

Car un dernier élément permet d'expliquer le niveau de digitalisation : la **contrainte réglementaire**. L'autorité publique joue un véritable rôle en la matière. La plupart des administrations fiscales ont bien compris, à leur niveau, les vertus de la digitalisation sur le long terme : un allègement des coûts, un raccourcissement des délais de traitement, et même l'espoir d'une fiscalité en temps réel, ou encore la démultiplication des possibilités en matière de

contrôle à l'international. Elles ont engagé des grands travaux de digitalisation et certaines se fédèrent pour échanger entre elles leurs meilleures pratiques (par exemple, Intra-European Organisation of Tax Administrations qui édite périodiquement des publications sur ses travaux, ou encore Inter-American Center of Tax Administrations). Une analyse comparée des priorités que chacune s'est fixée est d'ailleurs très instructive. Ainsi l'Italie est très en avance en matière de factures électroniques car les enjeux en matière de fraude à la TVA ont conduit son administration fiscale à en faire sa première priorité. On peut citer également comme exemple le Chili, qui exonère de TVA les personnes en situation de handicap. L'administration fiscale y fait fi de toute notion d'illettrisme numérique en permettant aux contribuables concernés de se faire rembourser instantanément en sortant de l'épicerie, en prenant en photo leur ticket de caisse sur une application dédiée. Fiscalité des particuliers, fiscalité des entreprises, l'administration est ici un acteur clé de la digitalisation de la gestion de l'impôt.



LA SPÉCIFICITÉ FRANÇAISE : PISTES D'EXPLICATION / RÉFLEXION

Sans prétendre à un panorama à 360° de la réalité de la digitalisation de l'impôt en France, on notera que de façon globale l'administration fiscale n'est pas en reste.

Par exemple, profitant de l'obligation préexistante de déclaration reposant sur les employeurs, l'administration fiscale française a pris une vraie avance comparative en matière de déclaration des revenus des particuliers. La grande majorité d'entre eux n'ont plus qu'à se contenter de quelques clics. Mécaniquement, on comprend mieux la raison de l'existence du faible nombre de TaxTech en France à destination des particuliers. Alors que les startups proposant des solutions digitales d'aide à la déclaration d'impôt fleurissent dans les pays voisins, la simplification mise en place par l'administration française limite le potentiel de croissance entrepreneuriale de telles initiatives par manque de marché.

Un autre grand chantier digital conduit actuellement est celui de la facture numérique. La DGFIP a lancé plusieurs groupes de travail sur le sujet pour fédérer autour de ce projet d'envergure qui vise à l'obligation d'émettre des factures en format numérique pour les grands groupes à compter de 2023. Véritable big bang de la fiscalité qui va modifier en profondeur les relations à venir entre contribuables et administration fiscale ou simple mesure administrative qui relève techniquement de la DSI, voire - au mieux - qui intéresse quelques TVistes ? Selon nous, c'est davantage la théorie du big bang fiscal qui doit prédominer. Désormais, la donnée sera entre les mains de l'administration qui n'aura plus à la demander et pourra à loisir exercer ses algorithmes sur cette immense base de données nationale, sans que le bouclier du RGPD ne puisse être appelé à la rescousse s'agissant de données d'affaires et non de données personnelles. Le peu d'intérêt, voire l'absence complète d'information d'une grande partie des fiscalistes sur ce sujet, interpellent. Mais à dire vrai, la facture numérique est-elle un sujet TaxTech ?

DÉFINITION D'UNE TAXTECH

Pour bien s'accorder sur le sujet dont il est question ici, il convient de définir ce qu'est une TaxTech. En l'absence de définition préexistante, les étudiants du LLM Legal & Tax Management de l'EDHEC Business School ont été individuellement invités à se prononcer sur ce que serait, selon eux, la définition des TaxTech. Un certain nombre de caractéristiques communes ont émergé et il est possible d'avancer, à titre provisoire, qu'une **TaxTech serait toute technologie au service de la gestion de l'impôt**. En version plus longue, une TaxTech peut être définie comme une solution technique qui vise à rendre l'information fiscale accessible de façon digitale pour en faciliter une visualisation pertinente et/ou en permettre un traitement automatisé à des fins de bonne gestion de l'impôt, ce qui inclut par exemple une conformité accrue par la détection des erreurs et des risques ou encore une connaissance plus aiguisée des réalités fiscales pour assister à la prise de décision stratégique.

Une TaxTech peut donc tout autant être la solution de base de données regroupant la réglementation en vigueur consultée par le fiscaliste, qu'un recours à l'intelligence artificielle pour développer un bot chargé d'alimenter en information fiscale les systèmes d'information déjà utilisés dans l'entreprise. La réalité des TaxTech commence par un fichier excel un peu sophistiqué, pour aller jusqu'au recours à la blockchain pour la collecte de la TVA en temps réel, dont la facture électronique constitue le prérequis.

LA DATA AU CŒUR DE L'ENJEU DE LA DIGITALISATION DE L'IMPÔT

Quelles que soient les technologies utilisées, un préalable non-négociable est celui de l'**accès à la donnée**. En cela, la digitalisation de la fonction fiscale ne se différencie pas des autres grands projets de digitalisation : tout commence par une identification des données pertinentes, la mise en place de procédures de collecte ou de digitalisation de ces données, ainsi que de nettoyage des sets de données obtenus, de la combinaison de ces sets, pour en permettre un traitement qui puisse ensuite donner lieu à interprétation, avant que les données ne soient déclarées et/ou stockées.

Dans le prolongement de la question de l'accès à la donnée, celle de la **circulation de ces données** se révèle plus sensible encore. Faut-il laisser la donnée fiscale sortir de l'entreprise pour être traitée, compilée, analysée en externe ou faut-il internaliser les outils pour garder une information considérée comme trop sensible. La question est en réalité celle des opérateurs du marché de cette transition digitale.

LES ACTEURS DU MARCHÉ DE LA DIGITALISATION DE L'IMPÔT

En matière de conseil en fiscalité, les acteurs historiques sont bien connus. Les **cabinets d'avocats**, les **notaires**, les **experts comptables** et les **grands groupes du secteur du conseil** occupent la place. Mais ni les uns, ni les autres ne disposent à proprement parler de la masse des données fiscales propres à leurs clients. Aussi, les prestataires technologiques, qu'ils soient éditeurs de logiciels, fournisseurs de services réseau ou de cloud sont en situation privilégiée en ce qu'ils apportent déjà leur assistance dans la gestion au quotidien des besoins digitaux de l'entreprise, autres que la fiscalité.

La question est donc de déterminer s'il va être plus simple pour les conseils en fiscalité d'aller rechercher la compétence digitale qui leur fait défaut à ce jour pour assister leurs clients de façon plus complète demain. Ou si, au contraire, ce sont les prestataires technologiques qui vont parvenir plus rapidement à élargir leur offre et ajouter un module de fiscalité intégrée à leurs solutions déjà en place chez le client.

En marge de la confrontation de ces deux protagonistes principaux que sont les conseils fiscaux et les prestataires technologiques, il faut s'interroger sur la possibilité de voir émerger de nouveaux acteurs. On peut penser par exemple à l'arrivée sur le marché de **pure players de la fiscalité digitale** (par exemple Algonomia pour la France). Il se peut également que des acteurs, autres que technologiques, profitent d'un **lien d'affaires privilégié** avec leurs clients pour pénétrer le marché de la digitalisation de l'impôt. Amazon a ainsi profité de son statut d'intermédiaire ayant à disposition toutes les données business de ses vendeurs pour développer une nouvelle offre d'assistance en matière de déclaration de TVA. On peut aussi penser au rôle central que joue l'**administration fiscale**. Dans certains pays, elle va jusqu'à s'imposer en qualité de fournisseur de logiciel unique et exclusif. Dans d'autres, elle profite des tickets de caisse électroniques qu'elle centralise pour suggérer aux contribuables les meilleurs horaires pour passer plus rapidement en caisse ou bien leur indiquer les points de vente où des masques étaient encore disponibles.

Parce qu'elle libère les silos, la digitalisation ouvre sans conteste de nouvelles opportunités et vient redistribuer les cartes. Les acteurs traditionnels du marché de la fiscalité comme les nouveaux entrants ont un rôle à jouer. La matière aura beaucoup à gagner si des synergies efficaces sont créées. En effet, en matière de développement d'outils, la co-construction est sans conteste la meilleure solution. En pratique, aucun outil ne peut être développé sans set de données sur lequel le tester. Aucun outil ne peut non plus être développé sans une solide expertise métier, que ce soit en référence aux métiers propres à la technique fiscale ou aux métiers propres à la technique informatique... La clé de la digitalisation de l'impôt est donc celle de la complémentarité des savoirs et des compétences.



LES ENJEUX DU POINT DE VUE D'UNE INSTITUTION D'ENSEIGNEMENT

En tant qu'institution d'enseignement, il est fondamental d'être au contact de la pratique de la fiscalité, de l'observer pour identifier les tendances et préparer les étudiants à la fonction fiscale telle qu'ils l'exerceront demain.

L'impératif premier est bien évidemment une **solide connaissance de la fiscalité sous son angle technique**. Nos étudiants sont également formés depuis longtemps au pack office et à une bonne maîtrise d'Excel. Ils rencontrent des professionnels en salles de cours et réalisent des stages. Mais, nous en sommes convaincus, ce bagage est loin d'être suffisant pour les préparer à la fonction fiscale telle qu'ils l'exerceront demain. A ce titre, les challenges de la digitalisation sont nombreux mais nous ne citerons que les deux principaux.

Se pose en premier lieu la question de l'**entrée des étudiants dans le monde professionnel**. On sait très bien que dans les premiers temps, lors d'un début de carrière en entreprise et plus encore en cabinet, les missions qui sont confiées sont à faible valeur ajoutée, assez répétitives, avec une étroite supervision. Mais pour un jeune professionnel, elles sont également l'occasion de découvrir, d'observer, d'apprendre par l'exemple, de se tromper sans grande incidence et ainsi de gagner en confiance, en puissance de raisonnement et d'analyse. Or, les premières tâches qui sont - et seront - touchées par l'automatisation seront bien celles qui occupent et forment les juniors. Les cabinets et les entreprises partagent donc la responsabilité avec les institutions d'enseignement de trouver des solutions pour pallier cette étape du développement du jeune professionnel. Notre avis est qu'il faut qu'institutions d'enseignement et entreprises se rapprochent pour créer ensemble des modules métier à visée professionnalisante pour faire le lien entre une formation initiale qui ne peut se permettre d'amputer sur la théorie de l'impôt, et des managers en manque de temps pour un accompagnement des juniors dans la pratique fiscale.

Le second enjeu majeur de la digitalisation du management de l'impôt, c'est l'**anticipation**. Et anticiper se décline concrètement en deux challenges principaux.

Le mouvement de digitalisation de l'impôt est encore émergent ; il est de notre devoir d'y préparer les étudiants, quitte, et c'est le risque, à ce qu'ils arrivent sur le marché de l'emploi sur-préparés avec des visions futuristes en décalage avec la réalité opérationnelle des structures qu'ils rejoignent. Et plus ou moins consciemment, c'est ce que celles-ci attendent de nous. On entend souvent : « pour gérer le digital, je vais recruter un jeune, car eux ils sont bons avec tout cela ». Nous pensons que c'est une erreur. Les jeunes sont de très bons consommateurs de technologie. Mais quand il s'agit de réfléchir avec la technologie, cela s'apprend. Cet apprentissage ne doit pas être réservé aux primo-entrants sur le marché du travail. Le sujet de la digitalisation de l'impôt doit faire disparaître la frontière entre formation initiale et formation continue pour donner à tous l'opportunité de monter en compétences et devenir acteur de ce grand virage sociétal.

Anticiper est aussi un défi : nous devons préparer les étudiants de l'EDHEC à 40 ou 50 ans de carrière professionnelle sur des métiers qui, pour beaucoup, n'existent pas encore. Nous ne prendrons qu'un exemple, inspiré du mouvement observé en matière de LegalTech. Les postes de Legal Ops (Legal Operations) fleurissent aujourd'hui. Dans ce métier, le collaborateur traite de la gestion opérationnelle de la fonction juridique d'une entreprise. Il a également pour mission de diffuser une culture juridique à l'ensemble des autres départements dans l'entreprise, voire aux clients et fournisseurs de celle-ci. Son ambition : s'assurer d'une meilleure qualité, efficacité et productivité de la fonction juridique. Sa mission intègre donc aujourd'hui la digitalisation des process identifiés comme trop chronophages au moyen d'outils qu'il sélectionne et dont il veille à une implémentation efficace. On comprend aisément ce que serait alors la fiche de poste d'un **Tax Ops**. En France, à ce jour, LinkedIn ne semble référencer aucun Tax Ops et un seul Tax & Finance Ops Manager. Mais il s'agit sans nul doute d'un métier d'avenir auquel nous devons tous nous préparer, étudiants comme professionnels déjà en exercice.



LES ENJEUX EN TANT QU'INSTITUTION DE RECHERCHE

Notre mission est de ne pas limiter nos rayons d'action au seul enseignement à nos étudiants mais de mettre notre recherche au service de la profession. A ce titre, l'**Edhec Augmented Law Institute** a mené une enquête auprès de 100 leaders du droit pour construire le référentiel de compétences du juriste augmenté. L'un des enseignements forts qui est ressorti de cette étude est que les soft skills ont été massivement identifiées dans le top 15 des priorités en matière de compétences pour être recruté.

Sur ce modèle, il serait très intéressant de **construire le référentiel de compétences du fiscaliste augmenté**. Il y a fort à parier que pour le fiscaliste augmenté également, 'Ecouter et observer', 'Créer de la confiance', 'Accepter positivement ses erreurs et progresser', figureront en haut de liste des compétences qui font la différence.

La mission est donc d'interroger les professionnels de la fiscalité pour, avec eux, observer les changements, décrypter les tendances et proposer des outils pour développer les compétences comportementales, techniques, business et digitales des fiscalistes d'aujourd'hui. Demain, ils deviendront des fiscalistes augmentés, acteurs d'une gestion de l'impôt digitalisée, c'est à dire, à terme, automatisée et simplifiée. Ils pourront alors exercer pleinement leur métier d'expert et se concentrer sur ce qui compte vraiment : **la création de valeur**.



LA BONNE DÉMARCHE À ADOPTER

Le processus de digitalisation est un voyage qui se déroule en plusieurs étapes, chacune déclinée par un raisonnement en 3 temps : vous-même, les autres et la technologie.

La première étape doit être celle de l'**audit**. Identifier ce que veut dire digitalisation pour vous, votre organisation, votre quotidien professionnel. Quel est votre écosystème : votre hiérarchie, vos collaborateurs, prestataires, clients et fournisseurs... Quel est le niveau de digitalisation de cet écosystème ? Quelles sont les données existantes ? Qui les détient ? Comment vous placez-vous dans cet écosystème : allez-vous être précurseur ou au contraire, des portes ont-elles déjà été ouvertes ? Allez-vous être soutenu ou au contraire, la culture du changement doit-elle encore être développée ? Comment pouvez-vous être acteur de son développement ?

La deuxième étape est de s'autoriser à **rêver**. Osez imaginer un quotidien professionnel meilleur : de quoi rêveriez-vous d'être libéré ? Que pourriez-vous automatiser ? Quelles données rêveriez-vous d'avoir ? Où est votre véritable création de valeur et comment vous organiser pour ne plus vous concentrer que sur cela ? Où pourrait être votre valeur ajoutée de demain ?

La troisième étape est celle du **pragmatisme opérationnel**. Celui de la planification, avec scénario optimiste et scénario réaliste. Pensez grand, commencez petit. Commencez par identifier vos besoins et vos ressources, avec toujours en tête ce triptyque : vous-même, les autres et la technologie. Quelles sont vos compétences et celles qui vous manquent ? Comment les acquérir ? Vous former ? Recruter ? Quelles sont les technologies disponibles ? Comment vous maintenir informé ? Quels budgets prévoir ? Quels délais réalistes ? Quelles sont les données disponibles ? Quelles données utiliser ? Comment initier de nouveaux flux de collecte de données ? Comment centraliser ces flux ?

La dernière étape est bien entendu celle du **contrôle qualité** et du service après-vente, pour grandir de ses erreurs, célébrer ses victoires, et enclencher un nouveau cycle.

Mais surtout, à chaque étape, il ne faut pas négliger l'**échange entre pairs**. Dans cette croisade en terre encore mal connue, le vécu des uns se doit de devenir l'expérience des autres : c'est la richesse du collectif. Car si les fiscalistes proviennent de formations et de parcours divers, s'ils ont des expertises et des quotidiens différents, s'ils agissent sur des périmètres voire des juridictions différentes, ils ont tous en commun d'être fiscalistes.



Amis fiscalistes, personne d'autre que vous ne pourra mieux embrasser le sujet de la digitalisation de la gestion de l'impôt. Contactez-nous et construisons ensemble les projets qui donneront davantage de valeur et de sens à la profession afin de devenir des fiscalistes augmentés mais épanouis.



EDHEC
AUGMENTED LAW
INSTITUTE



LILLE

24 avenue Gustave Delory - CS 50411
59057 Roubaix Cedex 1 - France
Tél. : + 33 (0)3 20 15 45 00
Fax : + 33 (0)3 20 15 45 01

NICE

393 promenade des Anglais - BP 3116
06202 Nice Cedex 3 - France
Tél. : + 33 (0)4 93 18 99 66
Fax : + 33 (0)4 93 83 08 10

PARIS

16-18 rue du 4 septembre
75002 Paris - France
Tél. : + 33 (0)1 53 32 76 30
Fax : + 33 (0)1 53 32 76 31

LONDRES

10 Fleet Place, Ludgate
London EC4M 7RB - United Kingdom
Tél. : + 44 (0)20 7332 5600
Fax : + 44 (0)207 248 2209

SINGAPOUR

One George Street
#15-02 Singapore 049145
Tél. : + 65 (0)6438 0030
Fax : + 65 (0)6438 9891