

# Deloitte.

## Sondage sur les tendances en transformation de la fiscalité Partie 2 : les talents réinventés

Hiver 2021



# Table des matières

- 2** L'avenir des talents de la fiscalité
- 3-5** La fonction fiscalité réinventée
- 6-7** Comment le travail a-t-il évolué?
- 8-15** Comment la combinaison de talents a-t-elle changé?
- 16-18** Changements organisationnels et culturels
- 19-20** Un nouveau paradigme pour les talents de la fiscalité
- 21** Personne-ressource
- 22** Plus de détails au sujet de notre recherche



# L'avenir des talents de la fiscalité : les travaux, les effectifs et le milieu de travail réinventés

Dans le *premier* de trois rapports de Deloitte sur les tendances en transformation de la fiscalité, nous apprenons que le service de fiscalité a atteint un point de bascule qui oblige les leaders à revoir leurs modèles opérationnels.

Alors que les chefs d'entreprise abordent l'après-pandémie, ils demandent à leur fonction fiscalité de jouer un rôle consultatif plus important, notamment en fournissant des conseils stratégiques sur des questions telles que les modèles d'affaires numériques et la transformation durable. Les leaders de la fiscalité ont également commencé à modifier leur infrastructure technologique afin de libérer des ressources au sein de leurs équipes pour qu'elles puissent offrir d'autres services, accroître leur efficacité et utiliser les données de façon plus efficace. Tous ces changements surviennent dans un contexte de changement mondial sans précédent, soit l'adoption de modes de travail virtuel et hybride.

Ces tendances ont des répercussions majeures sur l'avenir des talents de la fiscalité, c'est-à-dire la façon d'accomplir le travail, les compétences requises ainsi que la définition du lieu de travail.

Ce deuxième rapport de notre série porte sur l'incidence de ces facteurs sur nos talents de la fiscalité et des finances. Il s'appuie sur les résultats d'un sondage mené auprès de 304 professionnels chevronnés de la fiscalité et des finances de 10 pays<sup>1</sup> et d'entrevues en profondeur menées auprès de plus de 20 leaders de la fiscalité et universitaires, afin de comprendre comment ils réinventent leurs modèles de talents.

1. Les répondants au sondage proviennent de l'Australie, de la Belgique, du Canada, de la Chine, de l'Allemagne, des Pays-Bas, de la Suisse, du Royaume-Uni et des États-Unis. Les principaux secteurs d'activité visés sont les services financiers; les technologies, médias et télécommunications (TMT); le secteur manufacturier; les biens/produits de consommation; et la santé et les sciences de la vie. Les répondants représentent exclusivement de grandes entreprises ayant un chiffre d'affaires annuel de 750 M\$ US ou plus.

## Répondants au sondage :



**304**

leaders de la fiscalité  
et des finances



**10**

pays



**20**

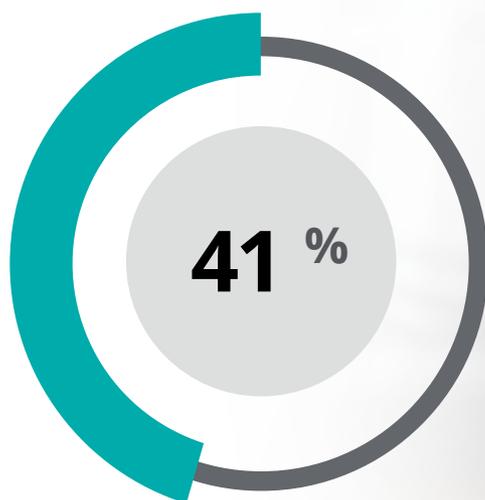
leaders de la fiscalité  
et universitaires

# La fonction fiscalité réinventée : l'avenir du travail

Depuis que Deloitte a entrepris la rédaction de rapports sur l'avenir du travail, nous avons établi trois aspects interreliés, soit le **travail** (quoi), les **effectifs** (qui) et le **lieu de travail** (où). Le présent rapport porte sur la façon dont la fonction fiscalité est en train de modifier chacun de ces aspects.

## Premier point saillant : le travail

La façon de réaliser les travaux de fiscalité subit des changements radicaux. Par exemple, 41 % des leaders interrogés accordent une grande priorité à l'automatisation approfondie pour modifier la façon de gérer les processus de conformité, ce qui aura des répercussions au quotidien sur le rôle des professionnels de la fiscalité.



Pourcentage de répondants qui estiment que **l'automatisation est une priorité en tant que stratégie visant à modifier la façon dont les équipes gèrent les charges de travail de conformité.**

## Deuxième point saillant : les effectifs

Les leaders de la fiscalité reconnaissent que leurs équipes doivent acquérir de nouvelles compétences techniques, avec l'analytique des données (45 %) et la transformation de la technologie (43 %) figurant au sommet de leur liste. Cependant, les membres de ces équipes doivent également peaufiner leurs compétences liées aux services-conseils interservices (39 %) et aux échanges et à l'éducation interservices (35 %). Les leaders de la fiscalité doivent donc perfectionner et diversifier les rôles des équipes pour répondre à la demande croissante de services-conseils de la part de l'entreprise.

Pourcentage des leaders de la fiscalité ayant indiqué qu'il était plus important d'accorder la priorité à ces compétences **technologiques** d'ici un ou deux ans pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise.



Analytique des données

Transformation de la technologie



Pourcentage des leaders de la fiscalité ayant indiqué qu'ils doivent **perfectionner et diversifier les rôles des équipes** pour répondre à la demande croissante de services-conseils de la part de l'entreprise.

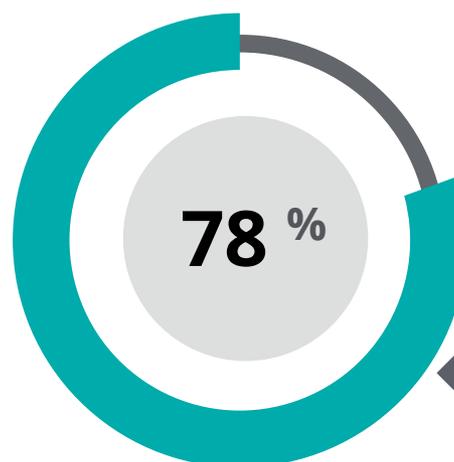


Services-conseils

Compétences en échanges et éducation

### Troisième point saillant : le lieu de travail

Les modes de travail virtuel et hybride sont devenus la norme plus vite que prévu, et 78 % des leaders de la fiscalité pensent que ces modes de travail sont là pour de bon. Ils doivent maintenant les affiner et à en assurer la durabilité; pour ce faire, de nouvelles approches à l'égard de la reconnaissance des talents et du perfectionnement professionnel ainsi que de l'adaptation de la technologie et des flux de travail sont en tête de leurs priorités.



Les modes de travail virtuel et hybride sont devenus la norme; 78 % des leaders de la fiscalité pensent que ces modèles sont là pour de bon.



# Comment le travail a-t-il évolué? Les travaux de la fonction fiscalité réinventés

« Le service de fiscalité élargit son mandat. Nous sommes plus appelés à intervenir dans des domaines tels que les relations gouvernementales et le développement durable, ce qui modifie l'équilibre des responsabilités pour notre équipe. »

**Mike Munoz**

Vice-président, fiscalité et finances,  
**Suncor**

Jusqu'à tout récemment, les processus manuels et les systèmes disparates forçaient les équipes de fiscalité à consacrer des heures à la classification, au reformatage et à la préparation des données pour s'acquitter des obligations de conformité.

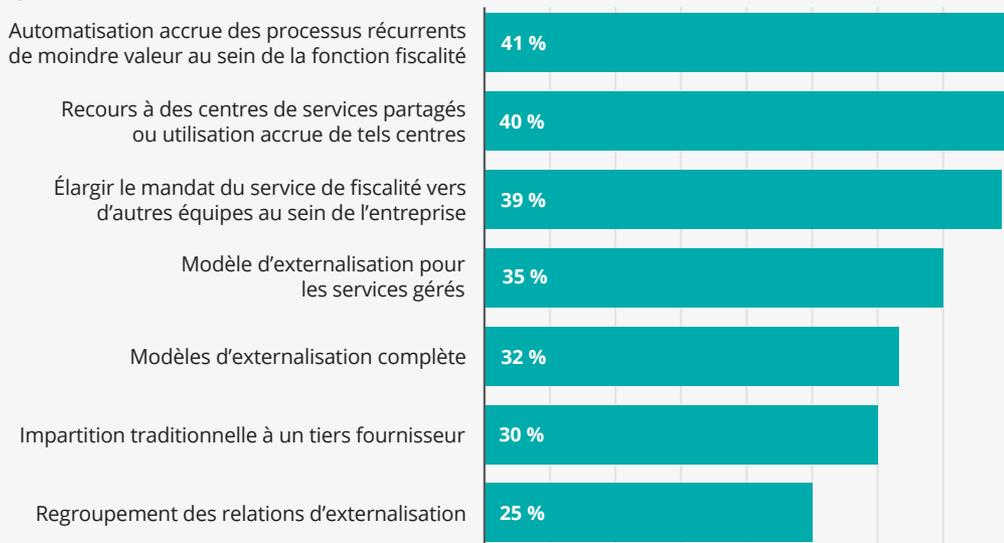
Ce fardeau est en train de disparaître puisque la fonction fiscalité adopte l'automatisation robotisée des processus (ARP) et de nouveaux modèles d'affectation des ressources.

La motivation qui pousse à l'automatisation des opérations est à la fois interne, permettant ainsi aux membres de l'équipe de mettre l'accent sur le travail de valeur élevée, et externe, alors que les administrations fiscales incitent les entreprises à automatiser leurs opérations fiscales et même, dans certains cas, les obligent à le faire.

## Les leaders de la fiscalité accordent la priorité à ces stratégies afin d'aider leurs équipes à gérer les charges de travail de conformité

L'automatisation accrue et le recours à des centres de services partagés constituent les principales options choisies par les leaders de la fiscalité qui visent à utiliser des modèles de ressources à faible coût pour les travaux courants liés à la conformité fiscale.

**Figure 1**



**Q.** Quelles seront les stratégies les plus importantes pour favoriser la mise en place d'un modèle de ressources à faible coût aux fins des processus et activités tels que les charges fiscales, la documentation concernant les prix de transfert, les déclarations de revenus des sociétés et les paiements connexes, entre autres?

Nombre = 304. Les répondants pouvaient choisir jusqu'à trois options.

Alors que ces travaux liés à la conformité sont de plus en plus automatisés et confiés à des centres de services partagés et à des sous-traitants, le rôle des équipes internes changera en mieux. L'équipe de fiscalité continue d'assumer la responsabilité de la conformité, mais elle travaille davantage en amont dans le cadre du processus. Elle assure également la coordination entre un plus grand nombre d'équipes autres que celles de la fiscalité – et parfois même en dehors de l'entreprise proprement dite.

« Nous avons toujours besoin de gens à l'interne qui sont très compétents pour examiner toutes les données sur l'impartition et pour prendre des décisions, a déclaré le leader de la fiscalité d'une grande institution financière. Mais nous n'avons pas besoin de réposés à l'entrée des données. »

Le leader de la fiscalité d'une entreprise de technologie de paiement a indiqué que la fonction fiscalité fait déjà appel à des sous-traitants pour la plupart de ses travaux liés à la conformité, et que cela exige des compétences différentes de celles que possèdent les membres de l'équipe existante. « La coordination à l'échelle mondiale de ces équipes exige des compétences spéciales. »

De plus, l'automatisation pourrait peut-être accorder plus de temps aux professionnels de la fiscalité pour ajouter de la valeur à leur travail en utilisant leurs compétences humaines pour offrir des services-conseils à valeur ajoutée.

Le chef mondial de la fiscalité d'une banque mondiale estime que l'adoption de technologies de pointe permettant à son équipe d'avoir accès à une plus

grande quantité de données agrégées en temps réel permettra à l'entreprise d'atteindre son objectif de rééquilibrer les opérations en vue de se tourner vers la prestation de services-conseils. « Cela nous permettra d'offrir de meilleures perspectives aux divisions que nous appuyons. Lorsqu'une fonction nous demande quelles seront les répercussions fiscales d'une transaction envisagée, elle veut que nous lui disions ceci : « Vous savez, nous voyons des choses qui vous échappent. Et il existe des perspectives qui peuvent stimuler vos activités et votre rentabilité. »

La technologie peut donc contribuer à la création d'un environnement permettant aux leaders de la fiscalité d'exploiter le potentiel plus vaste des compétences humaines les plus durables comme la réflexion cognitive, la solution de problèmes, la créativité et la collaboration<sup>2</sup>, et de faire en sorte que les partenariats d'affaires constituent l'aspect dominant de nombreux rôles internes.

Le défi à relever par les leaders de la fiscalité consistera à intégrer ces multiples capacités en établissant des partenariats entre la fiscalité, la technologie et les services-conseils au sein de leurs équipes. Pour ce faire, ils devront recruter les talents et assurer leur perfectionnement à l'interne, faire appel à des experts-conseils et à des fournisseurs de services externes, et jumeler les combinaisons appropriées de spécialistes.

Nous examinerons les stratégies adoptées par les leaders de la fiscalité pour relever ce défi au moment de réinventer les effectifs de la fiscalité, en commençant par les compétences précises dont le personnel a besoin.



# Comment la combinaison de talents a-t-elle changé? Les effectifs de la fiscalité réinventés.

« La fonction fiscalité d'une entreprise mondiale peut compter environ 170 employés qui possèdent certaines compétences. Il s'agit principalement de comptables ou de professionnels de la fiscalité. Mais elle a également besoin d'ingénieurs des processus et de scientifiques des données. Elle a besoin de gens qui sont en mesure de visualiser les données. Elle a besoin de technologues. Elle a également besoin de partenaires d'affaires qui comprennent vraiment les activités de l'entreprise à un niveau que jamais les fiscalistes n'avaient atteint auparavant. »

## Chef mondial de la fiscalité d'une banque mondiale

Notre recherche montre que la plupart des leaders de la fiscalité ont une vision claire de l'avenir de leur fonction dans lequel son modèle opérationnel et son rôle au sein de l'entreprise ont été transformés. Il s'agit là d'une vision partagée par bon nombre de leurs pairs, mais les compétences requises sont rares.

Les spécialistes de la technologie fiscale et les experts en services-conseils aux entreprises, par exemple, sont essentiels pour le futur modèle de talents. « Je m'attends à un plus grand nombre de généralistes au sein des équipes de fiscalité puisque nous voulons que les gens établissent des partenariats avec d'autres fonctions de l'entreprise et commentent tous les aspects de la

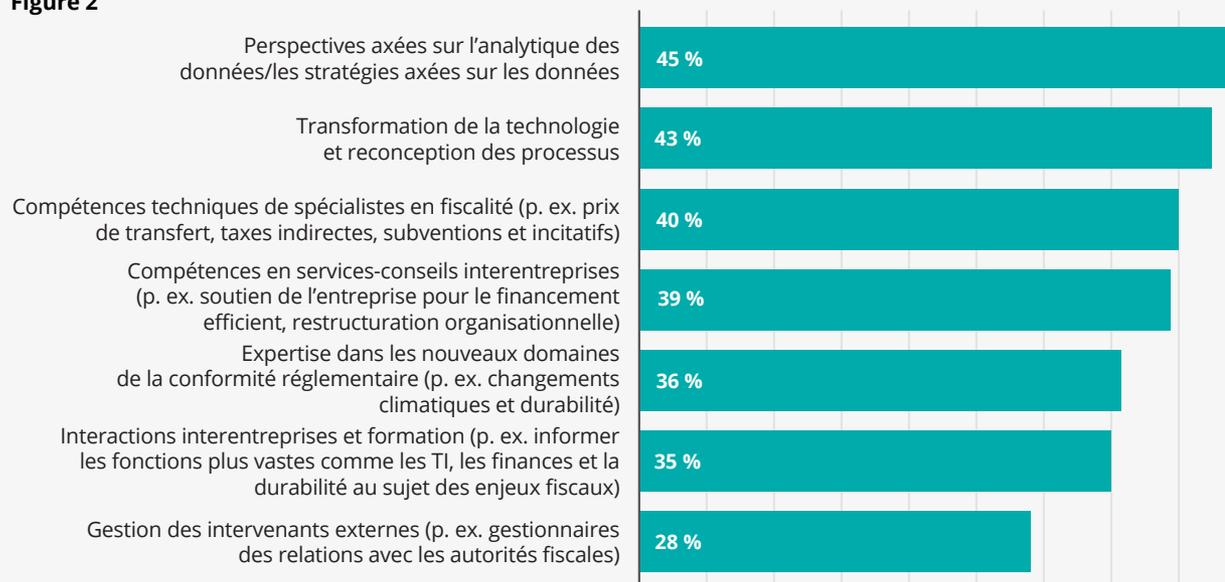
fiscalité. Mais, à l'opposé, nous verrons également plus de spécialistes alors que nous accordons plus d'attention à des questions comme les prix de transfert et la technologie fiscale », a déclaré Anna Elphich, vice-présidente, Fiscalité, **Unilever**. « On se retrouvera avec une équipe de spécialistes de la technologie fiscale appuyée par une équipe de fiscalité partenaire. »

Lorsque nous examinons les compétences privilégiées par les leaders de la fiscalité pour les deux prochaines années, nous constatons à quel point ces professionnels hybrides sont importants (Figure 2).

## Principales compétences privilégiées par les leaders de la fiscalité à court terme

Les leaders de la fiscalité privilégient les **spécialistes des données** et les personnes capables d'orchestrer la **transformation numérique** dans le cadre de leurs efforts pour aider la fonction fiscalité à répondre aux besoins changeants de l'entreprise.

Figure 2



Q. Quelles sont les aptitudes ou compétences privilégiées par votre fonction fiscalité d'ici un an ou deux pour faire en sorte que l'équipe de fiscalité soit en mesure de répondre aux besoins changeants de l'entreprise?

Nombre = 304. Les répondants pouvaient choisir jusqu'à trois options.

# Les professionnels hybrides : l'illusoire licorne fiscale

« Ce que les entreprises recherchent, c'est une magnifique licorne qui sait tout sur la fiscalité et tout sur les technologies. »

**Tim Rupert**, professeur en comptabilité, **Northeastern University**

Les leaders de la fiscalité souhaitent, avant toute chose, recruter les rares personnes qui possèdent des compétences en technologie et qui comprennent parfaitement les processus et les données concernant la fiscalité et les finances.

Les entreprises peinent à engager et à former ces professionnels hybrides. « Malheureusement, elles réussissent généralement à trouver des gens compétents dans une de ces disciplines. Elles ont de la difficulté à trouver les gens qui possèdent les deux », commente Tim Rupert, professeur de comptabilité à la **Northeastern University**.

Comme l'indique la Figure 2, les deux principales compétences souhaitées concernent la science des données et la transformation de la technologie, suivies de près par l'expertise fiscale plus traditionnelle, notamment en ce qui concerne les prix de transfert et les taxes indirectes.

Pour combiner ces deux secteurs prioritaires, certaines entreprises investissent dans des programmes universitaires pour leurs professionnels de la fiscalité. C'est le cas, notamment, du cours intitulé *Tax and Technology* aux Pays-Bas, conçu par la **Free University of Amsterdam**, la **Tilburg University** et la **Maastricht University**, et commandité par les Quatre Grands cabinets comptables. Mais les initiatives de ce genre sont extrêmement rares.

Il existe des professionnels hybrides malgré l'absence de programmes innovateurs officiels. Il s'agit généralement de spécialistes de la fiscalité qui ont acquis des compétences en technologie dans l'exercice de leurs fonctions, avec l'appui d'un leader.



Il arrive également que des analystes de données et autres spécialistes de la technologie faisant partie d'équipes des finances acquièrent les connaissances nécessaires dans certains domaines précis de la fiscalité, mais c'est plus rare.

Steffen Hauptmann, chef mondial du Groupe des taxes indirectes de la société Infineon Technologies en Autriche, souhaitait embaucher un spécialiste de la fiscalité possédant une connaissance approfondie des logiciels SAP. Comme il n'a pas réussi à trouver la perle rare, il a opté pour une approche différente : « J'ai pris

un peu de recul et je me suis dit qu'un candidat possédant une bonne compréhension du processus et une bonne connaissance de la fiscalité, qui souhaite en apprendre plus sur la technologie et fait preuve de flexibilité, pourrait se familiariser rapidement avec les logiciels SAP. Mais, il faut qu'au départ, il s'intéresse à la technologie. »

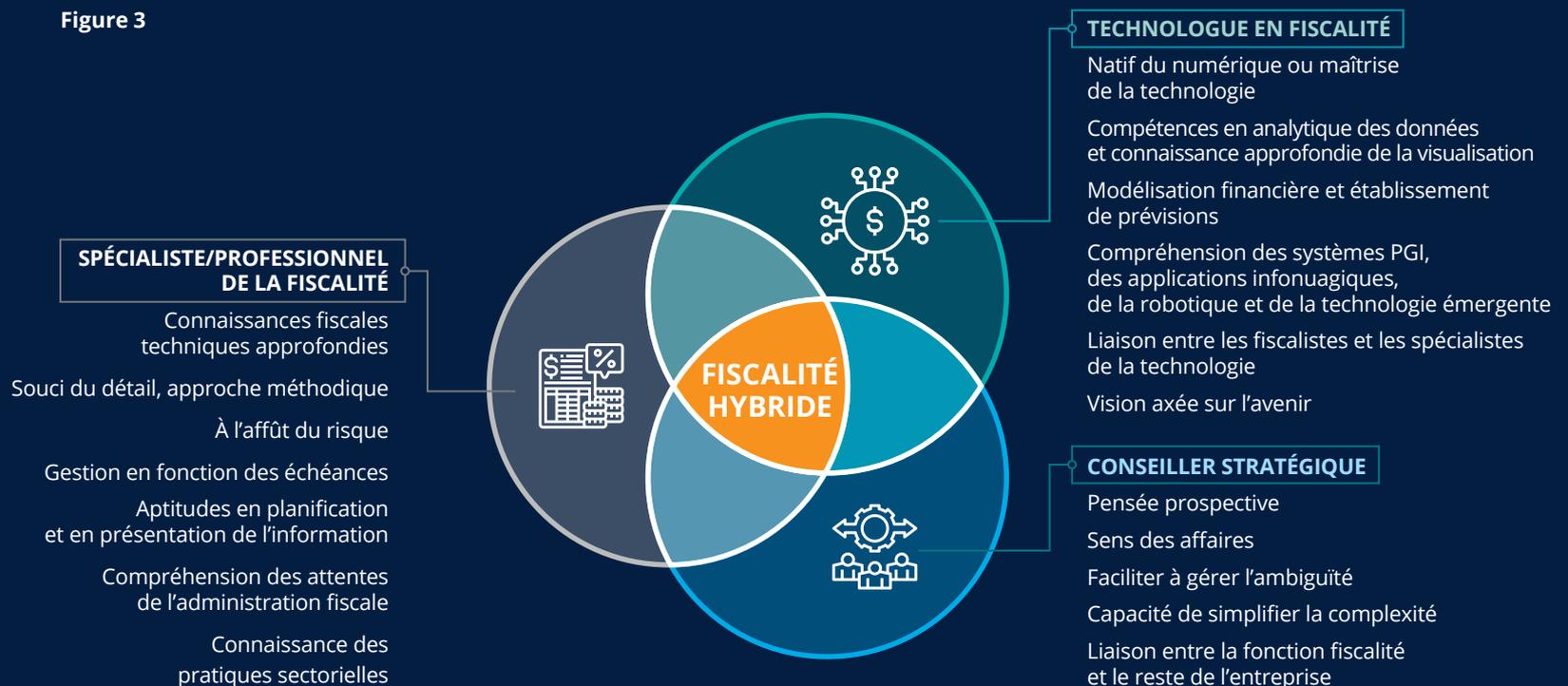
Il y a plusieurs façons d'intégrer de nouvelles compétences au sein de la fonction fiscalité ou de l'entreprise en général. La leader de la fiscalité au sein d'une entreprise d'équipement médical a pris l'initiative de développer

les logiciels dont son équipe avait besoin, ce qui a suffisamment impressionné les leaders des finances pour qu'ils l'autorisent à assister à des conférences et à acheter des licences de logiciels. « La plupart de nos discussions portaient sur la nécessité d'embaucher plus d'analystes, dit-elle. Or, j'ai proposé une meilleure solution et, en définitive, créé les outils dont nous avons besoin. Au début, ce fut difficile d'obtenir l'adhésion de la direction et la plupart des gestionnaires étaient trop occupés pour m'aider, mais mon collègue et moi avons travaillé ensemble pour trouver des

### L'insaisissable licorne

La formation d'un plus grand nombre de professionnels hybrides de la fiscalité nécessite que les leaders de la fiscalité et des finances adoptent une approche différente à l'égard du recrutement et du perfectionnement professionnel.

Figure 3



Un professionnel hybride de la fiscalité est aussi rare qu'une licorne : un professionnel dont les principales forces réunissent toutes ces compétences n'existe pas vraiment. Le professionnel idéal affichera une combinaison mixte de ces compétences et aspirera à croître dans les domaines où il a besoin de se perfectionner.

solutions. » Tout comme dans le cas d'**Infineon**, les leaders de la fiscalité d'autres entreprises essaient d'amener leurs professionnels internes de la comptabilité et des finances à devenir des spécialistes de la technologie. D'autres font appel à des spécialistes en technologie externes pour des projets précis en fiscalité. Le recours à des partenaires externes, y compris des sous-traitants, peut également contribuer à l'acquisition de capacités technologiques au sein de l'équipe interne.

L'un des principaux rôles d'un professionnel hybride consiste à agir en tant qu'interprète. « Il doit fournir des explications au personnel des finances et de la fiscalité, de la chaîne d'approvisionnement, des acquisitions et des TI – particulièrement les concepteurs de logiciels qui effectuent le codage et l'adaptation, selon M. Hauptmann, de entreprise **Infineon**. Nous devons comprendre tous les aspects des processus et c'est extrêmement difficile. »

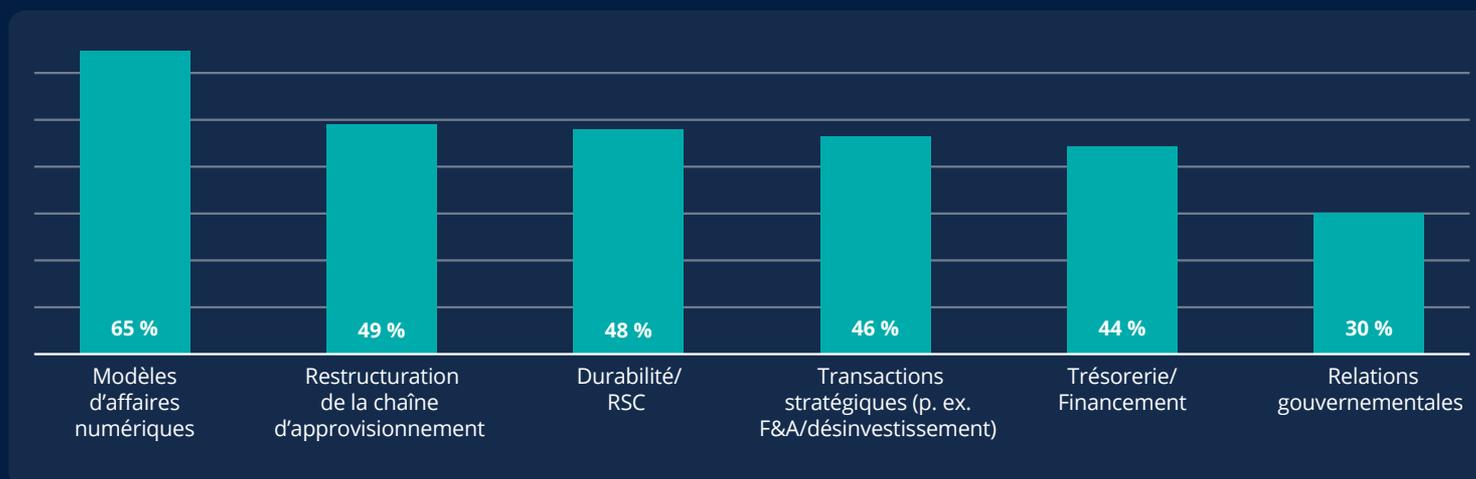
Les services-conseils interservices constituent une autre priorité (Figure 2). Les professionnels hybrides doivent donc posséder le sens des affaires et des aptitudes en communication pour être en mesure de collaborer avec leurs collègues des autres fonctions, de façon à accroître la valeur de la fiscalité au sein de l'entreprise.

### Les entreprises veulent des conseils stratégiques en fiscalité

Les professionnels de la fiscalité sont de plus en plus souvent appelés à communiquer leurs connaissances quant aux répercussions fiscales de décisions d'affaires stratégiques. Lorsqu'ils possèdent un bon sens des affaires, les leaders de la fiscalité ayant des compétences hybrides sont en mesure de fournir des conseils à leurs homologues de l'entreprise, afin d'aider à éviter la prise de décisions coûteuses ou risquées.

Les futurs professionnels de la fiscalité devraient être en mesure de discuter en connaissance de cause des thèmes émergents avec des collègues d'autres secteurs de l'entreprise. Les leaders de la fiscalité ayant participé au sondage reconnaissent le besoin clair de telles compétences en ce qui concerne les **modèles d'affaires numériques (65 %), la restructuration de la chaîne d'approvisionnement (49 %) et la durabilité (48 %)**.

Figure 4



**Q.** Dans quels secteurs de votre entreprise prévoyez-vous la plus forte augmentation de la demande en services-conseils en fiscalité d'ici un an ou deux?

Nombre = 304. Les répondants pouvaient choisir jusqu'à trois réponses.

# Jumelage de talents



« Vous devez engager [des spécialistes en données et en technologie], mais il leur faudra du temps avant d'être productifs. Et ce qu'il y a de mieux à faire, à mon sens, c'est de les jumeler avec des analystes d'affaires qui comprennent les activités bancaires et les gammes de services, car c'est lorsqu'ils commenceront à parler le même langage que les retombées se feront sentir. »

**Chef mondial de la fiscalité dans une banque mondiale**

Quelle que soit la voie empruntée par une entreprise pour recruter des professionnels hybrides spécialistes de la fiscalité et de la technologie, le processus est long. Mais peu de leaders peuvent se permettre d'attendre deux ans ou plus compte tenu de l'urgence de leurs défis numériques. Ce qu'il leur reste de mieux à faire est de jumeler des spécialistes de la technologie à des analystes d'affaires ou d'autres spécialistes de l'équipe des finances pour combiner leur expertise dans le cadre de projets précis.

Un vice-président, Fiscalité internationale, au sein d'une entreprise d'équipement médical a jumelé trois professionnels des finances et deux spécialistes de la technologie fiscale afin de mettre en œuvre la feuille de route technologique de l'entreprise. « Ces professionnels des finances connaissent notre application de consolidation et de rapports mieux que nos professionnels de la fiscalité, dit-il. Et ils savent comment extraire les données des systèmes mieux que nous en tant que professionnels de la fiscalité. »

Le chef de la fiscalité d'une banque mondiale estime qu'il a besoin de scientifiques des données capables de maîtriser l'analytique avancée et la visualisation des données. Pour faciliter leur apprentissage pendant qu'ils se familiarisent avec les processus de la fiscalité et des finances, il les jumelle à des analystes d'affaires au sein de l'équipe des finances. « Nous devons agir vite puisque le monde évolue rapidement, dit-il.

La quantité de données créées augmente de façon exponentielle et nous avons besoin d'une capacité accrue en données. »

Les fiscalistes internes peuvent également être jumelés à des spécialistes de la technologie fiscale provenant de cabinets d'experts-conseils ou des tiers possédant une vaste expérience de la technologie et de la transformation.

Tim Takeda, vice-président mondial, Fiscalité, de **Verifone**, croit que les fiscalistes qu'il a engagés récemment peuvent profiter de cette situation. « Ils sont ici parce qu'ils veulent apprendre autant qu'ils peuvent. Ils veulent accélérer leur avancement et c'est également une occasion pour eux de collaborer avec nos partenaires externes dans le cadre de projets réalisés dans différentes parties du monde et qui nécessitent des compétences précises. »

Bon nombre d'organisations réagissent à la complexité accrue en mettant sur pied des équipes intercloisonnées ou interservices et en séparant des domaines fonctionnels de sorte à rassembler les compétences et perspectives diversifiées dont elles ont besoin<sup>3</sup>. Il sera important pour les leaders de la fiscalité d'adopter ce mode de pensée et de s'éloigner des concepts traditionnels de l'équipe de fiscalité s'ils veulent faire évoluer la fonction à un rythme permettant de répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise.

### Pourquoi les leaders de la fiscalité devraient se soucier du personnel débutant

Les programmes d'enseignement multidisciplinaire intégrés portant sur la fiscalité et la technologie constituent l'exception plutôt que la règle, mais certains programmes universitaires de fiscalité et de comptabilité permettent aux étudiants de s'initier à l'analytique des données et à d'autres sphères de la technologie en général.

Les diplômés actuellement sur le marché du travail, qui sont pour la plupart des natifs du numérique, espèrent souvent travailler avec la technologie de pointe. Or, les leaders de la fiscalité des entreprises ne permettent pas toujours à ces employés de mettre leurs compétences technologiques à profit, ce qui fait qu'ils utilisent des outils et des processus établis pouvant être jugés désuets par la jeune génération. Une telle situation représente une occasion manquée d'insuffler de nouvelles façons de penser en matière de technologie au sein des équipes de fiscalité, sans avoir à investir beaucoup de temps et de ressources.

Le service de fiscalité pourrait, notamment, fournir à ses employés débutants les licences de logiciels existants en analytique pour mettre à profit leurs compétences technologiques. À mesure qu'ils utilisent ces compétences dans leur travail quotidien, ces professionnels débutants pourraient commencer à constituer le réservoir des prochains spécialistes en fiscalité et en technologie si recherchés.

Timothy Rupert, professeur de comptabilité à la **Northeastern University** des États-Unis, donne un exemple de la façon dont les équipes de fiscalité auraient intérêt à encourager les recrues universitaires à exploiter leur potentiel. Il cite les compétences en automatisation des processus qui ont valu à un récent diplômé d'un programme d'enseignement coopératif de son université de se faire remarquer au sein d'un des Quatre Grands cabinets qui l'avait recruté. « Une grande partie de son travail consiste simplement à prendre les idées des autres employés de sa division du domaine de la fiscalité internationale et à appliquer les processus robotisés, déclare M. Rupert. Ce ne sont pas tous les spécialistes de la technologie qui comprennent la robotique. Par conséquent, même s'il n'avait pas d'autres compétences en technologie, son expertise en robotique a été vraiment utile. »

# Le conseiller

« L'évolution des compétences requises pour devenir un partenaire d'affaires précieux exige de mettre un accent accru sur les communications et sur la capacité d'influencer les autres. Les gens devraient avoir une vision commerciale générale des transactions plutôt qu'une vision purement axée sur la fiscalité. »

**Anna Elphick,**  
Vice-présidente, Fiscalité, **Unilever**

L'intégration d'une expertise en fiscalité et en technologie au sein de leurs équipes, soit par l'embauche de professionnels hybrides ou le jumelage de spécialistes, ne représente qu'une partie du défi à relever par les leaders de la fiscalité. Comme nous avons pu le voir dans notre **premier rapport** de la série, les dirigeants d'entreprise exigent plus de conseils de la part des équipes de fiscalité alors qu'ils transforment leurs modèles d'affaires, leurs chaînes d'approvisionnement, leurs stratégies de durabilité, etc.

Pour jouer ce rôle efficacement, les leaders de la fiscalité doivent penser différemment en ce qui concerne l'acquisition de connaissances et le perfectionnement des compétences des membres de leurs équipes.

Ainsi, les personnes travaillant en vase clos dans un domaine spécialisé de la fiscalité, notamment les taxes indirectes ou les prix de transfert, peuvent constater qu'elles sont moins en mesure d'ajouter de la valeur sur le plan stratégique. « Ce que nous voulons en ce qui concerne les partenariats, ce sont des professionnels de la fiscalité qui sont à l'aise de travailler dans différents domaines de la fiscalité, y compris les taxes plus récentes, note Anna Elphick de **Unilever**. Nous avons besoin d'une contribution totale de la fonction fiscalité et de leaders de la fiscalité capables d'aborder la fiscalité dans son ensemble. »

La prestation de services-conseils exige plus que de simples connaissances commerciales et spécialisées. En effet, la capacité de communiquer ces connaissances est tout aussi importante. Les chefs des finances et d'autres membres de la direction de l'entreprise, les professionnels de la fiscalité doivent être en mesure d'expliquer les aspects techniques et juridiques de la fiscalité en termes faciles à comprendre par les responsables des stratégies au sein de l'entreprise. L'une des façons de démontrer cette valeur consiste à offrir des perspectives axées sur l'avenir.



Les leaders de la fiscalité qui disent que leurs équipes sont capables de démontrer la création de valeur additionnelle sont plus optimistes quant aux possibilités d'accroître leurs ressources. Ainsi, 49 % des équipes de fiscalité qui offrent des services de modélisation de scénarios très efficaces pour appuyer le processus décisionnel de l'entreprise s'attendent à une augmentation de leurs effectifs, comparativement à seulement 28 % des leaders qui disent que leur modélisation de scénarios est inefficace (Figure 5).

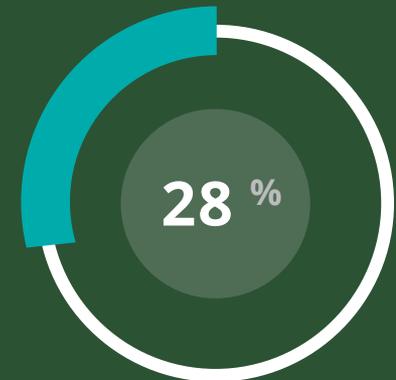
L'augmentation des compétences en services-conseils de leur équipe pourrait donc créer un cercle vertueux pour les leaders de la fiscalité, soit offrir une nouvelle valeur à l'entreprise et justifier la nécessité d'un plus grand nombre de ressources. Mais il faut un effort concerté pour atteindre cet objectif : les professionnels de la fiscalité ont besoin de mentorat de la part des leaders chevronnés, d'une exposition à une plus vaste gamme d'activités fiscales et commerciales ainsi que de soutien pour améliorer leurs aptitudes en communication.

Et les leaders doivent, de plus en plus, prendre ces mesures dans un milieu de travail hybride.



Pourcentage correspondant aux leaders de la fiscalité qui disent que leurs services de modélisation de scénarios sont **très efficaces** pour appuyer le processus décisionnel de l'entreprise et qui s'attendent à une augmentation des effectifs d'ici deux ans.

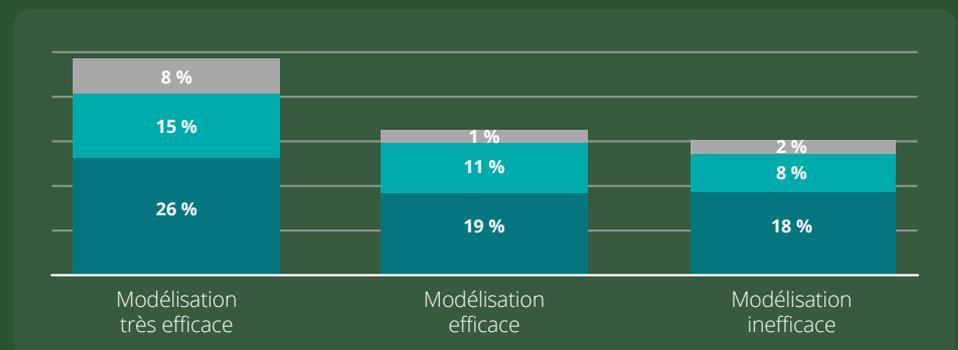
Cependant, seulement 28 % des leaders de la fiscalité disent que leurs services de modélisation de scénarios sont **inefficaces** pour appuyer le processus décisionnel de l'entreprise, et s'attendent à une augmentation des effectifs d'ici deux ans.



#### Attentes concernant l'augmentation des effectifs d'ici cinq ans

Selon le rapport intitulé *Pleins feux sur les opérations*, le partenariat collaboratif en affaires est à la hausse, mais 93 % des leaders de la fiscalité ont indiqué que leur budget demeure inchangé ou diminuera. Les équipes de fiscalité doivent donc justifier une augmentation des effectifs pour offrir plus de valeur à l'entreprise.

Figure 5



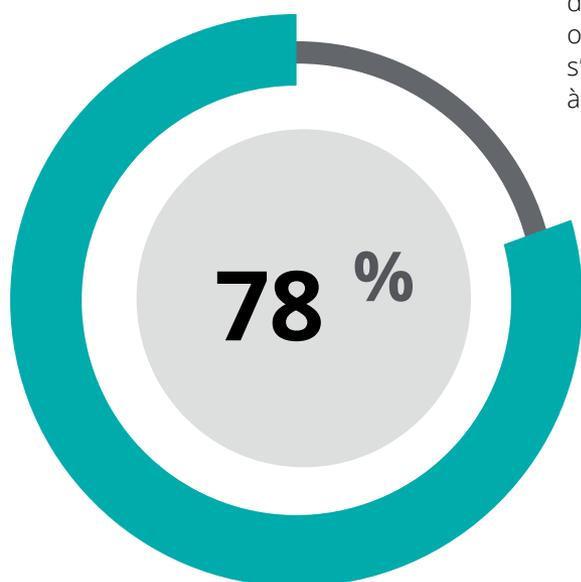
● Augmentation de moins de 10 % ● Augmentation de 10 % à 20 % ● Augmentation de plus de 20 %

# Changements organisationnels et culturels du service de fiscalité : le lieu de travail réinventé

## Les modes de travail virtuel et hybride ne sont pas près de disparaître dans le cas des équipes de fiscalité.

La pandémie a fait en sorte que les modes de travail virtuel et hybride sont devenus la norme plus vite que prévu pour de nombreuses équipes de fiscalité. Notre sondage a permis de conclure que ces modes de travail sont là pour de bon : 78 % des équipes de fiscalité les maintiendront à long terme.

Les avantages (productivité et rentabilité) sont concrets, mais contrairement aux autres leaders confrontés à de tels changements, les leaders de la fiscalité doivent songer aux effets moins tangibles du télétravail.



Pourcentage de répondants qui pensent que les modes de travail virtuel et hybride sont là pour de bon.

Quelles sont les répercussions sur le plan des lacunes de compétences dont il a été question précédemment? Comment les leaders peuvent-ils renforcer la cohésion au sein de leur équipe en vue de jumeler des spécialistes et de permettre aux employés hybrides de jouer le rôle de conseillers stratégiques pour l'entreprise dans un contexte de travail virtuel?

Le vice-président mondial de la Fiscalité d'une entreprise d'équipement médical a décrit le défi associé à la consolidation de l'équipe comme suit : « Notre politique de télétravail va au-delà de la COVID-19. Il s'agira d'un mode de travail à long terme pour nous, et j'essaie de trouver le rythme approprié pour mon équipe. Je pense par exemple à la possibilité d'organiser une tribune trimestrielle ou autre à laquelle tout le monde s'engagera à participer, de façon à discuter et à interagir. »

« Les membres de l'équipe de fiscalité ont toujours pu profiter d'occasions de perfectionnement professionnel qui les ont aidés à gravir les échelons, notamment des conférences, des présentations, de la documentation et des possibilités de réseautage offertes dans le cadre d'activités du milieu de la fiscalité. Si la culture du travail incite à un abandon de la forte présence de la fiscalité, cela rompt avec la trajectoire historique reconnue selon laquelle les gens apprennent non seulement le contenu, mais sont motivés par une carrière connexe. »

**Mike Munoz,**  
Vice-président,  
Fiscalité et finances, **Suncor**

Les membres de l'équipe de fiscalité qui travaillent à distance doivent également avoir accès aux données pertinentes dont ils ont besoin, un défi soulevé par 33 % des leaders de la fiscalité (Figure 6). Les leaders doivent trouver des façons de faire en sorte que les connaissances spécialisées en fiscalité et en technologie soient partagées au sein de leurs équipes, un défi pour environ 30 % des répondants au sondage en ce moment.

La prolongation du télétravail pourrait également entraver les efforts déployés pour changer la perception courante de la fiscalité au sein d'une entreprise (loin des yeux, loin du cœur), un autre défi soulevé par les répondants en ce qui concerne le télétravail.

Pour les organisations ayant investi dans des mesures visant à renforcer les liens entre leurs équipes de la fiscalité et le reste de l'entreprise, le nouvel impératif consiste à déterminer comment éviter que la visibilité et les relations avec le reste de l'entreprise soient perdues ou affaiblies en raison des modes de travail virtuel ou hybride.

Les leaders de la fiscalité doivent se pencher sur le perfectionnement et l'avancement professionnel dans un milieu de travail hybride ainsi que sur la façon d'accroître la productivité de façon durable.

### Principal défi associé au télétravail dans le cas des équipes de fiscalité

Figure 6



« Vous devez vous assurer que les gens qui font du télétravail ne sont pas désavantagés. Il faut établir clairement comment leur donner de la visibilité en ce qui a trait à leur rendement, et comment les décisions sont prises pour les occasions et les promotions offertes, entre autres facteurs. Vous devriez aborder ces questions de façon directe et transparente, plutôt que de vous contenter de les intégrer aux politiques organisationnelles en espérant que cela suffit pour gérer un tel changement de culture. »

Mike Munoz,  
Vice-président,  
Fiscalité et finances, Suncor

Q. Quels sont les principaux défis à relever selon votre équipe de fiscalité en ce qui a trait à l'adoption d'un mode de travail virtuel à long terme?

Nombre = 304. Les répondants pouvaient choisir jusqu'à trois options



### Répercussions fiscales du télétravail

L'instauration à long terme du travail hybride et du télétravail vient compliquer les choses pour les équipes de fiscalité. Les répercussions fiscales de ces modes de travail viennent s'ajouter aux défis associés aux opérations et à la consolidation des équipes dont il a été question précédemment.

Les conditions de travail à distance varient d'une entreprise à l'autre et d'un employé à l'autre. Ainsi, un employé peut travailler chez lui, dans la même ville que l'entreprise, ou alors il peut vivre et travailler dans une région ou un pays différent. Chaque situation donne lieu à des répercussions fiscales différentes, et l'intégration des employés qui travaillent à distance nécessite une attention particulière. Ainsi, l'entreprise doit parfois produire une déclaration de revenus des sociétés dans un nouvel État ou une nouvelle région, ou s'inscrire à cet endroit pour effectuer des retenues à la source sur le salaire de certains employés. Les équipes de fiscalité doivent s'assurer qu'elles sont en mesure de faire face aux exigences de conformité dans chaque cas — non pas seulement pour le service de fiscalité, mais pour l'ensemble de l'organisation.

# Un nouveau paradigme pour les talents de la fiscalité

La fonction fiscalité telle que nous la connaissions est devenue chose du passé. Les exigences imposées par les entreprises à leurs équipes de fiscalité évoluent et la nature du travail est en train de changer. Il ne suffit plus d'être spécialiste d'un ou de plusieurs aspects de la fiscalité. Tous les membres de l'équipe de fiscalité doivent maintenant posséder une connaissance de base de la science et de l'analytique des données, et certains d'entre eux, une connaissance approfondie des aspects technologiques qui relevaient antérieurement de l'équipe des TI, notamment la conception de logiciels. Les professionnels de la fiscalité doivent également sortir de leur zone de confort pour offrir, de façon méthodique et stratégique, des services-conseils aux autres fonctions de l'entreprise.

Or, la constitution d'équipes possédant cette vaste gamme de compétences est un défi de taille pour les leaders de la fiscalité. Ces derniers doivent établir un modèle de fonctionnement, choisir les membres de leur équipe et leur lieu de travail, et trouver une façon d'assurer leur perfectionnement pour qu'ils puissent atteindre les objectifs ambitieux de la fonction. Bon nombre de leaders de la fiscalité ayant participé à notre sondage le font déjà, et ce, de différentes façons.

**Pour combler les lacunes en technologie fiscale, les leaders de la fiscalité devraient effectuer les tâches suivantes :**

- 1. Automatiser le travail de conformité et de déclaration** ou transférer ce travail à des centres de services partagés et des sous-traitants, pour que leurs effectifs soient en mesure d'offrir des services-conseils de plus grande valeur.
- 2. Former à l'interne des professionnels hybrides spécialistes de la technologie fiscale** en encourageant les spécialistes de la fiscalité à maîtriser certaines compétences technologiques. De cette façon, les leaders n'auront pas besoin d'engager des professionnels possédant déjà cette combinaison de compétences qui ne seront pas nécessairement faciles à trouver sur le marché du travail.
- 3. Jumeler leurs spécialistes de la technologie et leurs analystes d'affaires** afin de relever les défis fiscaux à court terme nécessitant des solutions axées sur la technologie.
- 4. Faire appel à l'expertise de spécialistes en technologie fiscale auprès de conseillers externes** en vue de la réalisation de projets précis ou de travaux à plus long terme, de concert avec des spécialistes internes, afin d'aider ces derniers à acquérir des compétences hybrides.
- 5. Reconfigurer leurs équipes de façon plus efficiente**, en tenant compte du fait qu'il n'est pas nécessaire que toutes leurs ressources soient des employés à temps plein. Certains leaders de la fiscalité estiment qu'il est plus facile et plus efficace de faire appel à des ressources externes possédant déjà des compétences en technologie fiscale, plutôt que de recruter et de former des ressources à l'interne.

Pour combler les lacunes de services-conseils aux entreprises, les leaders de la fiscalité :

1. améliorent **les compétences de leurs équipes en services-conseils et communication**, grâce à la formation et à d'autres mesures;
2. **prennent des mesures organisationnelles afin de rapprocher les membres de leurs équipes** des autres **secteurs** de l'entreprise;
3. **trouvent des façons d'assurer la cohésion de leurs équipes, le partage de l'information et la pleine accessibilité des données** alors que les modes de travail virtuel et hybride deviennent la norme;
4. **réfléchissent à l'expertise essentielle dans le cas de leurs équipes**, c'est-à-dire une expertise interne ou le recours à des conseillers externes spécialisés dans le domaine.

**Cette situation donne lieu à une transformation des talents de la fiscalité.**

Les défis à relever en fiscalité sont tellement complexes que les leaders ne peuvent pas se permettre de les aborder à leur propre rythme. La technologie, la réglementation et le monde des affaires en général évoluent constamment et vivement. La transformation de la fiscalité, c'est-à-dire de la fonction proprement dite et des modèles de talents, doit donc survenir en même temps ou, encore mieux, plus rapidement.



# Personne-ressource

Nous sommes là pour vous aider.



## **Karen Spencer**

Directrice de service,  
Fiscalité et Services juridiques  
Deloitte Canada

[karenspercer@deloitte.ca](mailto:karenspercer@deloitte.ca)

# Plus de détails au sujet de notre recherche

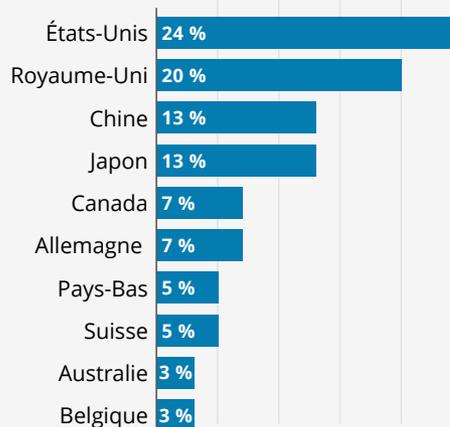
Cette étude axée sur les talents de la fiscalité est la deuxième d'une série en trois parties que Deloitte produit en 2021 et 2022 qui fait appel à des dirigeants de la fiscalité et des finances et qui vise à assurer une compréhension de leurs stratégies d'opérations fiscales, des sujets liés aux talents et des technologies connexes.

Aux fins du présent rapport, nous avons interrogé 304 hauts dirigeants, dont plus d'une centaine de leaders de la fiscalité

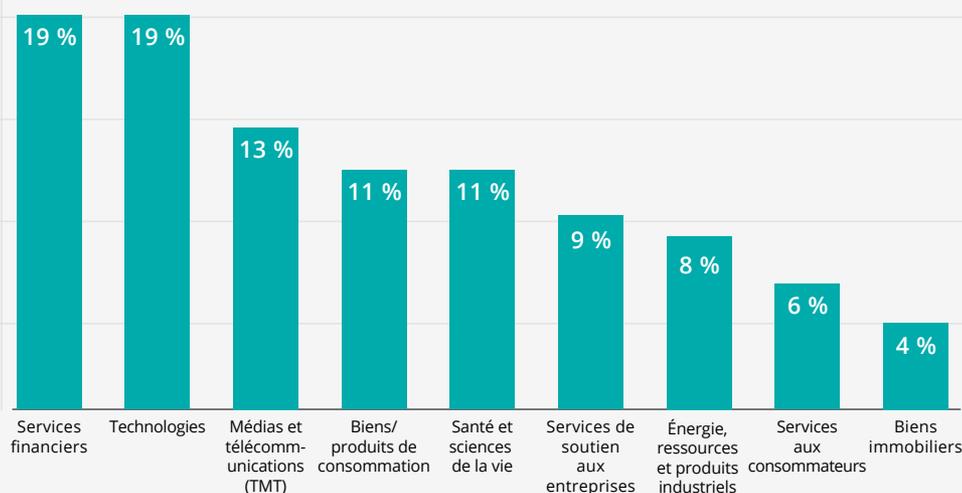
et chefs des finances de diverses entreprises en Europe, en Amérique du Nord et de la région Asie-Pacifique, afin de comprendre leur vision de l'avenir de la fonction fiscalité, et des mesures qu'ils envisagent prendre pour atteindre leurs objectifs. Nous avons également organisé une série d'entrevues individuelles approfondies avec des leaders de la fiscalité et des universitaires, afin d'obtenir des perspectives supplémentaires.

**Nous tenons à remercier tous les participants au sondage ainsi que les leaders mondiaux de la fiscalité ayant participé aux entrevues approfondies.**

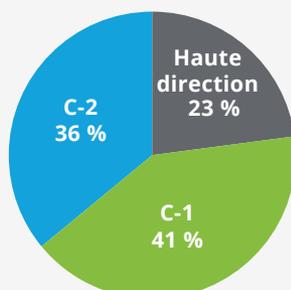
## Pays



## Secteur d'activité

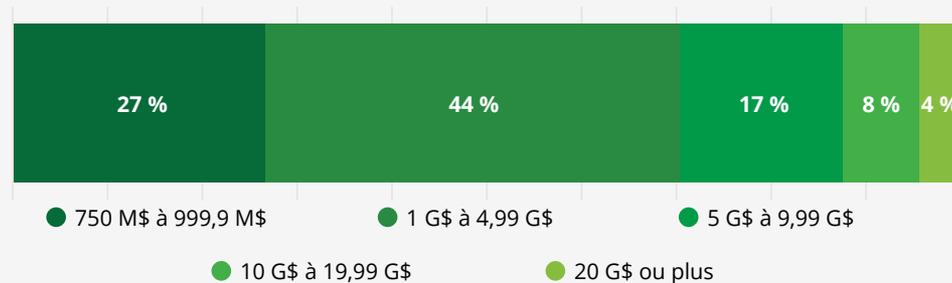


## Rôle



Taille de l'échantillon = 304  
 Haute direction (p. ex. directeurs financiers) = 70  
 C-1 (p. ex. VPD, VPP, Fiscalité et Finances) = 125  
 C-2 (p. ex. directeurs et directeurs principaux de la Fiscalité) = 109

## Taille de l'entreprise (en dollars américains)



# Deloitte.

## À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Komatsu Limited (DTTL), ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées (collectivement, le « réseau Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Aucune déclaration, garantie ou aucun engagement (explicite ou implicite) n'est donné quant à l'exactitude ou l'exhaustivité des informations contenues dans la présente publication, et ni DTTL, ni ses cabinets membres, ni ses sociétés affiliées, ni ses employés ou agents ne peuvent être tenus responsables de toute perte ou tout dommage, quel qu'il soit, survenant directement ou indirectement en relation avec toute personne se fiant à la présente publication. DTTL et chacun de ses cabinets membres et leurs entités affiliées constituent une entité juridique distincte et indépendante.