

Comment améliorer la performance organisationnelle de la Paie ?

LIVRE BLANC

SOMMAIRE

00.	Introduction
01.	Levier de performance n°1 : Revaloriser l'activité Paie et ses salariés
02.	Levier de performance n°2 : Adopter rigueur et recul
03.	Levier de performance n°3 : Digitaliser les processus de Paie
04.	Levier de performance n°4 : Adapter la structure du service Paie

Introduction

GESTION DE LA PAIE : PANORAMA D'UNE FONCTION SOUVENT INCOMPRISE



Le métier de Gestionnaire Paie est pluridimensionnel. Il ne se résume pas à la saisie de données sur ordinateur et l'édition de bulletins, bien au contraire. Le Gestionnaire Paie collecte, analyse et traite des informations relatives à tous les salariés de l'entreprise comme les congés, les absences, les heures supplémentaires, etc.

Ensuite, il y a la saisie des données, dans un logiciel de Paie, et l'édition des feuilles de Paie. Bien entendu, le gestionnaire doit prendre en compte la réglementation du travail, la législation et la politique RH de l'entreprise. Il établit l'ensemble des déclarations fiscales et sociales (cotisations salariales et patronales, URSSAF, caisses de retraite, mutuelle).

Evidemment, le travail du Gestionnaire Paie ne s'arrête pas là ! Il gère également les formalités d'embauche et de départ des salariés et élabore des documents de synthèse (tableaux de bord, masse salariale, entrées/sorties) pour venir nourrir les stratégies RH. Dans les entreprises de plus de 300 salariés, la construction du bilan social fait aussi partie de ses responsabilités...

La Paie est donc, sans aucun doute possible, un sujet central, mais très technique, qui peut vite devenir complexe à gérer.

Malgré une simplification incontestable des procédures de traitement de la Paie au fil du temps, avec notamment la généralisation du bulletin de Paie électronique, la Paie reste souvent à l'écart dans les Directions des Ressources Humaines.

Les services Paie sont souvent dans l'ombre, alors même qu'ils sont stratégiques pour l'entreprise et qu'une immense responsabilité leur incombe. En effet, la Paie contribue à la motivation et à la satisfaction des salariés. Elle peut devenir un réel avantage concurrentiel et elle est souvent un révélateur de la performance de l'entreprise.

La Paie reste
souvent à
l'écart dans
les Directions
des
Ressources
Humaines



Mais alors, quels sont les enjeux d'un service Paie ? Comment faire pour optimiser sa gestion afin de rendre le service le plus efficace possible ? Cet article est le premier d'une série qui tente de répondre à ces questions en étudiant les différents leviers qui ont un impact sur la performance du service Paie :

- L'enjeu humain du métier de Gestionnaire Paie La méthode et
- la rigueur nécessaire dans la gestion de la Paie Les leviers de
- digitalisation des procédures de Paie L'organisation et
- l'accompagnement du service Paie

Ce premier article introductif présente le contexte général du métier, qui justifie de traiter tous ses enjeux plus en profondeur.

GESTION DE LA PAIE OU PARCOURS DU COMBATTANT ?

Complexité du métier de la Paie



Ce qui rend la Paie particulièrement complexe et délicate, c'est en grande partie la réglementation. Les éléments légaux à prendre en compte dans la gestion de la Paie sont nombreux et évoluent constamment : montant du SMIC, régime de retraite, part mutuelle, contribution à Pôle Emploi, taux de cotisations employeurs et employés, RGCP...

À cela s'ajoutent les changements plus globaux dans les politiques du travail, qui n'impliquent pas uniquement des mises à jour mais des refontes totales de procédures, comme lors de la mise en place du PAS (prélèvement à la source).

Enfin, l'attrait limité pour le métier de Gestionnaire Paie rend le recrutement et le maintien des compétences difficiles. C'est la fonction RH la plus recherchée dans les entreprises aujourd'hui. Et, même si l'entreprise parvient à recruter un profil adéquat et compétent, il doit être formé en permanence sur les aspects fiscaux, administratifs, sociaux pour suivre les évolutions réglementaires.

Sensibilité de la mission Paie

Cette complexité rend le métier extrêmement sensible à la moindre erreur. Les évolutions réglementaires incessantes entraînent un risque élevé de non-conformité, et donc un risque juridique en cas de contrôle de l'URSSAF, avec des sanctions financières, administratives, voire pénales. L'entreprise risque aussi des contentieux prud'homaux, en cas de conflits avec des salariés.

Outre le respect des réglementations, la gestion de la Paie implique la collecte et le traitement de nombreuses données. Une erreur humaine ou logicielle est donc vite arrivée et peut être répercutée en chaîne à chaque étape jusqu'à la déclaration sociale nominative (DSN), lorsque les données sortent de l'enceinte de l'entreprise. De plus, la correction d'une erreur doit le plus souvent être rétroactive, ce qui ajoute à la complexité du traitement et cela demande du temps. Aucune approximation n'est donc tolérée.




LE CONTEXTE DU SERVICE RH ET DE LA PAIE EN QUELQUES CHIFFRES

Les chiffres du service RH*

Le point positif, c'est que 76,3% des Français sont satisfaits du service RH de leur entreprise (et donc indirectement de la Paie), et 61,6% le perçoivent comme une oreille attentive. Ces résultats sont même un peu plus élevés chez les moins de 30 ans, ce qui montre un attachement tout particulier à la jeune génération pour l'aspect humain au travail. Et l'état d'esprit semble évoluer dans ce sens au sein des services RH.

Toutefois, le rapport avec la direction est assez critiqué. Il semble aussi que les salariés ne soient pas suffisamment informés de toutes les missions du service RH, ce qui est vrai aussi en particulier pour le service Paie.

- étude de Culture RH - 2022

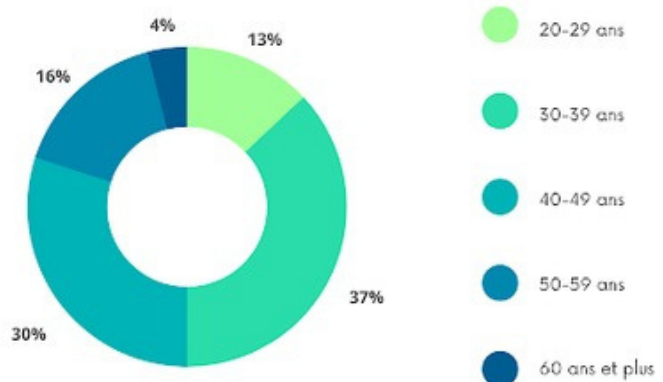


Les salariés regrettent à 73% que les RH soient plus proches de la direction que des salariés.

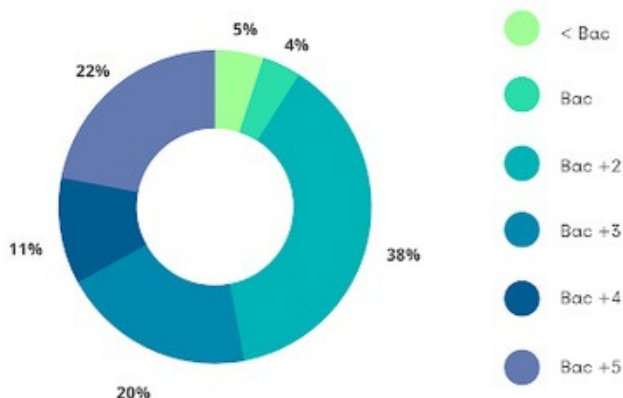
Le profil type du Gestionnaire Paie actuel*

La répartition de l'âge des gestionnaires de Paie est équilibrée, ce qui est plutôt positif pour le métier, toujours choisi par des jeunes actifs. En parallèle, le nombre de gestionnaires est aussi bien réparti entre les juniors et les plus experts, ce qui confirme le renouvellement du métier

Répartition des gestionnaires de Paie par tranche d'âge



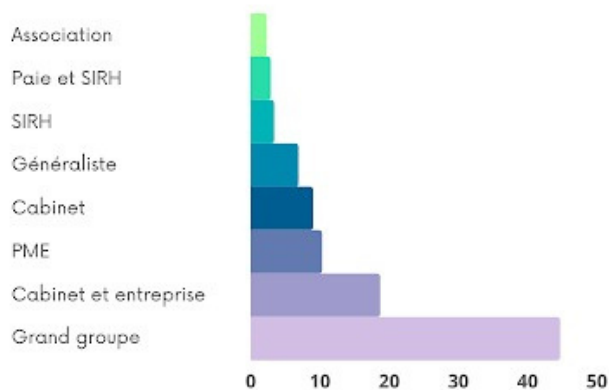
Répartition des gestionnaires de Paie par niveau d'étude



Le niveau d'étude le plus répandu chez les gestionnaires de Paie est un BAC+2. Mais le niveau de formation initiale augmente progressivement, ce qui peut entrer en conflit avec le salaire moyen d'un Gestionnaire Paie, l'une des fonctions les moins bien rémunérées d'un service RH.



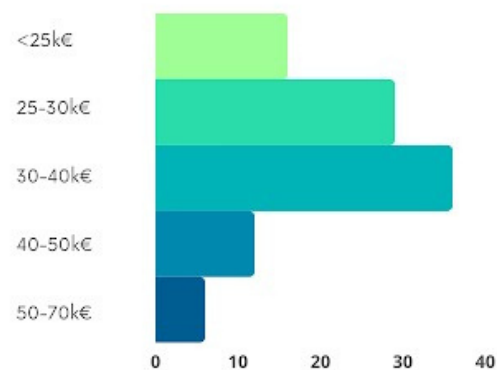
Répartition des gestionnaires de Paie par parcours



Ce sont les grands groupes qui emploient le plus de gestionnaires de Paie, leur service Paie étant pour la majorité internalisé, contrairement aux plus petites entreprises. C'est le type de structure, bien plus que la formation du gestionnaire, qui va lui conférer une certaine technicité.

L'écart de salaire moyen d'un Gestionnaire Paie entre l'île de France et les autres régions est d'environ 3,4k€ annuels brut. C'est dans les grands groupes que le salaire est le plus attractif.

Répartition des gestionnaires de Paie par rémunération



*Résultats consolidés de diverses études de cabinets de recrutement

Les bases relatives aux missions, à la complexité et aux profils des gestionnaires de Paie étant posées, passons maintenant aux leviers d'optimisation de ce métier à si forte valeur ajoutée

Levier n°1 :
Revaloriser
l'activité Paie et
ses salariés

REVALORISER L'ACTIVITÉ PAIE ET SES SALARIÉS



Comme le nom du service des ressources humaines l'indique, **la place de l'humain** a une importance primordiale au sein de ce département, et, par extension, dans la gestion de la Paie. Toutefois, force est de constater que **les collaborateurs des services Paie et les missions qu'ils accomplissent ne sont pas toujours considérés à leur juste valeur.**

Cet état de fait accroît inévitablement les dysfonctionnements déjà présents. En effet, le manque de reconnaissance ressenti par la majeure partie des responsables et Gestionnaires Paie, n'est pas un facteur propice à l'optimisation des processus.

Comment expliquer la situation et surtout, comment y remédier ?

LA DÉVALORISATION CONSTATÉE DES SERVICES PAIE

Une image détériorée des services Paie...

L'activité de la Paie, de manière générale, n'est pas valorisée en interne. La gestion de la Paie est une fonction support qui ne participe pas directement à la croissance de l'entreprise et qui est considérée uniquement comme un centre de coût. C'est certes le cas d'autres fonctions support, mais côté Paie, cela va plus loin. En effet, les Responsables Paie ne sont sollicités par leur direction qu'en cas de problème (à l'inverse d'autres fonctions RH par exemple).



Ce sentiment d'exclusion peut être accentué par une distance physique entre le service Paie, qui est souvent décentralisé, et les autres départements.

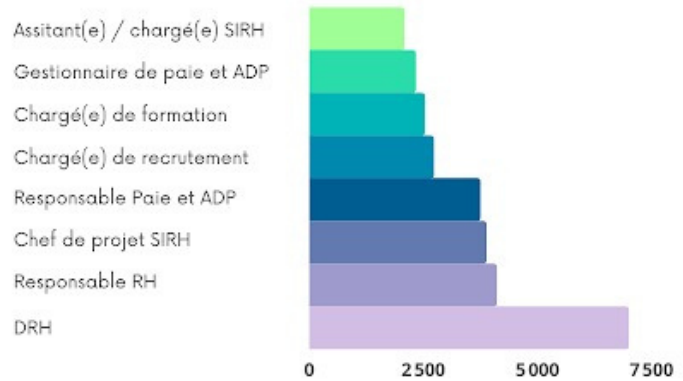
L'activité de la Paie, de manière générale, n'est pas valorisée en interne.

De plus, le service Paie agit dans l'ombre. La plupart des salariés d'une entreprise n'ont pas précisément connaissance des missions du service Paie, que ce soit en volume ou en complexité. Ce travail administratif de collecte d'informations et d'édition des fiches de Paie peut paraître bête et méchant, facile et répétitif, alors qu'évidemment la vérité est tout autre.

La rémunération de ses employés n'est, de la même manière, pas toujours à la hauteur de l'investissement demandé.

Avec une rémunération moyenne de 30 000 euros et de 42 000 euros après 10 ans d'expérience, tout type d'entreprise et toutes régions confondues, le **Gestionnaire Paie** reçoit l'un des salaires les plus bas des fonctions RH.

Répartition des salaires mensuels bruts moyens des fonctions RH



D'après une étude de My RH Line sur les salaires RH en France - 2021

... qui a une forte répercussion sur les équipes

Cette image dévalorisante alimente la désorganisation de l'équipe et les potentiels dysfonctionnements du service.

Le service Paie est sujet par nature à une **forte pression**, avec des **délais très courts** à respecter pour tenir les **échéances mensuelles**, l'**obligation de justesse**, et les **réglementations contraignantes** auxquelles il faut se conformer sans passer à côté des mises à jour.



Cette pression s'est fortement accentuée avec la crise du covid et les adaptations dues au chômage partiel à faire en urgence. Une mère de famille, qui a failli démissionner de son poste de Gestionnaire Paie témoigne de sa situation :

"C'était vraiment dur. Tout est arrivé en même temps : la gestion d'une situation inédite, le paramétrage du chômage partiel, des nouveaux calculs à faire, le tout loin de ses collègues en télétravail? J'ai craqué."

Cette pression est renforcée par l'exigence et le jugement des autres services de l'entreprise. L'un de nos clients témoigne d'ailleurs sur le sujet.



JULIEN C.

Responsable Paie dans un groupe agro-alimentaire.

"Il existe encore des DRH qui pensent que la Paie se réalise en cliquant sur un bouton et ne comprennent pas la réalité et complexité du métier de responsable ... Le monde de la Paie n'est vraiment pas reconnu à sa juste valeur, son importance et ses difficultés sont minimisées."

Et c'est la conséquence d'une **des problématiques majeures** du service Paie : **le manque de continuité de service**. La dévalorisation du métier et la pression associée renforcent un **turnover** déjà important de par le déséquilibre entre l'offre et la demande. Les salariés ne restent pas sur le long terme, 3,8 ans en moyenne d'après des études statistiques dans le domaine, et recruter des remplaçants n'est pas chose aisée.

Le taux d'absentéisme, notamment pour cause de burnout, est souvent plus élevé que dans les autres fonctions supports de l'entreprise. La quantité de travail, elle, ne diminue pas et c'est souvent, en mode équipe restreinte qu'il faut gérer les missions mensuelles. Cela ne fait qu'accentuer la pression, l'absentéisme et les tensions au sein des services Paie.

Chacun est débordé, s'occupe de ses tâches et se dédouane des potentiels problèmes. La désolidarisation est donc parfois de mise, au détriment d'une ambiance de travail agréable.



Chacun est débordé, s'occupe de ses tâches et se dédouane des potentiels problèmes. La désolidarisation est donc parfois de mise, au détriment d'une ambiance de travail agréable.

LA NÉCESSAIRE REVALORISATION DES SERVICES PAIE

Favoriser la reconnaissance envers le métier

Pour inverser la tendance, il est nécessaire de redonner ses lettres de noblesse au service Paie, ce qui passe principalement par la communication. C'est d'autant plus vrai que, dans une période économique incertaine, le Gestionnaire Paie contribue au maintien du climat social de l'entreprise.

Il est tout d'abord du devoir de la direction de **ne pas rendre le service Paie insignifiant** dans la manière qu'elle a de traiter son activité. Ainsi, le choix par exemple d'une décentralisation ou d'une externalisation doit être mûrement réfléchi, justifié et expliqué auprès de toutes les équipes.

Ensuite, il est primordial de **donner de la visibilité à tous les salariés sur le travail effectué par leurs collègues** qui leur assure une rémunération mensuelle, via des exercices de type "vis ma vie" ou "Une journée dans la peau d'un Gestionnaire Paie".



En effet, si chacun avait conscience des enjeux et des problématiques de la Paie, des tâches récurrentes et des projets annexes chronophages menés pour améliorer son efficacité, la tolérance serait certainement plus grande envers les gestionnaires de Paie. Il faut également insister sur les responsabilités qu'ils endossent.



Le service Paie est une plaque tournante, au carrefour de tous les services, garant de toutes les données communiquées en termes de statistiques, droits au chômage et caisses de retraite pour n'en citer que quelques-unes. La moindre erreur est difficile à identifier et a des conséquences insoupçonnables.

Stabiliser les équipes Paie

Favoriser le respect vis-à-vis de la Paie et la reconnaissance de ses salariés aidera aussi à apporter de la stabilité au sein des équipes. Stabilité sur laquelle il faut aussi toutefois directement agir pour améliorer la performance de la mission de la Paie.

Pour assurer une meilleure stabilité d'équipe, il est nécessaire de diminuer la pression, en proposant une réorganisation des tâches qui permettent de mieux gérer la continuité de service et de faciliter le quotidien. En fonction de la structure du service, certaines organisations sont en effet plus ou moins adaptées (lire "Levier de performance n°2 : rigueur et méthodologie").



Bien entendu, une bonne organisation ne changera pas la donne sans un **management de qualité**. Il n'est pas rare que le service Paie manque d'accompagnement, à cause d'un **management absent ou décorrélé de la réalité**. Chacun est alors voué à lui-même et la gestion de crise n'est pas encadrée, ce qui peut mener à l'implosion des équipes.

Un **management participatif** est un bon levier de fidélisation.

Déléguer certaines tâches et diversifier la mission des salariés en fonction de leurs appétences personnelles (veille réglementaire, mise en place d'un nouveau processus...) permet de les responsabiliser et de les impliquer.

Ce changement de paradigme fera ensuite logiquement place à une **plus grande entraide**, qui peut aussi être favorisée par des **activités de cohésion d'équipe** pour donner l'occasion aux salariés de **créer des liens** autres que professionnels et **limiter les relations conflictuelles**.

Levier 2 :
Adopter Rigueur
& Recul

ADOPTER RIGUEUR ET RECU



L'humain est l'un des enjeux majeurs de la gestion de la Paie. Mais indépendamment de cette problématique, on observe un **manque généralisé de méthode et de rigueur** au sein du service Paie, qui est à l'origine d'un **manque d'efficacité de l'activité**. Revoir sa structure pour améliorer sa performance permet de **réduire la pression** quotidienne tout en **apaisant les relations**.

LUTTER CONTRE LA DISCONTINUITÉ DE SERVICE

Réduire la perte d'information

En effet, si chacun avait **conscience des enjeux et des problématiques** de la Paie, des tâches récurrentes et des projets annexes chronophages menés pour améliorer son efficacité, **la tolérance serait certainement plus grande** envers les gestionnaires de Paie. Il faut également insister sur les **responsabilités qu'ils endossent**.

Il paraît ainsi nécessaire d'anticiper les changements de poste en favorisant des périodes de passation et de réduire l'impact négatif du turnover sur la performance du service Paie.

Deux solutions sont possibles :

La première est de régler le problème à la source et de réduire le turnover, principalement en revalorisant le service Paie et ses employés (lire "Lever de performance n°1 : revaloriser l'activité Paie et ses salariés").

La deuxième consiste à limiter la perte d'information causée par un départ, en décorrélant le plus possible l'information du salarié. Il ne faut pas que la connaissance soit associée à une personne en particulier. Pour ce faire, il est primordial d'uniformiser les pratiques pour pouvoir rédiger des procédures et des méthodologies à suivre qui soient toujours accessibles par tous.



Prioriser les tâches de réalisation et mise à jour de procédures

Dans les services Paie, le temps est rarement pris pour la rédaction de procédures. La priorité est inévitablement donnée aux urgences mensuelles liées à l'établissement de la Paie, au détriment des actions de fond, structurantes pour le service, qui ont tendance à être indéfiniment repoussées.

Il est pourtant **indispensable** d'en faire aussi **une priorité**. C'est l'existence de processus, de méthodologies et de livres blancs sur la Paie qui vont permettre de **capitaliser sur les connaissances** et de **fluidifier l'activité**. Il faut donc imposer une certaine rigueur pour que ces tâches ne soient plus secondaires, avec un **nombre d'heures dédiées** par semaine et bloquées sur l'agenda par exemple.

Favoriser la polyvalence au sein du service

En outre, il ne suffit pas de rédiger ces documents une bonne fois pour toutes. Ils doivent être **mis à jour régulièrement** en fonction des changements réglementaires. L'objectif est que la bonne information soit toujours disponible au bon moment. Pour s'en assurer, il peut être pertinent de **nommer un référent** garant de l'actualisation des informations.

Si le turnover et le taux élevé d'absentéisme au sein des services Paie entraînent une discontinuité de service, c'est aussi à cause de la répartition des tâches dans l'équipe. Bien souvent, on constate une organisation en silo des services Paie. Chaque employé gère une seule tâche ou étape de la Paie, sans être capable de prendre le relai sur l'activité de ses collègues en cas de besoin. Résultat, une absence et c'est la désorganisation assurée.



Pour y remédier, il est capital de réorganiser la répartition des tâches afin que chacun puisse gérer la Paie de manière transverse. Pour ce faire, en plus de la rédaction des procédures, les compétences de l'équipe doivent être mises à niveau par de la formation. Une fois tout le monde capable de prendre la main sur l'ensemble du cycle de Paie en théorie, il faut favoriser le partage et la mise en commun des outils, comme les listes de diffusion, pour que cette prise en main puisse se concrétiser.

L'existence d'outils collectifs et l'automatisation de certaines tâches sont donc aussi essentielles à la performance du service Paie (lire "Levier de performance n°3 : la digitalisation des processus de Paie)

De fait, même si chacun s'occupe de certaines tâches plutôt que d'autres au quotidien, en cas d'absence le processus est connu de tous et peut être repris en cours de route, par le reste de l'équipe ou le DRH.

Ce problème est dû à des **lacunes dans les connaissances** et compétences de chacun, ainsi qu'à un **manque de délégation** de la part du management, qui favorise ce fonctionnement fordiste.

PRENDRE DU RECUL POUR AMÉLIORER LA GESTION DU SERVICE PAIE

Assurer une cohérence interservices

Afin d'améliorer la performance du service Paie, il est certes nécessaire de faire des changements au sein de son équipe, mais aussi d'assurer une cohérence globale des activités RH.

Certains dysfonctionnements proviennent en effet d'un manque de compréhension des différents services. Il n'est pas rare que le service Paie

ne soit pas situé au même endroit que le reste des ressources humaines, ce qui, ajouté à un manque de communication, génère une frontière entre eux qui ne devrait pas exister.

On constate ainsi un manque de connaissance sur le périmètre d'action des uns et des autres et une ignorance du rôle précis de chacun, ce qui génère de l'agacement.

Il est donc important de rassembler les équipes pour qu'elles aient un temps d'échanges dédié.

En expliquant les enjeux, les problématiques et la complexité des missions de chacun, et en précisant le périmètre d'action de chacun, la collaboration entre services sera de mise et de nombreux conflits seront évités

Témoignage

“Dans notre entreprise, le dirigeant se voyait régulièrement poser des questions sur des aspects RH dont il n'était pas responsable. C'est comme ça qu'il s'est rendu compte que les différentes fonctions RH ne communiquaient pas.

Il a décidé d'instaurer un petit déjeuner RH mensuel qui regroupe le recrutement, l'ADP, la Paie et la communication interne afin que le temps soit pris pour les missions et les avancées de chacun soient discutées.

Les choses sont plus claires pour tout le monde et cela nous permet même d'avoir de nouveaux projets. Et le tout dans une ambiance nettement plus détendue !”

M. Chalamelle – Chargé de recrutement

Engager une amélioration continue du service Paie



Pour assurer un bon fonctionnement du service Paie sur le long terme, il est important de penser régulièrement à relever la tête et à **prendre du recul**. Sans cette prise de hauteur, il est impossible d'**observer la situation de manière rationnelle, juste et objective**, ce qui est pourtant nécessaire pour ne pas s'embourber dans le quotidien et ses limites.



Une **analyse régulière** du service permettra d'agir en conséquence sur les points qui doivent être améliorés. Cette analyse doit être faite à bon escient dans le but d'**optimiser tous les axes potentiels** de l'activité Paie. Il ne s'agit pas de voir les choses uniquement avec un regard technique, mais dans leur globalité. Il ne s'agit pas non plus de décider d'une externalisation au moindre dysfonctionnement.

Selon l'organisation de l'entreprise, des problématiques du service Paie et du temps qu'ont les équipes pour l'amélioration continue, il peut être **judicieux de se faire accompagner** dans cette démarche d'analyse, car un **regard extérieur et neuf** ne pourra que permettre une meilleure réflexion et apporter de précieux conseils pour l'**élaboration d'un plan d'action** (lire "Lever de performance n°4 : adapter la structure du service Paie en fonction des besoins").

Levier 3 :
Digitaliser les
processus de Paie

DIGITALISER LES PROCESSUS DE PAIE



Les technologies et la digitalisation se développent dans de nombreux métiers et la Paie ne fait pas exception. De nombreux outils digitaux, notamment des logiciels, existent pour accompagner les gestionnaires de Paie dans leur quotidien afin de faciliter leurs tâches et/ou répondre à des enjeux comme le choix de faire du “zéro papier”. Malgré les nombreux bénéfices apportés par ces outils, leur usage n’est pas suffisamment généralisé. Nous expliquons ici en quoi la digitalisation, mise en place et utilisée à bon escient, est indispensable.

LA DIGITALISATION DE LA PAIE : UN RETARD À RATTRAPER

Des méthodes encore archaïques



Il est à peu près acté que la **modernité et la performance** d'une entreprise s'observent entre autres par le prisme des **outils informatiques et logiciels** qu'elle utilise, même si bien sûr, cela ne fait pas tout ! Cependant, dans de nombreuses sociétés, la méthodologie et les outils utilisés dans les services Paie laissent penser qu'elle évolue dans un autre temps.

En effet, l'usage du papier est encore une norme dans certains services Paie, qui stockent tous les documents administratifs dans des classeurs et impriment notamment tous les bulletins de Paie afin de réaliser les **contrôles de Paie manuellement**. Ces contrôles sont parfois collectifs, ce qui nécessite d'imprimer chaque bulletin en plusieurs exemplaires afin que 2 ou 3 salariés les vérifient chacun de leur côté.

En plus du sujet écologique, ces méthodes, même si elles sont bien perçues de la part des employés d'une entreprise, car minutieuses, prennent un temps considérable et **monopolisent les gestionnaires de Paie pour des tâches à faible valeur ajoutée** et facilement automatisables.

Ces contrôles sont parfois collectifs, ce qui nécessite d'imprimer chaque bulletin en plusieurs exemplaires afin que 2 ou 3 salariés les vérifient chacun de leur côté.

Lorsque les processus sont dits “digitalisés”, ils sont parfois simplement **gérés avec des fichiers Excel**. Certes, c’est un bon début, et un fichier Excel bien paramétré peut permettre de faire énormément de choses, mais ce sont généralement des **fichiers complexes et indigestes** qu’il faut constamment compiler et vérifier. Pour preuve, un éditeur de logiciel de gestion financière, révélait que **88% des feuilles de calcul contiennent des erreurs**.



Les freins à la digitalisation de la Paie

Entre l'existence des outils adéquats et la situation difficile des services Paie, on peut se demander **pourquoi toutes les entreprises ne sont pas à la pointe de la digitalisation pour la Paie**. Tout simplement, car il existe encore de nombreux **freins suffisamment bloquants** pour que la direction ne passe pas le pas.

Deux freins principaux à la digitalisation d’un service Paie sont à noter selon nous : **le coût de mise en place et le coût d’entretien**.

Investir dans des outils adaptés et sur mesure a un **coût financier** qui peut représenter un **investissement important** pour une entreprise.

Mais le prix n'est pas le seul problème. Engager un projet de digitalisation implique de **libérer du temps des équipes** afin d'assurer sa mise en place, temps qui leur manque déjà pour leurs tâches quotidiennes. Cela nécessite aussi une **collaboration entre le service Paie et les équipes SI**, ce qui peut compliquer l'avancée du projet.

Pour que la mise en place se passe au mieux, il peut être bénéfique de faire appel à un **acteur externe qui accompagne les équipes dans le changement**. Toutefois, cela représente un **coût supplémentaire** et une partie prenante supplémentaire à gérer dans la coordination de projet. Un tel déploiement est d'autant plus complexe qu'on ne peut pas mettre un service Paie en pause.



Le coût d'entretien se traduit dans le fait qu'une digitalisation ne peut pas être faite une bonne fois pour toutes. Une fois l'implémentation des outils effectuée, le paramétrage, les mises à jour et l'amélioration de l'usage nécessitent une attention continue.



Si les équipes n'ont pas de temps à accorder à l'optimisation des outils, ils peuvent rapidement devenir un poids plus qu'une aide. Pour le contrôle de la DSN (Déclaration Sociale Nominative) par exemple, de nombreux services Paie font confiance au logiciel, qui peut être mal paramétré.



Les gestionnaires de Paie s'en rendent souvent compte trop tard, au moment d'un contrôle de l'URSSAF.

Se faire accompagner ponctuellement peut être une façon de lever ces freins, pour s'assurer de la bonne prise en charge de tous les points d'attention aux bons moments. Il y a un enjeu très fort sur les outils de contrôle, qui peuvent être très bien effectués avec des systèmes d'extraction et d'alertes, à condition que leur installation et leur paramétrage soient minutieusement personnalisés. Profiter de tous les bénéfices permis par la digitalisation est donc conditionné à un usage correct et complet.



DIGITALISER LA PAIE : DE NOMBREUX BÉNÉFICES

Gain de temps et fiabilisation

Les avantages de la digitalisation d'un service Paie ne sont pourtant plus à démontrer.

Le bénéfice premier, car observable immédiatement, est le gain de temps. Grâce à la technologie, le temps de traitement de la Paie est drastiquement réduit. La mise en place d'un logiciel peut être complexe, comme ça a été le cas lors du passage à la DSN, qui a vu de nombreux gestionnaires de Paie s'arracher les cheveux. Mais le résultat en vaut la chandelle, leur quotidien ayant été largement facilité une fois les outils opérationnels, avec la possibilité d'aborder leur travail avec plus de sérénité.

Le gain de temps s'accompagne d'une **hausse de la fiabilité des données**. Là où une erreur peut facilement se glisser dans un fichier Excel sans jamais être remarquée, les logiciels de Paie sont développés pour minimiser les erreurs. Ils peuvent collecter les données et réaliser des contrôles de cohérence de manière automatisée, ce qui permet de limiter les contrôles manuels.

LA DIGITALISATION DE LA PAIE POUR PLUS DE VALEUR AJOUTÉE

La digitalisation du service Paie entraîne une évolution des compétences nécessaires à son bon fonctionnement. Les gestionnaires de Paie doivent avoir une appétence informatique et un minimum de connaissances techniques pour être capables de prendre en main les outils, mais surtout de les challenger.

Leur rôle est maintenant aussi d'**optimiser ces outils pour les adapter à des besoins qui évoluent** et se précisent jour après jour. Les équipes doivent être capables d'appréhender les outils dans leur globalité pour **ne pas les subir et en faire une force** : ils doivent être formés à toutes leurs fonctionnalités.



Ceci étant fait, le gain de temps et l'automatisation du traitement des tâches les plus répétitives permettent aux gestionnaires de Paie de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme l'analyse et l'interprétation des données, la veille en droit social ou l'accompagnement à la prise de décision RH.

Ils ont alors plus de crédibilité auprès de leurs collègues, qu'ils peuvent informer et conseiller grâce au temps qu'ils peuvent consacrer à de la **pédagogie**. Ils peuvent également être impliqués dans le déploiement de politiques RH, de rémunération, ou de bien-être des salariés. En bref, le service Paie prend une **dimension beaucoup plus stratégique**, ce qui est positif pour l'entreprise autant que pour les salariés de la Paie qu'il faut justement mieux **valoriser**.

De nouveaux enjeux auxquels répondre

Ils ont alors plus de crédibilité auprès de leurs collègues, qu'ils peuvent informer et conseiller grâce au temps qu'ils peuvent consacrer à de la **pédagogie**. Ils peuvent également être impliqués dans le déploiement de politiques RH, de rémunération, ou de bien-être des salariés. En bref, le service Paie prend une dimension beaucoup plus stratégique, ce qui est positif pour l'entreprise autant que pour les salariés de la Paie qu'il faut justement mieux valoriser

Les logiciels vont de plus en plus vers **des systèmes tout intégrés**, pour faciliter la prise en main et limiter le nombre d'outils différents nécessaires pour faire tourner un service.



En outre, les plus grandes évolutions devraient être apportées par le développement de **l'intelligence artificielle et du big data**. On tendrait alors vers une **gestion prédictive** de la Paie et de la rémunération, qui ferait du service Paie non plus uniquement un centre de coût, mais aussi une **activité créatrice de valeur**.

DES FACTEURS EXTERNES POUR FAVORISER LA DIGITALISATION

La réglementation de la Paie

Les évolutions en termes de fonctionnalités des logiciels de Paie sont souvent poussées par les changements de réglementations. Ils nécessitent que les outils soient mis à jour sous peine de devenir obsolètes.

On le voit bien avec l'historique des méthodes de traitement de la Paie. Les changements de la DADS (Déclaration Annuelle Des Salaires), qui se faisait au départ sur papier, vers un modèle dématérialisé des données sociales puis vers l'historisation des données en Paie, avec un besoin de gestion de données en masse, est clairement à l'origine des besoins en logiciel de Paie. Le passage vers la DSN, modèle de déclaration mensuel, a contraint les éditeurs à soutenir opérationnellement ce projet étatique, en adaptant la structure des logiciels.



La DSN est mise à jour chaque année : de nouvelles normes voient le jour, au gré des projets de loi de finances et des projets de loi de financement de la Sécurité Sociale. Elle doit également être adaptée en fonction des **grands chantiers** que Pôle Emploi décide de mener, par exemple, pour réduire le nombre de cas traités à part, comme le signalement FCTU qui vise à permettre la déclaration des contrats courts sur moins d'un mois. Les décisions gouvernementales sur le sujet de la **retraite** font aussi évoluer la DSN et donc les fonctionnalités logicielles associées.

Le rôle des éditeurs de logiciels Paie



Les éditeurs ont également un rôle à jouer pour encourager les entreprises à digitaliser leur service Paie.

Certains éditeurs peinent à suivre le rythme des réglementations et à mettre à jour leurs logiciels suffisamment vite et suffisamment bien.

La problématique de la rétroactivité n'est, par exemple, pas traitée par tous les logiciels

C'est un vrai problème, car, si, par exemple, un changement de statut d'employé à cadre n'a pas été transmis au service RH à la date effective, il est nécessaire de pouvoir le traiter avec rétroactivité. **Les entreprises ne vont pas entamer des projets de digitalisation avec des outils qui ne répondent pas précisément à leurs besoins, il est donc primordial pour les éditeurs d'être toujours à la pointe de la technique.**

De manière plus poussée, les éditeurs peuvent être proactifs et anticiper des besoins spécifiques pour lesquels ils développent des fonctionnalités logicielles. Dans le secteur médical, la direction des systèmes d'information (DSI) est parfois obligée de développer des applicatifs spécialisés que les éditeurs ne proposent pas.

Mis à part sur quelques points précis, les éditeurs sont à peu près tous équivalents en termes de fonctionnalités techniques.

Il faut donc les challenger sur les services annexes fournis, qui sont un critère de différenciation, et donc de choix, pour leurs clients.

Les éditeurs sont à peu près tous équivalents en termes de fonctionnalités techniques.

La collecte des indicateurs est-elle simple ? Quelles sont les modalités de la maintenance applicative ? Quelle garantie de réactivité pour effectuer des modifications ?

Si une entreprise reçoit une réponse satisfaisante à ces questions, elle sera plus à même de s'engager dans un projet de digitalisation.



La formation sur le métier Paie

La formation, initiale ou continue, peut aussi venir soutenir les projets de digitalisation des services Paie. Certains DRH et consultants RH regrettent que la formation initiale ne soit **plus forcément très adaptée**. Elle est trop théorique et reste **superficielle sur la partie technique**, notamment parce qu'elle ne peut pas faire face à la diversité des outils que les gestionnaires de Paie seront amenés à rencontrer. Il faudrait envisager des formations complémentaires **par secteur** ou verticale de marché afin de pouvoir entrer plus en détail sur les outils associés.

[Découvrir notre pôle formation](#)



Si les recrues Paie étaient mieux formées à la gestion des outils et plus sensibilisées à la problématique de la digitalisation, ils **pourraient être prescripteurs des projets de digitalisation et rassurer leur direction** sur leur capacité à gérer leur bonne mise en œuvre.

Levier 4 :
Adapter la
structure du
service Paie

ADAPTER LA STRUCTURE DU SERVICE PAIE



En entreprise, la question se pose souvent d'externaliser certaines tâches, voire un service entier, pour ne plus en avoir la responsabilité en interne. C'est le cas du **service Paie**. En plus d'être une fonction support, l'importance de la Paie et les nombreuses problématiques humaines et organisationnelles auxquelles elle fait face sont à l'origine de nombreux débats. Comment optimiser sa gestion ? Doit-on laisser **gérer chaque site à sa manière** ou **externaliser** complètement le traitement de la Paie ? La question est belle et bien **légitime**, et elle se pose d'autant plus qu'avec la **crise sanitaire**, de nombreuses entreprises ont fait le choix de **l'externalisation en urgence**, pour assurer l'édition des fiches de Paie et libérer du temps à leurs équipes.

Mais la réponse ne peut pas être apportée simplement. De nombreux facteurs doivent être évalués pour faire le choix le plus judicieux : qualité, efficacité, conformité réglementaire, coûts et aspects humains. Et la bonne solution peut être plus nuancée que les options envisagées au départ. Voici un panorama des différents types de gestion de la Paie, avec leurs avantages et inconvénients.

De nombreux facteurs doivent être évalués pour faire le choix le plus judicieux : qualité, efficacité, conformité réglementaire, coûts et aspects humains.

INTERNALISATION DE LA PAIE



Gérer la Paie en interne signifie qu'elle est entièrement traitée par des salariés de votre entreprise. Toutefois, cette gestion peut être décentralisée ou centralisée. Dans une gestion décentralisée, on compte autant de services Paie que de bureaux, d'entités ou de filiales. Chaque site gère la Paie des salariés concernés. Une gestion centralisée consiste, quant à elle, à gérer tous les sites à partir d'un seul lieu, souvent le siège, et de faire appliquer une procédure unique dans chaque site.

Gestion décentralisée de la Paie

Les avantages d'une gestion décentralisée de la Paie sont assez évidents. L'entreprise maîtrise la qualité et l'image du service et possède les compétences en interne, ce qui est rassurant.

La proximité est également importante pour la Paie qui est au service des employés. Une gestion décentralisée favorise donc les échanges et maintient une relation pleinement humaine entre les gestionnaires de Paie et le reste des équipes.

En revanche, elle implique aussi plusieurs inconvénients.

Chaque site peut traiter sa Paie avec des particularités qui peuvent rapidement devenir des erreurs. Les équipes sur site sont le plus souvent polyvalentes sur les fonctions RH et moins expertes en Paie, ce qui peut entraîner un manque de rigueur sur le suivi des évolutions réglementaires.



Elle n'est souvent pas économique, puisqu'elle nécessite le maintien de plusieurs équipes similaires sans mutualisation de coûts et avec des besoins de formation et d'accompagnement réguliers.

Enfin, une organisation décentralisée est très sensible aux problématiques humaines que sont notamment le turnover et l'absentéisme (lire "Levier de performance n°1 : revaloriser l'activité Paie et ses salariés") et qui impactent négativement la performance du traitement de la Paie.

Gestion centralisée de la Paie



Cette problématique humaine se retrouve également dans une gestion centralisée, mais est plus limitée, les équipes étant souvent plus au fait des missions des uns et des autres.

En revanche, la distance géographique peut parfois être vue un problème si elle n'est pas corrigée par des processus permettant le dialogue et le lien interne. Le service Paie peut alors se sentir exclu de l'opérationnel et du quotidien de l'entreprise, et le reste des employés peuvent regretter le manque de contact humain.

Il faut en outre mettre en place une coordination efficace pour la remontée d'informations, mais le faire intelligemment, car les processus peuvent vite se transformer en usine à gaz et devenir lourds et coûteux.

Dans le cas d'une gestion centralisée, il est primordial d'instaurer un **système de contrôle de l'application des procédures sur site**, pour éviter les erreurs, s'assurer de la prise en compte des évolutions. En effet, si la structure globale est insuffisante ou si l'incohérence est trop présente, **les avantages de ce modèle seront vite éclipsés**.

En revanche, si cette structure est performante, les **économies d'échelle réalisées** sont loin d'être négligeables. Et les équipes, qui sont alors spécialisées uniquement en Paie, fournissent a priori un **service de meilleure qualité** avec un taux d'erreur faible.

EXTERNALISATION DE LA PAIE

L'externalisation de la Paie, appelée aussi BPO (Business Process Outsourcing) consiste à faire appel à un prestataire externe pour **gérer tout ou une partie des activités de la Paie** :



La veille et les mises à jour manuelles et logicielles nécessaires pour s'aligner à la réglementation



L'administration des salariés



La réalisation et la distribution des bulletins de salaire



Les déclarations aux différents organismes

Dans ce cas, l'entreprise a une **relation contractuelle** avec ce prestataire, le plus souvent un cabinet d'expertise-comptable ou un éditeur et intégrateur de logiciels.

Avantages de l'externalisation de la Paie



Externaliser son service Paie présente des avantages conséquents. Cela permet tout d'abord de **transférer la responsabilité de la Paie sur le prestataire**, qui est soumis à des pénalités en cas de non-respect de ses engagements en termes de qualité et d'échéances.

Le prestataire est censé fournir un service de qualité puisque la Paie est son unique métier. L'entreprise peut alors **permettre aux autres fonctions RH de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.**

Ensuite, externaliser la Paie permet de faire disparaître les problématiques de turnover, de congés et d'absentéisme. Le prestataire s'engage à assurer la continuité de service quelle que soit sa propre situation organisationnelle.

Selon la situation de l'entreprise, les économies budgétaires associées peuvent être intéressantes, qu'elles soient directes via la diminution des salaires, ou indirectes via l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Externaliser le service Paie permet également de faire gagner un temps précieux à ses équipes, notamment en évitant toutes saisies manuelles particulièrement chronophages.

Inconvénients de l'externalisation de la Paie

Ces avantages s'accompagnent toutefois d'inconvénients qui peuvent être des surprises et qu'il faut absolument anticiper.

Le prestataire en charge de la Paie doit posséder des procédures rigoureuses sur le traitement de votre Paie, ce qui nécessite de les élaborer si elles n'existent pas. La rigidité contractuelle associée peut également être pesante pour des PME ou ETI.

En outre, il ne s'agit pas de croire qu'externaliser son service Paie revient à ne plus avoir à s'en soucier. Une compétence en interne reste nécessaire, pour faire le lien avec le prestataire, assurer la collecte et la transmission des informations et effectuer des contrôles. Une relation avec un prestataire doit être coordonnée, ce qui n'est pas toujours simple, et une validation des actions du prestataire reste nécessaire à certaines étapes.



MODÈLES INTERMÉDIAIRES DE GESTION DE LA PAIE

Pour mettre en place la gestion la plus optimisée du traitement de la Paie, il ne s'agit pas de choisir, comme on pourrait le croire, entre internalisation et externalisation.



Pour mettre en place la gestion la plus optimisée du traitement de la Paie, il ne s'agit pas de choisir, comme on pourrait le croire, entre internalisation et externalisation.



Un mix interne/externe parfois plus adapté

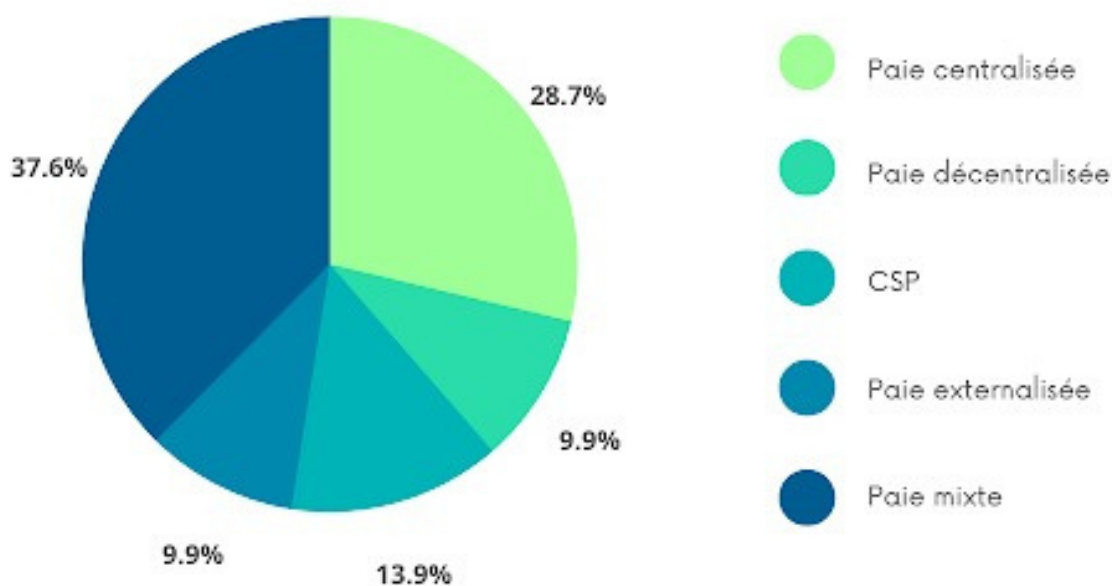
La gestion de la Paie en CSP (centre de services partagés) est un exemple d'un modèle mixte qui a le vent en poupe auprès des entreprises françaises. Elle consiste, pour une entreprise, à créer un service indépendant qui rassemble une ou plusieurs fonctions support de la société et qui mutualise la production de tâches opérationnelles pour différentes sociétés, sites ou entités d'un même groupe. Le CSP est autonome et assure la gestion de la Paie comme le ferait un prestataire externe, tout en restant interne à l'entreprise. Une organisation en CSP permet, si elle est bien coordonnée, de bénéficier des avantages d'une internalisation et d'une externalisation.

Les procédures peuvent être plus facilement déclinées à grande échelle, avec notamment une industrialisation des processus de digitalisation. L'uniformisation de la Paie est assurée, les risques juridiques sont diminués et les coûts sont rationalisés.

Avoir recours à un modèle mixte permet d'intervenir de manière agile pour répondre à des besoins spécifiques qui ne sont pas les mêmes d'une entreprise à une autre. Il est primordial pour faire un choix, d'analyser les problèmes, les besoins, les compétences disponibles et manquantes pour ensuite trouver la meilleure des solutions.

Le modèle mixte, est, selon une étude datant de 2018, l'organisation Paie la plus répandue pour les entreprises en dessous de 10000 salariés :

Répartition des organisations Paie pour les entreprises de 1000 à 10000 salariés



Bénéficiaire d'un accompagnement généralisé ponctuel

L'analyse de la situation et des besoins d'une entreprise n'est pas facile à réaliser en autonomie. Elle nécessite une prise de recul suffisante pour être capable de remettre en question des éléments qui paraissent intouchables au sein de la société, et en l'occurrence du service Paie.

Il peut alors être judicieux de se faire accompagner, comme le propose Fortify avec la mise à disposition de consultants qui interviennent avec un œil neuf et neutre sur des missions plus ou moins longues et sur des problématiques plus ou moins variées.

Une entreprise peut avoir recours à un consultant dans plusieurs cas. Il peut s'agir de repartir à zéro et, suite à un audit, de mettre en place de manière encadrée la configuration la plus adaptée. Un consultant peut aider sur un projet spécifique, comme l'implémentation de nouveaux logiciels, que les équipes n'ont pas forcément le temps de coordonner. Il peut s'agir aussi de venir combler un besoin urgent mais ponctuel pour éviter d'opter pour une externalisation mise en place à la va-vite, alors que ce n'est certainement pas la meilleure option.



L'une des options peut également être d'entrer dans une **démarche de management de transition avec un consultant expert**. C'est un excellent moyen pour assurer le remplacement d'un DRH sur plusieurs mois dans une entreprise qui n'a pas réussi à recruter, par exemple.



L'un de nos consultants senior expert est récemment intervenu, durant plusieurs mois, pour **accompagner une entreprise en rupture de compétences** après le départ de leur directeur des ressources humaines. Notre domaine d'intervention a porté sur deux axes : garantir une continuité de service au sein d'un service fragile et déployer un plan d'actions pour accroître la performance du service.

L'avantage principal d'un tel accompagnement est de pouvoir bénéficier de la polyvalence de nos consultants, qui ont des années d'expertise et d'expérience en Paie mais aussi en organisation de service.

Sur cette mission, notre consultant a apporté ses compétences en **relation client et en adaptabilité, sa responsabilité, son autonomie et sa pédagogie**. Il a un fort esprit d'analyse et critique sur ce qu'il voit en entreprise, ce qui lui permet d'être **force de proposition, de faire monter les équipes en compétence** pour les rendre autonomes dans une organisation optimisée.



Newext RH est le cabinet de conseil SIRH du Groupe Fortify, entreprise de conseil et de service en technologie avec des expertises en Ressources Humaines, Data et Digital.

Notre cabinet accompagne les entreprises dans la transformation digitale de la fonction RH et de la fonction Paie.

Notre ambition est d'aider les DRH à bâtir une organisation agile et ainsi leur permettre de se concentrer sur le cœur de métier : l'humain.

Une question ? Un projet ?

N'hésitez pas à nous contacter à l'adresse contact@fortify.fr.

www.fortify.fr