

LA FONCTION "ADMINISTRATION DU PERSONNEL ET PAIE"

EST-ELLE CONDAMNÉE PAR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ?



Par Serge Casaus,
consultant, concepteur d'outils SI,
enseignant et chercheur

Toutes les fonctions de l'entreprise sont touchées par la numérisation et les TIC. Comme les différents rapports l'ont souligné (i.e. le rapport piloté par Bruno Mettling), toutes les activités répétitives sont vouées à l'automatisation numérique. C'est notamment le cas des activités administration-paie qui se composent de collectes d'inputs et de traitements et calculs mensuels. Ajoutons aux coups de boutoirs technologiques, le souci du législateur de simplifier ses demandes de données qui pousse les entreprises dans la voie technologique en normalisant l'aval, tant dans le fond que dans la forme (fichiers à envoyer). Concrètement, la question se pose des compétences qui subsisteront dans ce domaine vu en France comme relevant de la gestion des ressources humaines (puisque dans

A l'heure du tout-numérique, les entreprises s'interrogent légitimement sur le devenir de la toute première fonction informatisée de l'entreprise. L'administration-paie est incontournable, mais non stratégique, et exige une grande technicité et une attention stricte aux données.

les pays anglo-saxons, ces activités relèvent plus de la comptabilité).

Une transformation engagée mais encore loin de son terme

Si nous passons en revue les activités de la fonction et examinons comment la numérisation, la dématérialisation et les TIC conjugués prolongent l'œuvre de transformation déjà engagée. L'invariant d'abord, tout commence par l'embauche des salariés : à l'issue d'un recrutement en ligne, le nouvel embauché peut facilement saisir lui-même les données qui vont permettre de constituer son dossier administratif : plus de dossier bristol à compléter, plus de saisie de masse, plus de RIB à demander et à saisir... Une vraie révolution que n'ont réalisée pour l'instant qu'une petite minorité d'entreprises à l'avant-garde. Sinon, une grande partie de l'activité des services Administration-paie consiste en une collecte récurrente des données des présences et absences. Cette activité qui souvent oblige à réconcilier deux systèmes : l'un pour la gestion des temps (le badgeage) avec des écarts ou des anomalies qui demandent des corrections "manuelles", l'autre pour la paie, qui

porte la gestion des congés. Il faut avouer que le meilleur contributeur de la pérennité de ces activités tient surtout à la complexité de la prise en compte des temps dans nos organisations : les horaires variables, les RTT, les heures supplémentaires, les absences imprévues, les formations hors temps de travail, etc.

Une autre partie, moins récurrente, des activités des services administration-paie consiste à appliquer les commandes d'évolution (ex. demande d'augmentation de salaire) ou d'événements exceptionnels (ex. mobilité, prime). Là aussi, les portails RH de l'intranet permettent déjà dans de nombreuses entreprises d'alimenter le dispositif de gestion administratif avec les validations nécessaires établies par work-flow ou par des calculs budgétaires automatiques. Puis intervient le cœur de l'activité avec la paie, mensuelle, le plus souvent réalisée avec un logiciel très performant et souvent externalisée. Il y a à programmer des règles de paie selon les barèmes sociaux avec des seuils de déclenchement et des totalisations complexes. Le prestataire extérieur va se charger des paramétrages réguliers et proposera sa technicité en cas de règles très spécifiques à l'entreprise. Les bulletins seront édités de façon dématérialisée et distribués via un coffre-fort dans le cloud : fini le travail d'impression et de mise sous plis puis de distribution par voie postale ou dans les secrétariats

“ La paie a été à l'avant-garde des applications informatiques sous-traitées. ”



voire main à la main comme cela se fait encore souvent... Enfin, il y a le travail aval : les obligations administratives, les rapprochements comptables. Là aussi, le travail est simplifié sous la forme d'interface normalisée avec la déclaration unifiée de cotisations sociales (DUCS) ou la déclaration automatisée des données sociales unifiée (DADS-U). Les systèmes de paie et de comptabilité peuvent être plus facilement mis en interface, ce qui évite aussi les rapprochements fastidieux réguliers.

La paie, la première application d'entreprise externalisée

Finalement, il ne faut pas l'oublier, la paie a été à l'avant-garde des applications informatiques sous-traitées, externalisées. Avant même la naissance d'internet ! Si l'offre applicative SaaS est si riche et diversifiée dans tous les domaines de la gestion, là aussi le "bloc" de l'administration du personnel et de la paie n'y échappe pas. Ces offres sont accessibles à toutes les entreprises, PME comprises qui, jusqu'à présent, ne pouvaient s'offrir les services et la technologie dans laquelle les grandes entreprises investissaient lourdement, matériels et développements. Via internet, les salariés comme les managers y ont aussi leurs accès : les applications ne sont plus réservées aux seuls agents, techniciens et experts des services d'administration du personnel ! De plus, les entreprises qui apportent ce

service SaaS ne se contentent pas de proposer une application en ligne mais apportent aussi une expertise poussée du sujet : une expertise sur laquelle l'entreprise peut s'appuyer pour faire face à la complexité croissante d'ordre réglementaire. Les compétences les plus pointues sont aussi externalisées !

Un chamboulement des compétences concentrées autour d'un architecte fonctionnel

Comme on le conçoit donc aisément, désormais, le plus gros travail consiste à mettre en place tous les dispositifs, en incluant l'amont (la collecte des données) et l'aval (tous les attendus des "clients", le suivi des demandes, le tableau de bord personnalisé, pour finir par les virements et les déclarations sociales). Il ne s'agit plus de savoir modifier ou ajouter des paramètres dans le "moteur" de paie, il ne s'agit plus de procéder à des saisies de masse, il ne s'agit plus non plus de vérifier les calculs de paies (vérifications parfois systématiques), non plus de préparer des virements et d'établir des tableaux de rapprochement comptable avec des calculs de provisions pour congés payés. Désormais, la clef de l'édifice est une compétence organisationnelle et d'architecture fonctionnelle des processus et outils. Une entreprise a besoin là d'un responsable qui ait une vision d'ensemble des flux de données, une capacité de rationalisation, la faculté d'identifier les bons partenaires et

prestataires pour faire fonctionner un ensemble de dispositifs de la façon la plus rationnelle et économique. Il se doit de comprendre les enjeux potentiels au plan du business, les tenants et aboutissements, de fixer des exigences et de savoir s'assurer qu'elles soient bien respectées. Quand la "machine" informatique "tourne" proprement, le travail doit se faire tout seul : il lui faut piloter la machine, pas en soulever le capot ! Tous les efforts sont alors portés sur l'amélioration d'un service global, intégré. Ce qui demande aussi un regard critique sur les pratiques et les accords existants de sorte qu'un effort de simplification et de responsabilisation des "clients" soit bien le préalable à toute démarche d'automatisation et de modernisation. La technologie ne doit plus uniquement se mettre au service de la complexité mais au service de la lisibilité, de l'efficacité collective et de la qualité. Ces compétences clef sont alors portées par une ou deux personnes, selon la taille de l'entreprise, mais il semble assez logique que, mis à part d'un rôle d'accueil et d'interface pédagogie-conseil avec les salariés, le service administration-paie "post numérique" n'aura plus besoin d'autres contributeurs. En espérant que cela permettra de consacrer plus de ressources au pilotage RH sur la base des compétences. Un pilotage encore très souvent au stade expérimental et qui constitue pourtant un impact stratégique toujours plus crucial dans un environnement d'hyper compétitivité ! ■