



Always Designing
for People®

Le potentiel de la paie en 2024 : enquête mondiale sur la gestion de la paie

En 2024, les professionnels de la paie devront trouver un équilibre entre priorités contradictoires, défis et opportunités ainsi que risques et résultats dans un contexte d'incertitude économique toujours présent. Notre enquête mondiale sur la gestion de la paie met en évidence une fonction de paie de plus en plus ambitieuse mais qui ne doit pas perdre de vue ses fondamentaux.

Portez un
nouveau
regard sur
la paie



Trouver l'équilibre dans la priorisation en matière de gestion de la paie

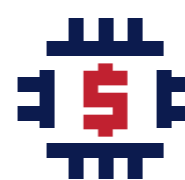
Bienvenue dans le rapport « Le potentiel de la paie en 2024 », qui examine en profondeur la fonction de paie internationale pour comprendre son évolution face aux besoins en perpétuel changement des entreprises et de leurs salariés. Pour établir ce rapport, nous avons mené une enquête auprès de cadres supérieurs (avec des responsabilités relatives à la paie, qu'ils soient chefs de service ou cadres supérieurs à l'international) travaillant dans des entreprises internationales de plus de 1 000 salariés, basées aux quatre coins du monde. Nous avons cherché à connaître les performances de la paie concernant ses aspects fondamentaux (exactitude et conformité) et du rôle de plus en plus stratégique qu'elle joue dans la prise de décisions des dirigeants, ainsi que dans l'amélioration de l'agilité opérationnelle en faveur du développement de l'entreprise. Enfin, nous nous sommes penchés sur son parcours d'innovation : la progression de la paie quant à l'intégration des technologies émergentes, la sécurité des données, l'amélioration de l'expérience des salariés ainsi que la capacité d'évolution de ses opérations dans le temps.

En 2024, les entreprises internationales devront trouver un équilibre entre priorités contradictoires, défis et opportunités, ainsi que risques et résultats, dans un contexte d'incertitude économique toujours présent. Nombre d'entre elles cherchent à réduire leurs frais généraux, mais sans transiger sur la performance ni l'innovation. La numérisation de diverses opérations professionnelles, y compris la paie, se poursuit et il est essentiel que chaque investissement soit à l'origine d'un bénéfice en termes d'efficacité et de RSI. Cela ressort clairement de cette étude, qui révèle que la recherche de rentabilité et la numérisation sont les deux principaux facteurs de transformation de la paie pour les deux à trois prochaines années (**tous deux à hauteur de 33 %**), suivis de près par la recherche de rentabilité opérationnelle et de productivité (**30 %**).

Parallèlement, les entreprises ne doivent pas négliger leur rôle d'employeurs responsables. L'amélioration de l'expérience des collaborateurs est une priorité pour les responsables de la paie, représentant un facteur essentiel de transformation de la paie pour **30 %** d'entre eux. La réalisation de cet objectif exige des entreprises qu'elles posent avant tout de bonnes bases. Dans ce contexte de crise liée au coût de la vie, il est plus important que jamais d'assurer une rémunération correcte et ponctuelle des salariés. Sans cela, la réputation des entreprises pourrait en pâtir. Mais, au-delà de ça, la paie se doit d'aller plus loin pour contribuer de manière proactive à l'expérience positive des salariés. Elle doit en effet aligner la recherche d'égalité et de transparence de la paie, tout en protégeant les données des salariés et en les aidant à gérer leur propre santé financière et leur bien-être.

Quels sont les principaux moteurs de transformation de vos opérations de paie au cours des deux à trois prochaines années ? (3 réponses maximum)

Rentabilité	33 %
Numérisation	33 %
Rentabilité opérationnelle/productivité	30 %
Amélioration de l'expérience des collaborateurs	30 %
Diversité/Équité/Inclusion (y compris transparence/égalité salariale)	27 %
Sécurité/confidentialité des données renforcée	27 %
Expansion internationale	24 %
Intégration des systèmes (p.ex. dans l'ERP)	24 %
Marque employeur	20 %
Vision globale des informations de paie internationale	19 %



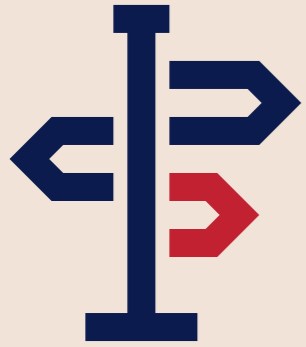
La rentabilité et la numérisation sont les deux principaux facteurs de transformation de la paie pour les deux à trois prochaines années

Quels bénéfices souhaiteriez-vous tirer en priorité d'une transformation de la paie ? (5 réponses maximum)

Amélioration de l'expérience des collaborateurs	27 %
Intégration des données de paie avec d'autres systèmes RH/entreprise	26 %
Technologie plus fiable	26 %
Technologie basée sur le cloud plus fiable	26 %
Sécurité des données plus stricte	25 %
Simplification de la collecte des données de paie	25 %
Accès à davantage de fonctionnalités de rapport et d'analyse	25 %
Accélération du reporting	25 %
Centralisation des fonctions de paie/RH/finance	24 %
Amélioration de l'implication des salariés	24 %
Rationalisation des processus de paie	23 %
Des informations sur la conformité et des mises à jour système en temps et en heure	23 %
Assistance paie de premier ordre	21 %
Standardisation des processus de paie multi-pays	20 %
Accès à distance aux informations de paie	20 %
Consolidation des rapports de paie multi-pays	17 %

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

	International (initiative mondiale)	Niveau régional (initiatives régionales)	Niveau national (initiatives propres à un pays)
Sécurité des données	38 %	38 %	38 %
Renforcement de l'intégration au système de paie ainsi que d'autres services essentiels de l'entreprise	35 %	35 %	34 %
Qualité et intégrité des données	35 %	33 %	33 %
Proposition de nouvelles méthodes de rémunération du personnel (par exemple, accès aux salaires perçus)	31 %	28 %	30 %
Transparence de la paie	31 %	31 %	30 %
Égalité salariale	30 %	29 %	31 %
Capacité de reporting	28 %	29 %	28 %
Exactitude de la paie des salariés	28 %	31 %	30 %
Respect des délais de paiement des salariés	27 %	29 %	28 %
Conformité réglementaire	27 %	28 %	29 %



Les personnes interrogées expriment clairement ce qu'elles attendent de la transformation de la paie ; et la similarité de leurs réponses, toutes échelles confondues (internationale, régionale et nationale), indique qu'elles considèrent ces questions comme des enjeux universels. Ces besoins s'inscrivent dans quatre grands thèmes et défis révélés par les conclusions de l'étude menée cette année.



L'expérience des collaborateurs est une priorité, mais qu'en est-il de l'exactitude ?

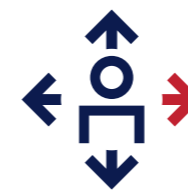
L'expérience des collaborateurs est une priorité pour les équipes de paie, dont près d'un tiers (**30 %**) la cite comme principal moteur d'activité pour la transformation de la paie au cours des deux à trois prochaines années. Nombreux sont ceux à espérer introduire des méthodes innovantes de rémunération du personnel (**31 %**) à l'échelle internationale. Mais si l'exactitude de la paie s'est améliorée depuis la pandémie, les conclusions indiquent néanmoins qu'un nombre inquiétant d'erreurs persiste. À l'échelle internationale, l'exactitude moyenne générale s'élève à seulement **78 %**, soit une légère augmentation par rapport aux **75 %** de l'année dernière. Avec un tiers des personnes interrogées (**32 %**) déclarant que la rectification des erreurs prend au moins deux cycles de paie, les entreprises doivent prendre des mesures pour résoudre ces problèmes. Sans cela, elles s'exposent à un risque d'impacts graves sur l'expérience générale du personnel, sur son bien-être et sur la fidélisation des talents.

Trouver un équilibre entre vision internationale et expertise locale

Les responsables de la paie déclarent que les dirigeants demandent plus de données de paie (**47 %**) et posent plus de questions (**45 %**) à leurs équipes depuis l'année dernière. Cependant, de nombreuses entreprises ne disposent toujours pas de la structure et de la technologie nécessaires pour produire un reporting et des analyses cohérents. Moins de la moitié (**44 %**) d'entre elles jouissent d'une visibilité totale sur toutes les paies et sur tous leurs sites, et la plupart sont en manque de fonctionnalités essentielles telles qu'un tableau de bord d'information mondial (**35 % seulement en ont un**), un outil de comparaison, de prévision et de reporting RH avancé (**22 % en ont un**) et un système de standardisation de leurs opérations (**31 % en ont un**). Les indicateurs de conformité internationale standard se font également rares, avec seulement **52 %** des entreprises qui utilisent des indicateurs standard et environ deux sur cinq (**41 %**) qui utilisent des méthodes différentes dans chaque pays. Pourtant, en dépit de ces lacunes en termes de visibilité, près d'une personne interrogée sur cinq (**19 %**) déclare que l'adoption d'une vision globale de la paie internationale est un moteur d'activité important pour transformer la paie au cours des deux à trois prochaines années. Le temps est venu de remettre en question la situation actuelle et d'explorer le RSI issu du remplacement des systèmes existants par un dispositif de paie internationale intégré.

L'importance de l'informatique pour la paie internationale

Les considérations informatiques sont essentielles pour choisir une solution de paie. Les cadres responsables de la paie ont cité la sécurité des données comme l'élément prioritaire de leur plan d'amélioration pour les deux à trois prochaines années (**38 %**), suivie de la qualité et l'intégrité des données (**35 %**), puis de l'augmentation de l'intégration dans les systèmes essentiels de l'entreprise (**35 %**) à l'échelle internationale. Toutefois, ces questions sont également un frein à l'innovation, avec les préoccupations de sécurité des données (**41 %**) et les difficultés liées à l'intégration dans les logiciels RH existants (**41 %**) citées comme les deux principaux obstacles à la mise en œuvre d'une paie internationale. Étant donné qu'une proportion élevée d'entreprises gère encore la paie en utilisant de nombreux processus manuels et des systèmes disparates et cloisonnés, l'élimination de ces obstacles aurait pour effet de générer d'importantes économies et d'atténuer les risques, sans parler de la valeur stratégique de la fonction de paie.



Huit employeurs sur dix élargissent leur équipe de paie au sein de l'entreprise

De l'opérationnel au stratégique : l'équipe de paie moderne

Les employeurs font face à des priorités conflictuelles en matière de gestion des talents. D'un côté, on demande plus à la fonction de paie, en interne comme en externe, et, de l'autre, les entreprises doivent répondre aux exigences de processus et de rentabilité. Huit employeurs sur dix élargissent leur équipe de paie au sein de l'entreprise, mais près des deux tiers (**62 %**) réfléchissent à un fonctionnement avec moins de personnel. En outre, les pénuries de compétences indiquent que plus de la moitié d'entre eux (**57 %**) ont vu leur service de paie affecté par une pénurie de personnel de paie.

Les employeurs sont également confrontés à une évolution des compétences au sein de l'équipe de paie, qui inclut de plus en plus de ressources informatiques spécialisées, de sécurité des données ainsi que des ressources analytiques et de conformité, tandis que plus des trois quarts d'entre eux déclarent opérer une revalorisation du personnel de paie existant et une modification de leurs méthodes de travail (**79 %**). **69 %** des personnes interrogées envisagent d'externaliser la totalité ou la majorité de leurs processus de paie pour épauler leurs équipes réparties partout dans le monde, ce qui permettrait aux employeurs d'accéder aux compétences de paie qui leur manquent tout en donnant à leur équipe la possibilité de se concentrer sur des domaines plus stratégiques et de s'investir dans leur développement professionnel via une revalorisation.

Méthodologie

Nous avons interrogé **1 735 cadres supérieurs dans 19 pays**, qui travaillent 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 à l'échelle mondiale**. Tous occupent un poste de chef de service ou de niveau supérieur, et plus de 80 % d'entre eux sont Senior Vice-President, membre du Conseil d'administration ou à un autre niveau décisionnel senior.

Les pays concernés par l'enquête sont les suivants :

Royaume-Uni, États-Unis, Canada, France, Allemagne, Chine, Singapour, Inde, Afrique du Sud, pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège et Suède), Brésil, Chili, Australie, Italie, Pays-Bas et Japon.

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. Tous les entretiens ont été menés en ligne dans la langue locale.

L'expérience des collaborateurs est une priorité, mais qu'en est-il de l'exactitude ?

« Axe de récompense » de toute entreprise, la paie est un élément essentiel de l'expérience des collaborateurs. Pourtant, elle reste souvent négligée. Percevoir une rémunération exacte et en temps requis est la condition d'emploi la plus fondamentale qui soit et, si tel n'est pas le cas, cela peut avoir un grave impact sur le bien-être psychologique et financier des salariés, sans parler de leurs niveaux d'implication et de productivité. Selon l'étude Global Workplace 2022 menée par le centre de recherches ADP Research Institute, les salariés qui estiment percevoir une rémunération juste sont trois fois plus susceptibles de s'impliquer totalement dans leur travail. Et près de la moitié des salariés mécontents de ne pas être payés à leur juste valeur déclarent être en recherche active d'un nouvel emploi.

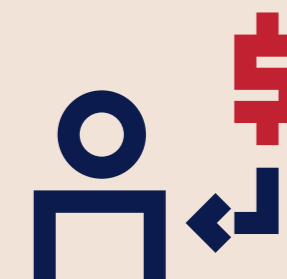
Aujourd'hui, les attentes des salariés quant à leurs conditions de travail sont plus élevées que jamais, du télétravail aux prestations sociales, en passant par l'autonomie et le caractère épanouissant de leurs fonctions. Si leur employeur ne satisfait pas à leurs exigences, ils ne tarderont pas à chercher un emploi ailleurs, car les importantes pénuries de compétences donnent le pouvoir aux candidats. Aussi, en plus de poser les bonnes bases salariales (une rémunération exacte et délivrée en temps et en heure), les équipes de paie et RH doivent désormais réfléchir à la façon d'améliorer leur offre auprès des salariés, en introduisant des technologies faciles à utiliser, une fonctionnalité de libre-service, des ressources RH et des systèmes intégrés de calcul des temps, des présences et des prestations sociales, ainsi que des méthodes et fréquences de paie modernes.

Comment les employeurs répondent-ils aux attentes des salariés ?

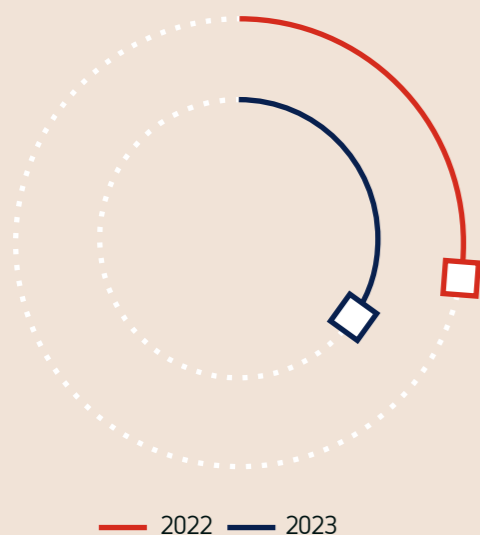
Intentions ou réalité ?

L'expérience des collaborateurs est sans aucun doute une priorité pour les équipes de paie, avec **30 %** des personnes interrogées estimant qu'il s'agit d'un facteur essentiel de la transformation de la paie au cours des deux ou trois prochaines années. Cependant, les fonctions de paie restent encore en deçà des fondamentaux attendus : opérer une rémunération exacte des salariés, en temps et en heure.

L'étude menée l'année dernière a suscité l'inquiétude à la suite d'une augmentation conséquente des erreurs de paie pendant et après la pandémie. Il est toutefois encourageant de constater une amélioration de l'exactitude, bien que minime. À l'échelle mondiale, le niveau moyen d'exactitude générale s'élève à **78 %**, soit un peu plus que les **75 %** de l'année dernière. On constate des signes clairs qui indiquent la nécessité de simplifier, découpler et numériser les systèmes et processus de manière plus efficace pour réduire le risque d'erreurs, en particulier pour permettre aux équipes de paie de mettre en place de nouvelles méthodes de rémunération du personnel ou de répondre aux demandes croissantes d'accès aux salaires perçus.



28 % des personnes interrogées déclarent prévoir une amélioration de l'exactitude de la paie des salariés pour les deux à trois prochaines années (soit une baisse par rapport aux 35 % de l'année dernière)

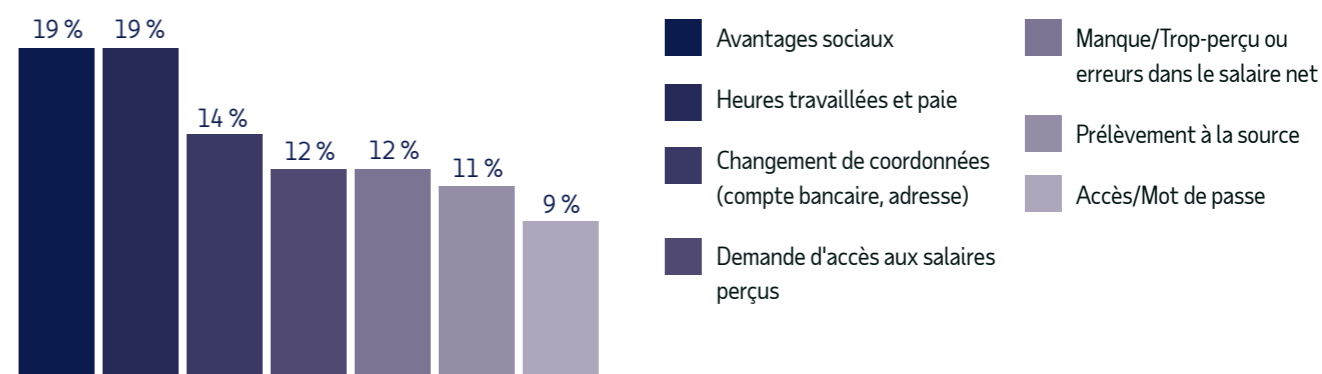


La résolution des problèmes de paie prend également un temps considérable, avec un tiers des personnes interrogées (32 %) admettant qu'il faut au moins deux cycles de paie pour rectifier les erreurs de rémunération, tandis que 22 % déclarent que ces problèmes surviennent en milieu de cycle, ce qui génère des difficultés de traitements supplémentaires et de recalcul des impôts. Et avec seulement 28 % des personnes interrogées déclarant prévoir une amélioration de l'exactitude de la paie des salariés pour les deux à trois prochaines années (soit une baisse par rapport aux 36 % de l'année dernière), la question suivante se pose : si la priorité est à l'expérience des collaborateurs et la proposition de nouvelles méthodes de rémunération du personnel, pourquoi fait-on si peu de cas de l'exactitude ?

Soutien au bien-être financier des salariés

Les questions des salariés restent importantes, avec près de la moitié des personnes interrogées (44 %) déclarant que les volumes ont augmenté au cours des 12 derniers mois. Si les améliorations de l'exactitude indiquent une légère réduction de la proportion de questions portant sur les horaires par rapport à celles portant sur la paie (19 %, contre 26 % l'année dernière), l'impact de la crise du coût de la vie est observé dans les demandes d'accès aux salaires perçus, qui concernent une question sur dix.

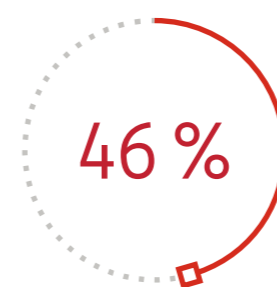
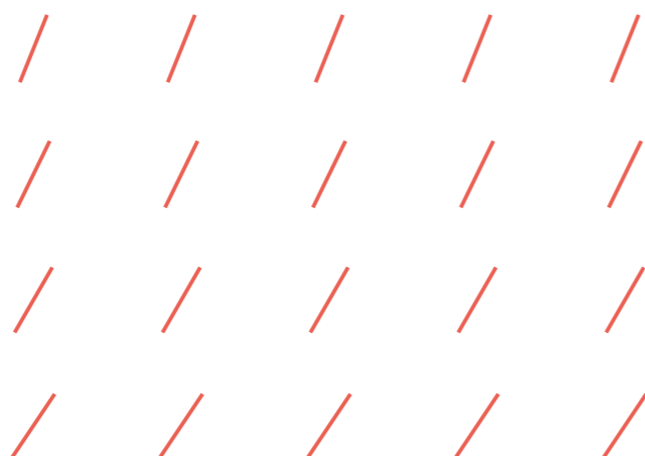
Au regard des questions portant sur la paie/les bulletins de paie que vous recevez chaque mois, quelle est la nature de la majorité d'entre elles ?



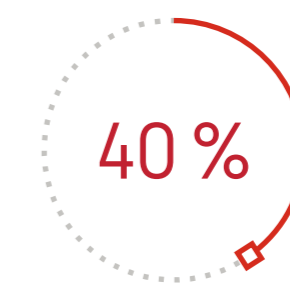
Dans un environnement économique difficile, la paie et l'accès à la paie sont plus importants que jamais pour le bien-être financier des salariés. Aujourd'hui, les signes indiquent que les entreprises internationales souhaitent améliorer et proposer au personnel des moyens innovants d'accéder à leurs salaires. Au cours des deux à trois prochaines années, près d'un tiers des personnes interrogées (31 %) prévoient de proposer de nouvelles méthodes de rémunération de leur personnel à l'échelle internationale. Une hausse par rapport à 2022, où seulement un cinquième l'envisageait. En outre, les dirigeants prévoient à l'avenir de :

Dans quel délai votre/vos équipe(s) de paie parvien(n)ent-elle(s) à résoudre les problèmes de rémunération insuffisante ?

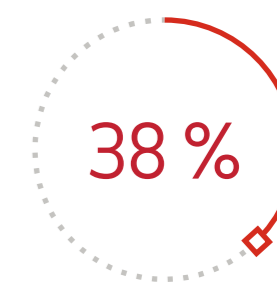
		Délai de remboursement	
		Rémunération hebdomadaire	Rémunération mensuelle
En milieu de cycle	22 %	2 à 3 jours	14 à 21 jours
Au prochain cycle de paie	40 %	7 jours	28 à 31 jours
Entre 2 et 4 cycles de paie	27 %	7 à 14 jours	60 à 120 jours
Varie selon la fonction de paie/le pays	4 %		
Ne sait pas	1 %		



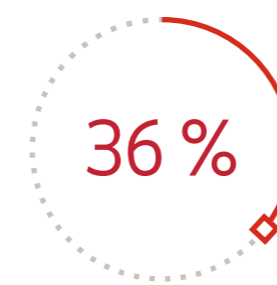
introduire un mélange de méthodes de rémunération alternatives, telles que les portefeuilles mobiles ou les cartes prépayées



fournir un accès plus rapide aux salaires perçus



proposer des options flexibles et permettre aux salariés de choisir leur date de paie



proposer des cycles de paie plus fréquents (hebdomadaires ou bimensuels)



proposer une rémunération en cryptomonnaie

Pour les équipes de paie, il y a plusieurs avantages à assurer une expérience positive pour les collaborateurs ; et l'objectif de l'année 2024 sera de faire en sorte que tout fonctionne en harmonie, au profit des salariés et de l'entreprise.



Augmentation des questions de diversité, d'équité et d'inclusion

Les politiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion sont cruciales pour procurer aux collaborateurs une expérience positive ; et les entreprises doivent veiller à respecter la législation en vigueur et à être transparentes avec le personnel. Ce sujet est clairement l'une des premières préoccupations des dirigeants, avec près de la moitié des personnes interrogées signalant une augmentation du nombre de questions portant sur l'égalité salariale et la transparence de la paie depuis l'année dernière (**46 % et 44 %, respectivement**).

Néanmoins, plus d'un quart d'entre elles (**27 %**) reconnaissent que la DEI est l'un des principaux moteurs pour transformer leur organisation de la paie au cours des deux à trois prochaines années. Aussi doivent-elles veiller à ne pas laisser ce point être éclipsé par d'autres préoccupations plus urgentes. En particulier lorsqu'il est ressorti de l'étude People at work 2022 menée par l'ADP Research Institute que **76 %** des salariés déclaraient envisager de chercher un nouvel emploi s'ils découvraient des disparités salariales injustifiées entre les hommes et les femmes, ou l'absence de politique en matière de DEI au sein de leur entreprise (**76 %**).



Trouver un équilibre entre vision internationale et expertise locale

Gérer une organisation de la paie à l'international implique de trouver un équilibre entre expertise locale et respect des obligations internationales de reporting et de visibilité. Les exigences et réglementations en matière de paie varient considérablement d'un pays à l'autre, mais les entreprises doivent s'efforcer de standardiser autant que possible leurs processus et procédures pour assurer un reporting international, des économies d'échelle, une rentabilité et une expérience collaborateurs cohérente. Les données de paie sont non seulement cruciales pour opérer une rémunération exacte et opportune des salariés, mais elles font également partie intégrante du processus de prise de décisions commerciales. Elles peuvent jouer leur rôle avec efficacité dès lors que les équipes les collectent et les associent à une expérience de paie internationale unifiée.

L'importance stratégique de la paie ne cesse de s'accroître. Alors que les dirigeants cherchent à garder le cap dans un contexte économique difficile, ils demandent à accéder à plus de données de paie que les années précédentes (**47 %**) et posent davantage de questions aux équipes de paie (**45 %**).

Les personnes interrogées déclarent que les données de paie sont un élément majeur à considérer dans les stratégies suivantes :

49 %

Gestion des coûts

45 %

Commercial/Développement

44 %

Expansion

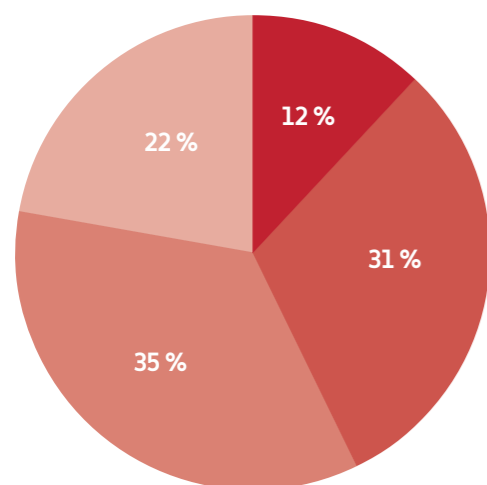
42 %

Diversité, équité et inclusion

Cependant, de nombreuses entreprises ne disposent toujours pas de la structure et de la technologie nécessaires pour produire des reportings et des analyses cohérents.

La plupart sont en manque des fonctionnalités essentielles qui devraient être la norme dans toute structure de paie internationale. Si **35 %** des personnes interrogées déclarent disposer d'un tableau de bord mondial pour concevoir et éclairer leurs stratégies en temps réel, et **22 %** possèdent des outils de comparaison, prévision et reporting RH avancés avec une visibilité complète sur les dépenses, **31 %** affirment ne pouvoir accéder qu'à certaines données, non standardisées. Dans les cas les plus préoccupants, près d'une personne interrogée sur dix (**12 %**) n'est pas en mesure d'accéder à des données à des fins de reporting mondial, ce qui suggère qu'elles n'ont aucune visibilité.

Lorsque vous pensez à la façon dont vous communiquez les informations de paie internationale aux dirigeants, diriez-vous que votre entreprise...



- N'a pas accès aux données à des fins de reporting à l'échelle mondiale et les données existantes ne sont pas fiables
- A accès à certaines données, mais absence de standardisation entre les pays
- Possède un tableau de bord mondial avec accès en temps réel aux informations pour concevoir et éclairer ses stratégies RH (ex. : recrutement, avantages sociaux et égalité salariale)
- Possède des outils de comparaison, de prévision et de reporting RH avancés avec une visibilité complète sur les dépenses



Remettre en question la situation actuelle

Plusieurs signes indiquent que de nombreuses entreprises ont accepté la situation actuelle, peut-être en raison des restrictions budgétaires ou de la résistance au changement des entreprises locales. Par exemple, seul un quart des personnes interrogées (**25 %**) disent vouloir accélérer le reporting et un quart (**25 %**) souhaitent bénéficier d'un accès à plus de fonctionnalités de reporting et d'analyse, tandis que près d'1 personne interrogée sur 5 (**19 %**) affirme que l'adoption d'une vision globale de la paie internationale est un moteur d'activité essentiel pour les opérations de paie au cours des deux à trois prochaines années. Afin d'éliminer cette résistance, les responsables de la paie doivent développer un argumentaire en faveur d'une actualisation des systèmes de paie existants, en démontrant l'impact financier et commercial ainsi que la nécessité d'en faire une priorité avant tout autre investissement informatique.

Suivi de la conformité

La visibilité du statut de la paie internationale et la performance de conformité sont tout aussi importantes pour permettre aux employeurs d'établir les fondamentaux de la paie tout en identifiant les risques réglementaires ainsi que les éléments à améliorer et à innover. Mais là encore, de nombreuses entreprises en sont encore incapables, avec moins de la moitié des personnes interrogées (**44 %**) déclarant avoir une visibilité totale sur les paies de tous leurs sites. Il n'y a pas eu d'amélioration par rapport à l'année dernière.

Quant au suivi de la performance de conformité, **52 %** des personnes interrogées déclarent avoir mis en place quelques normes (par exemple, vérifier que les déclarations légales ont été soumises dans les délais), mais ont des difficultés à les associer à l'amélioration des processus. Pour encore 2 personnes sur 5, chaque pays a des méthodes différentes de suivi de la performance de conformité.

Cela a donc naturellement un impact sur l'exactitude et la performance, avec près d'un tiers des personnes interrogées expliquant que les erreurs sont identifiées seulement lors des audits de la paie (**29 %**) ou lorsque les autorités les contactent (**25 %**). Un manque de visibilité de la conformité pourrait également exposer les entreprises à des sanctions réglementaires, sans parler des préjudices pour la réputation et la marque de l'employeur associés au non-respect des réglementations et à une rémunération incorrecte des salariés.

Comment, le cas échéant, assurez-vous le suivi de la performance de conformité de la paie internationale ? (Cochez toutes les réponses applicables)

Nous utilisons quelques indicateurs standard (par exemple, vérifier que les déclarations légales ont été soumises dans les délais) mais avons des difficultés à les associer à l'amélioration des processus	52 %
Nous avons défini nos propres indicateurs et les utilisons pour contrôler la conformité	47 %
Chaque pays a des méthodes différentes de suivi de la performance de conformité	41 %
Les erreurs ne sont mises en évidence que lorsqu'un audit de la paie est réalisé	29 %
Les erreurs ne sont mises en évidence que lorsque les salariés les signalent	28 %
Les erreurs ne sont mises en évidence que lorsque les autorités nous contactent	25 %
Nous n'effectuons aucun suivi de la performance de conformité	2 %



Améliorer la visibilité de la paie internationale

Les meilleures solutions de paie internationale associent l'expertise locale à une expérience utilisateur unique et attrayante. Cela permet aux entreprises qui interviennent dans plusieurs régions d'appréhender tous les aspects de la paie, y compris les traitements des salaires, les calculs des impôts et les bulletins de paie sur une seule et même solution, qui rassemblera également les données à l'échelle internationale pour un reporting unifié et une visibilité totale. Parallèlement, une assistance spécialisée locale reste toujours disponible pour gérer les problèmes et difficultés réglementaires à l'échelle nationale.

« La technologie d'ADP Global Payroll ainsi que son intégration et sa compatibilité avec les systèmes HCM garantissent aux entreprises des données de paie exactes et fiables. Les clients ont ainsi gagné en confiance quant à leur capacité à rémunérer correctement les salariés et à fournir aux autorités fiscales concernées des données exactes. »

Total Economic Impact™ of ADP Global Payroll, menée par Forrester Consulting et commandée par ADP 2023

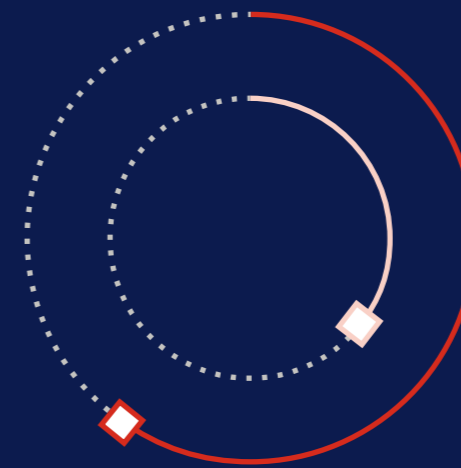
L'importance de l'informatique pour la paie internationale



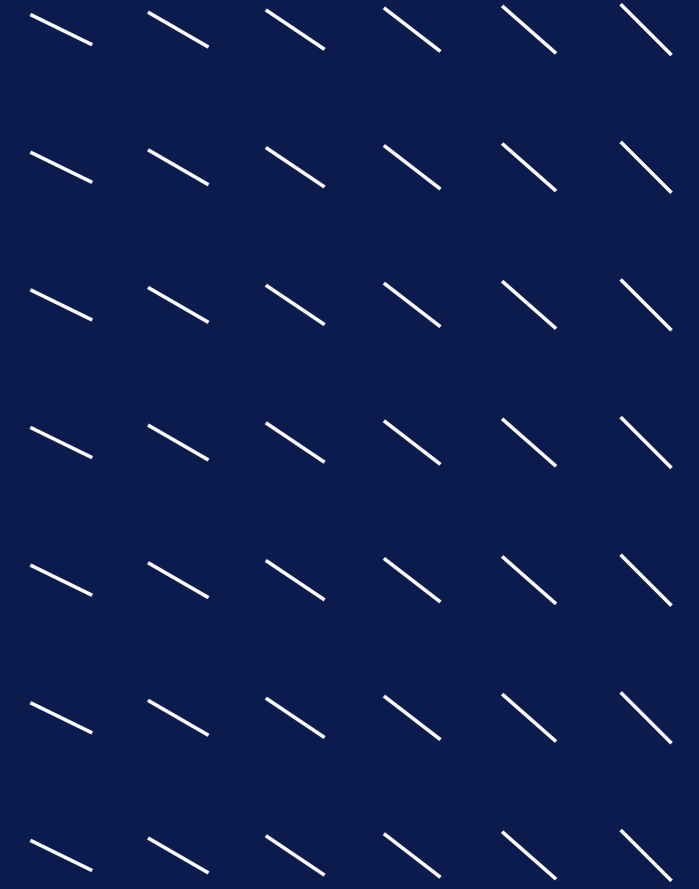
L'intégrité des données et l'intégration des systèmes sont deux des principaux défis à relever par les entreprises et sont d'importants facteurs d'influence en faveur des solutions de paie internationale. Il est devenu si important d'identifier les fonctionnalités adéquates que les responsables informatiques jouent aujourd'hui un rôle majeur dans les discussions sur la paie internationale, en vue de diminuer la complexité de la mise en œuvre, de la maintenance continue et de la gestion du flux de données.

La facilité d'intégration permet de garantir un bon fonctionnement à long terme des systèmes de paie, avec la possibilité d'y intégrer les technologies émergentes et de répondre aux besoins des entreprises en évolution, sans nécessiter un temps de développement informatique conséquent. L'étude vient étayer ce point en démontrant que la qualité et l'intégrité des données, ainsi que leur intégration grandissante dans les systèmes essentiels de l'entreprise, se classent parmi les trois principaux moteurs d'activité pour la transformation de la paie au cours des deux à trois prochaines années (à hauteur de 35 %).

Quels processus de paie, le cas échéant, avez-vous automatisés (RPA) ou souhaiteriez-vous automatiser pour réduire l'effort manuel et gagner en efficacité ?



60 % disposent aujourd'hui d'un système automatisé de collecte des données, quand **36 %** y aspirent



Finie la séparation des processus de saisie manuelle des paies, horaires et présences et des processus RH. Aujourd'hui, tout doit être automatisé et directement connecté, ce qui réduit le temps passé par les équipes à saisir et recouper les données, diminue le risque d'erreurs et donne une visibilité en temps réel de l'ensemble d'une entreprise. Selon l'étude menée l'année dernière, plus d'une équipe de paie sur cinq (22 %) ont admis passer plus de 30 heures par semaine à recouper les données de paie et RH.

On constate quelques signes d'amélioration de la situation, notamment avec de nombreuses entreprises qui ont introduit l'automatisation de leurs systèmes pour faciliter les processus de paie manuels, même si, pour un grand nombre d'entre elles, il ne s'agit encore que d'un objectif à atteindre :



Près des deux tiers des personnes interrogées (**60 %**) disposent aujourd'hui d'un système automatisé de collecte des données, quand **36 %** y aspirent



54 % opèrent des recoupements automatisés entre le système de paie et les autres systèmes de l'entreprise, quand **41 %** y aspirent



59 % disposent d'un système automatisé de saisie des données, quand **37 %** y aspirent



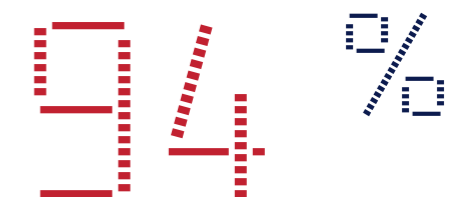
52 % disposent d'un système automatisé de reporting dans le processus de paie, quand **41 %** y aspirent

Le manque d'intégration met l'informatique sous pression

Néanmoins, une automatisation efficace va de pair avec l'intégration des systèmes, ce qui n'est pas encore chose faite dans plus de la moitié des entreprises interrogées. À l'échelle internationale, l'intégration dans les systèmes financiers et de comptabilité est plus courante (**41 %**). Cependant, les chiffres sont moindres pour les prestations sociales et les systèmes RH existants (**39 % pour les deux**), les horaires et les présences (**38 %**), les congés et absences (**37 %**) et les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP) (**35 %**). Il s'agit d'un problème à résoudre par la quasi-totalité des personnes interrogées, avec plus de 9 personnes interrogées sur 10 (**94 %**) admettant qu'elles aimeraient opérer une intégration dans tous ces systèmes à l'échelle internationale, ou dans tous/certains pays.

Certains prestataires de paie internationale proposent un service d'intégration dans divers systèmes d'entreprises différents, mais dans de nombreux cas les services informatiques doivent configurer leurs propres systèmes. En conséquence, des ressources informatiques sont mobilisées pour gérer le flux de données entre les systèmes de paie et RH ou d'autres systèmes de l'entreprise, et pour gérer les flux de données en l'absence d'intégration. En moyenne, les personnes interrogées estiment que cela représente près de 22 heures par semaine, par pays, soit une proportion de temps conséquente qui pourrait être utilisée ailleurs. Au regard de ces chiffres, il est compréhensible que les difficultés d'intégration aient été citées comme l'un des principaux freins à la mise en œuvre d'un modèle de paie internationale (**41 %, contre 35 % l'année dernière**).

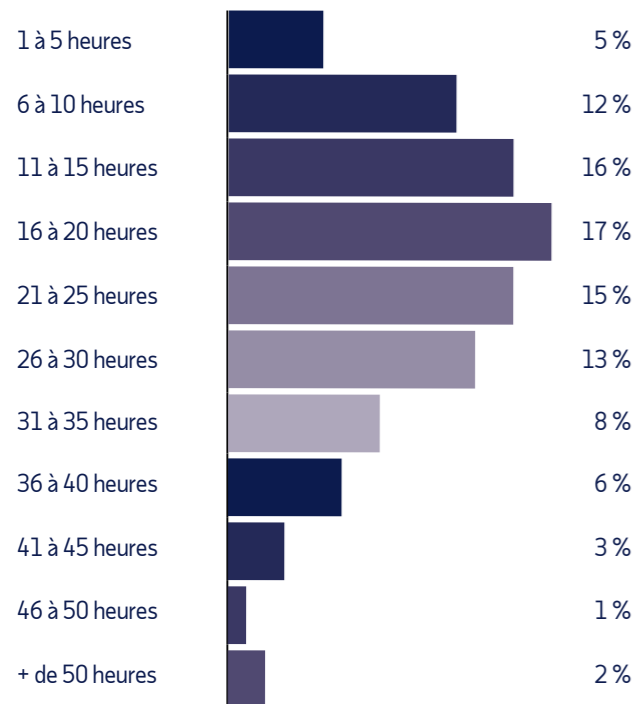
Mais l'intégration aux systèmes peut ne pas être aussi difficile que les entreprises l'imaginent. En réalité, investir dans une solution de paie internationale peut considérablement alléger la charge informatique grâce à des intégrations automatisées dans tous les systèmes RH les plus répandus. L'implication croissante des responsables informatiques dans les discussions sur la paie est un immense pas en avant vers une sensibilisation aux possibilités de surmonter les difficultés d'intégration. Et cette tendance va se poursuivre en 2024 à mesure que l'automatisation, la rentabilité et les données continueront de générer un avantage concurrentiel.



plus de 9 personnes interrogées sur 10 reconnaissent souhaiter opérer une intégration dans tous ces systèmes



En moyenne, combien de temps consacrent vos ressources informatiques à la gestion du flux de données entre les systèmes de l'entreprise et les systèmes de paie chaque semaine, par pays ?



Les réglementations du temps de travail associent paie et gestion des T&A

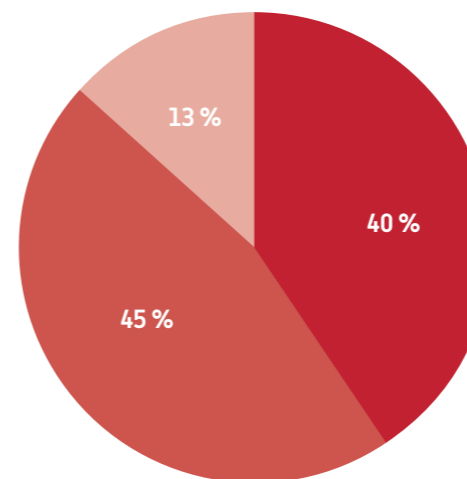
Les systèmes de paie et de gestion des temps et activité (T&A) ont toujours été séparés en raison de leurs fonctionnalités distinctes. Mais, avec l'entrée en vigueur des réglementations du temps de travail dans de nombreuses régions, assorties d'exigences de déclaration strictes, la nécessité de combiner ou d'intégrer étroitement les systèmes a augmenté. Les entreprises disposant de systèmes distincts se sont trouvées contraintes de recouper les données ou d'élaborer des intégrations complexes. Il est possible d'éviter cela en faisant appel à un prestataire qui fournit ces deux systèmes sous la forme d'une solution unique, qui permet de transférer automatiquement les données. Il n'est plus nécessaire de saisir deux fois les données ni de les recouper.



Cybersécurité : une menace perpétuelle

Les failles de cybersécurité sont une menace perpétuelle pour la paie. Et la question n'est pas de savoir « si » mais « quand » une entreprise se verra confrontée à une faille de grande ampleur. Près des deux tiers des personnes interrogées (60 %) signalent au moins une faille de cybersécurité ayant impacté la paie au cours des 24 derniers mois et un quart (25 %) déclarent en avoir vécu au moins trois. À l'échelle internationale, la sécurité des données a été citée comme élément à améliorer en priorité pour la paie au cours des deux à trois prochaines années (38 %).

Comment décriez-vous les cyberattaques qui ont impacté votre service de paie ?



- Faillles de faible ampleur
- Faillles de faible et de grande ampleurs
- Faillles de grande ampleur

Il est encourageant de constater qu'un plus grand nombre d'entreprises mettent en place les mesures adéquates pour atténuer les impacts des failles. Plus de la moitié des personnes interrogées (52 %) déclarent avoir élaboré un guide et un plan de continuité pour toutes leurs activités afin de protéger leurs opérations de paie partout dans le monde, soit une hausse par rapport aux 46 % de l'année dernière. De plus, 99 % des personnes interrogées déclarent que la sécurité des données a pris de l'importance dans leur stratégie de paie au cours des 12 derniers mois, avec 46 % précisant qu'elle est devenue essentielle (soit une hausse par rapport aux 98 % et 43 % de l'année dernière, respectivement).

Laissant :



La sécurité des données est une préoccupation majeure et l'un des principaux facteurs d'influence des décisions de mise en œuvre d'un système de paie internationale. Plus des deux cinquièmes (41 %) des personnes interrogées ont cité les problèmes de sécurité des données comme frein à la mise en place d'un système de paie internationale, ce qui est surprenant dans la mesure où, dans la plupart des cas, plus il y a de systèmes, plus la sécurité est complexe. Néanmoins, les responsables de la paie et informatiques veulent vraiment avoir la certitude que les partenaires avec lesquels ils travaillent mettront en place tous les dispositifs possibles pour protéger leurs données à l'international, 24 heures sur 24.



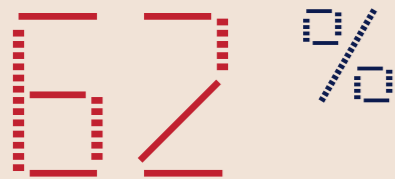
« La première fois, on n'est pas préparé à faire face à une attaque de logiciel malveillant, ce qui est généralement toléré. Mais si on n'est pas prêt à réagir lorsque cela se reproduit, alors on est responsable. Et personne ne comprendra qu'on doit transiger sur l'exactitude ou la ponctualité des paiements. »

Volker Schrank, Senior Director, HR Technology & Employee Experience, Mondelēz International

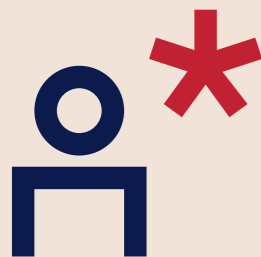
De l'opérationnel au stratégique : l'équipe de paie moderne

La numérisation progresse rapidement dans de nombreuses équipes de paie, mais les parcours de numérisation des entreprises et le rôle joué par leurs équipes de paie dans cette transition varient considérablement. Si certaines dépendent encore en grande partie des compétences de paie traditionnelles, d'autres voient leurs équipes évoluer et intégrer une expertise technique élargie et plus conséquente à mesure qu'elles s'efforcent de relever les défis de sécurité des données, d'analyse et de stratégie.

Mais quel que soit le poste occupé, les personnes jouent toujours un rôle central dans la production efficace des paies locales et internationales ; et les entreprises s'efforcent de maximiser la valeur de leurs équipes de paie, face aux défis de compétences et de budget. Il est essentiel de faire appel à des partenaires externes pour mobiliser leurs technologies et leur expertise opérationnelle afin de gagner en rentabilité et d'aider les professionnels de la paie à endosser un rôle plus stratégique.



62 % disent chercher un moyen de gérer la paie avec un effectif plus réduit



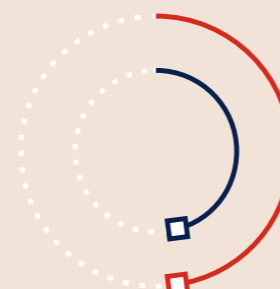
Les pénuries de compétences en matière de paie s'aggravent

Les employeurs font face à des priorités conflictuelles. D'un côté, on demande plus à la fonction de paie et, de l'autre, on constate un besoin perpétuel d'accroître la rentabilité et de gérer les coûts. Cela se reflète dans leur approche de la gestion des talents. Dans l'ensemble, les équipes de paie se développent, avec 8 personnes interrogées sur 10 indiquant qu'elles développent leur équipe au sein de leur entreprise, et **73 %** déclarant que leur équipe s'élargit dans un ou deux pays, soit une hausse par rapport à l'année dernière. Mais, de même, **62 %** des personnes interrogées disent chercher un moyen de gérer la paie avec un effectif plus réduit, soit une hausse de cinq points par rapport à l'année dernière.

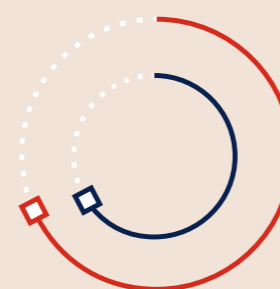
Optimiser les équipes de paie pour appréhender les difficultés et opportunités de l'entreprise n'est pas chose aisée à mesure que les pénuries de compétences continuent d'augmenter. Depuis l'année dernière, la recherche de nouveaux talents n'a pas connu de trêve, avec près de la moitié (**48 %**) des personnes interrogées disant avoir des difficultés à trouver des professionnels de la paie compétents en dehors de l'entreprise, tandis qu'un nombre encore plus important (**57 %**) reconnaissent que leur service de paie est ou a été affecté par une pénurie de personnel de paie, soit une hausse par rapport à l'année dernière (53%). Cela amène les deux tiers (**67 %**) des employeurs à former leur personnel existant et non spécialiste afin qu'il puisse se charger de la paie (soit une hausse par rapport aux 64 % de l'année dernière).



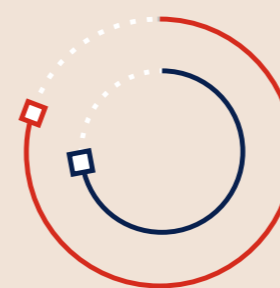
57 % déclarent que leur service de paie a été affecté par une pénurie de personnel de paie, un chiffre en hausse par rapport aux **53 %** de l'année dernière



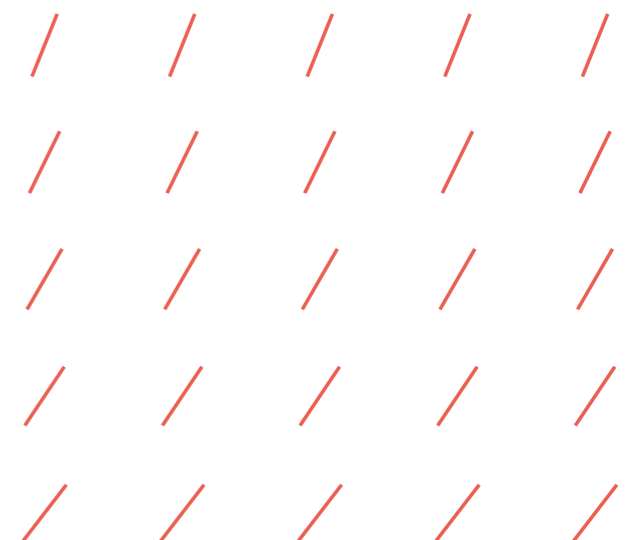
48 % disent avoir des difficultés à trouver des professionnels de la paie compétents en dehors de l'entreprise, soit un **pourcentage identique à l'année dernière**

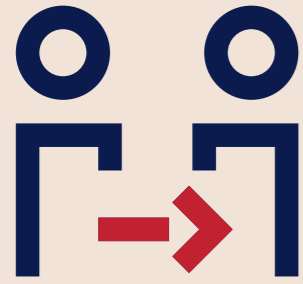


67 % forment leur personnel existant et non spécialiste afin qu'il puisse se charger de la gestion de la paie, contre **64 %** l'année dernière



79 % font monter en compétences des collaborateurs déjà affectés à la gestion de la paie et modifient leurs méthodes de travail, contre **72 %** l'année dernière





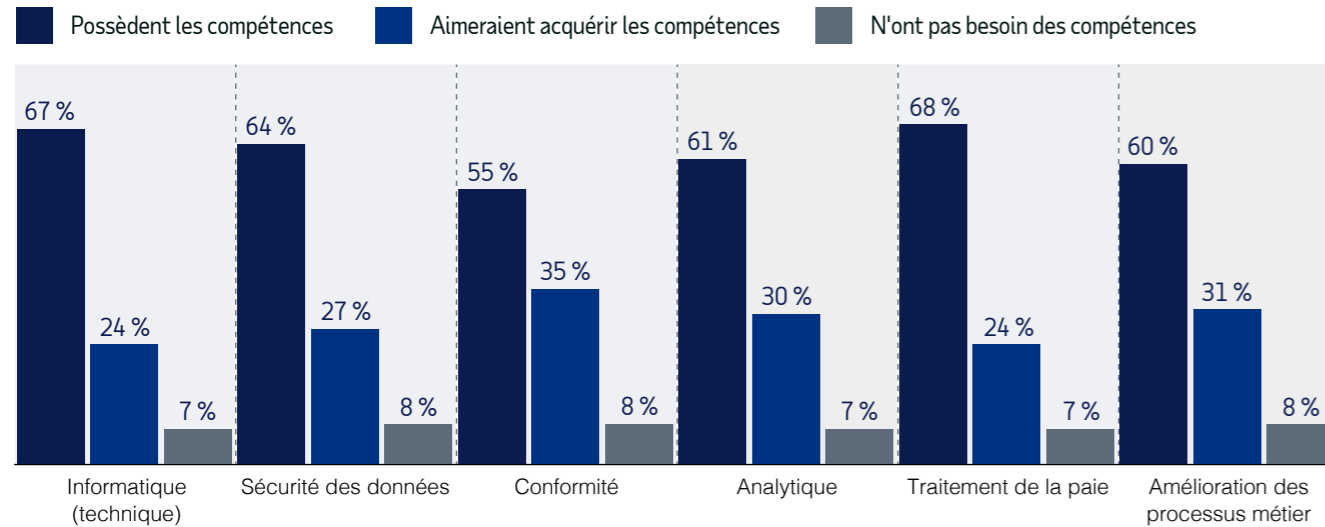
Le nouveau visage de l'équipe de paie

L'évolution de la composition des équipes de paie est une difficulté supplémentaire car les entreprises cherchent à développer leurs capacités dans les domaines techniques, analytiques et stratégiques. Pour certains, cela a impliqué de faire monter en compétences le personnel existant et de modifier les méthodes de travail (79 %), quand d'autres ont commencé à embaucher des spécialistes possédant une expertise autre que les compétences de paie traditionnelles.

Dans l'ensemble, les compétences spécialisées sont en augmentation dans les équipes de paie, avec environ deux tiers d'entre elles disposant désormais de ressources/compétences informatiques dédiées (67 %), de ressources en matière de sécurité des données (64 %) et de compétences analytiques/de reporting (61 %). Près de la moitié des personnes interrogées (55 %) comptent désormais des experts en conformité au sein de l'équipe, et la plupart des autres aimeraient disposer de ce type d'expertise.



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



La priorité donnée aux capacités techniques se reflète également dans les activités que les responsables de la paie souhaitent placer au premier plan de l'emploi du temps de leurs équipes, regroupant la sécurité/confidentialité des données (56 %), l'analyse des données (56 %), l'intégration de nouvelles technologies émergentes (56 %), l'APM (amélioration des processus métier) (56 %) et la planification stratégique (55 %). Il est cependant intéressant de noter qu'une proportion considérable de personnes interrogées souhaite également que les collaborateurs de la paie existants consacrent plus de temps aux tâches moins rentables, telles que la collecte des données (52 %), la saisie des données (48 %), le reporting (47 %) et les recouvrements (43 %). Ce constat met en évidence la prévalence perpétuelle de ces activités dans les entreprises internationales, où la technologie est développée pour réduire la charge administrative.

Souhaiteriez-vous que votre équipe de paie consacre plus, moins ou autant de temps aux activités de paie suivantes ?

Activité	Plus	Moins	Autant
Sécurité/confidentialité des données	56 %	17 %	24 %
Intégration de nouvelles technologies émergentes	56 %	17 %	24 %
APM	56 %	18 %	24 %
Analyse des données	56 %	17 %	25 %
Planification stratégique	55 %	18 %	24 %
Collecte des données	52 %	19 %	25 %
Suivi de conformité	49 %	20 %	28 %
Saisie des données	48 %	24 %	26 %
Reporting	47 %	21 %	30 %
Questions des salariés	46 %	22 %	30 %
Rapprochements	43 %	22 %	31 %
Erreurs d'intégration des données	40 %	33 %	25 %

L'externalisation pour résoudre les difficultés de gestion des talents

L'externalisation des principaux processus de paie permet aux entreprises de surmonter une grande partie de ces difficultés de gestion des talents. En fournissant une combinaison de ressources opérationnelles essentielles et d'automatisation, l'externalisation de la paie internationale libère des ressources et soutient les 79 % d'entreprises qui reconnaissent faire monter en compétences leur personnel de paie existant et modifier les méthodes de travail. C'est une option couramment adoptée par les cadres responsables de la paie, avec 70 % des personnes interrogées envisageant d'externaliser une partie de leurs processus de paie pour épauler leurs équipes réparties partout dans le monde, tandis que 69 % envisagent d'externaliser la totalité ou la majorité de leurs processus de paie dans le monde entier.



des personnes interrogées envisageant d'externaliser une partie de leurs processus de paie pour épauler leurs équipes réparties partout dans le monde

Le potentiel de la paie en 2024



Les équipes de paie sont ambitieuses et veulent apporter le plus de valeur possible à l'échelle internationale et locale. Toutefois, dans de nombreux cas, elles se voient entravées par des bases instables qui leur rendent la tâche plus difficile qu'elle ne pourrait l'être, voire impossible. Dans l'état actuel des choses, les difficultés résident dans le risque d'éclipser le potentiel de la paie.

Que peuvent donc faire les responsables de la paie pour faire pencher la balance ?



Donner la priorité aux fondamentaux :

Les expériences collaborateurs innovantes et les initiatives liées à la paie sont hors de propos si les équipes de paie ne posent pas les bonnes bases dès le départ. Les responsables doivent commencer par procéder à un examen des systèmes de paie et un audit de l'exactitude et des erreurs de paie au sein de l'entreprise. Pourquoi ces erreurs ? Une fois les principaux problèmes identifiés, il convient de mettre en place un plan pour combler les lacunes, notamment en explorant les nouvelles technologies et partenaires de paie susceptibles d'aider.



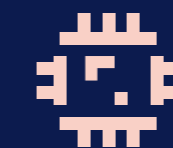
Prendre en compte la valeur, et non le coût, des outils de paie :

Il est aisé d'accepter les limites des systèmes existants testés et éprouvés et de tenir compte des obstacles plutôt que des avantages du changement. Mais passer à une solution de paie internationale innovante, intégrée et cohérente portera la valeur bien au-delà d'une interface attrayante, en contribuant à la production de décisions stratégiques et d'économies à long terme qui donneront plus d'ampleur au retour sur investissement. Selon l'étude Total Economic Impact Study™ d'ADP Global Payroll 2023 réalisée par Forrester Consulting pour le compte d'ADP, l'abandon d'une solution de paie non intégrée a généré un RSI total de **131 %**, composé de bénéfices quantifiés tels que des coûts de mise en conformité évités et des économies réalisées sur la paie, ainsi que de bénéfices non quantifiés tels qu'une amélioration de l'exactitude de la paie et de l'expérience des collaborateurs, en plus d'une harmonisation des coûts directs.



Donner la priorité aux données :

Une automatisation et une intégration fluides sont essentielles pour l'avenir de la paie internationale. Alors travaillez avec des partenaires qui vous facilitent la tâche. Les professionnels informatiques passent trop de temps à gérer des connexions et à transférer des données alors que ces processus pourraient être entièrement automatisés et gérés par un prestataire externe.



Maximiser la technologie pour réduire la charge administrative :

La saisie et le recoupement manuels des données prennent encore trop de temps aux salariés, ce qui a pour effet d'exacerber les pénuries de compétences, de diminuer la rentabilité et d'accroître les problèmes d'exactitude. Collaborer avec un partenaire de paie internationale permet aux entreprises d'automatiser une grande partie de cette administration manuelle et de mobiliser une expertise externe. Ainsi, les budgets dédiés à la gestion des talents peuvent être investis dans le développement de compétences stratégiques et techniques pour l'avenir.



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 © 2023 ADP, Inc.

WF 1720053 | RW1083 | 09/2023

