

Indice Mondial de Complexité de la Paie 2021

Quels défis pour la paie des années 2020 ?



alight

TABLE DES MATIÈRES

1	Avant-propos
2	Top 40 de l'Indice Mondial de Complexité de la Paie 2021
5	Top 10 des pays
7	Complexité de la paie selon les régions du monde
13	Principaux résultats
26	Avis d'experts
31	Conclusion
33	Données démographiques de l'étude



L'Indice Mondial de Complexité de la Paie (IMCP) d'Alight fournit aux responsables RH et paie une analyse détaillée des différents niveaux de difficultés à gérer la paie selon une liste de 40 pays.

Le rapport 2021 examine comment les organisations se préparent aux problématiques relatives à l'exercice de la gestion de la paie dans les prochaines années. Il fait aussi état du rôle de plus en plus stratégique que jouent les départements paie dans l'agilité recherchée par les entreprises pour soutenir leur objectif de réactivité face aux fluctuations des marchés.

Cette cinquième édition témoigne d'autre part de l'évolution de la paie, par pays et par grandes régions du monde, ce qui la rend unique en son genre.

Les résultats rendent compte de l'expérience accumulée par des centaines de professionnels de la paie et des ressources humaines du monde entier. Ces experts ont répondu à des questions portant sur la stratégie, les niveaux de prestations de services, la gestion des prestataires et les subtilités relatives à la gestion et la rémunération des collaborateurs en ces temps d'évolution rapide. La grande majorité des personnes interrogées font partie d'entreprises comptant des salariés dans plusieurs pays.



Top 40 de l'Indice Mondial de Complexité de la Paie 2021

Top 40 des pays pour la complexité de la paie, d'après les directives et réglementations sur le reporting, les processus et la sécurité.

	2021	Pays	2019	2017
→	1	France	1	1
→	2	Italie	2	2
→	3	Belgique	3	3
→	4	Allemagne	4	16
↑	5	Espagne	6	8
↑	6	Pologne	10	14
↑	7	Russie	11	10
↑	8	Suisse	14	22
↓	9	Japon	5	5
↑	10	Etats-Unis	21	15
↑	11	Afrique du Sud	12	N/A
↓	12	Danemark	8	6
↓	13	Venezuela	9	N/A
↓	14	Chine	7	20
↑	15	Mexique	19	27
↓	16	Pays-Bas	9	7
↓	17	Suède	13	13
↑	18	Autriche	30	N/A
↓	19	Brésil	16	9
→	20	Finlande	20	N/A
↑	21	Australie	24	17
↑	22	Roumanie	29	N/A
↑	23	Argentine	12	23
↓	24	Corée du Sud	15	N/A
↓	25	Inde	23	21
+	26	Slovaquie	N/A	N/A
+	27	République Tchèque	N/A	N/A
+	28	Indonésie	N/A	N/A
↓	29	Malaisie	22	29
↓	30	Canada	29	24
↓	31	Royaume-Uni	28	19
↓	32	Nouvelle-Zélande	27	12
↓	33	Irlande	17	11
↑	34	Colombie	37	N/A
↑	35	Thaïlande	38	N/A
↓	36	Turquie	25	25
↓	37	Philippines	18	18
↓	38	Singapour	31	4
↓	39	Hong Kong	26	28
↓	40	Émirats arabes unis	32	26

“

Aujourd'hui, les équipes de paie sont censées s'adapter avec une rapidité impressionnante aux événements mondiaux, aux changements technologiques et aux besoins et demandes des entreprises.

Le monde dans lequel nous évoluons est plus compétitif et complexe que jamais poussant les organisations à constamment s'adapter, voire se réinventer, parfois dans un laps de temps très court. Les applications et processus de paie doivent suivre ce mouvement mais ne s'adaptent pas nécessairement aussi bien qu'on le souhaiterait.

L'innovation, Les plateformes hébergées dans le Cloud, plus modernes et évolutives, les données de plus en plus intégrées permettant d'accéder à l'analytique RH, sont des éléments phares qui vont permettre aux professionnels de la paie d'accompagner leurs entreprises dans leurs objectifs de développement. Malgré tout, la paie reste, dans bon nombre de pays, un processus complexe à gérer et on observe que le choix d'externaliser une partie ou la totalité du risque de cette complexité s'impose peu à peu. La mauvaise gestion de la paie peut coûter cher à votre entreprise en sapant ses résultats financiers, mais aussi sa réputation.

La demande de données en temps réel pour éclairer les prises de décisions est en hausse. De même, on se rend compte que l'intégration des données de paie avec celles d'autres fonctions de l'entreprise apporte des avantages opérationnels et concurrentiels significatifs.

Pouvoir compter sur une source unique d'informations consolidées et reconnues est le moyen le plus rapide et le plus fiable d'obtenir une vue d'ensemble en temps réel de la rentabilité et de l'efficacité de l'ensemble d'une organisation. Cette approche a démontré sa valeur inestimable pendant la pandémie, dans les entreprises capables de la mettre en œuvre.

L'accès à distance, en toutes circonstances à l'information et aux outils pour la traiter est désormais une exigence incontournable. Pour beaucoup, la résilience des processus de paie est devenue un problème majeur lors des confinements dus à la COVID-19. Comme dans les rapports précédents de l'IMCP, la sécurité des données reste une grande priorité.

Les perturbations provoquées par la pandémie, ainsi que la nécessité d'une réglementation et d'un respect des procédures ont généré un véritable intérêt pour l'externalisation et la gestion des processus de paie dans le Cloud. Pour la première fois, le rapport 2021 de l'IMCP montre que les processus de paie dans le Cloud sont plus utilisés que les processus gérés en interne.

Ce rapport présente l'état actuel de la complexité de la paie. Il décrit également les nombreuses mesures vous permettant d'adapter vos systèmes de paie locaux et multi-pays afin de garantir la pérennité de votre entreprise dans un monde imprévisible.

Si ce rapport suscite des réflexions et des interrogations, le mieux est d'en parler. Nous serons ravis d'en discuter plus amplement avec vous.”



*Luca Saracino,
Vice-président exécutif,
Alight solutions*

Synthèse du Top 40

Le Top 40 de l'IMCP 2021 s'est concentré sur 10 facteurs clés essentiels pour la conformité et l'exactitude de la paie :



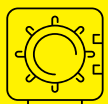
- 1 Fréquence et exigences pour le reporting



- 2 Conformité : impôts et retenues (sécurité sociale)



- 3 Réglementation et législation sur la paie, y compris les variations et les mises à jour régionales et locales



- 4 Sécurité, utilisation et stockage des données



- 5 Droits et avantages sociaux des salariés, y compris le salaire minimum, les heures supplémentaires et les indemnités de poste



- 6 Syndicalisation et comités d'entreprise



- 7 Octroi d'allocations facultatives, par exemple prise en charge des frais de déjeuner, avantages flexibles et primes ponctuelles



- 8 Processus et reporting — nombre de champs salariés, fréquence, etc.



- 9 Gestion quotidienne de la paie



- 10 Exceptions, dont les changements liés à la COVID

Top 10 des pays

Top 10 des pays pour la complexité de la paie, d'après les directives et réglementations sur le reporting, les processus et la sécurité

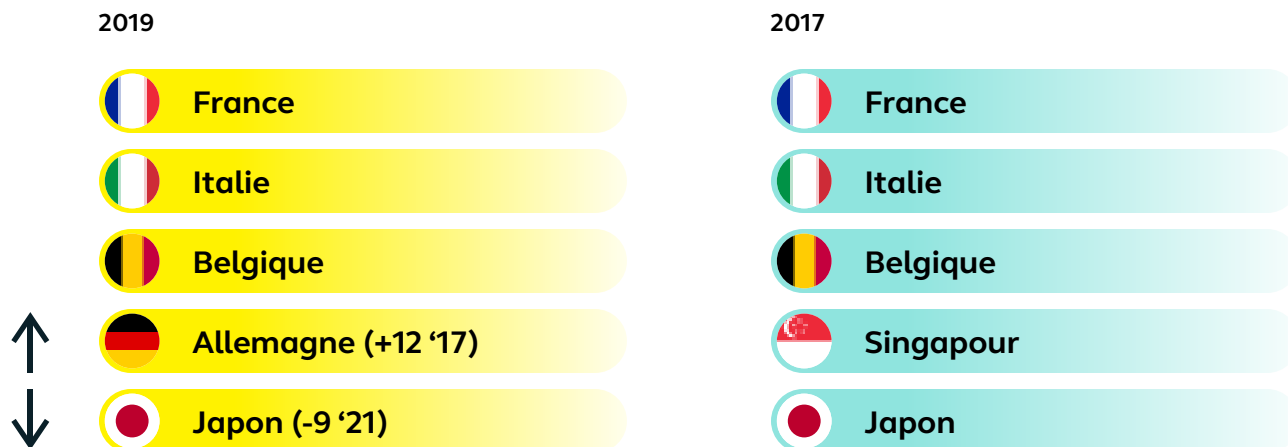


“

L'Europe reste en tête de liste en ce qui concerne la complexité de la paie. Sa législation du travail est connue pour être rigoureuse et favorable aux salariés. Les organisations qui se développent en Europe doivent le savoir.

”

Précédents Top 5 des pays*



Top 5 des évolutions à la hausse ou à la baisse

Remontée dans le classement (complexité accrue)



Baisse dans le classement (complexité réduite)



* L'algorithme de calcul de la complexité de la paie a été mis à jour pour l'IMCP 2021, conformément aux changements les plus conséquents apportés au traitement, à la conformité et à la réglementation de la paie mondiale

L'Europe est le continent le plus complexe en matière de paie

Près de la moitié des pays du Top 40 se trouvent en Europe. La France, l'Italie, la Belgique et l'Allemagne ont conservé leur place (de la première à la quatrième). Le Japon a été évincé de la cinquième place par l'Espagne en 2021. Les législations du travail dans les cinq premiers pays sont connues pour être rigoureuses et favorables aux salariés. Les syndicats ont beaucoup de poids et les conventions collectives protègent les relations de travail. Les règles à suivre dépendent de ces dernières. Pour qu'un accord soit valide, elles sont négociées aux niveaux national et régional, et souvent pour chaque secteur d'activité, entreprise ou usine.

Les pays membres de l'Union Européenne (UE) doivent se conformer aux directives sur le travail. Hors UE, il est fréquent que chaque pays définisse sa propre version, le RGPD en étant l'exemple parfait. Il y a aussi des distinctions linguistiques et culturelles à prendre en compte.

Récemment, la législation s'est renforcée dans les pays d'Europe de l'Est, ce qui explique que la complexité y ait augmenté, notamment en Pologne et en Roumanie, comme l'ont montré le présent rapport et le précédent. Dans l'ensemble, la situation n'a pas changé dans les pays scandinaves, avec une baisse pour le Danemark.



Asie-Pacifique (APAC)

60 % de la population mondiale vit dans la région APAC. On y parle dix langues différentes et les conversions de taux de change sont compliquées à effectuer. C'est pourtant dans ces pays que la complexité de la masse salariale a le plus baissé, à l'exception de l'Australie et de la Thaïlande, où elle a augmenté.

La Chine, la Malaisie, Singapour et la Nouvelle-Zélande étaient classés plus haut dans le rapport de 2019. Ces pays étaient alors de nouveaux entrants qui devaient s'adapter aux normes réglementaires en vigueur dans le reste du monde pour continuer d'attirer les organisations de services occidentales.

Un grand nombre des processus mis en place sont numériques; c'est une pratique standard pour les solutions de paie modernes. Comme la technologie n'est pas encore fiable dans de nombreux pays, il faut choisir entre externaliser le service ou faire les choses à la main, avec les risques importants que cela comporte.

La propension à externaliser a également été attribuée à la complexité des réglementations en matière de sécurité au niveau des pays, aux sensibilités culturelles et à la nécessité d'avoir des connaissances spécifiques pour le traitement et le reporting des données.



Amérique du Nord

Les États-Unis ont connu une forte hausse, tandis que le Canada est demeuré stable. La remontée des États-Unis a été attribuée à un rééquilibrage consécutif au déplacement par de nouvelles économies en Europe de l'Est et en Amérique latine en 2019.

Aux États-Unis, les lois du travail et la réglementation sur la paie sont complexes. Elles varient considérablement entre ses 52 États et territoires, mais aussi d'une région et d'une ville à l'autre. La priorité d'application des règles n'est pas la même partout et en cas de non-respect, les pénalités peuvent être élevées.

À titre d'exemple, en 2020, le gouvernement américain a fixé le salaire minimum national à 7,25 \$ de l'heure. De leur côté, 29 États et le District de Columbia ont fixé un montant plus élevé. Dans ces cas, le taux le plus élevé est prioritaire. De plus, toutes les heures travaillées au-delà de 40 heures par semaine sont payées au moins à 150 % du taux normal.

Les déductions fiscales compliquent les choses. Il y a sept tranches, chacune prévoyant des allocations pour les célibataires, les couples mariés qui font des déclarations séparées et ceux qui font une déclaration commune, les personnes ayant le revenu le plus haut dans leur foyer et enfin celles qui ont perdu leur conjoint(e). Certains États collectent également des impôts supplémentaires.



Pour les vacances annuelles et les droits aux congés, les États-Unis occupent une place à part : aucune loi fédérale n'impose quoi que ce soit et ce sont les employeurs qui décident, parfois dans le cadre du contrat de travail. Le paiement des 10 jours fériés nationaux est également laissé à leur bon vouloir.

Pour les entreprises qui emploient des personnes au Canada, les difficultés sont similaires.

Là encore, on observe des variations entre les lois et les règlements fédéraux, provinciaux et territoriaux. Les règles changent fréquemment. La plupart des salariés sont protégés par les lois de leur province ou territoire. Les autres dépendent de la réglementation fédérale du travail. Depuis le dernier IMCP, une série de modifications législatives ont été adoptées par le Parlement fédéral du Canada : transparence salariale, plan d'équité salariale, diversité, rémunération égale et équitable.

Amérique du Sud

Les pays d'Amérique du Sud ont été la plus grande surprise de l'IMCP 2019. En 2021, la complexité s'est nivelée et/ou a diminué dans tous ces pays, à l'exception de la Colombie.

Cela s'explique surtout par l'automatisation de la paie dans les pays qui ont renoncé au traitement manuel. Le risque (inefficacité, coûts en cas d'erreur) était trop élevé et la consolidation a été reconnue comme essentielle.

De nombreuses entreprises américaines ont mis en place des centres de services RH et paie partagés en Argentine et au Brésil en raison des fuseaux horaires communs et du faible coût de l'installation et de la main-d'œuvre. La sécurité et la confidentialité des données doivent être optimales et conformes aux termes de la loi Sarbanes-Oxley.

La législation a continué à changer fréquemment, mais de façon irrégulière, et c'est à des spécialistes de la paie comme Alight qu'a été confiée la tâche de compenser la complexité de ces changements. Il est capital de connaître les règles locales.



Moyen-Orient et Afrique

Les Émirats arabes unis étaient le seul pays du Moyen-Orient à figurer dans le Top 40. Les données nécessaires étant indisponibles au moment de la rédaction du rapport, l'Afrique n'a pas été incluse dans l'IMCP 2021.

Les lois sur l'emploi varient considérablement dans cette région. Les contrats de travail en Algérie, par exemple, peuvent être écrits ou verbaux. En Égypte, les contrats sont rédigés en arabe et en trois exemplaires. Le salaire minimum varie. Il est souvent (mais pas toujours) indexé sur le coût de la vie, ce qui complique encore les choses. Dans de nombreux pays du Moyen-Orient, le salaire minimum ne s'applique pas au secteur privé.

Depuis l'Indice 2019, les Émirats arabes unis ont introduit des lois sur la confidentialité des données basées sur le RGPD afin d'être en mesure de gérer les données des filiales d'entreprises européennes. Ces nouvelles dispositions réglementaires sont venues compléter la stratégie nationale de cybersécurité déjà appliquée. Bahreïn a sa propre loi sur la protection des données personnelles.

En Afrique, la plupart des salaires sont gérés par des bureaux en Afrique du Sud. La réglementation est plus complète et plus stable que celle de nombreux pays africains voisins. Elle est soumise au South African Revenue Service (SARS). En 2019, l'Afrique du Sud occupait la 12e place de notre Indice.



10 principaux défis liés au traitement de la paie en 2021

1

Contrôle des risques qui menacent la confidentialité, la sécurité et la législation en matière de données

2

Plus grande précision dans l'intégration de la paie avec les données RH et des autres processus métier

3

Nécessité de flexibiliser le système

4

Gestion de l'évolution technologique

5

Changements dans les rémunérations, les bonus et les indemnités de télétravail

6

Besoin de normalisation des données afin de faciliter l'audit de la main-d'œuvre et des processus pour la planification du reporting et des tâches de direction

7

Intégration de nouvelles méthodologies d'octroi de bonus et d'avantages sociaux (retenue à la source, crypto-monnaie)

8

Ajustement des avantages sociaux, de la rémunération, des primes et des bonus en fonction du statut du salarié

9

Gestion d'équipes hybrides et planification de la continuité des activités en cas de perturbations géographiques, économiques ou politiques

10

Pénurie de professionnels de la paie



Construire un système de paie étanche

27%

des fuites de données confidentielles portant sur les salariés, enregistrées au cours des deux dernières années proviennent d'une erreur humaine.

€20M

En Europe, l'amende s'élève à 4 % du chiffre d'affaires annuel et elle est plafonnée à 20 millions d'euros.

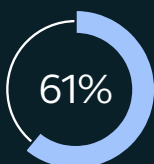
2%

Les fuites de données relatives à la paie, qui résultent d'une mauvaise gestion des processus, représentent en moyenne 2 % de la masse salariale totale d'une entreprise.

€30M

On estime que si elles ne sont pas détectées, ces fuites coûtent et continueront de coûter 30 millions d'euros par an dans le cas d'une entreprise de 50 000 salariés.

Principaux résultats de l'Indice Mondial de Complexité de la Paie 2021



OPÉRATIONS ET PRESTATIONS DE PAIE

61% des entreprises interrogées ont externalisé une partie ou la totalité de leurs opérations de paie.

PRINCIPAUX FACTEURS D'EXTERNALISATION :

Environnement réglementaire



Stratégie d'externalisation de l'entreprise



Réduction des coûts



Fusions et acquisitions



NIVEAU DE PRISE DE DÉCISIONS EN MATIÈRE DE PAIE :

51% au niveau national

24% au niveau mondial

13% au niveau régional

9% ont d'autres modèles de gouvernance

64% des répondants ont une stratégie mondiale de gouvernance de la paie

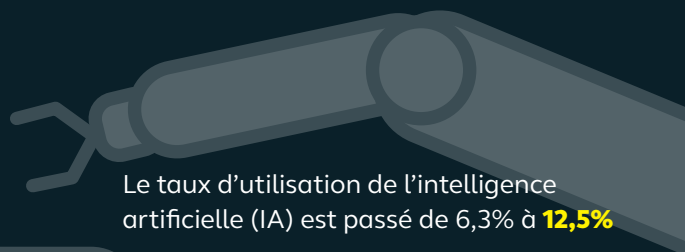
INVESTISSEMENT ET ADOPTION DE LA TECHNOLOGIE

51% des entreprises utilisent des technologies de paie hébergées sur site

62% utilisent des technologies de paie hébergées dans le Cloud, soit une hausse de 34,8 % par rapport à 2019

40% des entreprises utilisent encore des feuilles de calcul

18% ont recours à des procédures manuelles et sur papier lors du traitement de la paie



RISQUE EN MATIÈRE DE PAIE



62% des entreprises comptant six prestataires de gestion de la paie ou plus ont dû payer des amendes liées au traitement de la paie au cours des cinq dernières années



contre **27%** des entreprises comptant de 1 à 5 prestataires.

AVANTAGES SOCIAUX ET INCENTIVES POUR LES SALARIÉS

Top 3 des avantages sociaux offerts par les entreprises :

76%
Assurance maladie privée

76%
Assurance-vie

74%
Régimes de retraite

Le pourcentage d'entreprises offrant des indemnités de télétravail est passé de 36 % à **59%**

Pour les prestations pour garde d'enfants, ce taux est passé de 29 % à **40%**

Principaux défis et résumé des risques

Si les confinements décrétés dans le monde en raison de la COVID-19 ont imposé des changements majeurs dans les modes et les lieux de travail, les services de paie n'ont pas pu se permettre ce luxe. Ils étaient légalement et moralement obligés de fonctionner « normalement », sans interruption.

Cela a suscité des difficultés majeures sur le plan de la logistique et de la conformité, en particulier pour les entreprises qui n'avaient pas accès à distance à leur solution de paie. De graves problèmes de continuité du service ont été mis en évidence et seraient à l'origine d'une augmentation significative du nombre d'organisations ayant investi dans des processus de paie externes ou numériques au cours des deux dernières années.

La fréquence des changements fiscaux et législatifs — la problématique intervenant dans la gestion de la paie au niveau mondial évoquée dans les trois derniers rapports de l'IMCP — a été testée à plus grande ampleur avec les changements législatifs associés à la COVID-19 qui imposaient des rectifications souvent quotidiennes. Il s'est avéré impossible d'effectuer ces mises à jour, de sorte que les équipes ont été obligées d'apporter des modifications manuellement, faisant peser un risque supplémentaire sur le processus de paie global.

Du côté positif, la pandémie a modifié une croyance très répandue selon laquelle la paie ne serait qu'une simple fonction d'arrière-plan. Les données relatives aux salariés et à la main-d'œuvre, un sous-produit du processus de paie, ont fourni des renseignements économiques essentiels aux équipes de direction.

En outre, les médias du monde entier ont mis en évidence les effets socioéconomiques de l'interruption du paiement des salaires. La lecture des grands titres montrent qu'une mauvaise gestion de la paie entraîne des amendes, des frais de correction et des atteintes à la réputation, un coût qu'aucune entreprise ne souhaite assumer en sus des frais et des problèmes logistiques associés à la pandémie.

Aspects juridiques et conformité

Les déclarations administratives, la législation et la conformité en matière de paie demeurent les plus grands défis pour les organisations. Quelle que soit sa taille, toute entreprise qui compte au moins un salarié doit suivre un processus. Le classement de chaque pays dans l'IMCP est étroitement corrélé aux difficultés que pose le reporting.

Un risque réglementaire élevé entraîne l'externalisation

Forte pression réglementaire	42%	
Stratégie d'externalisation des processus non stratégiques	39%	
Réduction des coûts	27%	
Pénurie de talents	19%	
Fusions et acquisitions	15%	

En France, numéro un pour le quatrième rapport consécutif, la déclaration individuelle pour l'impôt sur le revenu s'accompagne de règles complexes de retenues à la source pour les employeurs. Les assurances maladie font l'objet de calculs et de processus administratifs complexes. Il existe de nombreuses catégories de temps de travail, d'heures supplémentaires et d'absence et celles-ci changent fréquemment.

Les situations protégées comme la maternité et le handicap sont régies par des critères complexes à appliquer. Les cotisations de sécurité sociale sont divisées selon des règles différentes en fonction des objectifs sociaux qu'elles financent : logement social, rente complémentaire, chômage, soins de santé ou retraite, par exemple.

En Italie, autre pays dont le classement reste inchangé (deuxième position), la complexité de la paie tient au fait que toutes les activités impliquant une relation avec des tiers, les autorités fiscales, la sécurité sociale, les fonds, le bureau du travail, etc., doivent être effectuées par des consultants autorisés, spécialisés dans les relations de travail. Les « dirigenti » (cadres de direction) sont soumis à des règles différentes en matière de sécurité sociale, de fiscalité et de fonds de retraite complémentaire et de santé.

De plus, la plupart des règles sont issues de plus de 800 conventions collectives différentes. Il s'agit d'une fiscalité complexe et en constante évolution qui comporte plusieurs niveaux en plus des taxes nationales, régionales et municipales. En outre, une déclaration CUD annuelle est requise pour déclarer les revenus, la sécurité sociale et les événements fiscaux de l'année pour chaque employé. Le format et la règle à appliquer, définis par le gouvernement et souvent à la dernière minute, changent chaque année.

Les États-Unis affichent cette année l'une des plus fortes ascensions au classement, passant de la 21^e place dans le rapport de 2019 à la 10^e place aujourd'hui. Le défi majeur que constituent la déduction fiscale et la déclaration sur le plan législatif s'est encore accru avec les changements de lieux de travail pendant les confinements.

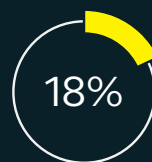
Si l'impôt fédéral et les cotisations vieillesse, handicap et santé (OASDI/Medicare) sont simples à comprendre, ce n'est pas le cas du système de retenues fiscales au niveau des États et des collectivités locales. La pandémie a rendu la tâche beaucoup plus difficile car de nombreux employés de bureau sont passés au télétravail. Cela a souvent donné lieu à des changements fiscaux au niveau étatique et local.

D'autres formes de revenus constituent également un défi, notamment les plans complexes de rémunération différée par le biais de programmes de primes et de plans à long terme tels que les unités d'actions subalternes ou les stock options. En outre, on a observé un recours croissant au mécanisme « Earned Wage Access » (avance sur salaire). Ce concept consiste à permettre aux salariés de toucher le salaire accumulé avant la date de paie normale.

Presque tous les pays de la région Asie-Pacifique ont des syndicats de travailleurs pour les ouvriers. Cela complique encore les choses, d'autant plus que la plupart des déclarations ne sont pas encore automatisées et doivent être effectuées en personne dans les bureaux de l'administration.

La forte pression réglementaire constitue le principal motif du recours à l'externalisation depuis deux ans. En effet, 42,4 % des entreprises ont opté pour cette option afin de limiter les risques. En revanche, 39,6 % des organisations à l'échelle mondiale utilisent encore des feuilles de calcul dans certains, voire tous les pays, et 17,7 % ont encore largement recours à des méthodes manuelles et sur papier non conformes dans leurs processus de paie, malgré la multiplication des lois sur la sécurité des données comme le RGPD.

Les réponses à l'enquête de l'IMCP 2021 indiquent qu'au cours des cinq dernières années, 27 % des violations de données de paie étaient dues à une erreur humaine. En Europe, les amendes par incident représentent jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires annuel et sont plafonnées à 20 millions d'euros.

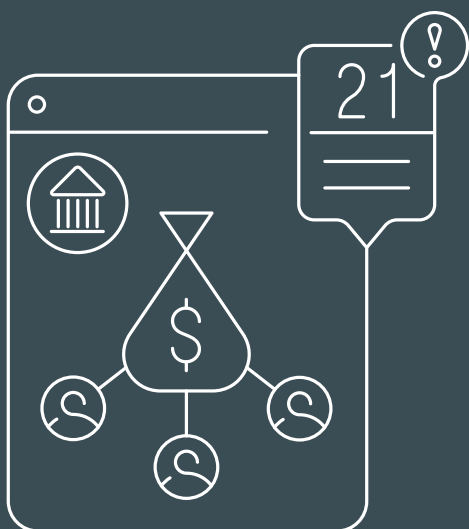


“ 18% des entreprises dans le monde ont encore largement recours à des méthodes manuelles et sur papier non conformes dans leurs processus de paie, malgré la multiplication des lois sur la sécurité des données comme le RGPD. ”

Service de paie et prestations opérationnelles

Plus que jamais, les entreprises doivent trouver un équilibre entre les risques et les opportunités pour garantir leur croissance. Les parties prenantes insistent constamment sur la nécessité de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité.

Parallèlement, l'évolution des législations, des tendances et des accords avec le personnel (notamment en matière de télétravail), la numérisation, la personnalisation et l'agilité exercent de fortes pressions sur les services de paie, les poussant à établir un business case en faveur de la modernisation des processus. Une grande partie de ce travail ne peut pas être réalisée en utilisant les modèles opérationnels existants.



En mai 2021, 60,6 % des entreprises interrogées externalisaient une partie ou la totalité de leurs opérations de paie. Parmi les principaux facteurs, mentionnons la forte pression réglementaire (42,4 %), une stratégie globale de l'entreprise consistant à externaliser les activités non stratégiques (39%), la réduction des coûts (27,1 %) et les fusions et acquisitions (15,3 %).

Autre élément de risque pris en compte par les entreprises : la pénurie mondiale de talents en matière de paie. Un répondant sur cinq affirme que c'est l'un des motifs de l'externalisation des services de paie. La difficulté à trouver et retenir des talents a eu des effets sur la continuité de la paie dans plusieurs cas et cette pénurie de talents est une préoccupation constante pour presque tous les répondants.

Selon l'IMCP 2021, les modèles hybrides de prestation de services sont de plus en plus utilisés (60,6 %). Ces modèles peuvent intégrer des services internes, externalisés, gérés ou partagés.

Cependant, près de 40 % des multinationales continuent de gérer la paie en interne. Ce nombre avait commencé à augmenter dans les rapports précédents, mais il sera intéressant de voir si le manque d'accès aux processus internes pendant la pandémie de COVID-19 va changer cet état de fait.

Le modèle de prestation de services est également crucial. Il est généralement défini au niveau régional ou national, mais en l'absence de gestion, il peut s'avérer inefficace — par exemple s'il existe un prestataire qui pourrait fournir des services de paie unifiés et locaux pour plusieurs pays. Cette continuité réduit le risque global et, dans une certaine mesure, la complexité du processus de paie.

Dans les deux derniers rapports, on observe une légère augmentation du nombre d'entreprises reprenant les services de paie en interne (39,4 %), agissant essentiellement comme un « prestataire mondial unique de services de paie ». Cependant, les risques sont élevés et il n'y a personne pour les atténuer.

Le recrutement des talents, leur rétention et la nécessité constante d'améliorer les compétences constituent des défis majeurs. Et, comme l'a mis en évidence la pandémie de COVID-19, les tiers n'ont quasiment pas de solution de sauvegarde des ressources ou de moyens pour accéder aux processus et aux données sans une intervention étendue, en cas de perturbation majeure des activités. Les processus sur le Cloud réduisent légèrement ce risque, mais seulement de façon marginale.

L'insatisfaction s'est particulièrement aggravée lorsque les partenariats avec les prestataires ont abouti à de faibles niveaux de service et à une augmentation des coûts. Avec un modèle de gouvernance mondiale pour la gestion des prestataires, il est beaucoup plus facile de former un partenariat de travail fondé sur la confiance, avec des SLA formulés à l'avance de façon claire et suivant le modèle de coût. Cette approche a largement prouvé sa supériorité sur le plan des économies d'échelles et de la satisfaction globale vis-à-vis des services fournis.

“

Les politiques d'exploitation et de prestation bien définies fournissent une base solide pour la fonction de paie. Les données ainsi créées délivrent des informations vitales aux dirigeants d'entreprise, surtout lorsqu'elles sont intégrées à d'autres processus métier. Cela s'est avéré essentiel pendant la COVID-19, lorsqu'il fallait prendre des décisions rapides.

”

Gouvernance des prestataires

Le nombre d'entreprises ayant adopté des modèles mondiaux de gouvernance de la paie a augmenté de près de 30 % au cours des deux dernières années : 51 % des entreprises internationales ont continué à prendre des décisions en matière de paie au niveau national, 13 % au niveau régional et 8,7 % ont signalés d'autres modèles de gouvernance, notamment des modèles hybrides et une prise de décisions au niveau des entités commerciales (business units).

Moins des deux tiers des répondants (64,3 %) disposaient d'une stratégie de gouvernance mondiale et moins d'un tiers (32,1 %) d'une fonction de paie mondiale, d'où des processus de paie mondiaux plus coûteux et plus risqués que les modèles plus centralisés. Les entreprises utilisant des modèles de paie nationaux avaient deux fois plus de probabilités d'avoir plus de 30 prestataires de gestion de la paie.

Plus les prestataires sont nombreux, plus la gestion est complexe et plus le risque d'erreur est élevé. Cependant, le recours à un seul partenaire de paie nécessite une vérification préalable approfondie.

62 % pour cent des entreprises comptant six fournisseurs ou plus avaient encouru des amendes en lien avec les prestataires au cours des cinq dernières années. Pour celles qui avaient opté pour un regroupement et ne comptaient que un à cinq prestataires, ce chiffre était de 27 %.

Si la décision est de répartir le risque entre plusieurs prestataires, il est logique d'en choisir un comme partenaire principal pour gérer les autres en votre nom et créer ainsi un point de contact unique en gage d'efficacité des services de paie.

“

En 2021, 60,6 % des entreprises externalisent une partie ou la totalité de leurs opérations de paie. Les 39,4 % restantes gèrent ce processus en interne. Au total, seulement 66,3 % ont mis en place une stratégie mondiale de gouvernance de la paie, moins de 30 % un processus de paie mondial et moins d'un tiers une fonction de paie mondiale. Le résultat net est un risque élevé et une masse salariale coûteuse.

”

Investissement et adoption de technologies

La concurrence en matière d'investissement dans les technologies de paie est féroce. Cependant, l'investissement génère un attrait. Le succès dépend souvent de la rigueur du business case et du modèle choisi pour la planification des investissements.

Pour la toute première fois, les entreprises utilisant des processus de paie dans le Cloud sont plus nombreuses que celles qui ont recours à des processus sur site. Cela concerne 61,5 % d'entre elles contre 34,8 % en 2019. Cependant, on a constaté une tendance à atténuer les risques en maintenant un élément de la technologie sur site.

Sur 10 entreprises qui sont passées au Cloud, 4 continuent d'utiliser des processus sur site pour étayer ou compléter leur investissement numérique. Les répondants ont également indiqué que cette « approche hybride » faisait partie d'une stratégie progressive de migration ou de remplacement des technologies en fin de vie. Cela dit, plus de la moitié (51 %) des entreprises traitaient encore la paie en interne, souvent en utilisant des feuilles de calcul (39,6 %) et des systèmes manuels et sur papier non conformes au RGPD (17,7 %).

Les technologies de paie dans le Cloud offraient également une solution rapide et progressive de modernisation et de prestation des services de paie. Le business case a été approuvé en raison de l'agilité de cette approche, qui permet d'ajouter de nouveaux sites, d'intégrer la fonction de paie avec d'autres fonctions commerciales numérisées, mais aussi de s'adapter au fur et à mesure aux nouvelles tendances de la main-d'œuvre et aux attentes à l'égard de la fonction de paie.

Lorsqu'on dispose de l'agilité d'une plateforme Cloud et de la flexibilité nécessaire pour satisfaire aux exigences spécifiques, il est possible d'atteindre les objectifs commerciaux avec un investissement technologique minimal. Grâce à son modèle de fourniture standardisé, le système peut être utilisé dans n'importe quel endroit. Il peut également permettre de visualiser en un coup d'œil les précieux insights de cette solution de veille économique.

Par nature, cette technologie garantit également que la fonction de paie est à l'épreuve du temps. Elle inclut en effet des mises à jour et des options de maintenance ou les propose sous forme de modules complémentaires.

“

Les technologies de paie dans le Cloud offrent également une solution rapide et progressive de modernisation et de prestation des services de paie. Elles permettent d'ajouter facilement de nouvelles filiales, de nouvelles caractéristiques et de nouvelles fonctions. Ces solutions sont aussi relativement simples à intégrer avec d'autres systèmes métier.

”

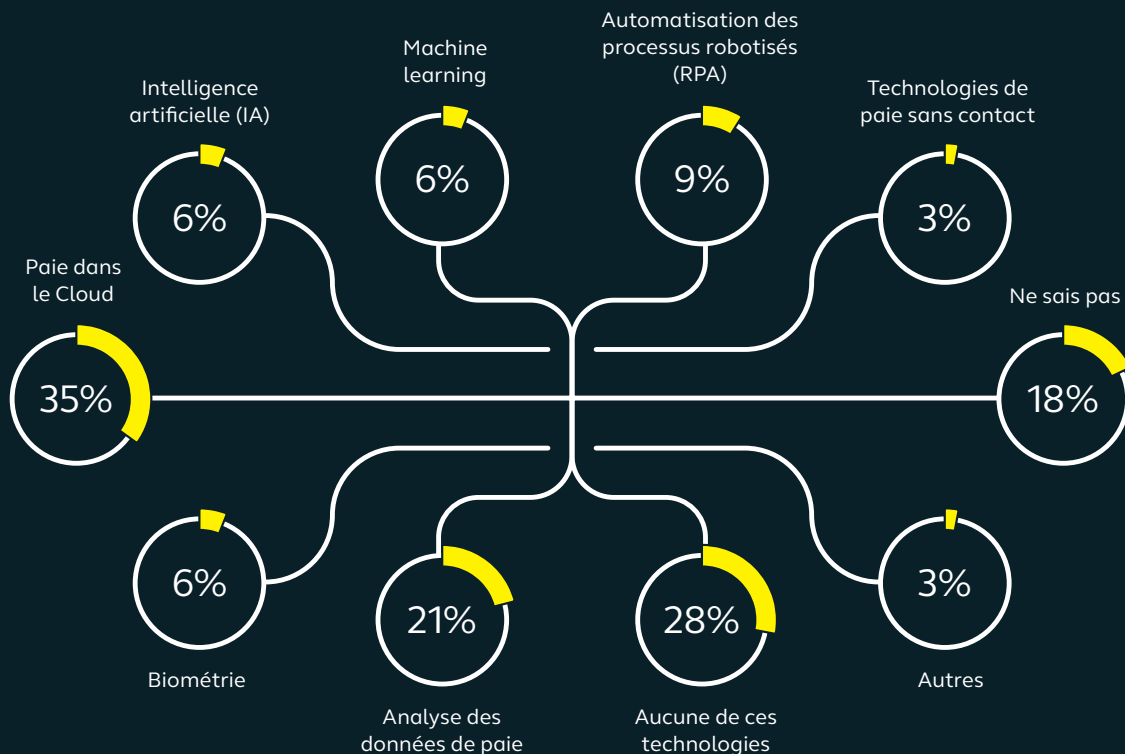
L'adoption de l'intelligence artificielle (IA) et de la robotique est restée faible. La hausse enregistrée (6,3 % à 12,5 %) peut être corrélée à l'utilisation accrue des services de paie dans le Cloud et à l'intégration de chatbots et d'autres outils pour améliorer les prestations en libre-service pour les salariés et leur offrir une meilleure expérience au moyen d'analyses.

L'automatisation des processus robotisés (RPA), au-delà de la fonctionnalité standard dans les systèmes HCM de paie dans le Cloud, est passée de 9,2 % en 2019 à 17%. Ceux qui ont investi ont signalé une accélération, une plus grande précision et une amélioration de la qualité et de l'efficacité du traitement de la paie.

Les investissements dans l'analyse intégrée des données des salariés affichent leur plus forte croissance : 35,2 % contre 20,8 % en 2019. D'une certaine façon, cela peut être attribué aux besoins avérés de données personnelles qui se sont manifestés pendant la pandémie pour des raisons commerciales, opérationnelles et de bien-être.

Des analyses ont également été menées pour étudier les éventuelles pénuries de compétences et les écarts de rémunération. Par exemple, en octobre 2021, les entreprises ont dû déclarer leurs écarts de rémunération entre les sexes au Royaume-Uni pour l'année 2020. Il est suggéré d'introduire dans les déclarations une analyse de l'écart salarial en vertu de la diversité. Ces deux tâches sont extrêmement difficiles à exécuter en l'absence d'un processus numérique.

Investissements dans les technologies de paie innovantes de nouvelle génération depuis 2019



KPI utilisés pour mesurer la performance de la paie en 2021



72%

Précision de la paie



59%

Ponctualité de la paie



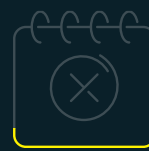
34%

Résolution des requêtes sur la paie



16%

Nombre de trop-payés



14%

Nombre de paiements hors cycle



11%

Ne sais pas

Indicateurs clés de performances (KPI) des processus de paie

La pandémie a constitué la plus grande simulation de crise à laquelle les processus de paie aient jamais été soumis. Presque tous les répondants ont suggéré des défaillances au regard d'un ou de plusieurs KPI à au moins une occasion. Le plus grand problème était l'impossibilité pour certaines entreprises d'accéder à leurs processus de paie à distance.

Pour celles qui avaient externalisé leurs processus, leur résilience était équivalente à celle des prestataires, ce qui démontre la nécessité de réévaluer comment, où et qui traite la paie d'une entreprise. Comme mentionné précédemment, plus les prestataires de paie sont nombreux, plus le risque est élevé.

Une entreprise sur cinq a plus de 30 prestataires de paie. 62% des entreprises comptant plus de six prestataires ont encouru des amendes au cours des cinq dernières années. Ces entreprises passent beaucoup de temps à gérer les contrats et les accords de niveau de service, ainsi qu'à jongler entre les

différentes méthodes de travail. Pour le reporting interne et externe, il faut réunir toutes les pièces de ce puzzle afin de mettre en évidence les coûts de personnel par rapport aux gains d'efficacité et aux objectifs.

Confier la gestion de la paie à des prestataires locaux, en particulier dans des pays comme l'Inde où de nombreuses tâches sont encore effectuées manuellement, ou communiquer par courrier électronique non crypté des données personnelles identifiables augmente le risque d'incidents en matière de sécurité des données. Ce risque est amplifié si ces données sont partagées via des canaux non sécurisés avec plusieurs prestataires à travers le monde.

Selon Thomson Reuters, le coût moyen d'une violation de données est de 3,9 millions d'euros et 27 % des incidents sont provoqués par une erreur humaine. Le traitement incorrect des données à caractère personnel dans l'Union européenne peut entraîner des amendes allant jusqu'à 20 millions d'euros.

Bien que l'importance de l'exactitude de la paie soit largement reconnue — c'est l'indicateur clé de performances (KPI) des processus de paie signalé comme le numéro un — seules 15,5 % des entreprises ont déclaré mesurer et suivre les trop-versés. Les fuites salariales représentent environ 2% du coût total de personnel d'une entreprise. La plupart passent inaperçues. Pour une organisation comptant 50 000 salariés, cela peut représenter une perte de 30 millions d'euros chaque année.

Le traitement de la paie en temps voulu, condition essentielle pour garantir la conformité et éviter les amendes, faisait l'objet d'une vérification de la part de 58,8 % des entreprises. 34% des entreprises ont déclaré qu'elles mesuraient le temps nécessaire pour répondre aux demandes de renseignements sur la paie, ce qui témoigne d'un intérêt accru pour l'expérience des collaborateurs.

Parmi les autres KPI populaires concernant la paie, citons le nombre de paiements hors cycle (14,4 %), qui donne une indication de la qualité de la gestion du processus de paie et du volume des sous-paiements. Cela fait référence à des situations où un salarié ne touche pas le montant total de ce qu'il a gagné, par exemple, lorsque les heures supplémentaires ou les paiements au mérite ne sont pas traités à temps. Cela peut avoir un impact négatif sur les salariés, surtout si c'est un phénomène récurrent.



Avantages sociaux

Une étude supplémentaire d'Alight met en évidence, au cours des 18 derniers mois, une baisse significative des indicateurs de bien-être dans toutes les catégories : bien-être émotionnel, social, physique, professionnel et financier. Cela se traduit par des niveaux de stress plus élevés et des attentes changeantes quant aux avantages sociaux qu'une organisation doit offrir.

En 2021, on observe une augmentation du pourcentage d'entreprises offrant des indemnités de télétravail, qui est passé de 36% à 59%. Pour la garde d'enfants, le pourcentage est passé de 20 % à 40 %, et l'on constate une hausse de 6 % pour les transports publics et écologiques et de 3 % pour les prestations de santé et de remise en forme, ainsi que pour les prestations alimentaires.

Cinq principaux avantages sociaux offerts par les entreprises à l'échelle mondiale en 2021:

Assurance maladie privée	76%	
Assurance vie	76%	
Technologie	74%	
Régimes de retraite	74%	
Et stationnement	69%	

La pandémie de COVID-19 a donné aux gens le temps de réfléchir. Résultat : de nombreuses organisations ont dû revoir leurs modèles de gestion sur le plan de la main-d'œuvre, du lieu de travail et du fonctionnement. Les réponses à l'enquête de l'IMCP indiquent que les employeurs, soucieux d'attirer et de retenir les meilleurs talents, ont dû réviser leurs structures de récompenses et d'avantages sociaux.

Mais les entreprises se sont également senties tiraillées par la nécessité de veiller à ce que le cadre de gestion des récompenses et des performances reste aligné sur la stratégie et fasse l'objet d'une révision continue au regard des performances globales de l'entreprise.

Selon toute attente, les avantages sociaux présentés dans le rapport de 2023 devraient faire état de changements dans les horaires, les sites et les lieux de travail en raison des restructurations suite à la pandémie.

Les talents en matière de paie

Trouver et retenir du personnel compétent en matière de paie est considéré comme de plus en plus difficile. En raison de la nature complexe et hautement réglementée du traitement de la paie, il est essentiel de disposer de talents formés.

Chaque spécialiste de la paie doit disposer des compétences suivantes :



Connaissance des processus de paie locaux



Expérience des procédés et de la technologie



Maîtrise de la langue



Dextérité pour s'adapter à l'évolution des besoins opérationnels des entreprises

Le déficit de compétences est plus important dans certains pays, mais l'essor du traitement de la paie à distance pourrait agrandir la réserve de talents.

Compte tenu de l'augmentation des écosystèmes de paie mondiaux, la recherche de talents en matière de paie au niveau mondial commence à prendre davantage de sens. Cela peut également influencer le choix des partenaires de paie et/ou la décision de mettre en place ou de rechercher un centre de services partagés.

Naturellement, la numérisation et l'automatisation des tâches administratives et de traitement de la paie routinières sont un moyen de remédier aux problèmes de capacités des ressources humaines. Ces technologies peuvent également aider à choisir s'il vaut mieux investir dans les services de paie sous la forme d'un coût en capital (CAPEX) ou externaliser ces prestations en tant que coût opérationnel (OPEX).

Il sera intéressant de voir l'évolution de la structure organisationnelle de la paie entre aujourd'hui et le prochain rapport sur l'Indice mondial de Complexité de la Paie en 2023. Nous n'avons pas encore mesuré ce paramètre, mais nous allons l'introduire pour montrer que la fonction de paie, processus auparavant « invisible », est en train de devenir un outil stratégique de veille économique.

Paie et sécurité des données

La plus grande difficulté dans l'accès à distance aux systèmes de paie depuis le rapport de 2019 résidait dans la nécessité de respecter les réglementations gouvernementales relatives à la pandémie de COVID-19, en plus des mises à jour standard. Le problème demeure puisque les programmes de maintien de l'emploi et les congés exceptionnels se poursuivent dans la plupart des pays.

Ceux qui ont mis en place des technologies Cloud et des partenariats avec les prestataires ont signalé moins de difficultés. Les répondants utilisant des processus manuels existants ont signalé une augmentation des taux d'erreur au cours des deux dernières années. Des cas de fraude interne ont également été rapportés. La plupart des entreprises ont indiqué qu'à l'avenir, elles examineraient la gouvernance de la paie.

Protection des investissements

Tous les investissements dans la modernisation des processus de paie doivent s'adapter à l'entreprise. Ils doivent également s'accompagner d'une analyse des besoins et des attentes de toutes les parties prenantes et en tenir compte. Lors de la phase de planification, il est essentiel de mener un projet de gestion de la valeur intégrant au moins les éléments suivants :

1. Les estimations de coûts doivent être fondées sur les estimations réelles fournies par les prestataires de services, qu'il s'agisse de fournisseurs internes ou externes.
2. Les hausses potentielles doivent également être calculées et présentées dans les estimations de coûts correspondant au « pire scénario ».
3. Des plans de continuité doivent être intégrés pour se protéger contre les imprévus comme les crises mondiales, l'effondrement des fournisseurs et la croissance ou la rétention potentielle des entreprises.
4. Augmentations potentielles basées sur un certain nombre de variables convenues. Ces variables doivent être convenues avant d'effectuer le calcul du travail lors de la phase de planification d'un projet, et doivent être approuvées avant le début des travaux.

Quelle est la prochaine étape de l'investissement dans les processus de paie ?

Nous sommes à l'aube d'un changement. Au cours des deux prochaines années, 62,5 % des entreprises qui externalisent la gestion de la paie comptent lancer un projet de transformation numérique, contre 16,7 % de celles qui gèrent la paie en interne.

Le groupe des entreprises qui externalisent leur processus de paie prévoit davantage de changements liés aux fusions et acquisitions, aux cessions et aux nouveaux secteurs d'activité. Chacun de ces aspects, s'il n'est pas bien géré, peut être un casse-tête et représenter un risque pour la continuité des activités.

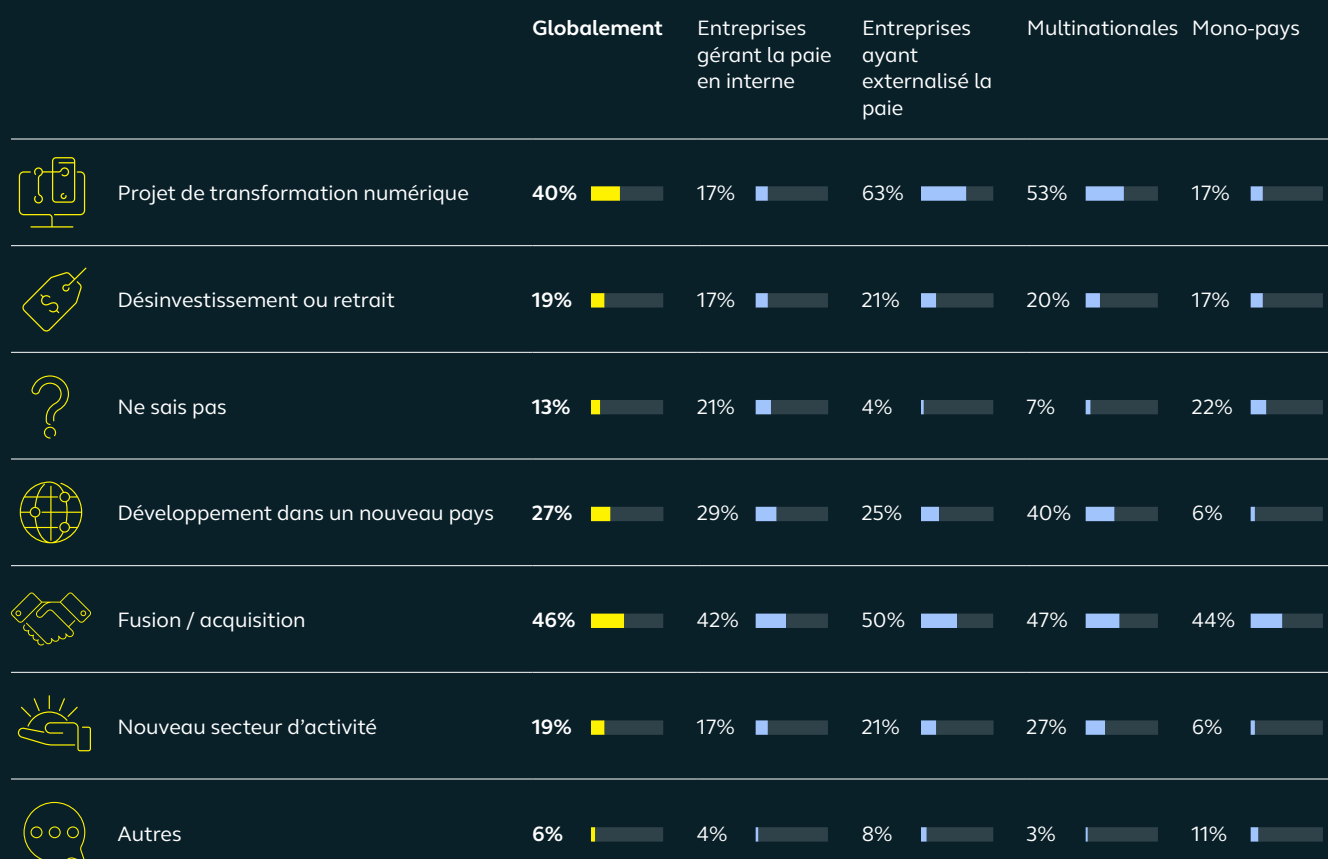
Quarante pour cent des multinationales pensent que leur organisation se développera dans de nouveaux pays au cours des deux prochaines années et 46,7 % prévoient des fusions et acquisitions dans un proche avenir.

L'effet de la pandémie mondiale sur les initiatives de paie a été assez surprenant. En effet, plus de 26 % des entreprises ont accéléré leurs projets de paie, tandis que seulement 6,1 % ont reporté ou interrompu leur investissement. La majorité (53,1 %) ont signalé peu ou pas d'impact de la pandémie sur les dépenses prévues, tandis que 10,2 % étudient des options de changement.

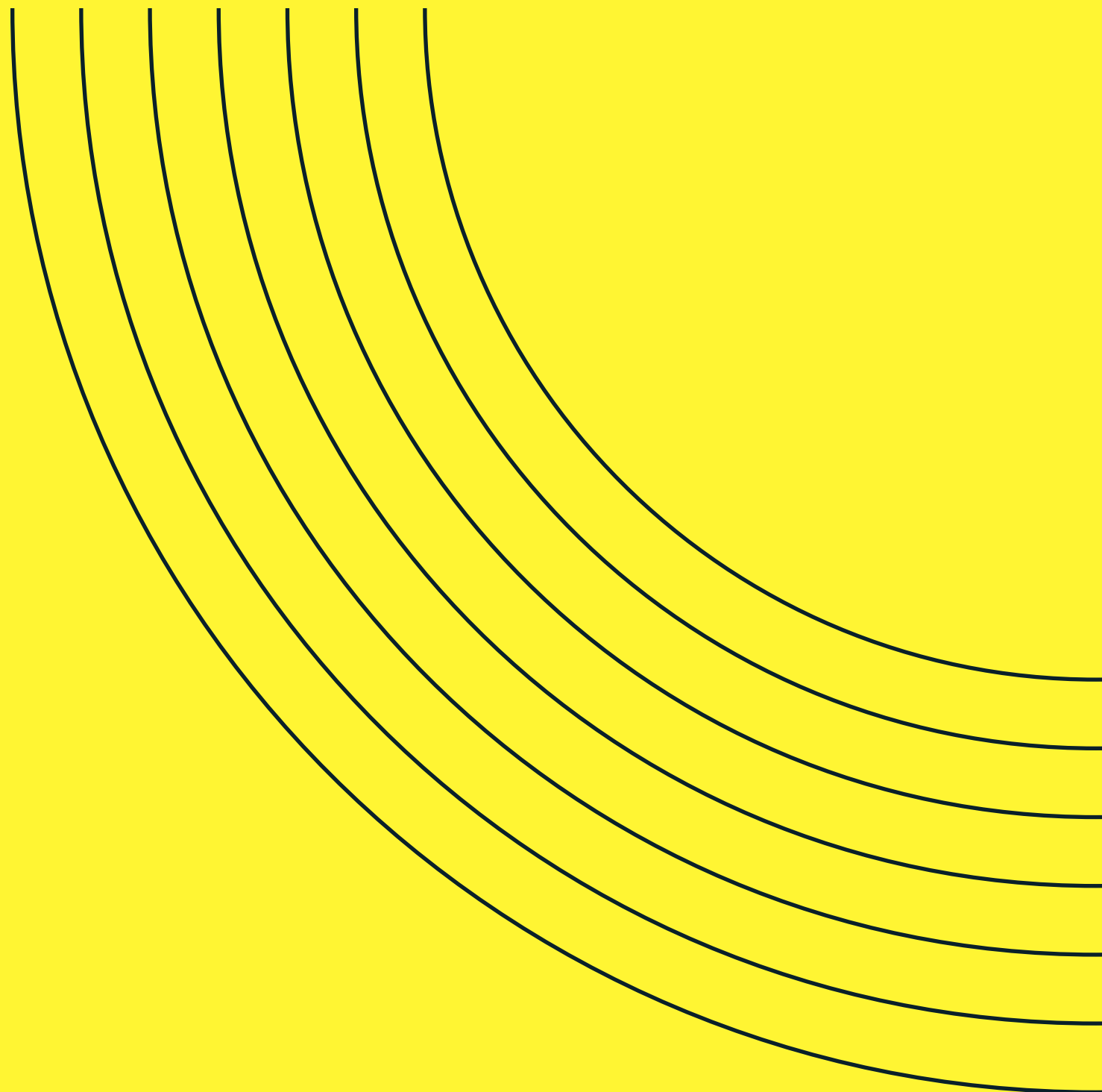
Interrogées sur leurs projets d'externalisation, 19,6 % des entreprises qui gèrent actuellement la paie principalement en interne ont déclaré avoir l'intention d'externaliser au moins en partie leur processus de paie au cours des deux prochaines années. Et 6,5 % sont déjà en train de le faire. En revanche, 63 % n'ont pas l'intention d'externaliser ces processus, du moins pas avant 2023. Près de 11 % ne savaient pas.

Événements marquants dans les 24 prochains mois

Lequel des événements suivants prévoyez-vous au cours des 24 prochains mois pour votre organisation ?



Point de vue des dirigeants



“

Les bouleversements politiques, économiques et sociaux extraordinaires des deux dernières années détermineront la façon dont les entreprises définissent leurs stratégies commerciales.

”

Les dirigeants d'entreprise ont soudainement réalisé que l'humain est au cœur non seulement du succès d'une organisation, mais aussi des sociétés qui la soutiennent, que ce soit en tant que salariés, clients ou investisseurs.

Les résultats de l'Indice Mondial de Complexité de la Paie 2021 révèlent des tendances qui indiquent la nécessité de remédier au manque d'investissement constaté jusqu'ici dans la modernisation des processus de paie. Cependant, la concurrence budgétaire sera féroce et il sera essentiel de bien définir le business case.

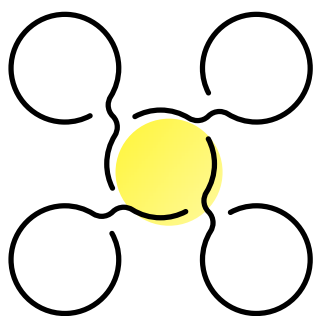
Il est indispensable de bien comprendre les besoins des parties prenantes en matière d'investissement dans les processus de paie. Cela vous permettra de :

- Formaliser la stratégie globale de paie
- Mettre à jour les modèles de gestion de la paie
- Faire de la paie un élément intrinsèque de la planification stratégique des activités
- Remédier au manque d'investissement dans les processus de paie numériques et les processus d'intégration supplémentaires

Cette réévaluation n'est pas simple. De nombreux intervenants participent aux processus de paie. Il y a ceux qui sont payés, ceux qui gèrent les processus, mais aussi ceux qui ont besoin que ces processus soient invisibles, efficaces, peu risqués et abordables. En outre, les autorités veulent que les exigences de conformité et de reporting soient respectées. Tout le monde doit être satisfait.

Aux fins de cette étude, la paie a été divisée en plusieurs éléments :

- Structure organisationnelle
- Technologie et automatisation
- Gouvernance et gestion des prestataires
- Expérience des salariés
- Données et sécurité
- Gestion des coûts et protection des investissements (coûts)



Structure organisationnelle

Les résultats globaux indiquent que les organisations doivent revoir la façon dont la paie doit être structurée à l'avenir. À quelques exceptions près, les stratégies actuelles des entreprises en matière de paie présentaient un manque d'agilité important.

Pour assurer à l'avenir la conformité des processus de paie et le recours aux meilleures pratiques, toutes les organisations sans exception doivent savoir :

1. Sur le plan organisationnel, comment la paie est structurée
2. Qui est responsable en dernier ressort des prestations de paie à l'échelle mondiale, locale et nationale
3. Ce qui se passe en cas d'incapacité à assurer la continuité des activités
4. Ce qui se passe si vous ne pouvez pas attirer, retenir et faire évoluer les compétences de vos talents

Technologie et automatisation

Les résultats indiquent à ce jour un sous-investissement manifeste dans la modernisation des processus de paie. Les technologies du Cloud, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle n'en sont plus à un stade expérimental, elles ont fait leurs preuves.

Elles sont amplement intégrées dans les derniers systèmes HCM numériques :

1. Quelles technologies permettent les meilleures pratiques en matière d'opérations de paie et de conformité ?
2. Faut-il ajouter l'intelligence artificielle et l'automatisation des processus robotisés ?



Gouvernance et gestion des prestataires

Il est admis que plus les prestataires de services de paie sont nombreux, plus le risque global associé au processus de paie est élevé. Les fournisseurs sont souvent hérités à la suite d'une fusion ou d'une acquisition, ou dans le cas où il n'existe pas de modèle global de gouvernance de la paie. Pour aller de l'avant, les entreprises doivent :

1. Aligner le modèle de prestation sur la stratégie de paie globale
2. Accéder aux fournisseurs qui répondent à leurs critères, par exemple, mondiaux, régionaux, locaux
3. Définir des indicateurs clés de performance (KPI) et les processus de suivi et de surveillance pour déterminer l'efficacité
4. Établir un partenariat entre le service de paie interne et le personnel des prestataires de service de paie

Expérience des salariés

La pandémie a révélé à quel point les gens sont essentiels à la continuité d'une entreprise et à l'économie en général. Pour de nombreuses marques, ce constat a redéfini les modes de reconnaissance et de récompense de l'ensemble du personnel. Pour garantir une expérience optimale aux salariés, les entreprises doivent :

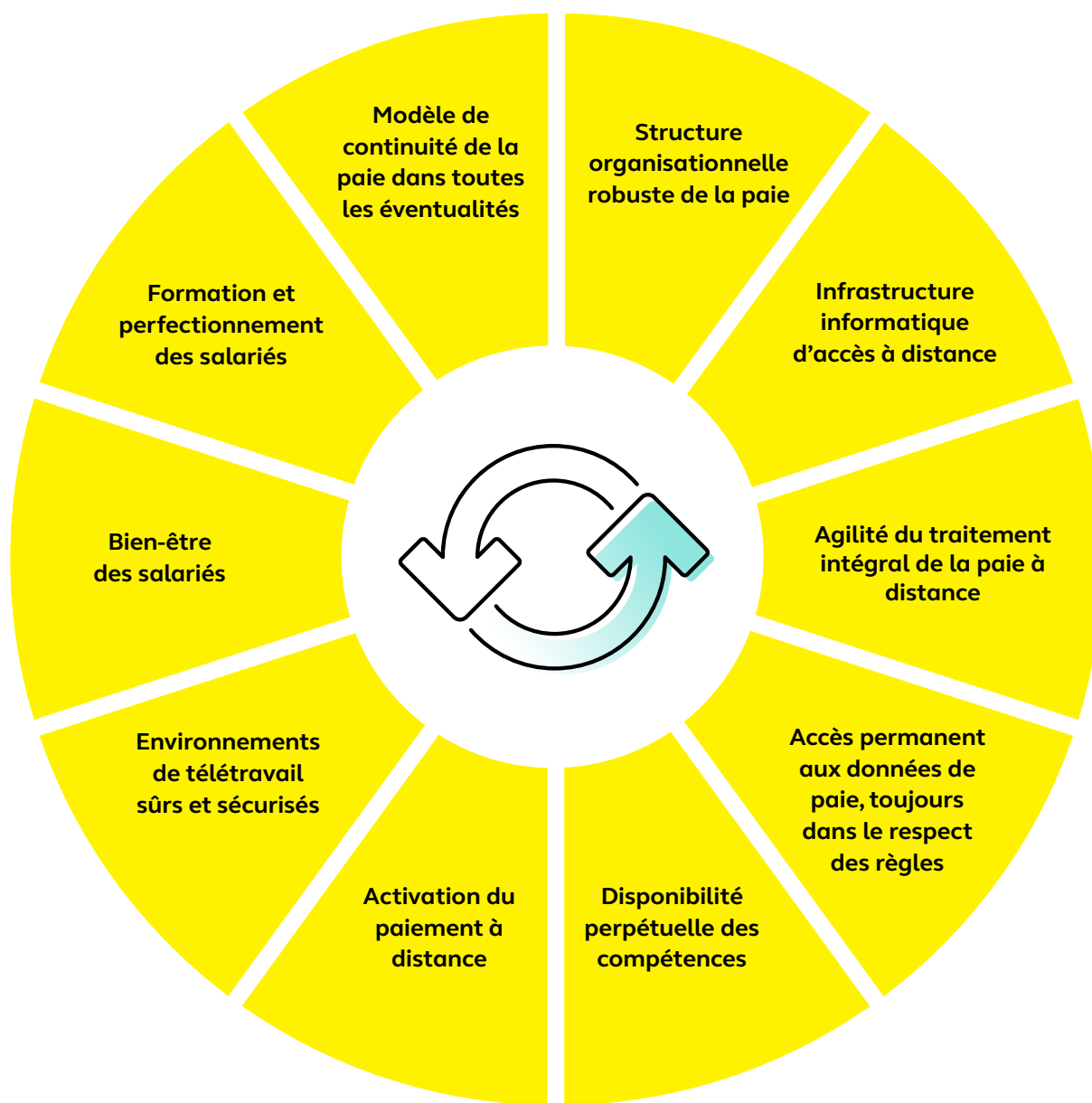
1. Faire correspondre le processus de paie au modèle de valeur global des salariés
2. Déployer des technologies pour simplifier les processus de paie en libre-service et les rendre accessibles à tous les collaborateurs
3. Évaluer des modèles tels que la retenue à la source et la crypto-monnaie
4. Étudier les récompenses et les avantages sociaux à l'aune des nouveaux modèles de travail, des changements culturels et de l'évolution des priorités personnelles



Les 10 étapes d'un modèle de résilience de la paie

Dans de nombreuses entreprises, la pandémie a démontré que les plans de continuité des activités ne prenaient pas en compte la durabilité des processus de paie au cas où aucun site ne serait accessible. Le

modèle de résilience de la paie d'Alight regroupe en 10 points les principaux besoins soulignés dans le rapport — gestion de la paie en interne ou par l'intermédiaire d'un prestataire de services :



Conclusion

Dans la course au budget, il s'avère indispensable de pouvoir disposer des avantages commerciaux de la veille économique en temps réel grâce à des processus intégrés de gestion de la main-d'œuvre et des finances. À cela s'ajoutent les avantages, en termes de résultats et de rétention du personnel, d'une efficacité accrue des processus de paie et d'une réduction des fuites salariales et des violations de la conformité.

Même si le renouvellement des technologies RH et de paie subit et continuera de subir la concurrence des demandes budgétaires de nombreux services suite à la COVID, le principal constat de l'IMCP 2021 est que les niveaux de risque des processus ont été testés de façon inédite en 2020 et 2021, d'où un business case exceptionnel en faveur de la modernisation des processus de paie.

Dans de nombreux cas, les limites physiques des plans de continuité des activités, notamment en matière de paie, sont apparues clairement. Avec la fermeture forcée des bâtiments, il s'est avéré difficile de maintenir un logiciel de paie fonctionnant uniquement sur site. Beaucoup d'entreprises n'avaient aucun moyen de se connecter aux processus et aux données de paie essentiels, et donc aucun moyen de payer les salariés. Les partenaires de paie de l'ancien système étaient soumis aux mêmes restrictions.

Pour de nombreuses entreprises, l'accès à distance aux processus de paie est une grande priorité. Les défaillances des processus de paie ont eu des impacts négatifs manifestes sur les performances, la rentabilité, la rétention des salariés et la fidélisation de la clientèle. Les entreprises en ont tiré des leçons et 26,5 % d'entre elles ont accéléré les investissements dans les projets de paie suite à la pandémie de COVID-19.

La période qui s'est écoulée depuis la publication du rapport de 2019 a peut-être été la plus difficile de tous les temps pour les services de paie, comme en témoignent les résultats de 2021. En témoigne également la volonté d'utiliser à l'avenir les enseignements tirés de ces deux dernières années pour combler les lacunes en matière de résilience des processus de paie mises en évidence au cours de la pandémie.

“

Les données numériques sur la paie se sont avérées vitales pour les chefs d'entreprise pendant la pandémie de COVID-19. Tout ce qui concerne les salariés pourrait être extrait en temps réel de la source et utilisé en cas d'urgence et dans la planification stratégique.

”

À propos de l'Indice Mondial de Complexité de la Paie

Pour son Indice Mondial de Complexité de la Paie (IMCP), une étude comparative menée tous les deux ans, Alight Solutions effectue une analyse approfondie des éléments qui ajoutent de la complexité et des risques à la gestion et au traitement juridique de la paie pour les entreprises ayant des activités dans un ou plusieurs pays.

Depuis près de dix ans, les professionnels de la paie du monde entier trouvent dans l'IMCP des informations réelles qui facilitent la planification opérationnelle de la paie, la modernisation des processus et l'adoption de nouvelles technologies.

L'IMCP étudie tous les paramètres à respecter pour traiter la paie dans un pays donné. Le Top 40 des pays où la gestion de la paie est la plus complexe est publié dans cet indice biennal. L'évolution par rapport aux deux rapports précédents (soit une période de quatre ans) est indiquée.

Les données utilisées pour créer l'indice sont fournies par nos propres spécialistes de la paie. Publiées avant la sortie de l'IMCP complet, les informations reprises dans l'indice sont agrégées à partir des réponses de professionnels de la paie du monde entier à une étude menée dans les semaines précédant la publication.

Le rapport obtenu offre à ces spécialistes un panorama poussé et à jour des défis, des changements et des tendances qui impactent et peuvent menacer la conformité et l'exactitude de cycle de paie.

À propos du CPCA (évaluation de la complexité de la paie pour les entreprises)

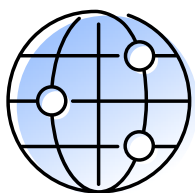
Évaluation Les entreprises sont invitées à bénéficier d'une première évaluation de la complexité de la paie Alight (CPCA). Elles obtiendront un score de risque de paie spécifique à leur organisation, calculé à partir des risques associés de leurs cinq plus grandes masses salariales par pays.

Le score de risque est disponible dès que le [questionnaire en ligne](#) a été rempli.

Les résultats du CPCA de base peuvent donner lieu à une évaluation complète de maturité de la paie, qui mettra en évidence les risques financiers et de processus très réels liés à votre configuration de paie existante.

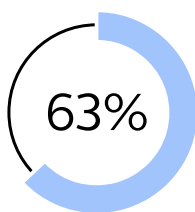
Données démographiques de l'étude

Données démographiques des répondants



147

entreprises du monde entier ont partagé leurs points de vue



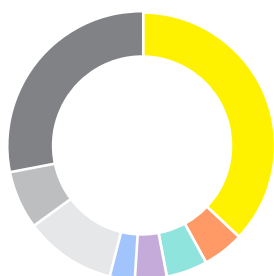
des entreprises interrogées sont des multinationales ; 35 % opèrent dans plus de 10 pays

Les 10 **principaux pays** d'activité des entreprises interrogées sont les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, la France, l'Inde, le Canada, la Chine, le Mexique et l'Espagne

Pays	% d'entreprises
États-Unis d'Amérique	34%
Royaume-Uni	28%
Allemagne	23%
Italie	15%
France	14%
Inde	14%
Canada	12%
Chine	12%
Mexique	10%
Espagne	10%
Pologne	9%
Pays-Bas	9%
Belgique	8%
Japon	5%
Singapour	5%

Nombre de pays

147 réponses



37%	1
5%	2
5%	3
4%	4
3%	5
11%	6-10
7%	11-20
28%	Plus de 20



Les 5 premiers **secteurs** sont les services professionnels et commerciaux (17 % des entreprises), le secteur manufacturier (10 %), la haute technologie (8 %), la banque et la finance (8 %) et le commerce de détail (7 %).



9 % des répondants sont des cadres supérieurs, tandis que la majorité (57 %) sont des gestionnaires, des directeurs ou des vice-présidents qui supervisent les fonctions RH et de paie. 18 % des répondants assument d'autres fonctions dans le service de paie de leur entreprise.

L'IMCP, une exclusivité Alight

Alight est le leader mondial des services, solutions et conseils en matière de paie et de ressources humaines. En 2019, la société a acquis NGA Human Resources, créant ainsi une base de connaissances inégalée dans ces deux domaines. Avec l'IMCP et d'autres rapports publiés régulièrement, nous fournissons aux chefs d'entreprise et à leurs équipes les idées, les conseils et les faits nécessaires pour créer et gérer des organisations prospères.

L'étendue de nos connaissances et notre capacité à servir des organisations pratiquement partout dans le monde sont notre marque distinctive. Nous avons à la fois une portée mondiale et une expérience locale.

Depuis près de dix ans, les informations de l'IMCP ont fait comprendre aux chefs d'entreprise qu'il existe une meilleure façon de gérer la paie. La paie ne doit pas être considérée comme une tâche administrative à exécuter à l'arrière-plan, mais bien plutôt comme l'un des meilleurs leviers pour la rentabilité.

Nous espérons que les résultats de l'étude 2021 vous seront utiles. Si vous avez la moindre question sur cette analyse, des opérations de paie spécifiques ou des points de fiscalité complexes, n'hésitez pas à contacter des spécialistes de la paie et de la fiscalité du travail.

PARLONS-EN ENSEMBLE



alight.com/fr