

## Les différents modèles de sous-traitance administrative



Xavier.Pan@bdo.ch  
Responsable département  
fiduciaire  
BDO Visura Lausanne

Durant les premiers mois de vie d'une société, la tentation de faire des économies sur les coûts en prenant en charge un maximum d'activités en interne est bien réelle. Mais cette tendance à vouloir «tout faire» est très dangereuse. Car dans une petite structure, les répercussions d'une mauvaise gestion des priorités sont très souvent fatales.

Prendre le temps de déterminer la stratégie de développement de l'entreprise et d'attribuer les ressources de façon pertinente est l'un des facteurs clé de succès, qu'il s'agisse du conseil à la clientèle (pour une société de service par exemple) ou de la recherche et développement (dans le biotech notamment). Du côté des investisseurs, la question de la stratégie est également primordiale. «Les financiers veulent parfaitement comprendre la vision afin de mieux apprécier la demande des marchés».

Cette approche, d'avoir des structures simples et légères et par voie de conséquence peu coûteuse n'est pas uniquement valable pour les sociétés nouvellement créées. En effet, il n'est pas rare de voir également des entreprises actives depuis de nombreuses années sur le marché, dont les coûts de complexité viennent alourdir leur organisation et ainsi leur compétitivité prendre des mesures visant à simplifier leur structure. Nous pouvons citer quelques exemples de mesures, soit : réduction du nombre de projet, remplacement de logiciels ERP qui requièrent des ressources importantes, externalisation de toutes tâches n'étant pas en lien direct avec leurs activités principales.

Une fois ces impératifs stratégiques clarifiés, les modèles d'évolutions sont variés, le rôle des ressources humaines peut donc être analysé sous plusieurs angles. En règle générale nous conseillons d'outsourcer les contraintes administratives. Mais là encore, plusieurs cas de figure existent, suivant les compétences

internes, les moyens financiers et les forces vives disponibles. Alors que certaines sociétés sous-traitent la totalité des tâches administratives, certaines se contentent des salaires, des déclarations fiscales ou du reporting. Petit tour d'horizon des différentes possibilités.

### Salaires

Les relations avec les assurances sociales et les fonds de prévoyance ainsi que l'évolution de la loi (nouveau certificat de salaire, impôts à la source, rémunération des expatriés, cas de maladies et d'accidents, etc.) sont les principaux obstacles techniques qui concernent la gestion des salaires. L'avantage pour celui qui décide de sous-traiter ce poste est donc de se décharger de ces tracasseries qui peuvent engluiner beaucoup de temps pour le non-initié. «Aujourd'hui, avec la TVA, l'AVS est un des risques les plus importants pour les petites entreprises». A noter que pour des raisons de confidentialité, l'externalisation de la gestion des salaires offre plus de sécurité. Cet avantage est non-négligeable dans une petite structure où «tout le monde connaît tout le monde».

### Evolution du personnel

Là aussi, les modèles sont variés. Une société active dans le biotech prendra plusieurs années avant d'avoir un marché. Le recrutement de personnel sera donc ciblé sur quelques postes à haute valeur ajoutée. En revanche, une société de support informatique aura rapidement besoin de gonfler son personnel

pour un travail de proximité avec sa clientèle. En règle générale, les sociétés de conseil fiduciaire comme BDO Visura n'offrent pas de service de recrutement. «Nous préparons les dossiers et partici-



pons à la définition des postes à repousser. Mais les évaluations de CV et les entretiens d'embauche doivent être effectués en interne».

### Mauvaise interprétation

Une mauvaise interprétation de la loi sur la TVA (Taxe sur la valeur ajoutée) est devenue un des risques majeurs pour les entreprises. Commise plusieurs années de suite, une erreur de calcul TVA peut coûter très cher. «Le problème s'accroît quand vous avez des activités à l'étranger car il faut connaître les différentes réglementations internationales. Et, si vous faites une erreur une fois, le risque est grand que vous la répétiez sur plusieurs années».

### Reporting

Le soin porté à la gestion de la comptabilité varie sensiblement suivant les structures. C'est souvent l'investisseur qui va déterminer la qualité et la périodicité du bouclage des comptes.

«Concernant le reporting, cela dépend des décideurs financiers. Certains exigent une photographie de la comptabilité réelle tous les mois». La valeur ajoutée d'un patron n'est pas dans la réalisation des tableaux de reporting, mais bien dans leur interprétation, avec, pour objectif, la prise des bonnes décisions.

### La fiscalité des entreprises

Encore un poste à complications. La fiscalité des entreprises, argument de choix des promotions économiques cantonales qui cherchent à attirer des entreprises sur leur sol, nécessite, elle-aussi, des connaissances spécialisées. Sans rentrer dans les détails, nous relevons que la fiscalité d'une start-up concerne souvent autant les personnes que la société elle-même. «Un jeune patron qui démarre aura besoin d'être conseillé sur les différents modèles à sa disposition. Là-aussi, le conseil que nous apportons va très souvent au-delà des simples considérations économiques de l'entreprise».

En résumé, dans les phases de changements importants que sont le début d'activité et la croissance d'une entreprise, la sous-traitance administrative, pour autant qu'elle soit précisément définie et utilisée à bon escient, présente de multiples avantages:

Variabilité des coûts et adaptation immédiate aux besoins, compétences des intervenants, accès à une équipe de spécialistes en cas de besoins ponctuels, concentration sur le core business, économie d'un logiciel informatique complexe, et surtout, diminutions importantes des risques futurs, notamment AVS et TVA, qui résulteraient d'erreurs dont les conséquences financières peuvent être très importantes pour une petite société. Bien sûr, ces prestations ont un prix, qui dépend de la situation particulière de chaque société. Pour toutes les raisons invoquées précédemment, ce prix ne doit pas être considéré comme un coût, mais bien comme un investissement dans l'avenir de la société.

Sur le long terme, l'externalisation d'activités administratives importantes se révèle un investissement judicieux, permettant de se recentrer sur son métier de base.