

Les entreprises internationales gèrent les RH de façon globale. Or la paie et l'administration des RH sont régies par des réglementations locales. L'externalisation est la solution.

La [gestion de la paie](#) est une opération récurrente – hebdomadaire ou mensuelle, selon le pays –, qui calcule la contrepartie financière à la production d'un travail. A ce titre, ce processus est commun à l'ensemble des pays qui ont atteint un certain niveau de développement. Elle obéit, quel que soit le pays, aux mêmes règles de respect de la conformité, de confidentialité, de respect de délais et de fiabilité. **Elle matérialise le socle de la relation entre le salarié et son employeur.**

Les **caractéristiques générales du processus de paie sont identiques** ; elles recouvrent la collecte et le contrôle des données, les fonctions de calculs de la paie et le paiement aux salariés, les déclarations et le paiement à des tiers des assurances sociales. Les sous-processus qui le composent sont décrits dans le schéma ci-dessous ; on les retrouve dans tous les pays (à ce titre ADP propose des solutions de paie dans plus de 111 pays).

Par ailleurs, **une entreprise multinationale**, intervenant dans plusieurs pays, se construit sur des fondamentaux : une culture commune, un business model, des procédures de gestion et des normes de fonctionnement qu'elle souhaite harmoniser, voire standardiser. Dans les faits, le degré et sa capacité d'intégration sont liés à son histoire (récente ou très ancienne), à son type de croissance (externe/interne) et à ses choix d'organisation (centralisation/délégation de responsabilité). Pour autant, sur les vingt dernières années, la globalisation s'est traduite, sur le plan des organisations et des systèmes de gestion, par **une consolidation des activités supports** (finance, ressources humaines, ...) **dans des centres de services partagés**. Ces chantiers de création de centre de services partagés ont connu des succès et des échecs. Au-delà du contexte de l'entreprise et de sa capacité à mener un tel projet, il existe des facteurs exogènes qui viennent très largement en augmenter le risque. C'est notamment le cas de la **gestion de la paie**.

La localisation des paies est impactée par les réglementations

Les **tentatives d'harmonisation des droits régissant le domaine de la gestion de la paie** restent encore très timides. En Europe, par exemple, la charte sociale européenne, qui porte cette dynamique d'harmonisation, n'a que peu d'impact sur les réglementations participant à la gestion de la paie. Ainsi, à ce jour, chaque pays conçoit et enrichit chaque jour son « mille-feuille législatif » et ses conventions collectives. La conséquence est **l'extrême diversité des modalités que recouvrent les processus** décrits plus haut. L'embauche, le départ d'un salarié, les modalités de calcul et de collecte des couvertures sociales... sont souvent propres à chaque pays. En conséquence, l'harmonisation de ces processus à un niveau international devient illusoire. Pour preuve l'un des résultats d'une étude de PwC Paying Taxes, portant sur la gestion des taxes sur les salaires, montre combien la durée de traitement de ce processus est très variable selon la réglementation de chaque pays : de 10 à 400 heures selon le pays, quel que soit la zone géographique.

Un système paie multi-pays : quels enjeux ?

Un projet de [paie multi-pays](#) répond le plus souvent à la **volonté d'un Groupe de déployer des politiques et des objectifs RH communs et partagés**, de faciliter la production d'un reporting Groupe et d'harmoniser les processus de gestion.

Le projet est pérenne et viable s'il satisfait l'exigence de conformité à la législation de chaque pays concerné ; il facilite le contrôle des opérations locales et garantit le respect des normes internationales (IFRS, Sarbanes Oxley, ...), à condition de constituer **une solution flexible, capable de s'adapter aux évolutions et changements** que vivent les organisations internationales (achat et/ou cession d'activités, montée en charge rapide, ...). Le projet sera réalisable s'il permet de réduire les coûts de possessions et les risques opérationnels.

Les entreprises multinationales ont déployé dans un premier temps des **systèmes intégrés** (type ERP). Ces projets se sont heurtés à certains écueils : la couverture géographique de l'ERP était limitée, et ne servait pas toutes les législations des pays où l'entreprise était implantée. Les charges de mise en œuvre et d'exploitation d'un ERP pour un pays n'étaient acceptables qu'à partir d'un effectif conséquent (plusieurs centaines, voire milliers de salariés). Enfin un système d'information unique, pour un Groupe, imposait une harmonisation qui, pour certaines entités/pays, n'était pas atteignable. L'histoire y avait sédimenté règles législatives, conventions et accords collectifs difficiles à remettre en cause.

Il faut maintenir la dynamique des projets multi-pays

Les difficultés rencontrées par ces grands groupes multinationaux n'ont pas ralenti la demande de solution globale. La réponse proposée par le marché a évolué des systèmes à plateforme unique (ERP)... **vers des solutions hybrides combinant plateforme mondiale et solution locale**. Aujourd'hui, ces solutions combinent des systèmes de paie adaptés au contexte de chaque pays. Elles répondent aux **exigences de consolidation de données** tout en apportant une **réponse efficiente à la production de la paie du pays**. Le succès de ces solutions proposées par les spécialistes de l'externalisation des ressources humaines légitime ce nouveau modèle: leur couverture géographique et la richesse de leur portefeuille applicatif garantissent un accompagnement optimal de leurs clients, dans un le cadre d'une convention de service globale.

Aujourd'hui, les projets paie multi-pays des groupes multinationaux s'appuient donc sur les [spécialistes de l'externalisation de la paie](#).