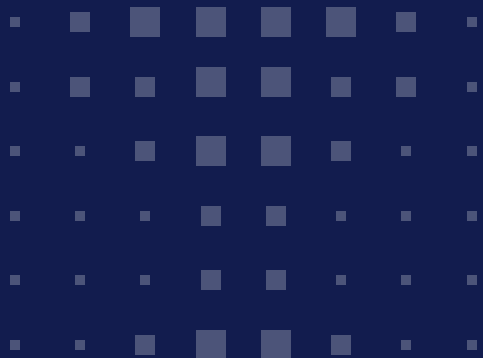




Always Designing
for People®



Guide pour la maîtrise de la paie dans votre entreprise



Évaluez votre fonction paie afin de préparer votre croissance internationale

En tant que décideur RH ou Finance dans une entreprise internationale, vous avez forcément constaté la transformation numérique des RH amorcée ces dernières années. Que votre poste soit central, régional ou local, vous devez analyser votre gestion du personnel et de la paie, faire évoluer les processus, le modèle économique et la culture de l'entreprise afin de renforcer sa productivité et sa rentabilité.

Parallèlement, et malgré le ralentissement économique dû au COVID, de nombreuses entreprises font leur maximum pour se développer à l'international. Alors que les modèles économiques changent pour s'adapter aux nouvelles contraintes, les sociétés misent sur la technologie pour optimiser les coûts et les opérations et étendre leurs capacités actuelles, ce qui a pour effet de développer le marché des technologies RH.¹



Pourquoi le niveau de maîtrise de la paie est-il si important ?

Les difficultés associées à la gestion de la paie augmentent avec le nombre de salariés de votre entreprise à l'international. La complexité liée à la conformité aux règles locales nous vient immédiatement à l'esprit, mais n'oublions pas la complexité pour gérer les évolutions, les rôles et responsabilités au sein des équipes et les exigences en matière d'attentes des salariés et de reporting. Ajoutez à cela un nouveau besoin : celui de comprendre la dynamique d'un personnel à distance et hybride. Il est évident que la sophistication de votre système de RH et de paie est décisive dans la gestion de votre développement international.


Les trois phases de la transformation

Comment savoir où en est votre entreprise sur la voie de la transformation digitale des RH et de la paie ? Comment évaluer votre position par rapport à un état optimal abstrait, aux autres fonctions au sein de votre groupe et surtout par rapport à la concurrence, afin de savoir si vous exploitez pleinement la paie pour prendre de l'avance sur vos concurrents ?

Chez ADP, nous faisons la distinction entre trois phases du processus de transformation et les résultats : optimisation, visibilité et agilité. Nous avons créé ce guide pour vous aider à évaluer la maîtrise de la paie au sein de votre entreprise en vue de son développement sur de nouveaux marchés internationaux.

Évaluer le niveau de maîtrise de votre gestion de la paie internationale

Nous vous recommandons d'utiliser notre tableau ci-dessous pour concevoir vos projets de transformation numérique. N'oubliez pas que très peu d'entreprises atteindront un niveau de maîtrise unique et que l'évolution est rarement un processus simple et linéaire. Vous devez vous assurer que votre système de paie internationale actuel peut répondre à vos besoins afin de soutenir les ambitions de croissance de votre entreprise.

Phases de la transformation	État actuel				
<p>Phase une</p> <p>Optimisation</p> <p>Réduire les coûts inutiles et simplifier votre paie</p>	<p>Paie entièrement gérée en interne dans tous les pays</p> <p>Processus et transactions manuels sujets à des erreurs, utilisation de feuilles de calcul, très peu de processus documentés</p> <p>L'équipe de paie fait beaucoup d'heures supplémentaires et compte sur les compétences de certains membres pour boucler chaque mois</p> <p>Pas de libre-service pour les salariés ou les managers, ce qui génère un grand nombre de requêtes des collaborateurs et des données de faible qualité</p>	<p>Paie gérée en partie en interne et en partie externalisée à différents prestataires</p> <p>Mélange de processus manuels et numérisés, qui sont reproductibles mais offrent peu de prévisibilité ou de standardisation</p> <p>L'équipe de paie est souvent très sollicitée et risque de ne pas respecter les échéances</p> <p>Exemples limités d'outils en libre-service pour les salariés et managers</p>	<p>Paie gérée selon une approche « hybride », en faisant appel à différents prestataires et systèmes pour la gestion de la paie dans différents pays/régions</p> <p>Processus de paie numérisés et standardisés qui progressent régulièrement</p> <p>Chaque cycle de paie se passe bien, mais des interventions sont nécessaires pour résoudre des problèmes inattendus</p> <p>Quantité raisonnable d'outils en libre-service pour les salariés et managers, bien que toutes les fonctions ne soient pas utilisées</p>	<p>Paie entièrement externalisée à un prestataire de paie internationale unique avec une plateforme unifiée</p> <p>Processus mesurés et contrôlés avec un niveau élevé d'automatisation</p> <p>La paie est parfaitement gérée, sans aucune surprise ni contrainte pour les collaborateurs</p> <p>Orientation stratégique sur les outils en libre-service pour les salariés et managers</p>	<p>Paie entièrement externalisée à un prestataire de paie internationale unique avec une plateforme unifiée</p> <p>Concentration permanente sur les performances des processus, suggestion proactive d'innovations technologiques</p> <p>Les équipes paie et RH ont beaucoup de temps à consacrer à des objectifs stratégiques</p> <p>Influence active sur la fourniture de fonctions en libre-service par des prestataires</p>
<p>Phase deux</p> <p>Visibilité</p> <p>Partager des données liées à la paie au sein de l'entreprise afin d'améliorer la collaboration et la prise de décisions</p>	<p>Incapacité à accéder aux données pour le reporting mondial (et les données existantes ne sont pas fiables)</p> <p>Incapacité à évaluer le risque de non conformité aux lois sur le travail locales (infractions fréquentes)</p>	<p>Accès à certaines données, mais il n'est pas standardisé entre les pays</p> <p>Absence de suivi fiable des frais liés à la paie</p> <p>Les équipes juridiques et de la paie internes connaissent mal la législation locale, ce qui expose l'entreprise à des risques de non conformité inconnus</p>	<p>Possibilité de créer des rapports de manière standardisée dans les différents pays, malgré la subsistance de certaines différences et incohérences</p> <p>Les indicateurs des rapports sont bien définis et suivis</p> <p>La paie respecte la plupart des exigences réglementaires locales, mais certains risques subsistent</p>	<p>Exploitation des données relatives à la paie internationale pour concevoir des stratégies élaborées en matière de ressources humaines (ex. : recrutement, avantages sociaux et égalité salariale)</p> <p>Utilisation efficace des indicateurs afin d'optimiser les processus de paie</p> <p>La paie respecte entièrement la législation locale. Aucun besoin d'intervention de l'équipe juridique locale</p>	<p>Comparaisons, prévisions et reporting RH avancés, avec une visibilité complète sur les dépenses</p> <p>Utilisation d'outils de gestion RH prédictifs sophistiqués</p> <p>Respect systématique du cadre réglementaire partout où l'entreprise est présente</p> <p>Utilisation d'analyses prédictives et normatives afin de modéliser et de compenser l'impact réglementaire potentiel sur des scénarios à l'échelle de l'entreprise</p>
<p>Phase trois</p> <p>Agilité</p> <p>Améliorer la flexibilité de votre solution de paie afin que vous puissiez vous adapter aux nouveaux modes de travail</p>	<p>Le système de paie est une entité isolée, sans aucun lien avec le SIRH ou tout autre système d'ERP (ce qui allonge les délais nécessaires pour utiliser des systèmes distincts et réduit la précision des données)</p>	<p>Des efforts pour intégrer les systèmes de paie et de RH, mais des bases de données distinctes sont protégées par mot de passe et leur accès est fastidieux</p>	<p>Vous avez intégré vos données de paie avec des systèmes RH (ex. : système de gestion des temps et activités)</p>	<p>Les données de la paie internationale sont entièrement intégrées à vos systèmes de RH et financiers</p>	<p>Le logiciel de paie est intégré intrinsèquement à vos systèmes de comptabilité et SIRH, offrant aux dirigeants une source de données unique et fiable pour prendre des décisions stratégiques</p>
 <p>NIVEAUX DE MAÎTRISE DE LA PAIE</p>	<p>1</p> <p>RÉACTIF</p> <p>Vous êtes freiné par des systèmes inefficaces et opaques en matière de données sur le personnel</p>	<p>2</p> <p>ÉMERGEANT</p> <p>Votre paie repose encore trop sur des opérations manuelles et vous ne bénéficiez pas encore des avantages de l'automatisation et de la standardisation</p>	<p>3</p> <p>CONTRÔLÉ</p> <p>Votre paie fonctionne bien et sans surprise la plupart du temps, mais vous ne pouvez pas exploiter pleinement vos données</p>	<p>4</p> <p>AVANCÉ</p> <p>Vous exploitez les données d'un écosystème de paie et de RH entièrement intégré</p>	<p>5</p> <p>SUPÉRIEUR</p> <p>Vous influencez les autres fonctions de l'entreprise et le développement des produits des éditeurs et prestataires</p>

Quel est le niveau de maîtrise de la fonction paie de votre entreprise ?

Notez si vous répondez surtout A, B ou C aux questions suivantes afin de vous aider à identifier le niveau de maîtrise actuel de la paie dans votre entreprise (**voir la remarque page 5 concernant votre score final**).

> Phase une : Optimisation

Notre fonction paie est :

- A. Entièrement externalisée à un prestataire de paie internationale
- B. En partie en interne et en partie externalisée pour différents pays (plusieurs systèmes de paie, plusieurs prestataires)
- C. Entièrement gérée en interne (sur site)

Je décrirais notre modèle de gestion de la paie comme :

- A. Centralisé à l'échelle mondiale
- B. Centralisé à l'échelle régionale
- C. Entièrement gérée en interne (sur site)

Notre technologie de paie actuelle comporte :

- A. Un système de paie internationale unique
- B. Divers systèmes adaptés à chaque région ou une combinaison de systèmes régionaux et propres à chaque pays
- C. Des systèmes entièrement spécifiques à chaque pays

Notre paie est gérée :

- A. Numériquement/sur le cloud (logiciel en tant que service, SaaS)
- B. En partie numériquement et en partie manuellement
- C. Entièrement gérée en interne (sur site)

Le traitement de la paie pour tous nos salariés dans le monde entier prend en moyenne :

- A. 1 à 3 jours
- B. 3 à 5 jours
- C. Plus de 5 jours

Nos processus de paie sont :

- A. Entièrement numérisés et en ligne
- B. Principalement numérisés mais certains encore sur papier
- C. Entièrement sur papier et hors ligne (scannage, impression, contrôle, rapprochement)

Nous respectons les échéances de paie :

- A. Toujours
- B. Parfois
- C. Rarement

En moyenne, la paie dans notre entreprise est :

- A. Exacte à 90-100 %
- B. Exacte à 70-89 %
- C. Exacte à moins de 69 %

Concernant les erreurs en matière de paie :

- A. Notre logiciel signale toutes les erreurs à l'avance et nous pouvons les corriger
- B. Nous suivons les erreurs de paie et les détectons de manière proactive
- C. Les erreurs n'apparaissent que lorsque les salariés les signalent ou qu'un audit de la paie est réalisé

Dans les pays où nous employons du personnel, nous avons :

- A. Un seul cycle de paie pour tout le personnel
- B. Des cycles de paie en grande partie synchrones
- C. Des cycles de paie à de nombreux moments différents

Nous devons généralement réaliser des paiements en dehors des cycles :

- A. Jamais
- B. De temps en temps
- C. Souvent

Concernant les options de paie en libre-service :

- A. Nous avons mis en place une suite complète d'outils sur mobile en libre-service, qui permettent aux salariés et aux managers de consulter et de mettre à jour leurs informations qui concernent la paie
- B. Nous proposons des fonctions en libre-service limitées à nos collaborateurs et managers
- C. Notre système de paie ne comporte aucune fonction en libre-service

En matière d'automatisation, je dirais que :

- A. Nous avons automatisé la collecte de données, le suivi des temps, la gestion et la planification des absences
- B. Nous avons automatisé certaines tâches fastidieuses mais n'avons pas vraiment étudié les outils d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique
- C. Nous n'avons pas encore commencé à automatiser nos processus de paie

52 %

des entreprises découvrent les erreurs de paie suite à des réclamations de leurs salariés²



Avant la pandémie, seulement 52 % des entreprises déclaraient que leur paie était exacte à 90-100 % (et six mois après, ce chiffre était retombé à 27 % des entreprises)²

> Phase deux : Visibilité

Concernant la visibilité sur nos données de paie :

- A. Nous disposons d'un accès simple et unique à l'ensemble des données RH des différents pays, avec des modèles existants pour nous aider à créer nos propres rapports
- B. Quelques experts des données en interne réalisent des analyses en récupérant des données dans différents systèmes
- C. Nous ne sommes pas en mesure de produire de rapports significatifs sur notre personnel mondial en raison de la disparité de nos données sur les salariés

Nous disposons d'un accès fiable et consolidé aux données relatives à la masse salariale à l'échelle mondiale :

- A. Oui et nous trouvons facilement les informations demandées par la direction
- B. Pas vraiment, nous avons tendance à associer diverses données manuellement, sans être sûrs de leur fiabilité
- C. Pas du tout, les coûts sont enregistrés à différents endroits et il est impossible de les rapprocher précisément pour générer des rapports

Notre risque de non conformité à la législation locale en matière de paie est :

- A. Faible, notre prestataire de services de paie internationale contrôle régulièrement les évolutions et met systématiquement à jour nos systèmes
- B. Modéré, nous faisons appel à des équipes juridiques internes et à des partenaires locaux spécialisés pour contrôler les évolutions et mettre à jour nos diverses plateformes de paie
- C. Élevé, nous dépendons entièrement de nos équipes juridiques et informatiques internes pour contrôler et mettre à jour nos systèmes de paie de manière réactive

Nos protocoles de sécurité des données de paie :

- A. Sont solides, l'intégrité des données n'a jamais été compromise au cours de la pandémie et nous n'avons jamais reçu d'amende pour défaut de conformité
- B. Sont généralement suffisants mais nous inquiètent régulièrement
- C. Se sont avérés vulnérables à des attaques portant sur des données de paie très sensibles, et les autorités de réglementation nous ont infligé des amendes

Plus de 90 % de nos salariés sont très satisfaits de leur expérience en matière de paie (exactitude, ponctualité du versement de la paie et réponse rapide aux questions) :

- A. Oui
- B. Non
- C. Nous ne savons pas (nous ne disposons pas de ces données)

Pour produire des rapports concernant la performance de la paie :

- A. Nous avons défini nos propres indicateurs et les utilisons pour améliorer les performances de nos processus de paie
- B. Nous utilisons des indicateurs standard (tels que le nombre d'erreurs de paie) mais peinons à les exploiter pour améliorer nos processus
- C. Nous n'avons aucun indicateur défini

> Phase trois : Agilité

Concernant l'intégration de notre système de paie avec toute autre plateforme :

- A. Il est intégré de manière bidirectionnelle à notre SIRH/ERP
- B. Il est intégré à nos systèmes RH et de gestion des temps et activités, ou à des systèmes de remboursement des dépenses et de congés payés
- C. Il n'a pas été intégré avec d'autres systèmes métier

Lorsque nous nous développons dans un nouveau pays :

- A. Il est assez facile d'intégrer de nouveaux salariés grâce à notre infrastructure de paie internationale existante
- B. Nous réussissons à payer les salariés dans le nouveau pays mais nos spécialistes de la paie déploient d'énormes efforts (et font des heures supplémentaires)
- C. Nous peinons à nous familiariser avec le cadre juridique et financier local et devons faire appel à prestataire local

Votre score

A Une majorité de A :
Vous êtes probablement entre les niveaux **Avancé** et **Supérieur**

B Une majorité de B :
Vous êtes probablement entre les niveaux **Émergent** et **Contrôlé**

C Une majorité de C :
Vous êtes probablement entre les niveaux **Réactif** et **Émergent**

51 %

des entreprises dont les systèmes ne sont pas du tout ou peu intégrés ne sont pas sûres d'obtenir des résultats positifs dans le cas d'un audit de conformité de la paie²



L'intégration des systèmes, des processus et des données RH à travers les différentes régions géographiques est identifiée comme le troisième défi le plus fréquent auquel les RH sont confrontées, mais aussi comme le domaine dans lequel l'adoption de la technologie a l'impact le plus décisif³



59 %

des dirigeants affirment qu'un trop grand nombre de processus manuels inefficaces représente le principal obstacle aux initiatives stratégiques²

Votre fonction paie peut-elle suivre le développement de votre entreprise à l'international ?

Quels que soient le ou les niveaux actuels de votre fonction paie, lorsque vous vous préparez à arriver dans de nouveaux pays, vous devez savoir que vous disposez des capacités technologiques requises pour surmonter les défis en matière de RH et travailler efficacement dès le premier jour.

Il peut sembler difficile de réaliser la transformation numérique des RH tout en s'assurant que la fonction paie est prête pour les nouveaux marchés de votre entreprise. Notre conseil ? N'envisagez pas l'un sans l'autre et adoptez une approche par phases de la transformation de la paie. Concentrez-vous sur l'optimisation, la visibilité et l'agilité. C'est le moyen le plus simple de limiter les perturbations et d'obtenir des résultats quantifiables.

Nous vous recommandons de transmettre ce guide à vos collègues des services financiers et des RH (il est toujours intéressant de savoir comment les autres spécialistes de la paie évaluent le niveau de maîtrise de votre entreprise).

[Téléchargez notre check-list de l'efficacité de la paie](#) afin d'identifier les domaines dans lesquels le système de paie devrait vous aider à devenir plus efficace en réduisant les coûts et les risques pendant le développement de votre entreprise.



Always Designing
for People®

1. Human Resource Executive, « 6 tips for choosing the right HR technology », 2022
2. ADP, Le potentiel de la paie : enquête mondiale sur la gestion de la paie en 2021
3. En pleine croissance : les défis RH du développement international, The Economist Intelligence Unit (par ADP), 2020

ADP, le logo ADP et Always Designing for People sont des marques déposées d'ADP, Inc.
Copyright © 2022 ADP, Inc. Tous droits réservés.

WF 1192153