



Always Designing
for People®

Le potentiel de la paie : enquête mondiale sur la gestion de la paie

La hausse des ambitions des entreprises s'accompagne désormais d'une augmentation des attentes. Les temps ont changé. Notre enquête mondiale sur la gestion de la paie montre que les services concernés sont négligés depuis toujours alors qu'ils possèdent en réalité le potentiel pour être le prochain porte-drapeau de l'innovation stratégique.

Portez un
nouveau
regard sur
la paie



Du back-office à l'atout stratégique

Le potentiel de la paie est une enquête conduite par ADP sur la contribution des services de paie, tant en matière de performances et de résilience que de stratégie, dans le monde du travail actuel. Elle met également en avant la manière dont les équipes, les systèmes et les processus concernés évoluent pour s'adapter aux besoins des entreprises modernes. Dans ce rapport, nous avons compilé les points de vue de cadres supérieurs (avec des responsabilités relatives à la paie, qu'ils soient chefs de service ou qu'ils occupent des postes plus élevés dans la hiérarchie) travaillant dans des entreprises internationales de plus de 1 000 salariés, basées aux quatre coins du monde. Les principaux sujets évoqués couvrent la précision, l'efficacité et la valeur stratégique de la paie, ainsi que son potentiel à contribuer davantage à l'efficacité et au succès des entreprises dans les années à venir.

Les entreprises ont, à bien des égards, repris leurs habitudes depuis le rapport de l'année dernière, lorsque la pandémie occupait encore tous les esprits. Mais, même si nous avons, semble-t-il, passé le gros de la crise, celle-ci a laissé des traces. Les modes de travail évoluent sans cesse, et 2022 a connu son lot de défis à relever, notamment économiques et géopolitiques, ainsi que de nouvelles opportunités.

L'incertitude ne peut pas saper les ambitions des entreprises sur la durée, et, dans certains secteurs, quelques-unes continuent d'ailleurs d'innover et de se développer. Elles ont même élaboré des plans pour accroître leur activité à l'international. Or, ces nouvelles ambitions s'accompagnent de demandes et d'attentes inédites, auxquelles les équipes paie doivent répondre, à mesure que les dirigeants se tournent vers la transformation de leur gestion de la paie dans les différents pays dans lesquels leur entreprise est implantée.



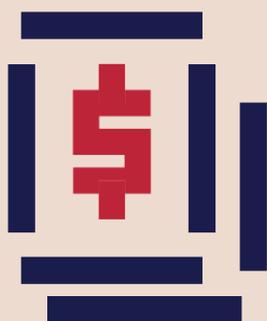
La volatilité récente a eu pour effet de sortir la gestion de la paie de l'ombre et lui a donné la possibilité de sortir de la simple fonction de back-office et d'acquiescer une valeur stratégique plus importante pour l'entreprise. Pourtant, certains obstacles demeurent pour les équipes paie. Voici les priorités technologiques que les répondants à notre enquête souhaitent mettre en œuvre pour accélérer le potentiel et la valeur de leurs opérations de paie :

Au cours des 2-3 prochaines années, quels aspects de votre gestion de la paie à l'international envisagez-vous d'améliorer ? (Cochez toutes les réponses applicables)

Améliorations prévues	Niveau mondial	Niveau régional
Sécurité des données	44 %	44 %
Précision de la paie des salariés	36 %	35 %
Capacité de reporting	32 %	33 %
Conformité réglementaire	32 %	30 %
Respect des délais de paiement des salariés	31 %	31 %
Investissement dans de nouvelles technologies	31 %	29 %
Mise en œuvre de services partagés	28 %	27 %
Renforcement de l'intégration du système de paie à d'autres services essentiels de l'entreprise	25 %	26 %

Le cas échéant, quels bénéfices souhaiteriez-vous tirer en priorité de cette transformation ? (5 réponses maximum)

Bénéfices tirés de la transformation de la paie au niveau mondial	
Technologie plus fiable	31 %
Intégration des données de paie à d'autres systèmes RH/entreprise	27 %
Accélération du reporting	27 %
Accès à davantage de fonctionnalités de rapport et d'analyse	27 %
Protocoles de sécurité des données plus stricts	25 %
Simplification des processus de paie	25 %
Standardisation des processus de paie multi-pays	23 %
Simplification des méthodes de collecte des données de paie	22 %
Amélioration de l'expérience collaborateur	22 %
Mises à jour système et informations de conformité réglementaire en temps et en heure	22 %
Accès à distance aux informations de paie	21 %
Consolidation des rapports de paie multi-pays	19 %



Les réponses sont claires sur ce qu'attendent de la technologie les responsables de la gestion de la paie. Ces besoins rejoignent d'ailleurs les quatre grands thèmes et défis qui ont émergé des résultats de l'enquête de cette année.



1. Les services de gestion de la paie sont une cible

La paie est en première ligne. Environ 6 personnes interrogées sur 10 (**61 %**) ont indiqué que leurs opérations de paie avaient été au moins une fois impactées par une faille de sécurité au cours de 24 derniers mois. Ceci explique peut-être pourquoi **44 %** déclarent vouloir améliorer la sécurité des données dans les années à venir.

Les entreprises ont pleinement conscience de ce problème : **98 %** des personnes interrogées pensent que la sécurité des données est devenue un sujet plus sensible au cours des 12 derniers mois. Pourtant, plus de la moitié reconnaît ne pas encore avoir pris toutes les dispositions nécessaires au niveau international. En s'attaquant à ces problèmes de manière frontale et immédiate, les entreprises pourraient s'assurer que leur infrastructure de gestion de la paie est suffisamment solide pour soutenir leurs ambitions de croissance.

2. La gestion de la paie est-elle tournée vers l'avenir ?

Des organisations du travail plus complexes et variables impliquent plus de transparence, de précision et d'efficacité dans la gestion de la paie. Mais les demandes des salariés et les erreurs restent fréquentes. Près de la moitié des personnes interrogées (**45 %**) ont déclaré que, depuis la pandémie, le volume de questions reçues de la part des collaborateurs avait augmenté, et qu'un quart (**26 %**) d'entre elles avaient simplement pour but de vérifier que le salaire versé correspondait bien aux heures travaillées. Dans le même temps, seule une personne sur trois (**33 %**) estime que, dans son entreprise, la précision de la paie est de **90 %** en moyenne au niveau mondial.

De nombreuses entreprises ont pris des mesures, mais il reste encore beaucoup à faire. Seuls **36 %** des répondants déclarent vouloir améliorer la précision de la paie dans les deux ou trois prochaines années. Les pénuries de main-d'œuvre et les méthodes de travail inefficaces poussent les salariés dans leurs derniers retranchements. C'est le moment idéal pour les entreprises de chercher de nouveaux systèmes de gestion de la paie et des technologies innovantes qui pourront les aider à relâcher la pression.

3. Une gestion de la paie évolutive

Les entreprises internationales, et celles qui souhaitent le devenir, ont besoin de technologies, d'équipes et de processus qui peuvent évoluer. Pourtant, plus de la moitié des personnes interrogées (**56 %**) affirment ne pas avoir de visibilité complète sur les performances, la précision et d'autres indicateurs de paie dans leurs différents sites internationaux. Et deux sur cinq (**40 %**) révèlent que les performances en matière de conformité font l'objet d'une méthode de suivi différente pour chaque pays.

L'accroissement de la mobilité internationale et du travail à distance ne fait que compliquer encore davantage la tâche des services de paie : un quart des sondés (**26 %**) reconnaissent ne pas être sûrs de savoir combien de salariés ont été transférés depuis la pandémie. Les entreprises devront adopter de toute urgence une approche plus cohérente si elles veulent atteindre les niveaux d'efficacité, d'analyse comparative et de centralisation nécessaires pour conquérir de nouveaux marchés.

4. Établir des stratégies à l'aide des données de paie

Les données de paie ont une influence sur la stratégie au plus haut niveau. Près de la moitié des personnes interrogées (**45 %**) déclarent qu'elles reçoivent des demandes de plus en plus récurrentes de la part de leurs cadres dirigeants sur ce sujet. Une bonne partie les utilise aussi pour étayer leurs stratégies de gestion des coûts, de croissance et de diversité/d'équité/d'inclusion (DEI). Cependant, avec un meilleur accès au Big Data et aux bons outils, comme un tableau de bord global ou des analyses perfectionnées en temps réel, les entreprises pourraient tirer davantage de ces informations. Pour l'instant, ces outils sont utilisés par seulement **40** et **29 %** des sondés, respectivement.

En parallèle, grâce à une intégration plus poussée de leurs différents systèmes, les dirigeants pourraient exploiter à plein les données de paie et transformer une simple fonction opérationnelle en ressource stratégique.

Données et méthodologie

Nous avons interrogé **1 486 cadres supérieurs** répartis dans **16 pays** et qui travaillent à un degré ou à un autre dans la gestion de la paie au sein de leur entreprise ou qui possèdent des connaissances pointues sur ce sujet. Tous travaillent dans des multinationales de plus de 1 000 salariés et sont au moins chefs de service.

Voici le détail de la composition du panel :

- 465 en Asie-Pacifique (Australie, Chine, Singapour, Inde)
- 303 en Europe (Allemagne, France, Royaume-Uni)
- 215 en Amérique latine (Brésil, Chili)
- 101 dans les pays scandinaves (Danemark, Finlande, Norvège, Suède)
- 302 en Amérique du Nord (États-Unis et Canada)
- 100 en Afrique du Sud

L'enquête a été réalisée par Opinion Matters pour ADP. Toutes les enquêtes menées respectent le code international ICC/ESOMAR des études de marché et d'opinion. Opinion Matters est agréée par le Bureau britannique de l'administrateur de l'information (Information Commissioner's Office ou ICO) et respecte pleinement le Règlement général sur la protection des données (RGPD) ainsi que la loi britannique sur la protection des données (Data Protection Act) de 2018. Toutes les interviews ont été conduites dans la langue de la personne interrogée entre le 10 et le 28 juin 2022.



1. Les services de gestion de la paie sont une cible

Les données sont une arme à double tranchant. D'un côté, elles sont une ressource inestimable pour les entreprises qui cherchent à avoir une vue d'ensemble de leurs activités, de leurs collaborateurs et des leviers de croissance. De l'autre, elles peuvent constituer une faiblesse si elles ne sont pas suffisamment protégées.

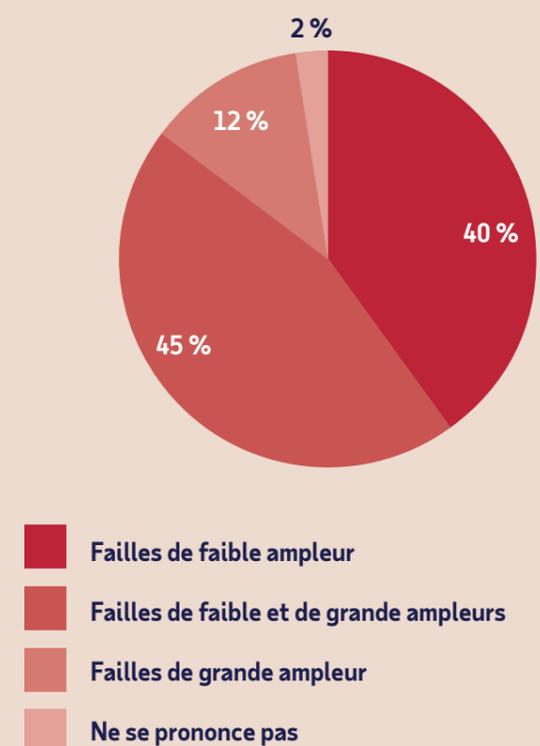
La gestion de la paie en première ligne

Avec le développement de la numérisation des opérations et de leur gestion en ligne, la cybercriminalité est devenue l'un des risques les plus importants, si ce n'est LE plus important pour le bon fonctionnement des entreprises.

- Presque deux tiers des personnes interrogées (**61 %**) ont révélé que leurs opérations de paie avaient été au moins une fois impactées par une faille de sécurité au cours de 24 derniers mois.
- Près d'un responsable sur quatre (**24 %**) a indiqué que ses services de gestion de la paie ont été affectés par au moins trois failles de sécurité sur cette période.
- Parmi ceux qui ont subi au moins une cyberattaque, plus de la moitié (**58 %**) estiment avoir été victime d'une attaque de grande ampleur (**12 %**) ou d'une combinaison d'attaques de grande et de moindre ampleurs (**45 %**).

La menace constituée par les cyberattaques est telle que beaucoup d'entreprises reportent leurs projets de standardisation et d'intégration de la gestion de la paie au niveau mondial. Deux personnes interrogées sur cinq (**40 %**) admettent que les craintes concernant la sécurité des données représentent l'obstacle le plus important à la mise en œuvre d'un modèle international de gestion de la paie.

Comment qualifieriez-vous les failles de sécurité qui ont affecté la paie depuis la pandémie ?





De la stratégie à l'action

La sécurité et la résilience sont deux piliers essentiels de la gestion de la paie. Toute faille de sécurité peut se traduire non seulement par la perte de données financières ou personnelles hautement sensibles, et par des sanctions pour défaut de conformité, mais aussi par le piratage de l'infrastructure de paie et par la perturbation du processus de paie lui-même.

Dans certains des cas les plus graves, cela peut empêcher l'entreprise de payer ses collaborateurs et provoquer de très importants dégâts quant à sa réputation, ses obligations réglementaires et l'engagement de ses salariés. Les systèmes et les équipes concernés doivent être constitués de manière à pouvoir prévenir ces attaques et à y résister. Pour cela, les entreprises doivent se doter des bons outils technologiques, mettre en œuvre les bons processus et former leur personnel.

Pourtant, trop souvent, cet investissement ne se traduit pas par une action concrète qui permettrait de sécuriser les opérations de gestion de la paie. Seules **46 %** des personnes interrogées ont rédigé un guide et élaboré un plan de continuité pour toutes leurs activités afin de protéger leurs opérations de paie dans tous les pays dans lesquels leur entreprise est implantée, alors que **39 %** l'ont fait pour quelques pays seulement. À l'inverse, **15 %** n'ont aucun plan et sont donc sans défense en cas d'attaque.

Quelles mesures avez-vous prises pour protéger vos opérations de gestion de la paie dans les différents pays dans lesquels votre entreprise est implantée ?

46 %

Nous avons rédigé un guide et élaboré un plan de continuité pour tous les pays dans lesquels nous sommes implantés.

39 %

Nous avons rédigé des guides et élaboré des plans de continuité pour certains des pays dans lesquels nous sommes implantés.

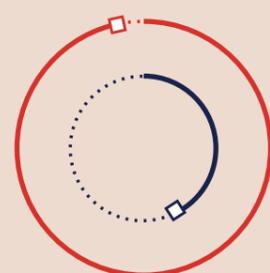
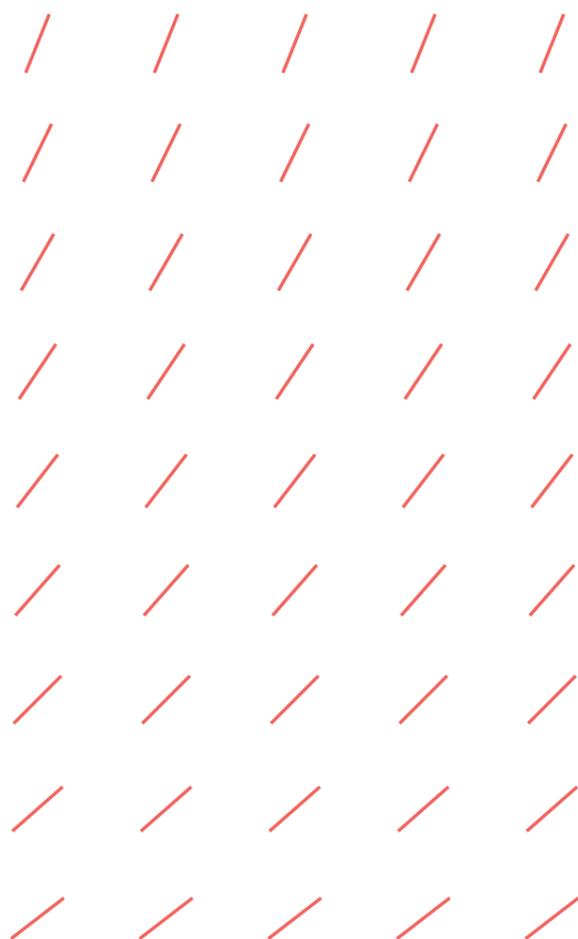
12 %

Nous avons réfléchi à l'opportunité d'élaborer un plan, mais rien n'a été mis en place pour le moment.

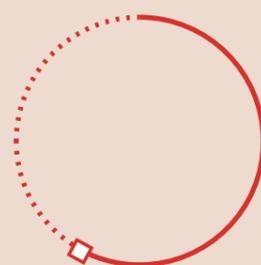
2 %

Nous n'avons rien décidé à ce sujet.

* La somme de ces chiffres peut ne pas donner 100 % dans la mesure où ils ont été arrondis.



98 % affirment que la sécurité des données a gagné en importance dans leur stratégie de gestion de la paie au cours de 12 derniers mois. Pour **43 %**, elle est même devenue fondamentale.



59 % ont désormais du personnel doté de compétences en sécurité des données dans leurs services de paie.

Prioriser la sécurité des données

L'importance de la sécurité des données dans la gestion de la paie ne peut être ignorée et celle-ci devrait constituer un secteur d'investissement important dans les années à venir.

- Près de la moitié (**44 %**) des personnes interrogées ont l'intention d'améliorer la sécurité des données de leurs opérations de paie au cours des deux ou trois prochaines années.
- Un tiers (**30 %**) des entreprises ne comptent aucun salarié doté de compétences spécifiques en sécurité des données dans son équipe paie, mais affirment vouloir y remédier.
- Un quart des entreprises affirment que si elles devaient mettre à niveau leur système de gestion de la paie, ce serait notamment pour acquérir des protocoles de sécurité des données plus stricts.

La menace que représentent les cyberattaques est en constante évolution et doit impérativement rester tout en haut des priorités des entreprises et des services de gestion de la paie. Les collaborateurs et les clients pourront peut-être passer l'éponge sur la première attaque, mais il est peu probable qu'ils se montrent aussi conciliants pour les problèmes qui en découleront. Des mesures préventives sont par conséquent nécessaires, et les services de gestion de la paie sont tout désignés pour ouvrir la voie de la sécurisation des données de la paie et des salariés.

2. La gestion de la paie est-elle tournée vers l'avenir ?



La précision et la transparence dans la gestion de la paie sont essentielles au bon fonctionnement de toute entreprise, en particulier pendant les périodes d'incertitude et d'imprévisibilité. La gestion de la paie est essentielle pour l'engagement, la productivité et le bien-être des collaborateurs. Le service concerné s'assure qu'ils sont récompensés pour leurs efforts et leur contribution à la réussite de leur employeur. Sans la paie, l'accord essentiel qui pousse les salariés à venir au bureau et à travailler, finirait par être rompu.

Chose inquiétante : dans de nombreuses entreprises, le personnel chargé de la gestion de la paie éprouve bien des difficultés à répondre aux demandes toujours plus nombreuses et de plus en plus complexes. Alors que les travailleurs demandent une plus grande flexibilité dans les modes et lieux de travail, ces nouvelles attentes ont fait apparaître les faiblesses de la gestion de la paie, accélérant par là même la nécessité de numériser les projets afin d'optimiser les systèmes et les processus, et de les adapter aux changements à venir.

Les personnes interrogées ont parfaitement conscience qu'il s'agit là d'un problème sérieux, et beaucoup ont pris des mesures pour mieux détecter les erreurs et réduire leur nombre. Point encourageant : près de 7 sur 10 (69 %) affirment avoir mis en place des audits internes plus fréquents au cours des trois dernières années, tandis que **61 %** ont conduit des enquêtes auprès de leurs salariés.

Pourtant, la plupart des sociétés ne font toujours pas de la lutte contre ces erreurs une priorité. Seul un tiers (**36 %**) des personnes interrogées déclarent vouloir s'attaquer à ce problème au cours des deux ou trois prochaines années, ce qui laisse penser que de nombreuses erreurs dans le traitement de la paie continueront de passer sous les radars.

Un nombre d'erreurs toujours croissant

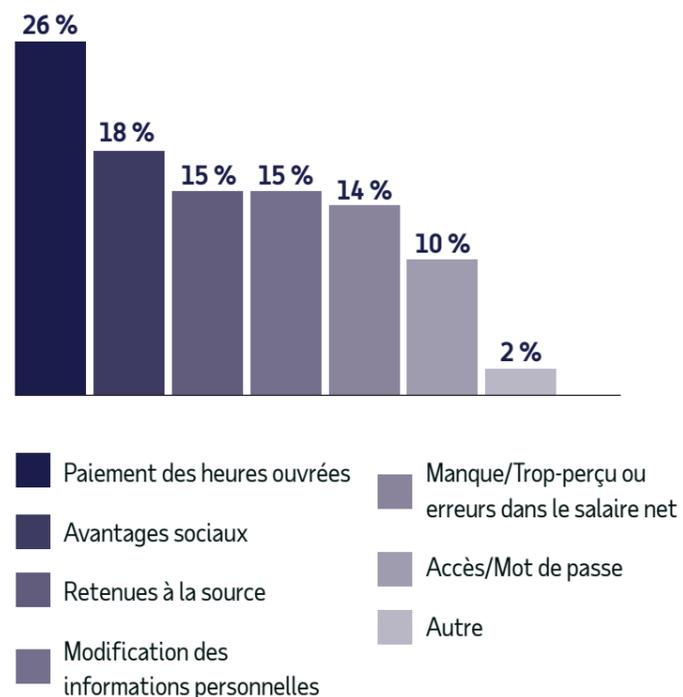
L'enquête de l'année dernière a révélé que les erreurs dans le traitement de la paie se multipliaient, et qu'un nombre inquiétant d'entreprises n'avait toujours pas trouvé de solution pour régler ce problème. Par ailleurs, une grande partie des sondés n'a pas la visibilité suffisante pour savoir quand et où ces erreurs se produisent, ce qui l'empêche de trouver la cause profonde du problème et de le régler correctement.

- À peine une personne interrogée sur trois (**33 %**) signale enregistrer une précision de 90 % ou plus dans le traitement de la paie, en moyenne, dans l'ensemble des pays où leur entreprise est installée, alors qu'ils étaient **52 %** avant 2020.
- Trois sur dix (**30 %**) reconnaissent que ces erreurs ne sont mises en lumière qu'à l'occasion d'un audit de la paie, tandis qu'un quart (**26 %**) déclarent s'en rendre compte uniquement lorsqu'elles reçoivent une réclamation d'un salarié. Enfin, environ un sondé sur cinq (**22 %**) prend conscience du problème lorsque les autorités locales le contactent.

C'est peut-être la raison pour laquelle les collaborateurs demandent plus fréquemment des confirmations au sujet du versement de leur salaire, ce qui ajoute davantage de pression sur les équipes concernées. Cette question faisait partie des problèmes sérieux signalés dans le rapport de l'année dernière : **61 %** des personnes interrogées ont déclaré recevoir trop de demandes, et **24 %** reconnaissent avoir du mal à les traiter du fait de leur volume. Et ce problème est toujours d'actualité : cette année, près de la moitié des personnes interrogées (**45 %**) indiquent qu'elles reçoivent plus de demandes concernant la paie qu'avant 2020.

Avec une meilleure communication et une simplification de l'information, les entreprises pourraient non seulement faire gagner du temps à leurs salariés et à leurs services de paie, mais elles développeraient également davantage leur capacité à répondre et à s'adapter à l'évolution permanente des modes de travail.

Sur quoi porte la majorité des questions relatives à la paie ?



Pénurie de personnel et de compétences

Si les systèmes et les outils technologiques sont essentiels au bon fonctionnement de la paie, il ne faut pas négliger pour autant le personnel, qui est lui aussi une composante fondamentale de la résolution des problèmes. C'est en effet lui qui va répondre aux questions de vos collaborateurs et qui garantira que la gestion de la paie apporte le maximum de valeur à l'entreprise. Alors que sa tâche se complexifie, les entreprises ont besoin de personnel qualifié pour le traitement de la paie, l'analyse des données et leur sécurité, entre autres. Pourtant, dans de nombreux cas, ces services fonctionnent en sous-capacité. Les salariés en poste sont moins nombreux et doivent gérer des charges de travail plus importantes et plus complexes.

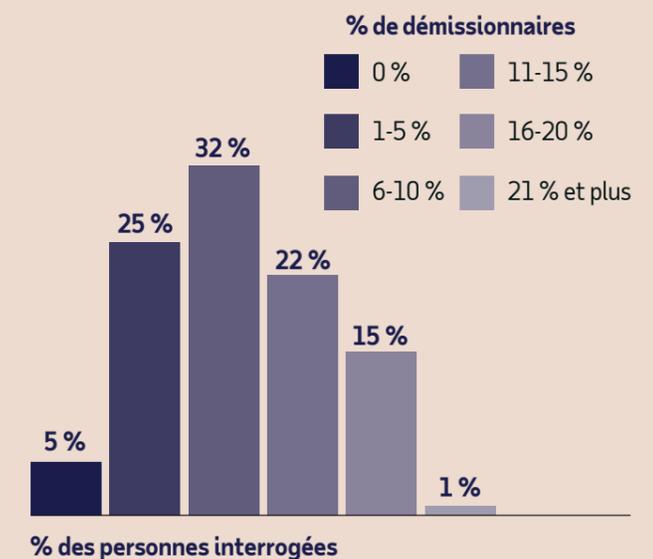


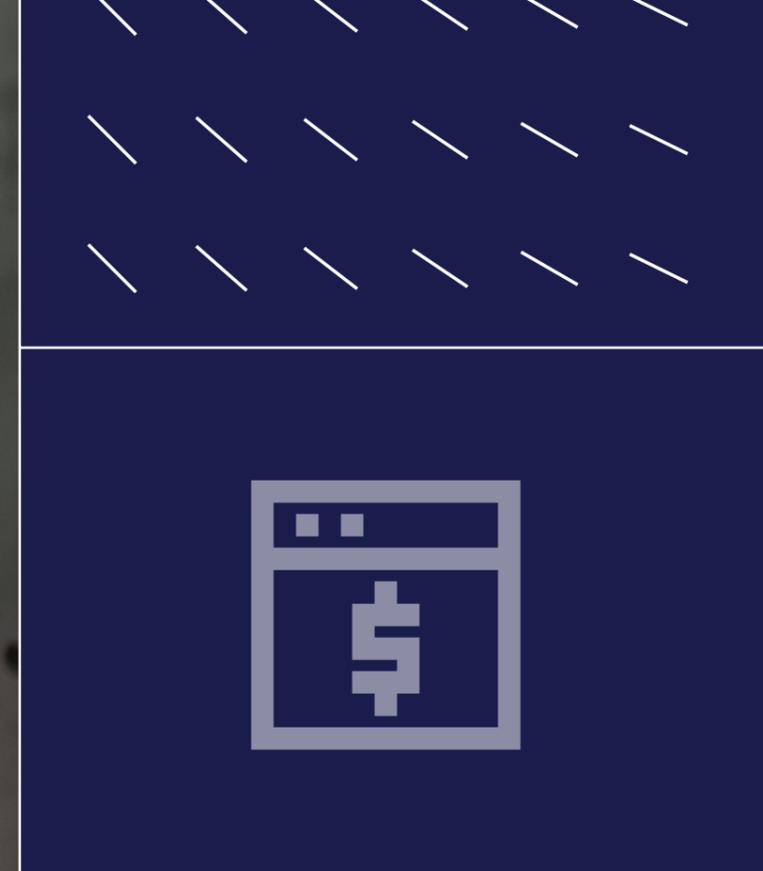
Plus de la moitié (**53 %**) des personnes interrogées déclarent que leurs services de gestion de la paie souffrent d'une pénurie de personnel.



Plus d'un tiers (**37 %**) des répondants ont perdu plus de **10 %** de leurs effectifs au cours des deux dernières années.

Combien de salariés affectés à la gestion de la paie ont démissionné depuis la pandémie ?





La paie souffre-t-elle d'un problème d'image ?

Si l'on en croit les résultats de notre enquête, les entreprises doivent redoubler d'efforts pour attirer les candidats pour des postes en lien avec la gestion de la paie. Près de la moitié des personnes interrogées (**48 %**) déclarent rencontrer des difficultés à trouver les compétences requises en dehors de leur entreprise. Elles décident donc de former soit du personnel d'autres services (**64 %**), soit de faire monter en compétences des salariés déjà en charge de la paie (**72 %**) soit de chercher le moyen de faire le même travail avec un effectif plus réduit (**57 %**).



48 %

ont des difficultés à trouver les compétences requises en gestion de la paie en dehors de l'entreprise

72 %

font monter en compétences des collaborateurs déjà affectés à la gestion de la paie et modifient leurs méthodes de travail

64 %

forment du personnel d'autres services

57 %

cherchent le moyen de faire le même travail avec un effectif plus réduit

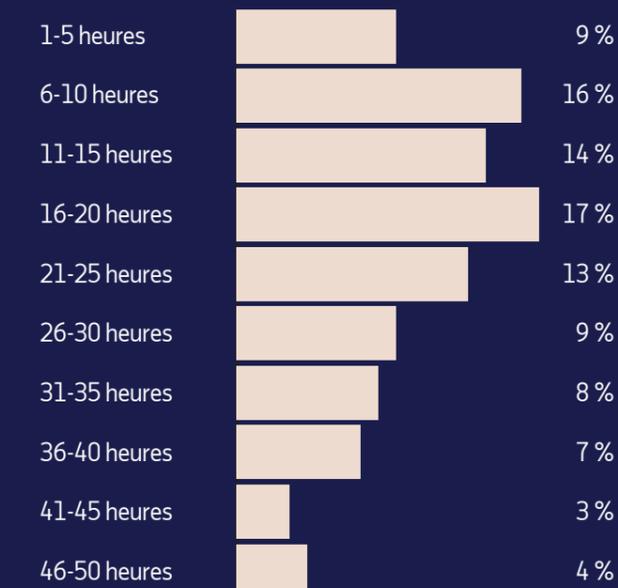
Une avalanche de tâches administratives secondaires

Non seulement les équipes paie souffrent d'une pénurie de personnel, mais en plus, certains indices laissent penser qu'elles n'emploient pas leur temps de la manière la plus efficace. Parmi les tâches qui requièrent le plus de temps, sont citées la collecte et la saisie de données (**38** et **26 %**, respectivement), tandis que plus d'une personne interrogée sur cinq (**22 %**) estime qu'en moyenne ses différentes équipes paie passent plus de 30 heures par semaine et par pays à rapprocher les données entre les systèmes de gestion de la paie et celui des RH. Pour mettre les choses en perspective, cela représente près de quatre jours de travail entiers par semaine, ou 15 jours par mois (sur la base d'une journée de travail de huit heures).

Les entreprises gagneraient énormément à automatiser ces tâches par le biais de solutions technologiques, comme l'intégration des systèmes et l'automatisation des processus, dont la qualité et la rentabilité ne font que croître avec le temps. Malgré cela, plus de la moitié des personnes interrogées (**53 %**) reconnaissent que moins de **30 %** de leurs processus de paie sont automatisés, et seul un quart (**25 %**) souhaite améliorer l'intégration de la gestion de la paie à d'autres systèmes essentiels de leur entreprise. Il reste donc beaucoup à faire. Accélérer l'adoption de ces solutions permettrait d'améliorer de manière significative l'efficacité et la précision de la gestion de la paie, tout en libérant du temps pour les salariés qui en ont la charge et qui pourraient dès lors se concentrer sur des tâches plus stratégiques et présentant une plus grande valeur ajoutée.

Combien d'heures par semaine passent tous vos services de paie à l'international à rapprocher leurs données avec celles des RH ?

Heures par semaine





3. Une gestion de paie évolutive

Les entreprises ambitieuses qui se développent à l'international ont besoin d'une paie agile et évolutive, qui délivre des calculs précis et cohérents dans chaque pays. Pourtant, trop souvent, elle constitue davantage un handicap qu'un atout dans les projets de croissance de l'entreprise. Compte tenu des nombreux systèmes, processus et fournisseurs avec lesquels les services de gestion de la paie doivent jongler, les velléités de réactivité et d'agilité ne semblent pas près de se concrétiser.

La paie est un frein au développement

Les entreprises ont absolument besoin que leurs services de gestion de la paie soient efficaces et précis pour être immédiatement opérationnelles sur leurs nouveaux marchés et s'assurer que leurs salariés locaux soient impliqués, motivés et productifs dès le départ. De nombreuses entreprises voient leurs projets de développement tués dans l'œuf par leur infrastructure de paie.

L'étude de l'année dernière a montré que près d'un tiers (30 %) des directeurs financiers et responsables des RH ne pensaient pas que leurs systèmes de paie étaient capables d'accompagner leurs plans de croissance ou leur développement à l'international. Et, selon toute vraisemblance, pour beaucoup, cette situation devrait perdurer en 2022.

- Plus d'une personne interrogée sur cinq (22 %) estime que le paiement des collaborateurs est l'un des principaux défis lors d'une implantation sur un nouveau marché, avec le paiement des impôts et taxes (25 %).
- Un quart (25 %) a déclaré que l'un de leurs principaux défis a été d'offrir une expérience salarié attrayante, tandis que 22 % ont pointé les différences culturelles. Ces deux problèmes peuvent en grande partie être résolus en veillant à ce que le personnel soit correctement payé.
- Autre pierre d'achoppement : le recrutement de personnel qualifié. Plus d'une personne interrogée sur cinq (22 %) affirme que l'une de ses principales difficultés est de trouver des candidats sur place.

La dernière fois que votre entreprise s'est implantée sur un nouveau marché, quel a été le principal défi que vous avez rencontré ? (3 réponses maximum)

Gestion des coûts	30 %
Paiement des impôts et taxes	25 %
Expérience des salariés	25 %
Différences culturelles	22 %
Analyse de la législation locale	22 %
Conception du meilleur modèle opérationnel	22 %
Recherche de talents locaux pour la paie	22 %
Paiement des salariés	22 %
Transferts de fonds	19 %
Barrière de la langue	18 %
S. O. Je ne me rappelle pas la dernière fois que nous nous sommes implantés sur un nouveau marché	3 %

Des disparités entre les pays

Il peut être tentant de choisir la solution la plus rapide pour la gestion de la paie dans un autre pays. Mais cela peut parfois s'avérer contre-productif. Une mise en œuvre mal réalisée ou incohérente des services de gestion de la paie dans différents pays peut être le point de départ d'une série de problèmes qui ne feront que s'accumuler avec le temps et empêcheront l'entreprise d'avoir la perspective globale dont elle a besoin pour prendre des décisions stratégiques, être plus efficace et identifier les domaines dans lesquels des progrès sont possibles.

Pourtant, telle est la réalité pour plus de la moitié des personnes interrogées (56 %), qui admettent qu'elles n'ont pas de visibilité pleine et entière sur la gestion de la paie dans tous les pays dans lesquels leur entreprise est implantée. Et les 11 % qui n'ont qu'une visibilité partielle, c'est-à-dire sur quelques pays, prennent dans les faits des décisions à l'aveugle lorsque celles-ci concernent de vastes régions du monde.

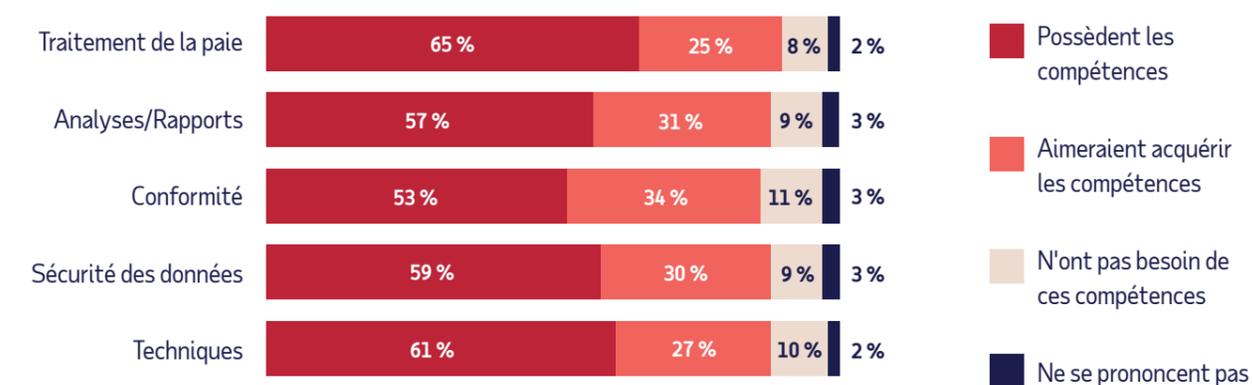
Par ailleurs, 40 % des personnes interrogées indiquent que leur entreprise n'effectue pas systématiquement de contrôle de conformité, ce qui risque fort de réduire encore davantage leur efficacité en matière de gestion globale de la paie. Et même les 48 % qui utilisent certains indicateurs standard sur les différents marchés sur lesquels ils sont implantés admettent qu'il leur est difficile de les exploiter afin d'améliorer leurs processus. Cet état de fait semble être la conséquence d'un manque de temps ou d'expertise.

Simplifier la conformité

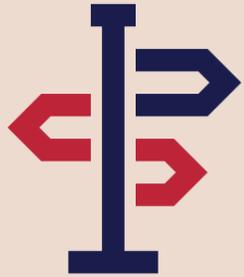
Compte tenu de l'ensemble de ces problèmes, il est essentiel que les entreprises évaluent le reporting et la conformité à l'échelle mondiale, afin d'optimiser et de simplifier leurs modes de travail pour, in fine, améliorer leur efficacité générale.

- Un tiers (32 %) déclare vouloir s'améliorer en matière de conformité réglementaire au cours des deux ou trois prochaines années, alors qu'un autre tiers prévoit d'améliorer ses capacités de reporting.
- Un tiers (34 %) indique qu'il aimerait compter des spécialistes en conformité dans les rangs de son service international de gestion de la paie, car il manque de ce genre de profil actuellement.

Quelles ressources/compétences possédez-vous, ou voudriez-vous posséder, dans votre service international de gestion de la paie ?



4. Établir des stratégies à l'aide des données de paie



Des salariés mobiles

Aujourd'hui, le travail à distance est devenu commun pour les salariés de bureau, et certains ont saisi cette occasion pour s'installer sur des terres lointaines ou retourner dans leur pays d'origine sans avoir à quitter leur entreprise. Cette tendance est corroborée par notre enquête : près d'un tiers des personnes interrogées (**31 %**) affirme qu'une partie importante de son personnel a déménagé dans un autre pays ou une autre juridiction depuis la pandémie.

Il est établi qu'accorder au personnel une certaine flexibilité quant au lieu de travail peut considérablement améliorer l'engagement et la productivité des collaborateurs. Mais cela génère également des difficultés, notamment lorsqu'il s'agit de gérer le personnel travaillant à distance et de s'assurer que l'entreprise respecte les différentes législations fiscales et du travail.

- À l'heure actuelle, un quart des personnes interrogées (**26 %**) admettent qu'elles ne sont pas sûres de savoir combien de leurs collaborateurs ont déménagé dans un autre pays ou une autre juridiction.
- Plus de la moitié (**56 %**) déclarent avoir eu des difficultés plus ou moins grandes à appliquer les bonnes charges salariales à ces travailleurs.

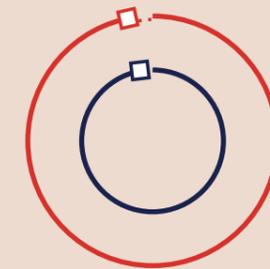
Les approches intégrées, surtout si elles sont mises en place avec l'aide d'un partenaire mondial, suppriment une grande partie de ces difficultés, car elles permettent d'avoir les compétences et les connaissances nécessaires dans plusieurs pays, ainsi que des outils technologiques cohérents partout dans le monde.

Les données de la paie contiennent des informations clés sur certains aspects comme les coûts de la main-d'œuvre, l'absentéisme et la diversité/l'équité/l'inclusion. Pourtant, elles sont largement inaccessibles pour les cadres dirigeants, lorsqu'ils ne les ignorent tout simplement pas.

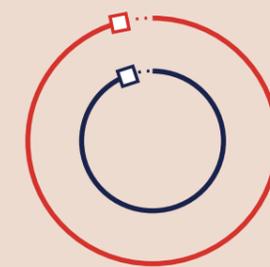
Le rapport de l'année dernière montre que **73 %** des personnes interrogées prennent des décisions stratégiques pour l'entreprise sans avoir accès aux données de la paie pour les éclairer. Les choses pourraient cependant être en train de changer.

- Près de la moitié des personnes sondées (**45 %**) affirment que leur direction leur demande davantage de données sur la paie.
- Et **43 %** déclarent qu'elle leur demande plus d'information sur la gestion de la paie.

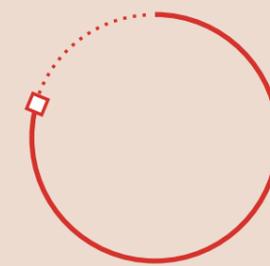
Pourtant, il est intéressant de noter que la part des entreprises qui utilisent ses données de paie pour orienter ses choix stratégiques est restée stable, voire a légèrement baissé, depuis 2021. Il semble qu'il reste du chemin à parcourir.



98 % affirment prendre en considération leurs données de paie au moment d'élaborer leurs stratégies de gestion des coûts, contre **99 %** l'année dernière.



97 % affirment prendre en considération leurs données de paie au moment d'élaborer leurs stratégies commerciales et/ou de croissance, contre **96 %** l'année dernière.



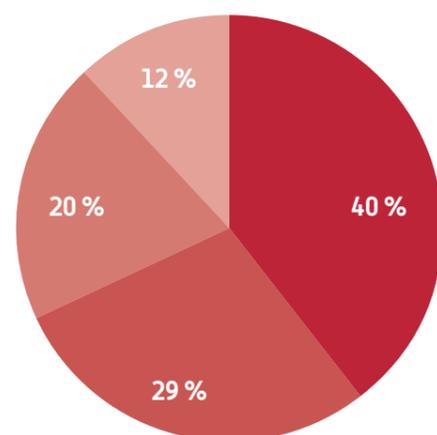
Dans le même temps, **81 %** consultent désormais les données de paie avant de faire des choix stratégiques en matière de diversité/d'équité/d'inclusion (DEI).

Accessibilité des données pour établir une stratégie

Les entreprises peuvent faire encore plus pour maximiser le potentiel stratégique de leurs données de paie : elles peuvent remanier leurs systèmes et les intégrer davantage.

Si l'on considère que plus d'un service de gestion de la paie sur cinq (22 %) passe plus de 30 heures par semaine à rapprocher ses données de celles des RH, on peut dire que de nombreuses entreprises ne sont pas prêtes à présenter une vue globale et en temps réel des résultats de leur gestion des ressources humaines et de leurs stratégies de rémunération. Pour être efficace, un système ne doit pas seulement faciliter la collecte et l'analyse des données. Il doit également permettre de les rendre continuellement accessibles à tous les services.

- Un tableau de bord mondial permettrait aux cadres dirigeants de savoir en un coup d'œil tout ce dont ils ont besoin pour prendre leurs décisions. Pourtant, seules deux entreprises sur cinq (40 %) disposent actuellement d'un outil de ce type pour concevoir et étayer leurs stratégies RH.
- Le Big Data offre aux entreprises des outils de RH inestimables en matière de reporting, de prévisions et de comparaisons. Il leur permet également d'avoir une visibilité complète sur leurs dépenses et les domaines qui peuvent être améliorés. Moins d'un tiers (29 %) possède actuellement ces outils.



■ Possède un tableau de bord mondial avec accès en temps réel aux informations pour concevoir et éclairer leurs stratégies RH (ex. : recrutement, avantages sociaux et égalité salariale)

■ Accès à certaines données, mais pas de standardisation entre les pays

■ Possède des outils de RH de pointe pour les comparaisons, les prévisions et le reporting avec une visibilité complète sur les dépenses

■ Pas d'accès aux données à des fins de reporting à l'échelle mondiale et manque de fiabilité des données existantes

L'heure est venue pour les responsables de la gestion de la paie de faire une étude de cas afin d'investir dans les outils technologiques et les compétences qui leur permettront de créer encore davantage de valeur avec leurs données de paie. Une personne interrogée sur quatre (25 %) a déjà prévu d'intégrer davantage son système de gestion de la paie avec ses autres services essentiels au cours des deux ou trois prochaines années, et 31 % envisagent de doter leur service de gestion de la paie de ressources en matière d'analyse et de reporting. Cela devrait être une priorité pour beaucoup.

Préparer l'avenir

Les services de gestion de la paie ont le potentiel pour devenir l'un des atouts stratégiques des entreprises. En plus de participer à leur croissance à l'international, ils améliorent, en effet, l'engagement et l'agilité des salariés et permettent de leur proposer des conditions de travail plus flexibles. Les cadres dirigeants sollicitent déjà la paie pour se procurer des données sur lesquelles appuyer leurs décisions stratégiques. Malheureusement, il est impossible pour ces services de paie de dépasser le simple cadre fondamental du versement des salaires et de devenir des acteurs à part entière de la stratégie des entreprises, si les collaborateurs ne sont pas assurés de recevoir leur paie sans la moindre erreur ou si les managers n'ont pas accès facilement et en temps voulu aux données et rapports dont ils ont besoin.

Notre enquête montre que le potentiel de la paie n'est toujours pas exploité comme il le devrait, la faute à des fondations fragiles. Les processus manuels et la surexploitation des équipes génèrent trop d'erreurs et de questions de la part des salariés. Le manque d'intégration et de cohérence crée des angles morts dans la vision qu'ont les entreprises de leurs effectifs mondiaux. Les données sont toujours dispersées sur plusieurs systèmes épars et entre plusieurs types d'outils pas toujours très modernes. De plus, la sécurité de ces informations reste un sujet d'inquiétude pour les entreprises, qui hésitent à adopter un modèle de gestion de la paie à l'international, par crainte des cyberattaques et des obligations juridiques qui se multiplient en la matière.

Pourtant, de nombreuses entreprises semblent encore se satisfaire de leur situation actuelle. Environ une sur trois (35 %) déclare ne même pas envisager d'examiner le fonctionnement de ses services de gestion de la paie ou, si elles le font, pas avant 12 mois. Certains obstacles viennent également entraver la mise en œuvre d'un modèle de gestion de la paie internationale, notamment les inquiétudes autour de la sécurité des données (40 %), les restrictions budgétaires (37 %) et la difficulté de son intégration avec les logiciels RH de l'entreprise (35 %).

Compte tenu des défis que doivent relever les services de paie et des suites de la pandémie, à quel moment, s'il en est, votre entreprise envisage-t-elle de vérifier le degré d'efficacité de ses systèmes de paie ?

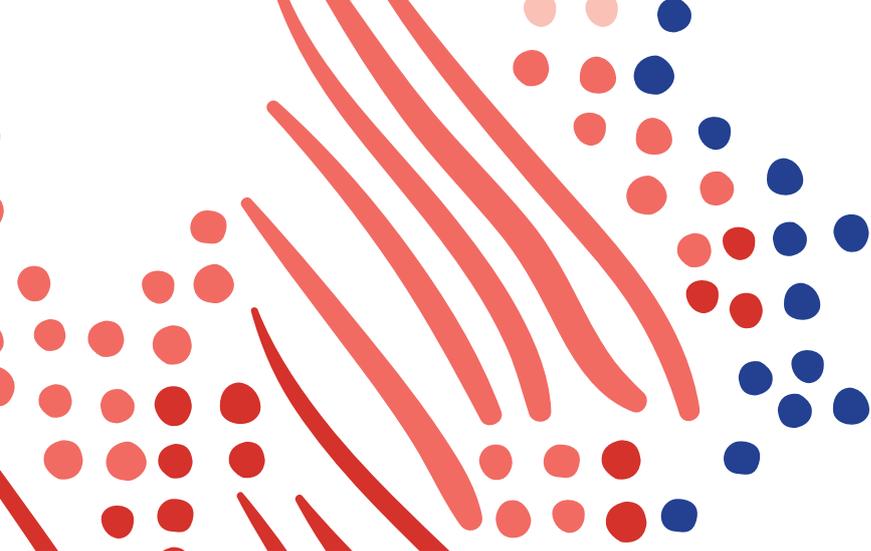
63 %

ont procédé à une vérification au cours des 12 derniers mois, sont en train de le faire ou l'ont prévue dans l'année qui vient

En écartant les inquiétudes à court terme et en envisageant la paie comme une ressource stratégique, et comme un risque important, les entreprises peuvent bâtir une infrastructure qui sera suffisamment agile et évolutive pour se développer avec elles, non pas pour les cinq prochaines années, mais pour les deux décennies qui viennent, voire plus. La transformation de la paie est inexorable et en constante évolution. Plus longtemps les entreprises mettront à réagir ou continueront à assembler tant bien que mal leurs activités entre elles au fur et à mesure de leur développement, plus elles prendront de risques.

La gestion de la paie a le potentiel pour être le porte-drapeau de l'innovation, de l'efficacité, de la croissance et de la conformité. Mais pour ce faire, il lui faut un modèle de gestion de la paie solide, sécurisé, international et unifié qui s'intègre pleinement avec le reste de l'entreprise, assure la cohérence des activités entre les différents pays et élimine les tâches chronophages inutiles.

Posez la première pierre sans tarder et le reste suivra.



À propos d'ADP (NASDAQ - ADP)

Concevoir de meilleurs modes de travail grâce à des solutions à la pointe de la technologie, des services haut de gamme et des expériences uniques qui permettent aux collaborateurs d'atteindre pleinement leur potentiel. Ressources Humaines, gestion des talents, des temps et de la paie, basées sur les données et conçues pour vos collaborateurs.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur fr.adp.com



ADP et le logo ADP sont des marques déposées d'ADP, Inc.
Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

Copyright © 2022 ADP, Inc.

WF128202 | RW1056 | 09/2022

