



Internalisation, externalisation, SIRH:

Comment bien gérer sa paie ?

Décryptage à l'usage des entreprises jusqu'à 500 salariés

Comment bien gérer sa paie ?

L'objet de ce livre blanc est de vous aider à répondre à cette question : Comment bien gérer sa paie ? Ou, formulé de façon plus précise : *Comment gérer sa paie au meilleur coût, en minimisant le temps qui y est consacré, les erreurs et le risque de redressement, tout en maximisant les réductions de charges permises par la loi ?*

Voilà une question que se posent les entreprises à divers stades de leur développement.

Elles se la posent d'abord quand elles dépassent le seuil de la trentaine de collaborateurs et se rendent compte que leur expert-comptable n'est peut-être pas la solution la plus adaptée à la situation.

Elles se la posent ensuite quand, également autour du seuil d'une trentaine de collaborateurs, elles s'interrogent sur la mise en place d'outils RH du type gestion des demandes de congés, gestion des entretiens annuels et sur la relation entre ce genre d'outils – désignés souvent sous le terme générique de SIRH (Système d'Information de Ressources Humaines) – avec leur logiciel de paie.

Pour mieux répondre à cette question, ce livre blanc débute par la description du processus, souvent mal connu, de production d'une paie. Il distingue les sociétés qui n'utilisent pas de SIRH, de celles qui en sont déjà pourvues.

Nos conseils sont valables pour les sociétés de 1 à 500 collaborateurs. Les problématiques pour les entreprises de plus de 500 salariés sont plus complexes et feront l'objet d'une publication séparée.

Sommaire

Comment bien gérer sa paie ?	2
Executive summary	4
1 La production d'une paie	5
2 Quelle paie pour une entreprise de moins de 30 collaborateurs et sans SIRH ?	18
3 Quelle paie pour une entreprise de plus de 30 collaborateurs et dotée d'un SIRH ?	20

Voici quelques-unes des questions auxquelles ce livre blanc répond :

Doit-on préférer un logiciel intégré (paie + SIRH) ou deux logiciels d'éditeurs différents (best of breed) ?

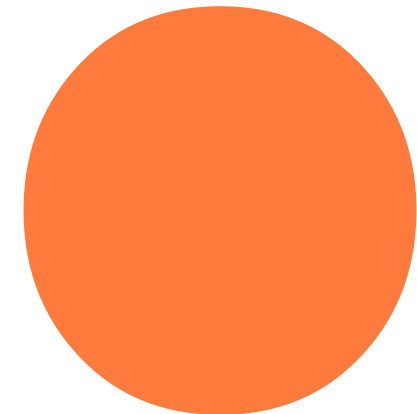
Quel est le juste prix ?

Doit-on gérer sa paie en interne ou externaliser ?

Doit-on acheter un logiciel ou souscrire à un service en ligne ?

Doit-on écrire paie ou paye ? ¹

¹ | Voici une question facile, on peut y répondre tout de suite. Les deux formes s'écrivent. Google donne 2 fois plus d'occurrences pour l'orthographe paye que pour son alternative paie (68 millions contre 32 millions). Nous préférons utiliser l'orthographe paie, simplement parce que, comme le dit Mark Twain, « **à chaque fois que vous vous retrouvez du côté de la majorité, il est temps de faire une pause et de réfléchir** ».



Executive summary

Pour aller à l'essentiel, voici les conseils pratiques donnés dans ce livre blanc et les idées fortes qu'il faut retenir.

Les conseils pratiques

Si votre société a un effectif de moins de 30 salariés, la meilleure solution est le **recours à un expert-comptable**.

Si votre société compte plus de 30 collaborateurs, en l'état actuel de la technologie et des offres de service présentes sur le marché, il est difficile de trancher de façon définitive pour un des trois modes de gestion d'une paie : **internalisée, accompagnée, externalisée**.

La présence éventuelle d'un SIRH vient par ailleurs complexifier la donne.

Les idées fortes

- 1 Dans le coût d'un bulletin de paie, la partie logicielle est minime. **L'essentiel du coût est lié à l'intervention humaine** qui se décompose sur un processus mensuel de paie complet comme suit : 75 % du coût humain est lié à la collecte et la mise en forme des informations et 25% au traitement et contrôle.
- 2 Les frontières entre les trois principales modalités de production d'une paie – mise à disposition d'un logiciel, paie accompagnée et externalisation – sont floues. Il convient de bien les comprendre pour optimiser les coûts.
- 3 Le meilleur moyen d'améliorer la gestion de sa paie est d'utiliser un SIRH et de soigner son interface avec le logiciel de paie.
- 4 L'externalisation *étendue* dans laquelle le prestataire de paie prend sous sa responsabilité l'intégration du SIRH de son client avec le logiciel de paie qu'il utilise sera une tendance forte du marché dans les années à venir.

1 | La production d'une paie

1.1 - Le processus de production d'une paie

La production d'une paie est un processus complexe qu'il est important de connaître pour bien comprendre les trois différentes façons de gérer une paie (paie gérée en interne, paie accompagnée, paie externalisée), ainsi que l'impact de l'introduction d'un SIRH sur ce processus.

Les calculs de la paie et l'édition des bulletins ne représentent qu'une partie minime du travail à effectuer pour produire une paie. Malgré l'informatisation croissante de la tâche, l'intervention humaine est encore très importante.

On estime qu'elle concerne, pour 75% du temps, la collecte et la mise en forme d'information, et pour 25% du temps, le traitement et le contrôle des données.

Cette dernière partie requiert un niveau élevé d'expertise, notamment en ce qui concerne les traitements rétroactifs, les justifications de calcul en cas de contrôle Urssaf ou l'affinage du paramétrage pour optimiser l'effet d'une mesure défiscalisante.

Le schéma suivant ([figure 1 - page 6](#)) décrit les entrées et sorties d'informations et souligne la complexité des flux de données.

Données **structurelles**

(mise à jour 1 à 2 fois par an)

Saisie **mensuelle** des données

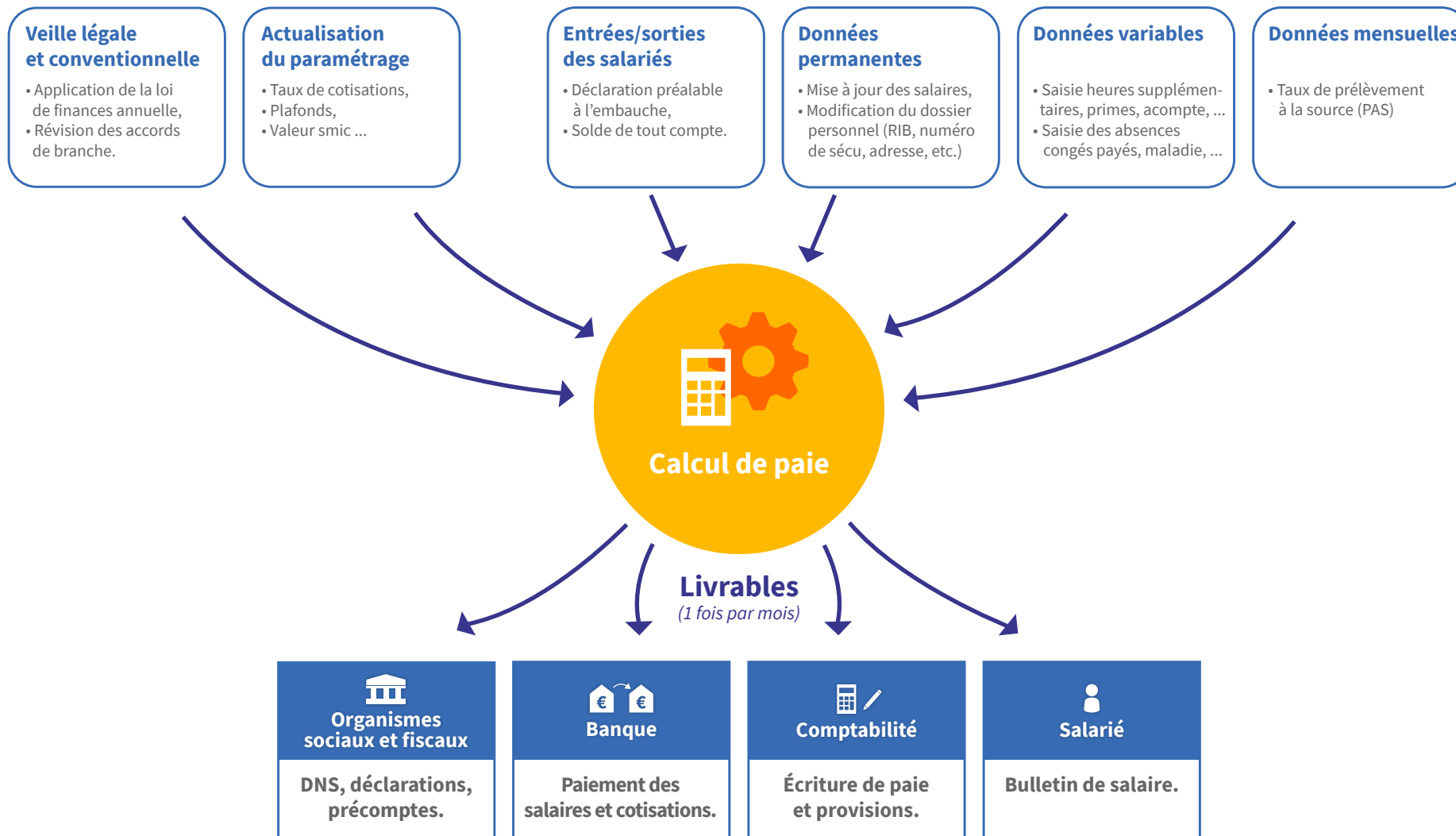


Figure 1 – Synthèse de la production d'une paie

1.2 - Les points à surveiller

Pour le gestionnaire de paie, chaque mois le défi est le même: produire une paie juste et à temps. Mauvaise mention de la convention collective ou de la date d'entrée du salarié dans l'entreprise, erreurs dans le montant des cotisations, absences pour maladie erronées... Les anomalies fréquemment constatées concernent aussi bien la gestion des données RH liées aux salariés que l'exactitude des barèmes de cotisations sociales. Penchons-nous sur les points de friction qui rendent la paie si complexe à produire.

La fiabilité des données RH des salariés

Si certaines des données RH des salariés ne changent que très rarement (identité, date d'entrée dans l'entreprise, coordonnées bancaires et postales, type de contrat...), d'autres varient tous les mois. C'est le cas des données liées à l'activité même du salarié dans l'entreprise: congés et absences, heures supplémentaires, primes variables, notes de frais, etc.

Dans le cadre de la production de la paie, il faut ainsi procéder chaque mois:

- à la mise à jour du dossier du personnel et des salaires,
- à la gestion des entrées/sorties,
- à la collecte, au contrôle et au traitement des données variables qui vont concerner la période de paie (appelées fréquemment EVP pour *Éléments Variables de Paie*).

L'exactitude et le transfert en temps et en heure de cette quantité parfois importante d'informations au gestionnaire de paie sont indispensables pour procéder au calcul juste des salaires et des cotisations.

La précision du paramétrage réglementaire

La production de la paie repose également sur un ensemble d'informations légales, réglementaires et conventionnelles issues du code du travail, de conventions collectives nationales et régionales, ou encore d'accords de branches et d'entreprises.

Ces réglementations encadrent le calcul des cotisations patronales et salariales, ainsi que d'autres éléments liés à la paie comme le remboursement forfaitaire de frais de mission, la retenue à la source ou encore les indemnités kilométriques.

De 15 à 20 barèmes et taux de cotisations sont à actualiser annuellement, à différents moments de l'année.

En parallèle, des modifications interviennent au gré du calendrier des **réformes législatives**. À titre d'exemple, l'année 2019 a vu la mise en application d'une **dizaine de nouvelles réglementations** avec un impact direct sur la production de la paie : calcul de la réduction « Fillon », régime de calcul des cotisations apprentis, grille de salaire apprentis, taux de cotisations retraite, exonération des heures supplémentaires...

Il n'est pas rare de **devoir appliquer ces obligations de manière rétroactive**, et donc de procéder à des régularisations de cotisations des paies des mois passés pour être en règle. Certains allègements de cotisations pouvant aussi se

cumuler, une **réelle expertise légale** est nécessaire pour assurer la justesse des calculs de cotisations et de paiements.

À cela s'ajoute désormais le prélèvement à la source (PAS). En effet, depuis le 1er janvier 2019, l'impôt sur le revenu est désormais prélevé à la source, via les bulletins de salaire. Tous les mois, l'employeur reçoit des services des impôts les taux d'imposition de chacun de ses salariés pour les prendre en compte et verser le précompte adéquat à l'administration.

Chaque changement de procédures fiscales, sociales ou conventionnelles implique :

- d'interpréter correctement la nouvelle législation
- d'adapter le paramétrage du logiciel de paie,
- de former les gestionnaires de paie sur cette nouvelle disposition,
- de présenter, le cas échéant, ce nouveau dispositif auprès des salariés,
- d'ajouter des procédures de contrôles spécifiques à ce nouveau dispositif,
- d'intégrer ce dispositif dans le déclaratif mensuel via la DSN.

Certains secteurs d'activités sont davantage touchés par des modifications réglementaires régulières, comme le secteur des transports.

L'exactitude des flux de déclarations et de paiements

Une fois les calculs réalisés, le gestionnaire de paie procède ensuite à la gestion des flux déclaratifs et de paiements auprès de différents tiers.

- **Portail Net-entreprises** : déclaration sociale nominative, déclaration sociale nominative événementielle.
- **Urssaf et Caisses complémentaires** : versement des cotisations et contributions sociales.
- **Salariés** : distribution des bulletins de salaires.
- **Expert-comptable** : transmission des écritures comptables.
- **Banques** : versement des salaires sur les comptes personnels des collaborateurs.
- **Direction générale des Finances publiques** : versement des précomptes du prélèvement à la source de chaque salarié.

Pour aller plus loin

Plus d'un salarié sur trois a déjà constaté une erreur sur son bulletin de paie. Retrouvez la liste des anomalies les plus fréquentes et les risques encourus par l'employeur : rappel de salaire, redressement, sanction financière...

[Lire le dossier thématique](#) 

1.3 - Quelle est la différence entre internalisation et externalisation de la paie ?

On distingue traditionnellement trois façons de gérer sa paie : la gestion interne, l'externalisation totale et l'externalisation partielle (également appelée paie accompagnée).

L'internalisation

Le principe

Une paie est dite **internalisée** lorsqu'un gestionnaire de paie est intégré à l'effectif de l'entreprise et gère l'ensemble du processus de la paie. Il utilise pour cela un logiciel, généralement installé sur un serveur de l'entreprise. On voit néanmoins se développer de façon très significative l'utilisation de logiciels en mode SaaS.

Les avantages

Les avantages généralement reconnus pour ce mode de gestion internalisée sont la préservation de la confidentialité et, pour peu que l'entreprise soit d'une taille suffisante (au moins 400 personnes), le coût (voir simulation en page suivante).

Les inconvénients

L'internalisation de la paie présente comme inconvénient majeur de reposer sur une seule personne : le gestionnaire de paie. La production d'une paie dépend donc de sa disponibilité. Il est nécessaire de gérer son absence pour congés ou pour maladie, ou encore son remplacement en cas de départ à la retraite. Elle dépend également de son niveau de compétence : la paie est un domaine d'expert avec une réglementation mouvante qui impose d'être toujours au fait des dernières évolutions légales ou conventionnelles.

Cette contrainte disparaît néanmoins quand l'entreprise a une taille suffisante pour justifier la création d'un département entièrement dédié à la paie avec plusieurs experts paie à son effectif.

À partir de quel effectif est-il pertinent de traiter la paie en interne ?

Pour déterminer le seuil à partir duquel il devient intéressant d'internaliser la paie, il convient tout d'abord de déterminer **le coût complet de la fonction paie**.

Le salaire moyen d'un gestionnaire de paie en France est de 30 k €/an, soit coût total de 60 k € (application d'un coefficient de 2 pour prendre en compte charges sociales et frais généraux) auquel il faut rajouter le coût du logiciel. En mode SaaS, il est possible de trouver un logiciel coûtant entre 2 et 4 € par fiche de paie. Nous prendrons 3 € pour cet exemple.

Les offres de service d'externalisation de la paie sont, quant à elles, exprimées par un prix par bulletin, avec application d'un barème dégressif selon la croissance des effectifs. Soit un prix de 40 €/bulletin pour un effectif de 1-9 salariés, jusqu'à 13 €/bulletin pour un effectif de 500 salariés et plus.

Nous retiendrons un coût de 15 € pour les calculs. Sur la base de nos hypothèses, il est pertinent d'un point de vue purement financier d'internaliser la fonction paie à partir d'un seuil de 400 salariés :

$$60\,000 \text{ €} / (15 \text{ €} - 3 \text{ €}) / 12 \text{ mois} = > 400 \text{ salariés}$$

C'est d'ailleurs un ratio que l'on retrouve chez les prestataires de paie : 1 gestionnaire pour 400 fiches de paie.

Au-delà de la taille de la société, d'autres critères sont à prendre en compte dans le choix optimal pour chaque organisation : la complexité organisationnelle (filiales et répartition géographique), fonctionnelle (métiers) et réglementaire (accord internes, usages, pratiques...).

L'externalisation totale

Le principe

Une paie est dite externalisée quand elle est confiée à un tiers. Celui-ci – un expert-comptable ou une société spécialisée dans ce genre de prestations – fera son affaire non seulement du logiciel de paie, de sa maintenance et de sa mise à jour en fonction de l'évolution de la législation, mais il s'occupera aussi de toutes les tâches de déclaration aux organismes sociaux.

Il sera également chargé de créer les salariés dans le logiciel, de gérer son alimentation avec les éléments variables de paie sur la base des informations transmises par la société via une fiche navette, de traiter les fins de contrats ou encore de produire des éléments destinés au service comptable et financier.

Dans le cas d'une externalisation totale, et contrairement à la paie accompagnée, l'entreprise n'a généralement pas accès au logiciel de paie ([figure 2 - page 14](#)).

Les avantages

L'avantage majeur de l'externalisation est le confort qu'elle procure. L'ensemble des tâches liées à la production de la paie est non seulement pris en charge par un tiers, mais celui-ci vous garantit sa conformité auprès des organes de contrôle (Fisc et Urssaf). Il doit aussi, et c'est toute la difficulté de sa tâche, pouvoir vous garantir que vous ne versez pas un euro de trop aux organismes sociaux. En cas de redressement, le prestataire prendra à sa charge les éventuelles pénalités de retard.

Les inconvénients

Un des inconvénients de l'externalisation réside dans les délais souvent rigides que vous devez respecter pour fournir les informations nécessaires à la paie à votre prestataire. En effet, il vous imposera des règles strictes car son travail est concentré sur la courte période en fin de mois durant laquelle il doit servir tous ses clients. L'autre inconvénient est le coût, parfois conséquent : au delà des 20 euros par mois et par salarié pour une petite entreprise. C'est pour offrir une alternative moins onéreuse à l'externalisation que s'est développée l'externalisation partielle.

Données structurelles

(mise à jour 1 à 2 fois par an)

Saisie mensuelle des données

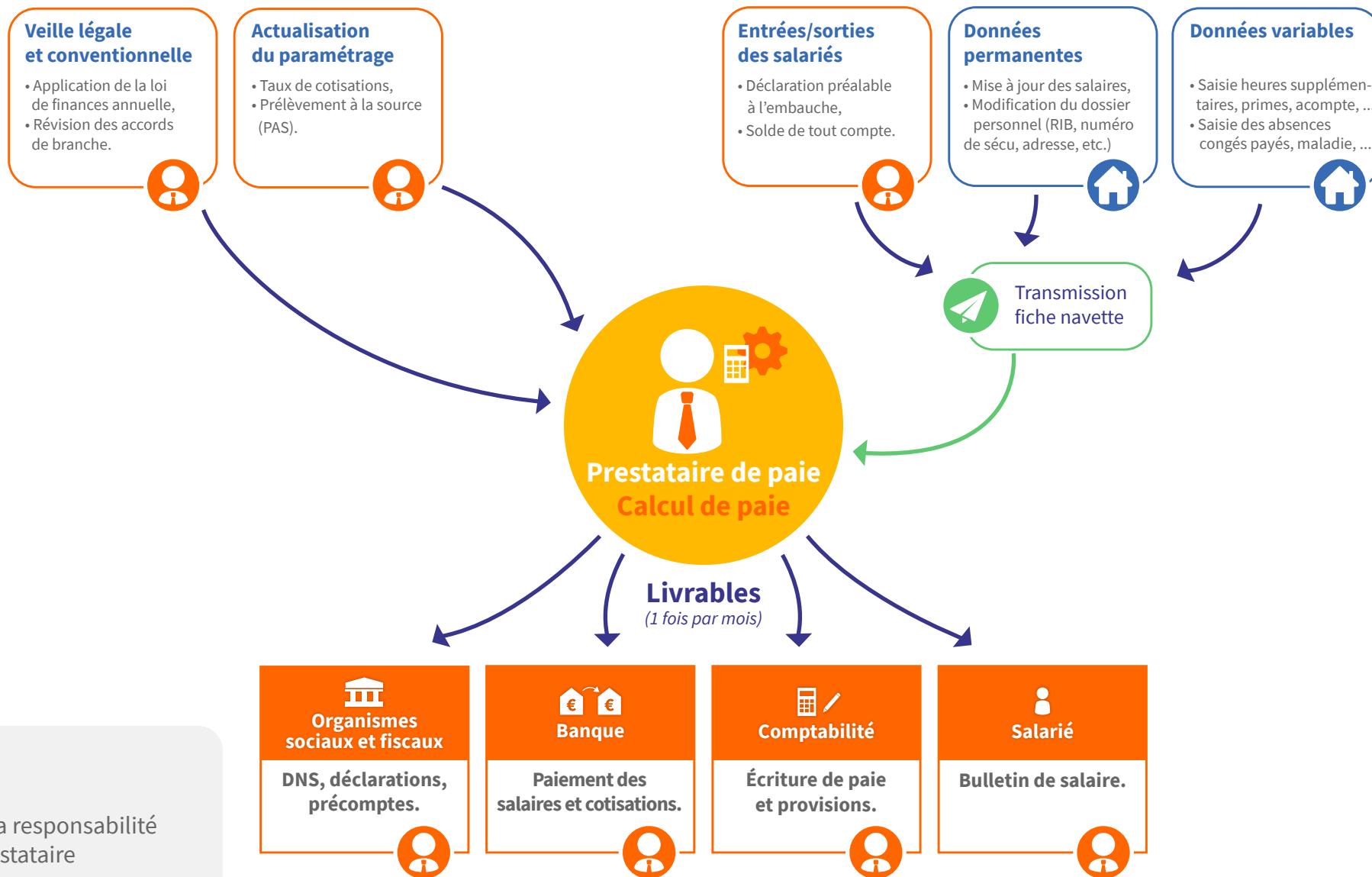


Figure 2 – Externalisation. En orange, tout ce qui est confié au prestataire de paie.

L'externalisation partielle (ou paie accompagnée)

Le principe de l'externalisation partielle est simple : le prestataire de paie vous confie les tâches chronophages et à faible valeur ajoutée (par exemple la saisie des EVP) pour ne se consacrer qu'à celles qui réclament de l'expertise métier. Pour cela, il doit **nécessairement** utiliser un logiciel de paie permettant de décentraliser la saisie des données de paie auprès de son client, généralement via un portail accessible sur internet. **C'est cette décentralisation de la saisie qui lui permet de baisser ses tarifs.** Le schéma suivant (figure 3 - page 15) illustre les différents scénarios possibles. Il fait apparaître l'élément indispensable à la paie accompagnée : l'accès au logiciel de paie, souvent via un portail internet. Dans la pratique, le niveau d'accompagnement varie selon la quantité de tâches qui vous sont confiées.

- **Dans la version la plus accompagnée**, vous vous contentez de saisir les éléments variables de paie et les modifications du dossier personnel (changement d'adresse, de RIB, ...). Le prestataire se charge de la création des nouveaux collaborateurs, et de tous les livrables. Dans d'autres formules, le prestataire vous délègue la création des nouveaux collaborateurs ou la génération de certains livrables comme le fichier pour le virement des salaires par exemple. Le prix par bulletin variera en conséquence, mais la responsabilité d'une erreur de saisie ou du mauvais usage du logiciel de paie sera alors de votre responsabilité, et non plus celle du prestataire.
- **Dans la version la moins accompagnée**, le prestataire se contente de mettre à votre disposition un logiciel et un

support pour des besoins métiers. Dans certains cas, il ne se charge même pas de la veille réglementaire car elle est assurée par l'éditeur du logiciel qu'il utilise. La différence avec de la simple mise à disposition d'un logiciel est donc parfois ténue.

Avantages et inconvénients

L'externalisation partielle présente de nombreux avantages, notamment financiers. Elle permet également à une entreprise de moins dépendre de son responsable paie, le prestataire pouvant prendre entièrement le relais en cas d'absence. Néanmoins, lorsqu'une entreprise grandit, remplir une fiche navette ou renseigner les formulaires proposés par le portail devient une tâche fastidieuse au vu du nombre d'informations à saisir. Par ailleurs, se pose la question de la mise en place d'un SIRH.

De la fiche navette au portail

Dans les entreprises de petite taille dépourvues d'un SIRH, la communication à l'expert-comptable des données nécessaires à la production de la paie (notamment les EVP) se fait soit par mail ou téléphone, soit par l'intermédiaire d'une fiche navette qui prend généralement la forme d'un document Excel. Cette **fiche navette** peut être remplacée par un **formulaire en ligne** si votre expert-comptable utilise un logiciel qui possède cette fonctionnalité. Ce formulaire est accessible via internet par l'intermédiaire d'un **portail**. Dans ce cas, la prestation d'externalisation peut prendre la forme d'une paie accompagnée, avec des baisses de tarif en conséquence.

Données structurelles

(mise à jour 1 à 2 fois par an)

Veille légale et conventionnelle

- Application de la loi de finances annuelle,
- Révision des accords de branche.



Actualisation du paramétrage

- Taux de cotisations,
- Prélèvement à la source (PAS).



Saisie mensuelle des données

Entrées/sorties des salariés

- Déclaration préalable à l'embauche,
- Solde de tout compte.



Données permanentes

- Mise à jour des salaires,
- Modification du dossier personnel (RIB, numéro de sécu, adresse, etc.)



Données variables

- Saisie heures supplémentaires, primes, acompte, ...
- Saisie des absences congés payés, maladie, ...



Portail Web

Calcul de paie

Livrables

(1 fois par mois)

Organismes sociaux et fiscaux
DNS, déclarations, précomptes.

Banque
Paiement des salaires et cotisations.

Comptabilité
Écriture de paie et provisions.

Salarié
Bulletin de salaire.

Légende :



Sous la responsabilité du prestataire



Sous la responsabilité du client



Responsabilité dépendant du niveau d'accompagnement choisi

Figure 3 – Externalisation partielle, dite « paie accompagnée »

1.4 - Quel est l'impact de la mise en place d'un SIRH dans le processus de paie ?

Un **SIRH** est un outil dont la vocation est d'automatiser les processus de gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise. Par sa nature, il permet d'obtenir dès leur origine et sous une forme numérique, les informations qui seront ultérieurement nécessaires à la paie.

Il s'agit par exemple :

- **de la date d'arrivée** d'un nouveau collaborateur et de la **collecte des données administratives** le concernant via l'automatisation du processus d'onboarding (numéro de Sécurité Sociale, RIB, adresse postale...),
- **de ses congés et absences et de ses heures supplémentaires** via l'utilisation d'un module de **gestion des temps**,

- **de ses avances, primes, tickets restaurant** via un module de **collecte décentralisée des EVP**,
- **des modifications de sa situation personnelle ou de son adresse**, via un **employee Self Service** (module de gestion administrative décentralisée permettant aux collaborateurs de modifier eux-mêmes certains champs de leur fiche personnelle).

Pour que le processus de paie bénéficie pleinement de la mise en place d'un SIRH, il faut soigner l'intégration de ces deux outils. Ce n'est pas toujours simple à réaliser, notamment car les logiciels de paie, en grande majorité, offrent peu de possibilités d'interfaçage avec des logiciels tiers ([figure 4 - page 17](#)).

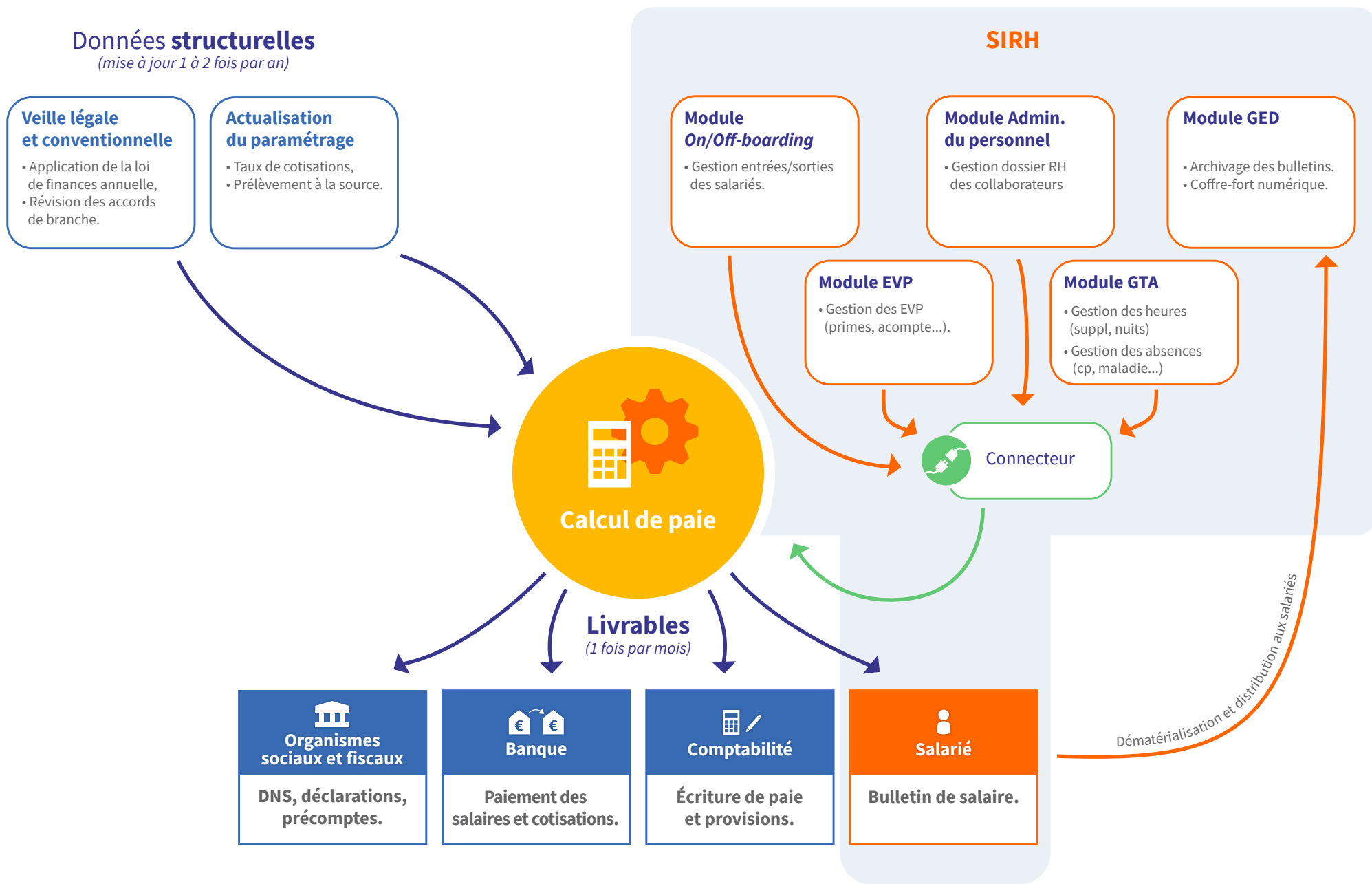


Figure 4 – Synoptique SIRH + Paie

2 | Quelle paie pour une entreprise de moins de 30 collaborateurs et sans SIRH ?

2.1 - La meilleure solution pour une société de moins de 30 personnes : l'expert-comptable

Pour une société de moins de 30 personnes qui, hypothèse la plus probable, n'emploie pas de collaborateur avec l'expertise nécessaire pour gérer la paie, une solution s'impose : le recours à **l'expert-comptable**. Il s'occupe déjà des comptes de la société. Il en connaît les particularités, et il remplit cette fonction pour la quasi-totalité de ses clients. Cette solution revient à externaliser la paie. L'expert comptable assume donc la responsabilité de l'exactitude et de la régularité de la paie.

C'est d'ailleurs la solution plébiscitée par la grande majorité des TPE. Selon une étude menée par le Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptable, près de 70% des TPE/PME et des associations font appel à un cabinet d'expertise comptable ou à une association de gestion et de comptabilité pour gérer la paie.

Quel coût ?

Entre 20 et 40 € par bulletin. La fourchette est large car elle dépend notamment de la complexité inhérente au secteur d'activité et à sa convention collective.

La convention Syntec est l'une des plus simples.

Parmi les plus complexes, on trouve notamment les métiers du transport, le secteur de l'hôtellerie-restauration, le BTP ou encore la métallurgie.

La responsabilité civile professionnelle de l'expert-comptable

La loi impose aux experts comptables la souscription d'un contrat d'assurance responsabilité professionnelle. Cette assurance permet de couvrir les dommages consécutifs à une faute commise par l'expert-comptable : défaut de conseils, non respect de la lettre de mission, exécution tardive d'une obligation contractuelle...

Dans la pratique, en cas de redressement, l'expert-comptable prendra à sa charge uniquement les pénalités de retard dues au fisc ou aux organismes sociaux mais en aucun cas le montant des redressements. Ce qui est dû par l'entreprise à cause de déclarations erronées ou incomplètes reste entièrement à la charge de l'entreprise.

2.2 - Solution alternative pour une société de moins de 30 personnes : la paie accompagnée

Certains experts comptables – quand le logiciel qu’ils utilisent le permet – et certains prestataires de paie proposent une formule qui permet d’obtenir des tarifs très inférieurs à l’externalisation totale. Cette formule est généralement présentée sous le terme de **paie accompagnée**.

L’expert-comptable est en mesure de vous proposer ces tarifs attractifs car il vous confie la responsabilité de la saisie des *éléments variables de paie* (EVP) et parfois aussi, selon les formules proposées, la création des nouveaux collaborateurs. Dans cette formule, vous avez accès à tout ou une partie du logiciel de paie. Directement, ou par l’intermédiaire d’un portail. La contrainte est donc que vous ayez à votre effectif une personne relativement à l’aise avec l’outil informatique proposé et ayant des connaissances suffisantes en paie pour pouvoir saisir correctement les informations requises.

L’expert-comptable ou le prestataire, en s’appuyant sur une fiche-navette se décharge ainsi d’une tâche chronophage, ainsi que de sa responsabilité en cas de redressement. Son rôle devient alors surtout un rôle de vérification. Selon la formule proposée, il peut également être responsable du déclenchement de la paie, de la création des nouveaux collaborateurs et des déclarations aux organismes sociaux.

Quel coût ?

Le niveau d’accompagnement détermine le prix. Le tarif est généralement de 5 € à 10 €/bulletin en fonction de l’effectif.

3 | Quelle paie pour une entreprise de plus de 30 collaborateurs et dotée d'un SIRH ?

Lorsqu'une entreprise atteint 30 personnes, parfois même avant selon son rythme de croissance, il est probable que la prestation de l'expert-comptable à laquelle elle a recours ne corresponde plus aux attentes. En effet, les experts comptables ayant comme clients, pour l'essentiel, des sociétés de 1 à 5 personnes, leurs prestations et leurs tarifs sont adaptés à des sociétés de cette taille.

La question du changement de mode de gestion de la paie se pose alors, d'autant plus qu'avec la croissance de l'entreprise, apparaissent des besoins périphériques à la paie : gestion des congés, gestion des temps (déclaration des heures supplémentaires notamment), dématérialisation des fiches de paie, gestion des notes de frais... La question de la mise en place d'un SIRH et de son impact sur le processus de production d'une paie se pose donc sérieusement

Dans le cas d'une entreprise dotée d'un SIRH, la réponse à la question « quelle est la meilleure solution pour gérer sa paie ? » est moins tranchée.

Les choix qui s'offrent à une entreprise pour couvrir les besoins combinés d'une paie et d'un SIRH sont les suivants :

- A | Un logiciel dans lequel la paie et le SIRH** sont intégrés et qui offre donc à la fois un moteur de paie et les fonctionnalités d'un SIRH en provenance du même éditeur. Si ce logiciel est disponible en mode SaaS, alors une externalisation de la paie totale ou partielle est aussi envisageable.
- B | Un SIRH et un logiciel de paie, chacun conçu par un éditeur différent.** L'enjeu sera alors de faire communiquer ces deux briques ensemble.
- C | Un SIRH et externalisation totale ou partielle de la paie.** L'intégration entre la paie et le SIRH est ici aussi un enjeu.

Examinons ces trois configurations possibles qui viennent chacune avec leurs avantages et inconvénients.

3.1 - Solution A : Un logiciel intégré paie + SIRH

Sur le papier, un logiciel intégrant la paie et les fonctionnalités SIRH est la solution idéale. Les informations saisies dans le SIRH sont, en théorie, automatiquement dans le module de paie et sont prises en compte sans ressaisie lors de la production des fiches de paie.

Dans la pratique, nous ne recommandons pas ce type de solution. Les offres qui combinent la paie et les SIRH dans un même logiciel sont rares et leurs modules RH présentent des fonctionnalités limitées. En effet, la paie et le SIRH répondent à des logiques très différentes (voir hors-texte page suivante). C'est la principale raison pour laquelle, dans leur très grande majorité, les éditeurs de SIRH ne proposent pas de fonctionnalité gérant la paie.

Le contraire n'est pas vrai. Certains éditeurs de logiciels de paie offrent des modules de SIRH, le plus souvent la gestion des congés, un module de gestion administrative, parfois la gestion des temps, celle des notes de frais ou encore la dématérialisation du bulletin de paie. Le prix pour ces modules est généralement assez bas, mais leur couverture fonctionnelle et leur ergonomie sont sans commune mesure avec celles proposées par les éditeurs spécialisés.

Le recours à un logiciel intégrant paie et SIRH présente deux autres inconvénients :

— La résistance au changement

Le changement soit de la paie, soit de la partie SIRH pour un autre prestataire ou logiciel devient plus difficile car, compte tenu de l'intégration, il faut changer les deux briques en même temps.

— L'international

Ces solutions intégrées ne sont pas adaptées aux sociétés ayant une dimension internationale. En effet, il n'existe pas de logiciel capable de gérer la paie dans des pays avec des législations différentes. Le lien fort existant entre la partie paie et la partie SIRH devient alors un handicap important dès qu'on souhaite déployer le SIRH dans une filiale située dans un nouveau pays.

Le recours à un logiciel intégré paie et SIRH est donc envisageable uniquement si vous n'êtes pas très exigeant sur la qualité des modules SIRH et paie et si vous n'anticipez pas un développement international.

Pourquoi est-il difficile d'intégrer au sein d'un même logiciel les fonctionnalités de paie et de SIRH ?

Un logiciel de paie et un logiciel SIRH répondent chacun à des logiques très différentes, d'abord dans leur rapport au temps et ensuite dans leur vision de ce qu'est un utilisateur.

Un rapport au temps différent

La paie gère des données dans une logique périodique, mensuelle, par essence **rétrospective** (on fait la paie du mois qui vient de s'écouler). A contrario, **le SIRH gère des processus** dynamiques, en temps réel et avec une logique essentiellement **prospective**. On s'intéresse aux futures arrivées, on pose des congés dans le futur, on fixe des objectifs à réaliser. Ces deux rapports au temps s'opposent et sont donc difficilement compatibles.

Une vision différente de l'utilisateur

Compte tenu de la complexité de leur objet (faire une paie) et de leurs contraintes (respect de la légalité, de la confidentialité), les logiciels de paie sont conçus pour être utilisés par des professionnels très spécialisés, et surtout formés à leur utilisation. **L'ergonomie n'est donc pas un critère majeur car une formation préalable est indispensable.**

A contrario, les utilisateurs d'un SIRH sont tous les collaborateurs de l'entreprise qui doivent pouvoir y accéder facilement. Ils n'ont cure des subtilités du métier de la paie, qu'il convient donc de vulgariser ou de masquer. Il n'est donc pas question de les former. **L'ergonomie est ici un critère important dans la conception de la solution.**

3.2 - Solution B : SIRH et logiciel de paie, chacun conçu par un éditeur différent

La combinaison d'un SIRH et d'un logiciel de paie dédié provenant de deux éditeurs différents est la configuration que l'on rencontre le plus fréquemment dans les entreprises. Dans ce cas, le SIRH est quasiment toujours en mode SaaS et le logiciel de paie généralement *on premise* (même si l'on constate actuellement un fort développement des logiciels de paie en mode SaaS).

Cette approche est financièrement d'autant plus intéressante que l'effectif est élevé, mais vient néanmoins avec ses contraintes propres. Elle impose d'abord d'avoir à son effectif un collaborateur maîtrisant le métier de la paie, et idéalement un suppléant en cas d'absence pour congés ou maladie. C'est une compétence rare et difficile à remplacer en cas de départ.

Elle impose ensuite d'intégrer le SIRH avec le logiciel de paie. Cette intégration doit être conçue, mise en oeuvre, exploitée et maintenue. Elle impose donc des compétences techniques assez différentes de celles habituellement attendues d'un responsable de paie. Voir les défis de l'intégration entre un SIRH et un logiciel de paie dans l'encadré de la page suivante.

Sous la réserve de ces deux contraintes (l'intégration et le collaborateur dédié et compétent), cette solution qui permet de choisir le meilleur de chaque monde est la plus intéressante tant fonctionnellement que financièrement.

Les défis de l'intégration d'une paie et d'un SIRH

Les problèmes qui doivent être résolus pour réaliser l'intégration d'une paie et d'un SIRH se regroupent en trois grandes catégories.

Les collaborateurs : la question principale concernant les collaborateurs est le sens de l'intégration. Doivent-ils être d'abord créés dans la paie puis importés dans le SIRH ou inversement ? Le SIRH gérant de plus en plus souvent le dossier RH du collaborateur ainsi que le onboarding, la tendance actuelle est de faire l'intégration dans le sens SIRH vers logiciel de paie. Le SIRH devient donc maître sur le dossier du collaborateur.

Les congés et absences : dans tous les cas, les demandes de congés et absences sont importées du SIRH vers la paie. La vraie question est de savoir qui est maître sur le calcul des compteurs. Dans la pratique, les trois réponses sont possibles : le SIRH est maître (maître : celui qui détient la vérité sur le montant des compteurs), la paie est maître, les deux sont maîtres (situation paradoxale mais très fréquente).

Les autres éléments variables de paie : selon les cas, ces autres éléments variables de paie peuvent être en nombre limité (quelques primes, des augmentations une fois par an), ou alors très nombreux, en cas d'existence de rémunération variabilisée, d'heures supplémentaires, de tickets restaurant. Parfois, le SIRH ne possède pas toutes les fonctionnalités pour gérer ces éléments (notamment une gestion des temps et des activités), ils sont alors saisis directement dans la paie. Cette intégration est critique car, dans le cas contraire, la saisie et le traitement de ces éléments peuvent être extrêmement chronophages et générateurs d'anomalies.

Une fois les données à intégrer définies, ainsi que le sens de l'intégration (et donc qui est maître), il faut alors passer à la réalisation technique de l'intégration. Ici aussi les choix sont multiples et dépendent principalement des interfaces offertes par chacun des deux logiciels : fichier à plat, FTP, web service, API, etc. L'intégration entre une paie et un SIRH est donc un sujet complexe qui ne tolère pas l'improvisation.

3.3 - Solution C : SIRH et externalisation totale ou partielle de la paie

Le recours à une externalisation ou à une prestation de paie accompagnée pour une société qui utilise également un SIRH est une approche intéressante, mais qui pose autant de problèmes qu'elle n'en résout.

Les contraintes liées au recrutement d'un professionnel de la paie et à la gestion de son absence sont levées. Elles se retrouvent désormais sous la responsabilité du prestataire qui est en charge de l'externalisation.

Les nouveaux enjeux sont liés à l'intégration avec le SIRH. D'une part, le prestataire de paie ne connaît pas nécessairement le SIRH utilisé. Par ailleurs, le logiciel que ce prestataire utilise pour réaliser la paie ne possède pas toujours les interfaces informatiques nécessaires pour une bonne communication avec le SIRH. Tout ceci rend l'intégration encore plus délicate que lorsque la société opère elle-même son logiciel de paie.

Cette configuration est donc encore relativement rare. Néanmoins, elle tend à se répandre, notamment avec un nouveau positionnement des prestataires de paie qui **étend le périmètre des prestations d'externalisation pour y inclure la gestion de l'intégration du SIRH avec la paie**. C'est ce que nous appelons l'externalisation étendue. Voir encadré ci-contre.

L'externalisation étendue

Les prestataires d'externalisation de la paie sont de plus en plus nombreux à comprendre que les portails qu'ils mettaient à disposition de leurs clients pour la création des nouveaux salariés et la saisie des éléments variables de paie entraînent en conflit avec les SIRH déjà en place.

Un SIRH gère des processus, alors que les portails sont finalement de simples formulaires de saisie.

L'intégration de ces deux logiciels pose des problèmes difficiles à résoudre, d'autant plus que les logiciels de paie sont pour la plupart peu ouverts sur le monde extérieur. La réponse de certains prestataires de paie a consisté à inclure dans leur prestation d'externalisation tout ce qui est lié à l'intégration entre le SIRH et le logiciel de paie qu'ils utilisent, autant pour la mise en place initiale des interfaces que pour leur exploitation. Ils peuvent alors promettre à leurs clients **l'absence de ressaisie d'une donnée une fois qu'elle a été renseignée dans le SIRH**. C'est ce que nous avons baptisé : **externalisation étendue**.

Par ailleurs, **l'intégration entre ce SIRH et leur paie est une source importante de gain de temps et de sécurité**, ce qui leur permet de proposer une prestation d'externalisation à **des prix proches de ceux pratiqués pour de la paie** accompagnée.



Gilles Satgé

À propos de l'auteur

Diplômé de l'ESCP et expert-comptable mémorialiste, Gilles Satgé passe les 10 premières années de sa carrière chez Arthur Andersen. De 1997 à 2001, il assume des responsabilités de direction chez Lexiquest, Sterling Software puis Webnet.

Lorsqu'il fonde Lucca en mars 2002, sa passion pour la gestion administrative et financière se traduit jusque dans le nom de la société, qu'il baptise en l'honneur de Luca Pacioli, mathématicien et père de la comptabilité en partie double.

Gilles est aujourd'hui à la tête d'une équipe de **200 salariés** qui répond aux besoins d'automatisation des processus administratifs RH de plus de **3 600 clients** dans **50 pays** à travers le monde.



À propos de Lucca

Lucca est un éditeur de logiciels SaaS, expert de l'automatisation des processus administratifs et RH. L'offre Lucca résout les principales problématiques de gestion : **congés et absences, temps et activités, notes de frais, administration du personnel, rémunération et distribution des fiches de paie.**

Les solutions Lucca sont conçues pour éradiquer le papier, les fichiers Excel et les tâches rébarbatives autour de la paie et de la comptabilité.

Chez Lucca, le travail de conception des applications est guidé par la conviction qu'un logiciel de gestion n'est pas nécessairement « gris, moche et triste, et qu'il faut le concevoir pour ceux qui vont l'utiliser plutôt que pour ceux qui vont l'acheter. »