

## ANALYSE

# LA FONCTION PAIE EN MAL DE RECONNAISSANCE ?

**La fonction paie a longtemps été le noyau dur de la fonction RH. Le service paie était reconnu comme essentiel et un passage nécessaire pour accéder à des postes de responsabilité RH. Pionnier en matière d'informatisation, le service paie associait un haut niveau de compétences dans plusieurs domaines et une forte finalité. Aujourd'hui, la fonction paie est souvent perçue comme une fonction administrative sans valeur ajoutée et facilement externalisable. Les métiers de la paie souffrent d'un manque de reconnaissance.**



**Par Jean-Marie Peretti,**  
professeur à l'Essec Business School  
et à l'IAE de Corse

## Une fonction paie insuffisamment valorisée

**A**utrefois considérée comme le cœur de la fonction Personnel, la fonction paie est actuellement souvent perçue comme une fonction administrative sans valeur ajoutée et souffre d'être le parent pauvre de la fonction ressources humaines. Les membres d'un service paie ont le sentiment que leur métier exige une grande expertise actualisée en permanence dans des domaines variés du fait de la perpétuelle évolution de l'univers réglementaire et technologique et du renouvellement des pratiques de rémunération, nécessitant une technicité

et une expertise importante. Ils estiment également que leur métier a des enjeux forts sur plusieurs plans avec un niveau élevé de risque pour l'organisation. Le service paie fonctionne en « mode delivery » : la paie doit être faite en temps et en heure quels que soient les problèmes qui peuvent subvenir (informatique, personnel, application de décrets...) et les contraintes de temps et de stress sont importantes. En cas d'erreur sur un bulletin de salaire, la fonction paie est désignée comme responsable quelle qu'en soit la cause réelle. Le service paie constate que les trois critères d'évaluation d'un poste – compétences nécessaires, finalité du poste, contraintes – ne sont pas suffisamment pris en compte lors de la pesée du poste et de sa classification. Les employés de la paie expriment souvent un sentiment de sous-équité par rapport à d'autres fonctions au sein de la DRH. Par rapport à l'expertise et la fiabilité attendues, ils considèrent que leur métier est sous-valorisé.

## Une fonction insuffisamment reconnue

Les gens de la Paie ressentent un manque de reconnaissance qui limite l'attractivité des métiers de la paie. Dans le cadre de son mémoire sur « Les enjeux de la fonction Paie » soutenu en 2014 dans le cadre de L'essec Executive Education, Carène Forgues-Mourougandy a réalisé une enquête auprès d'un certain nombre de res-

ponsables de la paie dans des entreprises diverses par la taille comme par la complexité des tâches de paie. Sur la question « *Est-il apprécié de travailler en paie ?* », les avis sont partagés. Le travail en paie est apprécié pour l'expertise demandée mais les contraintes et les charges importantes rebutent. Il ressort de ces entretiens que, pour nombre de responsables, la fonction paie est méconnue et ses enjeux sous-estimés. Quelques verbatim illustrent cette perception ; « *il y a peu de reconnaissance* », « *c'est le dernier des services de la RH* », « *la paie est la cinquième roue du carrosse* », « *elle représente une charge pour l'entreprise et il est difficile de négocier. Par exemple pour le salaire...* ». Ce manque de reconnaissance peut être source de dysfonctionnements. Certains services paie se plaignent de « *ramer pour récolter les informations* » du fait d'une coopération insuffisante des autres services. Les acteurs de la paie se sentent insuffisamment et tardivement informés des changements et des évolutions dans l'entreprise et peu consultés sur des décisions ayant des répercussions sur les bulletins de salaires. Ils évoquent également les dysfonctionnements liés à l'équipement informatique et à la coopération avec les services informatiques. Ces dysfonctionnements génèrent des coûts cachés et une perte de temps employé à rectifier les erreurs ou à chercher les informations, parasitant l'organi-

sation du travail. Les dysfonctionnements peuvent entraîner des retards, des erreurs ou des oublis sources de mécontentement des salariés et de perte de confiance. La crédibilité de la fonction paie influe sur la confiance du salarié vis-à-vis de l'entreprise. Pour Carène Forgues-Mourougandy, le manque de reconnaissance exprimé par les acteurs de la fonction provient en partie d'un certain nombre de ces dysfonctionnements et de leur gestion au quotidien.

### Un rôle de conseil et d'écoute sous-estimé

La fonction est davantage reconnue lorsqu'elle a un rôle de conseil et une mission de service interne. Les acteurs de la paie ont des champs d'expertises techniques et réglementaires qui gagnent à être mieux exploités. Ils souhaitent un rôle de conseil auprès des salariés, des managers et des dirigeants. Or ce rôle est fréquemment négligé. Les responsables paie souhaitent être consultés sur des sujets ayant des incidences sur les opérations de paie. Ils observent que ceci éviterait que la mise en application technique de certains accords signés se révèle très compliquée voire impossible, certaines dispositions pouvant présenter des difficultés et alourdir considérablement le travail du service, ce qui aurait été évité si le responsable paie avait été consulté en amont de la négociation. Les responsables paie regrettent que des décisions soient parfois prises sans que leurs conséquences sur la paie soient anticipées. Les changements d'application informatique sont souvent source de risques insuffisamment anticipés.

Vis-à-vis des salariés, la complexité du bulletin de paie génère de nombreuses questions. Ils contactent souvent directement le service paie. Le volume des appels et des mails est d'autant plus important que la communication préalable a été insuffisante et que les managers n'ont pas les compétences suffisantes pour jouer leur rôle de relai. Avec intranet, des applica-

tions permettent aux acteurs concernés, salariés et managers, de saisir directement des informations de paie et les responsabilisent. La notion de service aux « clients » internes est une des missions du service paie.

### L'externalisation : menace et opportunité

Très tôt, l'externalisation de la paie s'est développée, perçue comme une menace par les membres du service paie. Pour eux, la facilité avec laquelle les DRH ont accepté de se séparer du service au profit de prestataires externes a été souvent vécue comme le signe que leur activité était périphérique, éloignée du cœur de métier RH, dévalorisée, un centre de coût qu'il fallait réduire. Cependant, l'externalisation a aussi représenté une opportunité pour les

“ Par rapport à l'expertise et la fiabilité attendues, le métier est sous valorisé. ”

responsables paie qui ont poursuivi leur carrière chez le prestataire ayant remporté l'appel d'offre. Ils apprécient la variété des dossiers à traiter, la possibilité de développer leurs compétences et leur expertise ainsi que les perspectives de carrière dans des entreprises prestataires en plein développement. Ainsi un ancien responsable paie d'un service repris il y a quelques années par une entreprise spécialisée exprimait ainsi sa satisfaction : « *J'ai aujourd'hui à la fois des responsabilités managériales plus larges – j'encadre une équipe de douze personnes au lieu de trois – un travail plus stimulant avec des problèmes plus complexes à résoudre en pouvant m'appuyer sur un haut niveau d'expertise de la structure et des pers-*

*pectives de progression alors que je plafonnais dans mon périmètre précédent* ». Inversement, les employés qui demeurent dans l'entreprise après l'externalisation ont le sentiment d'avoir conservé la partie la plus ingrate du travail.

### Revaloriser les métiers de la paie

L'image de la fonction RH est conditionnée par la qualité des services assurés par la fonction paie. Reconnaître la contribution et la valeur créée par la fonction paie participe à la reconnaissance et à la valorisation de ses membres mais également à la reconnaissance des RH au sein de l'entreprise.

La fonction RH doit veiller à afficher clairement les règles du jeu, décrire les missions et objectifs la fonction paie et les services rendus, développer les compétences des acteurs de la fonction et mettre en œuvre les outils et pratiques permettant d'optimiser la gestion de leur temps au profit des activités créatrices de confiance et de valeur.

### Communication

La politique de communication autour de la paie et de son expression, le bulletin de paie désormais simplifié, est essentielle. Elle s'appuie de plus en plus souvent sur le BSI, bulletin social individuel. Ce document annuel regroupe toutes les informations concernant la rétribution globale, directe et indirecte, immédiate et différée de chaque salarié, la protection sociale et la protection des risques. Le réseau social d'entreprise, lorsqu'il existe, permet au service paie de remplir son rôle de conseil et d'information. Il faut préparer les acteurs de la fonction paie à communiquer et tenir compte de ce rôle dans l'organisation du travail. Le développement des compétences des acteurs de la fonction paie pour améliorer sa performance dans sa mission de service contribuera à la performance RH et à la performance globale de l'organisation. ■