

```
... = modifier_ob.  
set mirror object to mirror.  
mirror_mod.mirror_object  
operation == "MIRROR_X":  
mirror_mod.use_x = True  
mirror_mod.use_y = False  
mirror_mod.use_z = False  
operation == "MIRROR_Y":  
mirror_mod.use_x = False  
mirror_mod.use_y = True  
mirror_mod.use_z = False  
operation == "MIRROR_Z":  
mirror_mod.use_x = False  
mirror_mod.use_y = False  
mirror_mod.use_z = True  
  
#selection at the end -add  
mirror_ob.select= 1  
modifier_ob.select=1  
context.scene.objects.active  
("Selected" + str(modifier_ob.  
mirror_ob.select = 0  
= bpy.context.selected_object  
data.objects[one.name].select  
  
print("please select exactly  
  
-- OPERATOR CLASSES --  
  
types.Operator):  
X mirror to the selected  
mirror_x"
```

# Regard sur la paie: L'avenir de la paie

Décembre 2020



Supporté par :





# Table des matières

---

<b>3</b>	Sommaire
<b>10</b>	Introduction
<b>13</b>	Situation actuelle de la paie
<b>45</b>	Regard sur les dirigeants : les tendances qui façonnent la paie
<b>47</b>	Perspectives pour l'avenir de la paie
<b>50</b>	Nouveaux modèles de paie
<b>51</b>	Modèle d'exploitation de la paie amélioré
<b>68</b>	Nouvelle génération de modèle d'exploitation de la paie : l'usine de paie numérique
<b>79</b>	Implications de l'avenir de la paie
<b>81</b>	Annexe A : Auteurs
<b>82</b>	Annexe B : Références
<b>83</b>	Annexe C : Limites
<b>84</b>	Annexe D : Abréviations
<b>85</b>	Annexe E : Contenu additionnel
<b>86</b>	Annexe F : Cas d'utilisation

# Sommaire

---

## Contexte

L'Association canadienne de la paie représente plus de 40 000 professionnels de la paie couverts par adhésion individuelle ou organisationnelle, travaillant avec les employeurs, avec les fournisseurs de services et de logiciels de paie (FSLP) et avec les gouvernements pour rendre la législation et l'administration de la paie plus efficaces et efficaces. L'Association canadienne de la paie s'est également engagée à communiquer ses connaissances et des idées concernant le rôle et la valeur du domaine de la paie et de ses professionnels. L'Association canadienne de la paie s'est associée à PwC dans la poursuite de ses objectifs de rehausser le profil du domaine de la paie au Canada, de contribuer aux solutions face aux principaux enjeux de politiques publiques, d'engager les membres et les différentes parties prenantes, ainsi que de fournir des services de perfectionnement professionnel. À cet égard, l'Association canadienne de la paie a retenu les services de PwC afin de mener une étude approfondie, dont les résultats sont communiqués dans une série de trois rapports sur des sujets clés liés à la paie au Canada.

Cette étude, intitulée *L'avenir de la paie*, présente une vision de ce à quoi l'avenir de la paie ressemblera, visant notamment à analyser la situation actuelle de la paie et à identifier les principales tendances qui façonneront son futur. Ce rapport identifie les conséquences des futurs modèles de paie pour les organisations, pour les professionnels de la paie et pour l'Association canadienne de la paie. Une étude antérieure, *Regard sur la paie : L'impact économique*

*des professionnels de la paie au Canada*, a évalué l'importance de la paie pour l'économie canadienne, en mettant l'accent sur les différents canaux de son empreinte économique, sur la productivité des employeurs et sur la rétention et l'attraction des employés. Une autre étude intitulée *Coût de la conformité pour les employeurs et implications en matière de politiques publiques* visait à mesurer l'impact sur les employeurs de leur obligation de percevoir et de remettre aux gouvernements des centaines de milliards de dollars en impôts sur le revenu des particuliers, en cotisations au Régime de pensions du Canada, en cotisations à l'assurance-emploi et en autres remises sur la paie. Ce rapport quantifie le coût de ces remises et obligations de conformité pour les employeurs canadiens, et explore les principaux enjeux de politiques publiques, tel que l'harmonisation provinciale des normes d'emploi et du travail, les mesures gouvernementales créées en réponse à la pandémie de COVID-19 et de la paie numérique comme solution.

## L'avenir de la paie

La paie est une fonction souvent mal comprise au sein des organisations canadiennes, mais étant donné l'efficacité de son exécution, elle passe souvent sous le radar. Le défi est que la paie est une fonction extrêmement critique au sein des organisations, puisqu'elle est responsable de l'un des aspects les plus importants de l'expérience des employés : la rémunération. La paie a également souvent un potentiel non exploité qui pourrait apporter une valeur stratégique à l'organisation.

Cette étude sur l'avenir de la paie est le rapport final d'une série de rapports indépendants, mais tout de même connectés, qui explorent l'importance de la paie pour l'économie canadienne, les défis auxquels sont confrontés les professionnels de la paie partout au pays et comment la paie devrait continuer d'évoluer. Les deux premiers rapports comprennent *L'impact économique des professionnels de la paie au Canada* et *Le coût de la conformité pour les employeurs et implications en matière de politiques publiques*.

Pour aider à comprendre la situation actuelle de la paie et à comprendre à quoi ressemblera son avenir, l'Association canadienne de la paie a retenu les services PwC pour mener une évaluation indépendante des éléments suivants :

- La situation actuelle de la fonction de paie au Canada;
- Les principales tendances affectant la fonction de la paie;
- Les perspectives d'évolution de la fonction de la paie et les enjeux pour les organisations canadiennes;
- Les enjeux et le soutien nécessaire pour rendre possible la transformation de la fonction de la paie, y compris les exigences de mise à niveau des compétences, les appuis technologiques et l'utilisation des données.

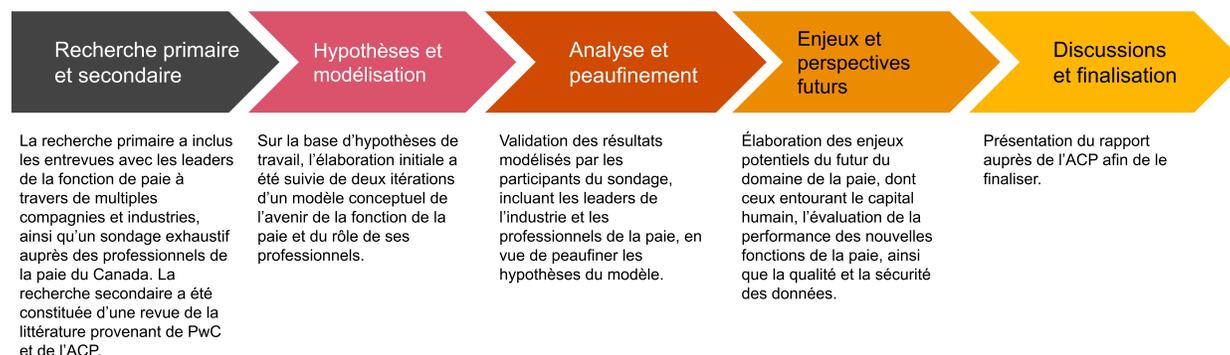
## Approche

Notre approche pour évaluer la situation actuelle de la paie au Canada a impliqué beaucoup de recherche primaire et secondaire, y compris : la réalisation d'une enquête en profondeur auprès de plus de

2 400 professionnels de la paie provenant de 12 industries dominantes au Canada, la facilitation de huit groupes de discussion impliquant 55 participants, la conduite d'entretiens approfondis avec 13 dirigeants de l'industrie et fournisseurs de services de logiciels et de services de paie, une revue détaillée de la littérature.

## Résumé des constats principaux

En nous fondant sur notre étude, nous avons conclu que les organisations ne réalisent pas toujours la valeur qu'une paie optimisée peut apporter. Elle est, après tout, la fonction à travers laquelle toutes les données sur la main-d'œuvre et sur les transactions RH transitent. Nous avons également conclu que, même si une grande partie du travail des professionnels de la paie d'aujourd'hui sera automatisable à moyen et à long terme, les entreprises bénéficieront énormément d'un investissement dans la paie pour obtenir des informations sur la vaste quantité de données disponibles pour la fonction. Grâce à ces investissements, la masse salariale peut être un moteur d'adoption technologique, d'innovation et de croissance.



## Situation actuelle de la paie

Voici les principales caractéristiques de la façon dont la paie est gérée aujourd'hui :

- **Le rôle du professionnel de la paie** aujourd'hui est principalement de nature transactionnelle et administrative. Notre analyse du quotidien des professionnels de la paie au Canada a montré qu'en moyenne, 60 pour cent des activités de paie sont de nature administrative et de soutien, tandis que seulement 10 pour cent sont axées sur des activités plus stratégiques comme les projets de paie, l'excellence opérationnelle et l'amélioration continue.
- Nous avons observé qu'**il n'y a pas de modèle d'exploitation de la paie clairement compris** dans la plupart des organisations canadiennes aujourd'hui. En effet, les rôles au sein de la paie, les canaux d'accès à la paie et les points d'interaction avec d'autres parties de l'entreprise ne sont pas clairement définis dans 76 pour cent des organisations canadiennes.
- Il y a **une adoption très diversifiée de la sous-traitance et des technologies utilisées** ainsi qu'une grande diversité de fournisseurs de services de paie, malgré la domination dans le marché de quelques fournisseurs de services et de logiciels de paie (FSLP).
- Seulement **60 pour cent des organisations effectuent le suivi des indicateurs de performance** par rapport à la paie et ceux-ci sont principalement liés à la rapidité des soumissions de paie. Peu d'entreprises effectuent le suivi des indicateurs suivant les causes primaires des erreurs, du coût par relevé de paie ou encore des indicateurs stratégiques sur la main-d'œuvre.

## Impact de la technologie sur les opérations de la paie

La technologie perturbera le monde de la paie et l'automatisation aura un impact sur le rôle du professionnel de la paie. Nous avons déployé un

outil analytique appelé Faethm sur les données du recensement canadien de 2016 pour prédire l'impact de la technologie et de l'automatisation sur le rôle du professionnel de la paie. L'outil prédit que jusqu'à **40 pour cent du rôle d'administrateur de la paie pourrait être automatisé** au cours des cinq prochaines années.

Il est clair que **le professionnel de la paie du futur travaillera aux côtés d'algorithmes et de bots**. Le professionnel de la paie devra améliorer ses compétences et être en mesure de développer des idées et de bien rapporter l'information tirée des données auxquelles il a accès.

## La situation future de la paie

Au cours de ce projet, nous avons appris qu'il n'existe actuellement aucun ensemble distinct des modèles d'exploitation de la paie qui soit commun dans les organisations canadiennes. Un modèle d'exploitation de la paie définit la façon dont la paie est gérée, les processus dont l'équipe est responsable, la façon dont les systèmes sont utilisés, ce qui est sous-traité ou conservé à l'interne et la technologie utilisée. Les compétences et les responsabilités des professionnels de la paie varient et la structure des équipes de paie varie selon l'organisation. Cependant, les tendances et les opportunités identifiées nous ont amenés à une conclusion cohérente : l'avenir de la paie nécessitera des changements majeurs dans les quatre domaines suivants :

- 1. L'architecture des emplois des professionnels de la paie** : Si la plupart des professionnels de la paie reconnaissent que la technologie changera considérablement leur monde, la signification pour le rôle du professionnel de la paie n'est pas claire et ils n'ont aucun plan pour remédier à ce manque de clarté.

*La nouvelle architecture de travail des professionnels de la paie devra clairement définir comment ils travailleront avec les algorithmes et les bots, les capacités dont ils auront besoin*

et comment ils augmenteront l'efficacité de la prestation des services de paie.

**2. Nouveaux modèles d'exploitation de la paie**

: L'absence d'un modèle d'exploitation de la paie bien défini empêchera la paie d'être perçue comme un partenaire stratégique de l'entreprise.

3. *Le nouveau modèle d'exploitation de la paie aura probablement un noyau numérique, avec des professionnels de la paie jouant un rôle hautement consultatif, parfaitement intégré aux bras des RH, des finances et de la stratégie de l'organisation et fournissant directement des informations sur la main-d'œuvre et la productivité pour une prise de décision améliorée.*

**3. Mesures du succès :** La plupart des organisations ne mesurent pas systématiquement les indicateurs de performance et la majorité de ceux qui sont mesurés est opérationnelle ou pratique, donc la vraie valeur de la paie est perdue; la paie est perçue comme un centre administratif de traitement transactionnel.

*De nouvelles mesures commerciales stratégiques doivent être définies et surveillées activement pour mesurer l'impact commercial des données de main-d'œuvre et de paie sur l'organisation. Ces indicateurs constituent un facteur clé de succès pour l'avenir de la paie; des indicateurs opérationnels ad hoc ne suffiront pas.*

**4. Accent mis sur l'expérience des employés**

: La paie est considérée comme importante le jour de la paie, mais n'a pas d'impact positif sur l'engagement global des employés. La plupart des participants estimaient que la paie était invisible et ils n'étaient contactés qu'en cas de problème.

*La démographie des futurs employés exigera une expérience utilisateur intuitive grâce à des applications accessibles et faciles à utiliser. Cela sera de plus en plus important pour que les employeurs puissent attirer, engager et retenir les meilleurs employés.*

D'après nos recherches, il est clair qu'il existe un espace important pour rehausser la valeur réelle et perçue de la paie en définissant un modèle d'exploitation formel de la paie. Un modèle formel

**Tableau A : Modèles futurs de la paie**

 <p><b>Modèle opérationnel amélioré</b> Deux à trois ans</p>	 <p><b>Paie 2.0</b> Trois à six ans</p>
<p>Un modèle de paie opérationnel bien défini, intégré aux services de RH et de finances de l'organisation, avec des rôles clairs, une utilisation optimale des technologies du cloud et de l'automatisation, ainsi qu'avec des mesures claires de la performance des services</p>	<p>Modèle opérationnel numérique, dans lequel l'intelligence artificielle est la source principale de valeur ajoutée, en convertissant les données de paie en prédictions et en renseignements, en supportant la prise de décision critique, ainsi qu'en guidant et automatisant les opérations.</p>
<p>Pourquoi ces modèles sont-ils ressortis?</p>	
<p>Notre recherche suggère que la fonction de la paie a beaucoup d'opportunités d'amélioration à la suite à d'optimisations mineures dans les domaines de la gouvernance, de la structure, des rôles et responsabilités, des interactions et des rapports, ainsi que de l'utilisation de la technologie.</p>	<p>La direction de la transformation numérique affectera et dépassera certainement les optimisations mineures qui peuvent être réalisées dans n'importe quel modèle traditionnel, plus particulièrement dans l'étendue des services, les économies d'échelle et le rythme d'apprentissage.</p>
<p>Comparaison rapide</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle opérationnel traditionnel</li> <li>• Les humains prennent les décisions opérationnelles</li> <li>• Les opérations sont basées sur des processus</li> <li>• L'accent est mis sur l'hyperspécialisation et les connaissances institutionnelles de la paie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle opérationnel numérique</li> <li>• Les algorithmes d'intelligence artificielle prennent les décisions opérationnelles</li> <li>• Les données sont au cœur des opérations</li> <li>• L'accent est mis sur un ensemble universel d'habiletés numériques : approvisionnement et traitement des données, développement d'algorithmes et analytique de données</li> </ul>

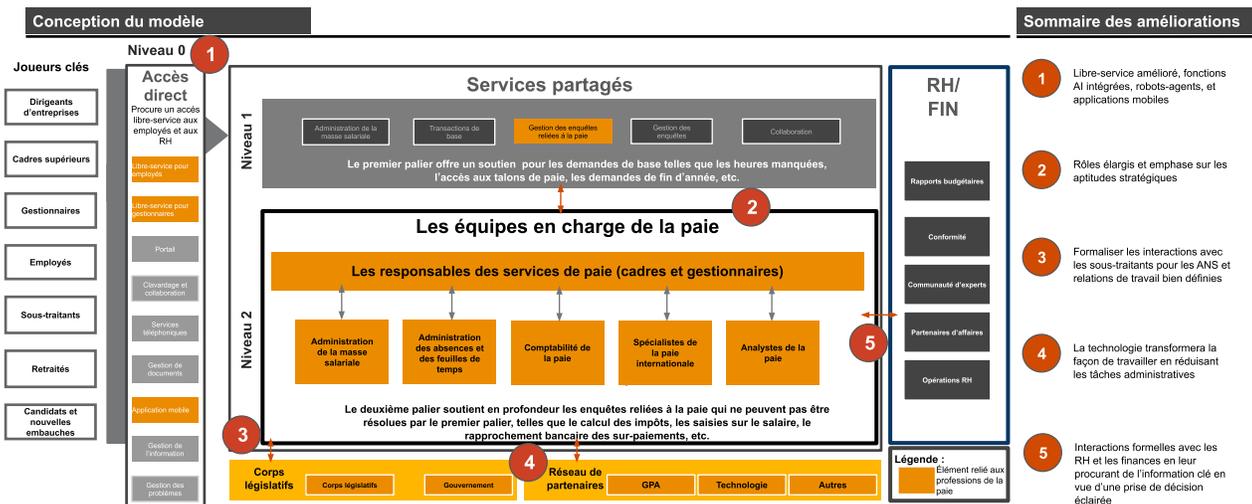
documente les niveaux de soutien, les canaux d'accès à la paie et la délimitation des rôles et des responsabilités entre les équipes et les fournisseurs. Il est à noter que bon nombre de nos participants ne savaient pas exactement quels services avaient été sous-traités à des fournisseurs ou ne connaissaient pas la logique derrière ces décisions. Si un modèle opérationnel bien défini et réfléchi apportera une valeur ajoutée aujourd'hui, il nous a également permis de réfléchir à la manière dont la paie changerait dans le monde de demain.

Lorsqu'on a émis des hypothèses sur les possibilités futures de la paie, deux modèles distincts ont émergé : le modèle d'exploitation amélioré de la paie et la paie 2.0 (l'usine de paie numérique). Les deux modèles ont des enjeux et des caractéristiques uniques basés sur la taille et la maturité de l'organisation, la complexité de leur main-d'œuvre et de leur industrie, qui seront étudiés plus en détail dans le rapport. Le tableau ci-dessous donne un aperçu rapide de chaque modèle.

## Modèle d'exploitation de la paie amélioré (attendu au cours des deux à trois prochaines années)

Le modèle d'exploitation amélioré est un tremplin entre les réalités d'aujourd'hui et les possibilités de demain. Ce modèle introduit une structure formelle et un modèle d'interactions, un rôle clair des professionnels de la paie, une technologie améliorée, l'utilisation de l'analytique de données, une amélioration continue facilitée par la performance du service et une expérience améliorée des employés. Bien que peu d'organisations fonctionnent avec ce modèle aujourd'hui et qu'elles n'exploitent pas tout le potentiel de la fonction de la paie, ce modèle n'est pas entièrement nouveau. Il est déjà mis en pratique dans certaines des organisations de plus grande taille avec des opérations RH et financières matures. Par conséquent, nous pensons qu'il s'agit d'un objectif réalisable que les organisations pourraient atteindre dans les deux à trois prochaines années.

Figure A : Modèle d'exploitation amélioré de la paie

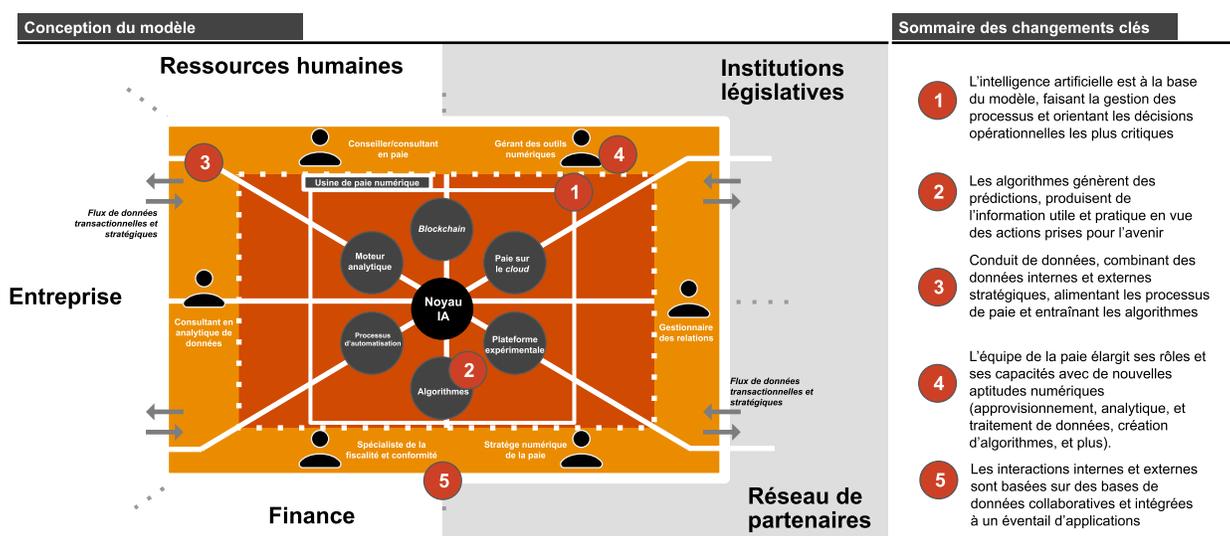


## L'usine de paie numérique (prévue au cours des cinq prochaines années)

Même si le modèle opérationnel de la paie amélioré augmentera considérablement l'efficacité et la valeur de la paie pour l'organisation, il ne protégera pas la fonction de la paie contre les perturbations numériques à venir. L'usine de paie numérique est une approche radicalement plus agile, sans les contraintes d'exploitation qui limitent le modèle traditionnel, permettant à la fonction de la paie de s'adapter et de changer beaucoup plus rapidement. Les technologies innovantes accélèrent le rythme du changement. L'usine de paie numérique utilisera l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation comme principales sources de création de valeur et d'offre de service. Ces technologies permettront de convertir les diverses données de paie en prévisions et en information pratique, soutenant ainsi les décisions critiques et automatisant les flux de travail opérationnels. Les professionnels de la paie tirent pleinement parti du noyau numérique pour augmenter et rehausser leur rôle et la valeur de la paie pour l'organisation.

Si à première vue ce modèle peut sembler trop radical et futuriste, de nombreuses organisations, en particulier dans les secteurs du commerce de détail, des services financiers et de la technologie, ont commencé à diriger leur fonction de paie dans cette direction. La pandémie de COVID-19 et l'urgence causée par le rôle grandissant du numérique ont considérablement accéléré cette évolution, en particulier pour les fonctions administratives de l'entreprise. Pensez au rythme et à l'échelle auxquels de nombreuses organisations ont dû réagir face à cette incertitude commerciale. Elles ont dû licencier des employés ou en intégrer de nouveaux, calculer les paies de licenciement, émettre des relevés d'emploi, ainsi qu'avoir une visibilité directe et transparente du lieu de travail et du poste de chacun de leurs employés, des emplois qui peuvent être accomplis à distance, et créer un plan de retour au travail pragmatique. Bien que ce modèle soit encore assez progressif pour de nombreuses organisations, le rythme imposé du changement nous conduira vers cette façon de travailler dans les cinq prochaines années.

**Figure B : Paie 2.0 – usine de paie numérique**



Les deux modèles ont des enjeux et des caractéristiques uniques basés sur la taille et la maturité de l'organisation, la complexité de leur main-d'œuvre et leur industrie.

## Se tourner vers l'avenir

Cette recherche fournit un point de vue sur l'avenir de la paie, éclairé par une étude quantitative et qualitative de la situation actuelle. La recherche met en évidence la valeur de la fonction de la paie et le rôle des professionnels, tout en soulignant certains des défis systématiques et opérationnels auxquels ils sont confrontés. Cela nécessite manifestement un modèle opérationnel adapté aux besoins de la paie pour s'attaquer à la cause mère de certains des principaux problèmes qui entravent la fonction de la paie. L'un ou l'autre des deux futurs modèles opérationnels de la paie présentés nécessitent qu'une attention particulière soit portée à la transformation de la structure, à la redéfinition du rôle des professionnels de la paie et à des investissements continus dans la technologie.

Les implications suivantes sont communes aux deux modèles :

- **Adopter l'automatisation :** Les options des deux modèles nécessitent de mettre l'accent sur l'automatisation des tâches administratives à haut volume et la création d'aptitudes pour que les professionnels se concentrent sur des activités à valeur ajoutée.
- **Partenariats internes et externes :** La paie ne peut pas être efficace à elle seule et doit étendre ses capacités et son influence à travers des partenariats internes (RH, finance, TI) et externes (fournisseurs de technologies, corps législatifs).
- **Modifications à l'architecture de travail et au cadre des capacités des professionnels de la paie :** Les employés devront détenir ou acquérir des aptitudes pour travailler avec les données de paie et les analyser (extraction, manipulation, visualisation, narration) et avoir des connaissances à propos des tendances dans les technologies de la paie. Ils devront savoir comment travailler efficacement avec la technologie (le *cloud*, l'automatisation des processus, l'intelligence artificielle), avoir un état d'esprit d'amélioration continue, ainsi qu'avoir des aptitudes en services-conseils pour influencer leur entourage.
- **Vivier de talents :** Sur la base des capacités émergentes, l'un ou l'autre des modèles proposés nécessitent une nouvelle réflexion pour changer l'image de la paie et le recrutement et le développement de la prochaine génération de professionnels de la paie. L'évolution de la main-d'œuvre et le cheminement de carrière dans la paie pourraient changer (par exemple, en informatique, en conception de systèmes, en services-conseils).
- **Impact économique :** L'avenir de la paie, tel que prédit par les deux modèles proposés, aura un impact économique encore plus important avec un rôle plus direct dans le suivi et dans l'amélioration de la productivité, l'amélioration de l'expérience des employés et de l'efficacité des processus grâce à l'automatisation et aux données. Le futur de la paie ne se limite pas à offrir des services de paie précis et efficaces, mais aussi à ajouter de la valeur à son organisation.

# Introduction

---

## Contexte

L'Association canadienne de la paie représente plus de 40 000 professionnels de la paie couverts par adhésion individuelle ou organisationnelle, travaillant avec les employeurs, avec les fournisseurs de services et de logiciels de paie (FSLP) et avec les gouvernements pour rendre la législation et l'administration de la paie plus efficaces et efficaces. L'Association canadienne de la paie s'est également engagée à communiquer ses connaissances et des idées concernant le rôle et la valeur du domaine de la paie et de ses professionnels. L'Association canadienne de la paie s'est associée à PwC dans la poursuite de ses objectifs de rehausser le profil du domaine de la paie au Canada, de contribuer aux principaux enjeux de politiques publiques, d'engager les membres et les différentes parties prenantes, ainsi que de fournir des services de perfectionnement professionnel. À cet égard, l'Association canadienne de la paie a retenu les services de PwC afin de mener une étude approfondie, dont les résultats sont communiqués dans une série de trois rapports sur des sujets clés liés à la paie au Canada.

Cette étude, intitulée *L'avenir de la paie*, présente une vision de ce à quoi l'avenir de la paie ressemblera, visant notamment à analyser la situation actuelle de la paie et à identifier les principales tendances qui façonneront le futur. Ce rapport identifie les conséquences des futurs modèles de paie pour les organisations, pour les professionnels de la paie et pour l'Association canadienne de la paie.

Une étude antérieure, *Regard sur la paie : L'impact économique des professionnels de la paie au Canada*, évaluait l'importance de la paie pour l'économie canadienne, en mettant l'accent sur les différents canaux de son empreinte économique, sur la productivité des employeurs et sur la rétention et l'attraction des employés. Une autre étude intitulée *Regard sur la paie : Coût de la conformité pour les employeurs et implications en matière de politiques publiques* visait à mesurer l'impact sur les employeurs et leurs obligations de percevoir et de remettre aux gouvernements des centaines de milliards de dollars en impôts sur le revenu des particuliers, en cotisations au Régime de pensions du Canada, en cotisations à l'assurance-emploi et en autres cotisations faites par l'intermédiaire de la paie. Le rapport quantifie le coût de ces remises et obligations de conformité pour les employeurs canadiens, et explore les principaux enjeux de politiques publiques, tel que l'harmonisation provinciale des normes d'emploi et du travail, les mesures gouvernementales créées en réponse à la pandémie de COVID-19 et la paie numérique comme solution.

## L'avenir de la paie

Pour aider à clarifier le rôle futur de la fonction de la paie, l'Association canadienne de la paie a retenu les services de PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l. (« PwC » ou « nous ») pour effectuer une évaluation indépendante de :

- La situation actuelle de la fonction de la paie au Canada;
- Les principales tendances affectant la fonction de la paie;
- La manière selon laquelle la fonction de la paie devrait évoluer et ses implications pour les organisations canadiennes;
- Les implications et l'assistance nécessaires pour faciliter la fonction de la paie transformée, y compris les exigences de mise à niveau des compétences, le soutien technologique et l'utilisation des données.

## Approche

Les principaux objectifs de l'étude sont d'évaluer la situation actuelle de la paie, d'identifier les principales tendances technologiques, économiques et sociales et de déterminer comment ces tendances affectent la fonction de paie et les professionnels de la paie, ainsi que de créer une vision de ce à quoi ressemblera l'avenir de la paie au Canada.

Notre approche pour déterminer l'avenir de la paie comporte quatre étapes principales :

1. **Collecte de données** : Au cours de la première étape, nous avons recueilli des données primaires et fait une revue de la littérature pour établir la situation actuelle de la fonction de la paie. Cette recherche a été faite auprès de plus de 1 700 organisations et de plus d'une douzaine d'industries au Canada. Cette étape de collecte de données comprenait les activités suivantes :
  - La formation de huit groupes de discussion pour un total de 55 participants;
  - La réalisation de 13 entretiens approfondis avec des dirigeants de fournisseurs de services et de logiciels de paie (FSLP);
  - Une revue de littérature approfondie pour alimenter les discussions et soutenir les conclusions des entretiens;

- L'élaboration des hypothèses et des modèles conceptuels.

2. **Modélisation conceptuelle** : Les informations recueillies lors de la collecte des données ont été utilisées pour créer des hypothèses et des modèles conceptuels portant sur ce à quoi pourrait ressembler l'avenir de la paie. Ces idées et hypothèses ont été validées par le comité directeur de l'Association canadienne de la paie ainsi que par le comité conseil des clients (CCC) du projet. Le CCC comprenait huit cadres supérieurs possédant une expérience transversale de l'industrie.
3. **Enquête de validation du modèle** : Lors de la troisième étape, nous avons mené un sondage auprès de plus de 2 400 répondants afin de tester et valider nos hypothèses initiales.
4. **Rapports** : La quatrième étape consistait à élaborer ce rapport qui traite de la situation actuelle de la paie au Canada, de la façon selon laquelle le modèle d'exploitation de la paie évoluera dans l'avenir et des implications de la transformation de la paie pour les organisations canadiennes.

Recherche primaire et secondaire	Hypothèses et modélisation	Test et raffinement	Finaliser l'avenir de la paie
<p>Entrevues ciblées, groupes de discussion et sondage à grande échelle auprès des professionnels de la paie, et données secondaires provenant d'enquêtes auprès des professionnels de la paie, des données sur l'emploi provenant de sources comme Statistique Canada.</p>	<p>Sur la base de nos recherches primaire et secondaire, nous avons développé des hypothèses de travail initiales et des modèles sur l'avenir de la paie.</p>	<p>Nous avons testé l'hypothèse en présentant les modèles au comité conseil des clients (cadres exécutifs de la paie précédemment interrogés), ainsi qu'aux cadres de l'Association canadienne de la paie. À partir de leur avis, nous avons apporté les modifications nécessaires.</p>	<p>Une compréhension intégrale de l'avenir de la paie fut construite sur la base de ces idées et des résultats du sondage, des groupes de discussion et des entretiens.</p>

## Hypothèses et limites

Dans un monde en constante évolution comme la paie, toute nouvelle information ou tout nouveau fait qui surviendrait devrait être pris en compte pour réviser le rapport global. Avec des informations disponibles auprès des différentes sources, le rapport donne un aperçu de la situation actuelle en juin 2020 et modélise l'état futur sur la base de ces données. Également, ce rapport devrait être lu conjointement avec deux autres rapports développés individuellement par PwC dans le cadre de cette étude, c'est-à-dire *Regard sur la paie : L'impact économique des professionnels de la paie au Canada* et *Regard sur la paie : Coût de la conformité pour les employeurs et implications en matière de politiques publiques*.

# Situation actuelle de la paie

---

Bien que le rôle du professionnel de la paie évolue lentement au sein des organisations canadiennes, son objectif principal demeure le même : payer les employés avec exactitude et à temps. Le défi est que tant que la paie fonctionne correctement, les fonctions de paie et les activités de ses professionnels ont tendance à passer inaperçues auprès des dirigeants et des autres employés de l'organisation. Cela conduit souvent à un manque d'investissement dans l'amélioration de la paie jusqu'à ce qu'un processus ou une technologie échoue complètement.

Afin d'établir la situation actuelle de la paie au Canada, nous avons mené des entrevues, des groupes de discussion, un sondage et une revue de littérature approfondie. Dans cette section, nous faisons part de nos conclusions sur la base de cinq éléments clés de la paie :

## Prestation de services de paie

Dans le cadre de notre analyse de la prestation des services de paie, nous avons examiné les modèles d'exploitation actuels, l'utilisation d'opérations de paie centralisées et décentralisées, l'utilisation de rapports de paie, l'internalisation et la sous-traitance des services, ainsi que les effectifs et les rôles clés de la paie.

### Prestation de services de paie

La structure des services de la paie, leur fonctionnement et leur interaction avec les autres services au sein de leur organisation.

### Technologie et analytique de données

L'ampleur de l'intégration de technologies, de la numérisation et de l'utilisation de données sur la main-d'œuvre pour soutenir les opérations liées à la paie et autres opérations de l'entreprise.

### Le rôle des professionnels de la paie

Les rôles, responsabilités et aptitudes actuels des professionnels de la paie.

### Efficacité des services

L'efficacité des services de paie et les indicateurs de performance utilisés.

### Expérience de travail des employés

L'impact des services de paie sur l'expérience globale des employés de l'organisation.

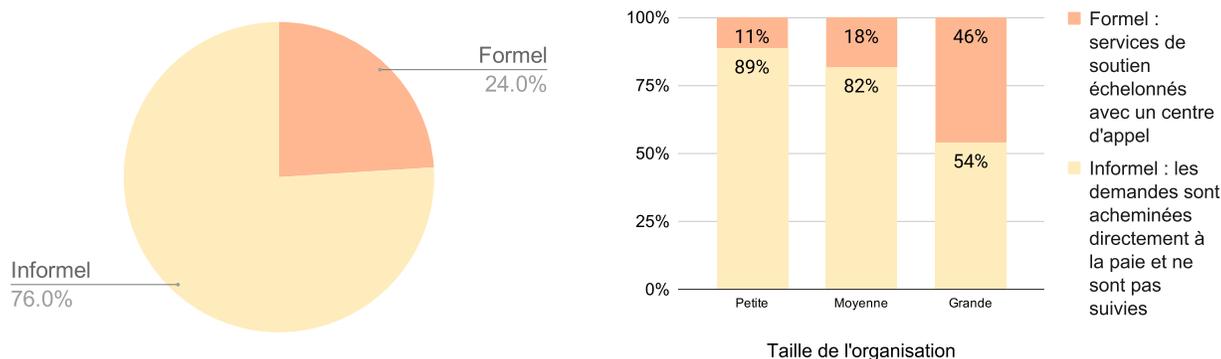
## Modèle d'exploitation

Notre recherche a révélé qu'il manque un modèle d'exploitation standard et bien défini de la paie. Malheureusement, alors que la paie est considérée comme un élément essentiel de chaque organisation, l'absence d'un modèle formel spécifique à la paie contribue à la perception que la paie est une fonction administrative transactionnelle. Ce malentendu empêche souvent la paie d'être considérée comme un véritable partenaire stratégique de l'entreprise au détriment de l'ensemble de l'organisation.

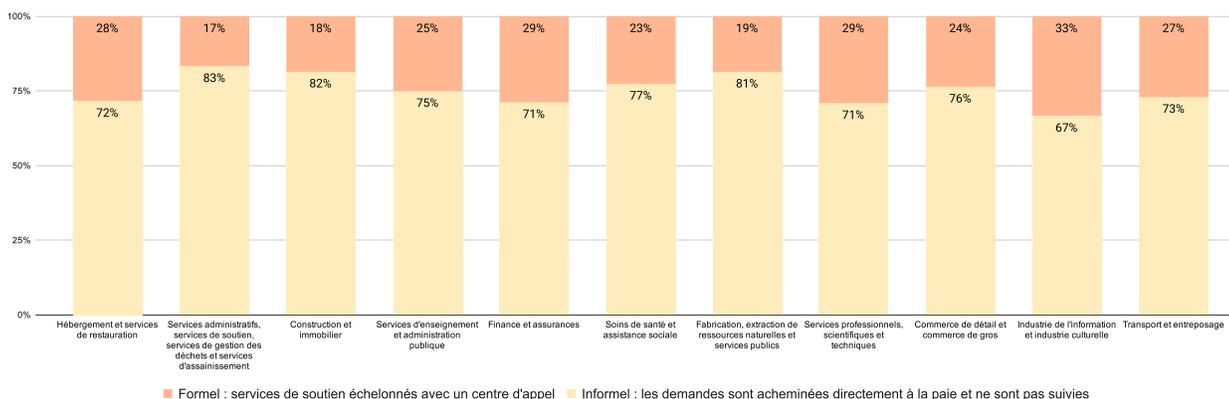
À l'heure actuelle, la plupart des organisations canadiennes ont un modèle d'exploitation informel de la paie (voir la figure 1) dans lequel l'équipe de paie traite directement les demandes des employés au moyen d'une gamme de canaux *ad hoc* qui sont

indépendants du niveau d'importance de la demande des employés. Seulement 24 pour cent des organisations canadiennes que nous avons sondées ont déclaré avoir un modèle de gestion de la paie officiel ou un modèle de services partagés avec des niveaux appropriés de remontée et un suivi officiel des demandes. Parmi ces répondants, 13 pour cent ont déclaré avoir un véritable modèle de services partagés dans lequel les demandes des employés sont transmises selon des « échelons » de prestation de services des RH ou de la finance pour une variété de fonctions au sein de l'organisation, puis acheminées vers la fonction de la paie. En comparaison, 11 pour cent ont déclaré qu'ils ont un modèle de paie dans lequel les demandes des employés sont remontées selon une approche à plusieurs échelons, mais uniquement pour la fonction de paie.

**Figure 1 : Modèle d'exploitation formel ou informel (N = 1751 (gauche), 1560 (droite))**



**Figure 2 : Modèle d'exploitation formel ou informel par industrie (N = 1560)**



Comme le montre la figure 2, l'utilisation de modèles formels était beaucoup plus répandue dans les grandes organisations (46 %), par rapport aux organisations de taille moyenne (18 %) et aux petites organisations

(11 %). Cela n'est pas surprenant étant donné que les grandes organisations ont généralement des structures et des processus plus formels que leurs homologues de plus petite taille.

Du point de vue de l'industrie, environ 30 pour cent des répondants provenant d'industries plus progressistes comme les télécommunications, les services professionnels, scientifiques et technologiques, la finance et l'assurance ont des modèles plus formels (voir la figure 2). En parallèle, environ 18 pour cent des répondants issus d'industries plus traditionnelles comme les services de gestion des déchets et d'assainissement, la construction et l'immobilier ainsi que la fabrication, l'extraction des ressources et les services publics ont des modèles d'exploitation formels.

### Opérations de paie centralisées ou décentralisées

Une approche de paie centralisée, qui consiste à gérer la paie et à payer les employés à partir d'un emplacement central, est plus courante dans les organisations canadiennes qu'une approche de paie décentralisée. Une majorité (68 %) de répondants à notre sondage a déclaré avoir un modèle centralisé de la paie (voir la figure 3). Les opérations de paie

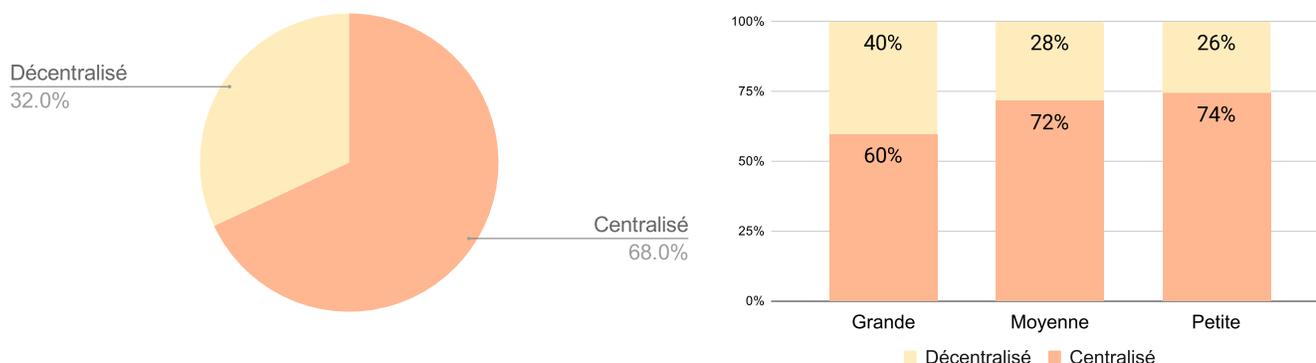
centralisées permettent aux experts de la paie de garder le contrôle de la fonction de la paie qui, à son tour, favorise l'uniformisation des processus, garantit l'intégrité des données des employés et de la paie et réduit le risque d'erreur ou de fuite de paie.

Environ un tiers des répondants au sondage a déclaré avoir décentralisé les opérations de paie, ce qui signifie que les données de paie sont amassées, administrées et entrées directement dans les systèmes à divers endroits, au lieu d'être envoyées à un emplacement central pour traitement. Très souvent, une approche décentralisée peut entraîner une duplication du travail, car les opérations centralisées sont généralement toujours responsables de la collecte et de l'audit des données des sites décentralisés.

Parmi les 32 pour cent de répondants ayant des opérations de paie décentralisées, l'activité décentralisée la plus courante identifiée était la collecte des feuilles de temps et leur approbation; une activité à risque relativement faible souvent rendue possible grâce à la fonctionnalité de libre-service de base pour les gestionnaires ou les employés.

Les opérations décentralisées sont plus courantes dans les grandes organisations (40 %) que dans les petites (26 %) et les moyennes organisations (28 %) (voir la figure 3). Cela s'explique peut-être par le fait que les grandes organisations sont plus susceptibles d'avoir des technologies de soutien (par exemple, des systèmes de gestion du capital humain) qui permettent à différents services et employés d'entrer

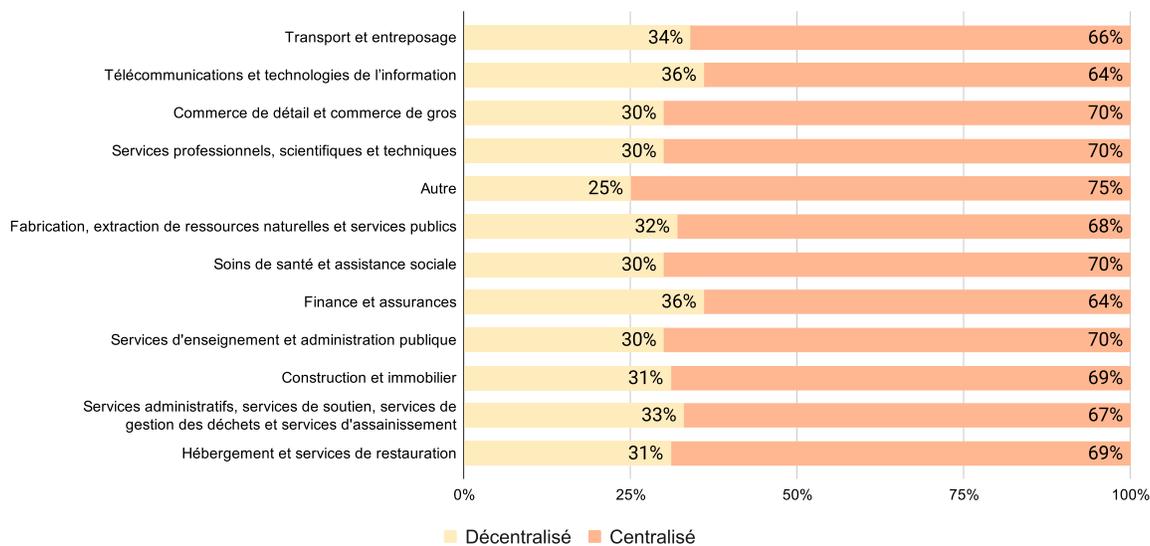
**Figure 3 : Modèle d'exploitation centralisé ou décentralisé (N = 1812 (gauche), 1667 (droite))**



leurs informations spécifiques (par exemple, les changements d'employés et les enregistrements de feuilles de temps). Selon notre enquête, le recours aux opérations de paiement centralisées ou décentralisées était assez homogène dans tous les

secteurs, avec une utilisation légèrement plus élevée parmi les entreprises de télécommunications et de TI (36 %), ainsi que celles de services financiers et d'assurances (36 %) (voir figure 4).

**Figure 4 : Modèle centralisé ou décentralisé selon la taille du secteur (N = 1667)**



## Rapports dans le domaine de la paie

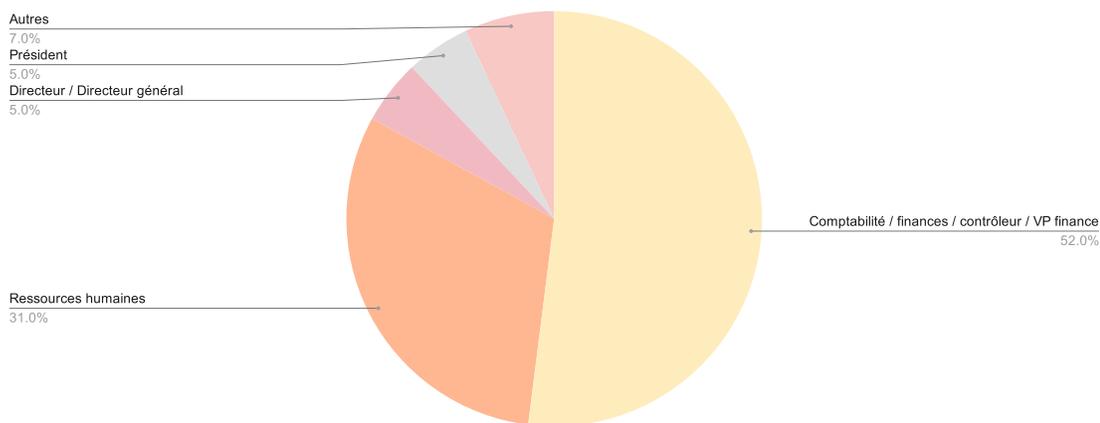
Selon notre sondage, plus de la moitié (52 %) des fonctions de la paie relèvent des finances (voir la figure 5). La paie implique généralement des réglementations fiscales complexes et l'utilisation de contrôles définis, des tâches pour lesquelles les professionnels de la finance sont bien équipés pour gérer.

De plus, la paie implique plusieurs activités comptables (par exemple, la comptabilisation au grand livre, le suivi des charges, la coordination avec les banques), et la responsabilité de tenir les comptes incombe idéalement aux finances. Les résultats de notre sondage concordent avec le récent sondage de recherche professionnelle de la Semaine nationale de la paie (SNP) 2019, qui a révélé qu'une majorité de répondants à la paie relève de la comptabilité ou des finances (55 %) tandis que 34 pour cent de ces répondants relèvent des RH.<sup>1</sup>

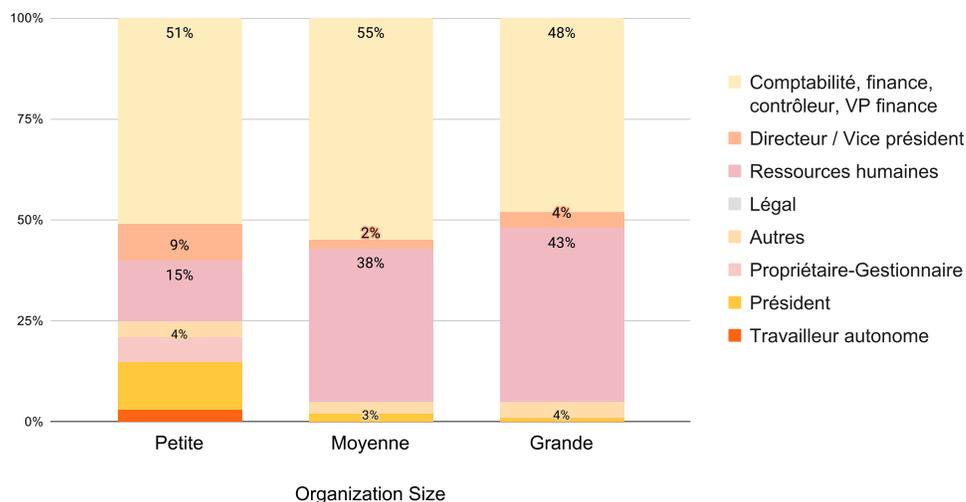
Les organisations plus grandes (43 %) ont des rapports de paie avec les RH, comparativement à 15 pour cent pour les petites organisations et à 38 pour cent pour les moyennes (voir la figure 6). Cela s'explique probablement par le fait qu'il est plus courant dans les grandes organisations d'avoir une gestion du capital humain (GCH) intégrée et basée sur le *cloud*, qui serait généralement à la charge du service des RH. Ces types de solutions de GCH intègrent généralement les contrôles et processus métier requis pour garantir la conformité et la rigueur opérationnelle. Dans les grandes organisations, les rapports de paie aux RH peuvent également améliorer l'expérience des employés en leur offrant une expérience plus intégrée qui offre des informations et une transparence améliorées sur l'ensemble de la paie.

<sup>1</sup> Framework Partners et l'Association canadienne de la paie. L'Association canadienne de la paie SNP 2019 Professional Research Survey, Full Results. Framework, 2019.

**Figure 5 : Qui relève de la paie (N = 1663)**



**Figure 6 : À qui appartient la paie selon la taille de l'organisation (N = 1663)**



Le sondage *Bloomberg 2019 Payroll Benchmarks*, bien que centré sur le marché américain, montre des résultats similaires : 59 pour cent des fonctions de paie dans les petites et moyennes organisations (c.-à-d. de moins de 1 000 employés) relèvent des finances, comparativement à 53 pour cent dans les grandes organisations (soit plus de 1 000 employés).<sup>2</sup>

Comme le montre la figure 7, le fait d'avoir une fonction de la paie qui se rapporte aux finances est plus courant pour les organisations des domaines de la construction et de l'immobilier (66 %), des soins de santé (58 %) ainsi que de l'éducation et de l'administration publique (56 %). En revanche, dans les secteurs de la finance et des assurances, il est légèrement plus courant que la paie se rapporte aux RH (40 %).

<sup>2</sup> Bloomberg Tax & Accounting. 2019 Payroll Benchmarks Survey Report. Bloomberg, 2019.

**Figure 7 : De qui relève la paie, par industrie (N = 1663)**



### Internalisation vs sous-traitance

Traditionnellement, les organisations ont partiellement ou entièrement sous-traité la fonction de la paie, car elles estiment ne pas disposer de la technologie, des ressources ou de l'expertise pour traiter la paie à l'interne. Les modèles partiellement sous-traités sont ceux dans lesquels les organisations choisissent les services qu'elles souhaitent sous-traiter, et ils sont relativement peu coûteux et rentables, d'où la popularité de cette option par rapport à une sous-traitance complète.

Selon notre enquête, 44 pour cent des organisations canadiennes utilisent un modèle de sous-traitance partielle (voir la figure 8). En comparaison, seulement 4 pour cent des organisations sous-traitent entièrement leur paie, ce qui signifie que le fournisseur est responsable de toutes les activités de paie (c.-à-d. les données de paie, les interfaces et les applications, les calculs des salaires brut-net, les paiements des employés, les relevés électroniques, les envois de fonds et les déclarations fiscales). Les fournisseurs dans un modèle entièrement sous-traité sont également responsables de la prestation des services de paie, y compris la réponse à toutes les demandes des employés et la gouvernance de la paie.

Bien que les modèles de paie complètement ou partiellement sous-traités aient été plus répandus dans le passé, notre sondage montre une évolution vers le traitement de la paie à l'interne, avec plus de la moitié (52 %) des répondants déclarant traiter la paie à l'interne. Ce changement s'explique probablement par la disponibilité croissante de logiciels de paie de haute qualité et de logiciels de planification des ressources d'entreprise (autrement appelés « progiciels de gestion intégrée » ou « PGI »), qu'ils soient standards ou personnalisés.

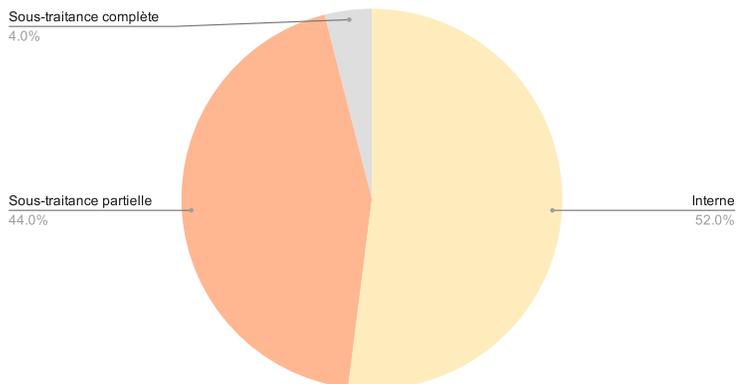
Le sondage *Bloomberg 2019 Payroll Benchmarks*, qui se concentre sur le marché américain, montre un pourcentage similaire d'organisations américaines sous-traitant entièrement la paie par rapport à nos résultats pour les organisations canadiennes. Les données américaines montrent cependant un recours beaucoup plus important à la sous-traitance partielle (65,8 %) et un pourcentage d'internalisation inférieur (30,7 %) par rapport à nos résultats.<sup>3</sup>

Le rapport *Alight / NGA 2019 Global Payroll Complexity Index*, qui se concentre sur le marché mondial, montre des résultats similaires à notre sondage, indiquant que 43 pour cent des entreprises traitent la paie à l'interne, tandis que 46 pour cent la sous-traitent partiellement et 11 pour cent l'ont entièrement sous-traitée.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Alight & NGA Human Resources. 2019 Global Payroll Complexity Index Report. NGA HR, 2019.

**Figure 8 : Internalisation vs sous-traitance (N = 1611)**



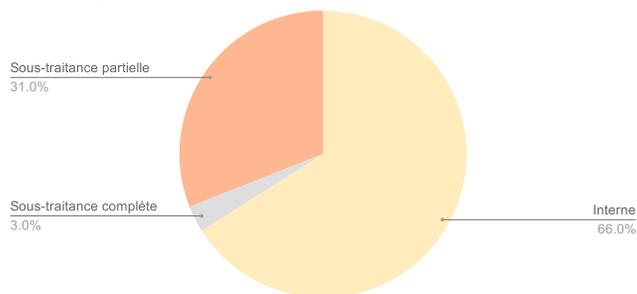
Par exemple, l'utilisation à l'interne de logiciels standards, de solutions personnalisées, ou de solutions à l'échelle de l'organisation.

Nous avons constaté qu'il est plus courant dans les petites et moyennes organisations de sous-traiter partiellement les services de paie que dans les grandes organisations. Cela peut être entre autres attribué à la flexibilité offerte par cette option, car les organisations peuvent choisir les services qu'elles souhaitent sous-traiter en fonction de leurs ressources existantes, de leurs capacités techniques et de leurs limites. La sous-traitance partielle est également relativement rentable tout en réduisant les risques pour l'organisation.

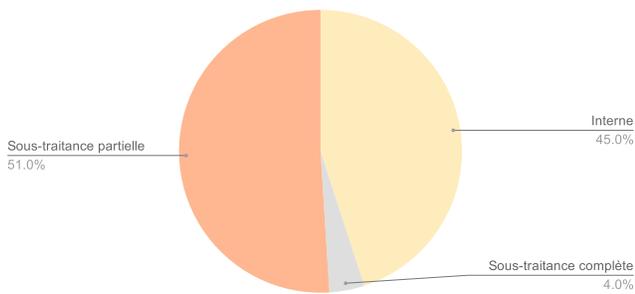
Les grandes organisations, quant à elles, ont tendance à gérer à l'interne la fonction de la paie. Ce modèle donne à l'organisation la pleine propriété des logiciels de paie et la possibilité de les configurer pour répondre à ses besoins organisationnels uniques. Les grandes entreprises sont également plus susceptibles d'investir dans des solutions à l'échelle de l'entreprise (par exemple, les PGI), et elles ont une infrastructure, une conformité et des flux de travail adéquats pour soutenir la fonction de la paie à l'interne.

**Figure 9 : Internalisation vs sous-traitance selon la taille de l'organisation**

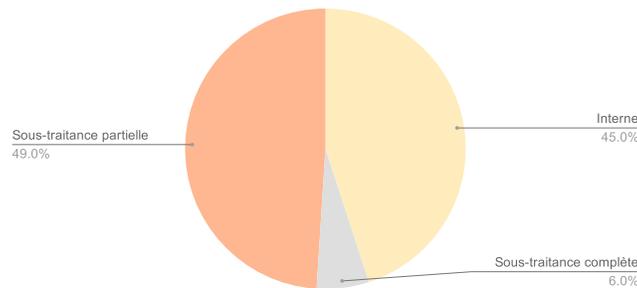
Grandes organisations (N = 473)



Organisations de taille moyenne (N = 491)



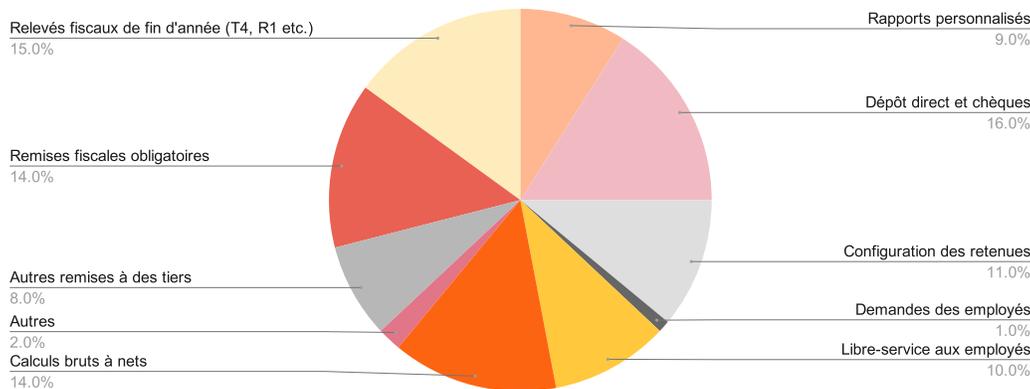
Petites organisations (N = 647)



Comme mentionné précédemment, la sous-traitance est un modèle courant pour mener les opérations de paie. Selon notre sondage (voir la figure 10), 16 pour cent des organisations canadiennes sous-traitent la production de leurs relevés de paie (c.-à-d. les relevés de dépôt direct ou les chèques), tandis que 15 pour cent sous-traitent la production de leurs relevés de fin d'année (par exemple, les relevés T4, R1, etc.). La sous-traitance de ces activités est relativement peu coûteuse, en particulier par rapport à l'effort et au coût d'impression et d'envoi de ces relevés transactionnels à l'interne. Les organisations ont estimé que la préparation électronique des relevés de fin d'année était coûteuse et choisissent la sous-traitance pour éliminer complètement la fonction.

La gestion des remises statutaires est une autre activité de paie courante que les organisations canadiennes sous-traitent (14 %), probablement parce qu'elle libère l'organisation du fardeau réglementaire consistant à respecter les délais législatifs et à se tenir au courant des changements. Les organisations sous-traitent également divers autres services de paie standards, y compris les calculs brut-net, la configuration des remises ainsi que les rapports personnalisés. Seulement un pour cent des organisations canadiennes sondées ont déclaré sous-traiter les demandes des employés. Cela n'est pas surprenant étant donné qu'il s'agit généralement d'un service fourni uniquement dans le cadre de modèles de paie entièrement sous-traités.

**Figure 10 : Services de paie fournis par un tiers (N = 5005)**



### Main-d'œuvre des services de paie et ses rôles

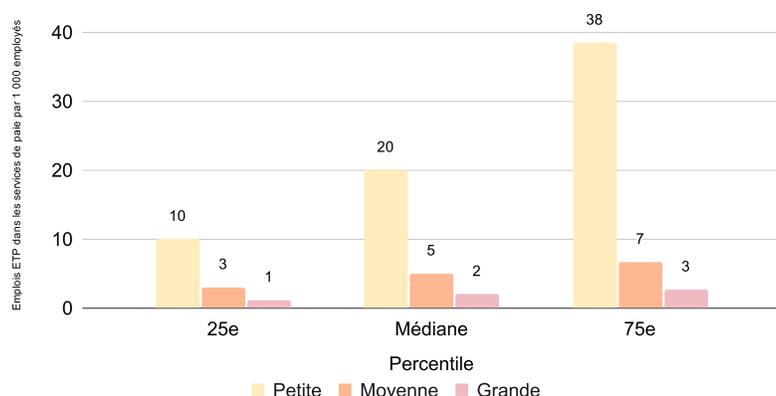
À travers tous les secteurs, les grandes organisations ont beaucoup moins d'emplois équivalents temps plein (ETP) par 1 000 employés dans leurs services de paie que les petites et moyennes organisations (voir la figure 11). Cela s'explique probablement par les importantes économies d'échelle dont disposent généralement les grandes organisations. Les grandes organisations ont également souvent une meilleure intégration de leurs solutions de paie et de leurs systèmes RH de base (c'est-à-dire une utilisation plus élevée des plateformes de GCH et de services de paie par rapport aux solutions de paie autonomes).

Selon notre sondage, il y a un emploi ETP dans les services de paie pour 53 employés dans les petites organisations, alors que ce ratio baisse à 1 pour 200 dans les organisations de taille moyenne et à 1 pour 500 dans les grandes organisations. Si l'on examine les données d'un point de vue différent, la médiane des emplois ETP dans les services de paie pour 1 000 employés est d'environ 20 pour les petites organisations, cinq pour les moyennes et deux pour les grandes organisations.

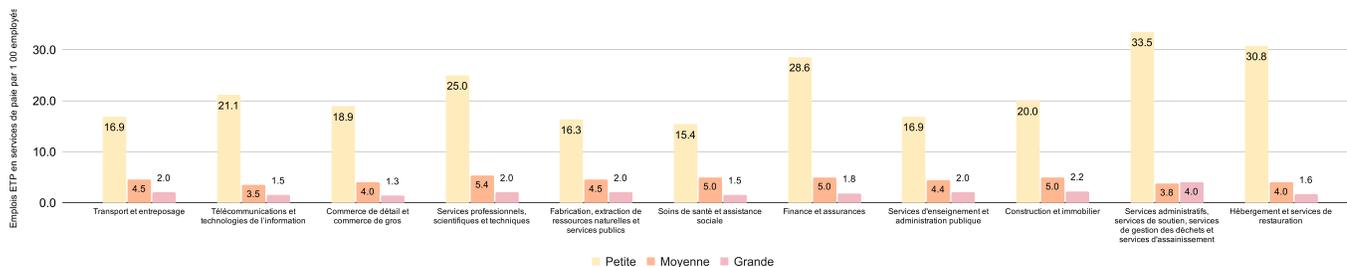
Parmi les grandes organisations, l'industrie des services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement a le ratio ETP en services de paie le plus élevé pour 1 000 employés

soit près de deux fois la moyenne. Dans les petites organisations, cette même industrie a également le ratio le plus élevé (33,5), soit 1,5 fois plus élevé que la moyenne.

**Figure 11 : Emplois ETP en services de paie pour 1 000 employés par rapport au reste de l'industrie (N = 1366)**



**Figure 12 : Emplois ETP en services de paie pour 1 000 employés (N = 1366)**



## Ressources de la paie

Étant donné les nombreux chapeaux que portent les professionnels de la paie, il n'est pas surprenant que les répondants aient énuméré de nombreux titres ou postes différents lorsqu'ils ont répondu à notre sondage (voir la figure 13). L'administrateur de la paie était le rôle le plus identifié par les participants au

sondage (26 %), suivi du gestionnaire de la paie (15 %). Seulement 10 pour cent se sont identifiés comme commis comptables et teneurs de livres.

Pour mieux comprendre et différencier les différents rôles et responsabilités des répondants au sondage, nous avons regroupé les différents postes énumérés en trois grandes catégories de rôles (voir la figure 14) :



**Administrateurs de la paie**

Ces postes visent la prestation des services de paie, ce qui inclut les commis à la paie, les coordonnateurs des avantages, les commis comptables, et les techniciens, spécialistes et coordinateurs RH.



**Gestionnaires de paie**

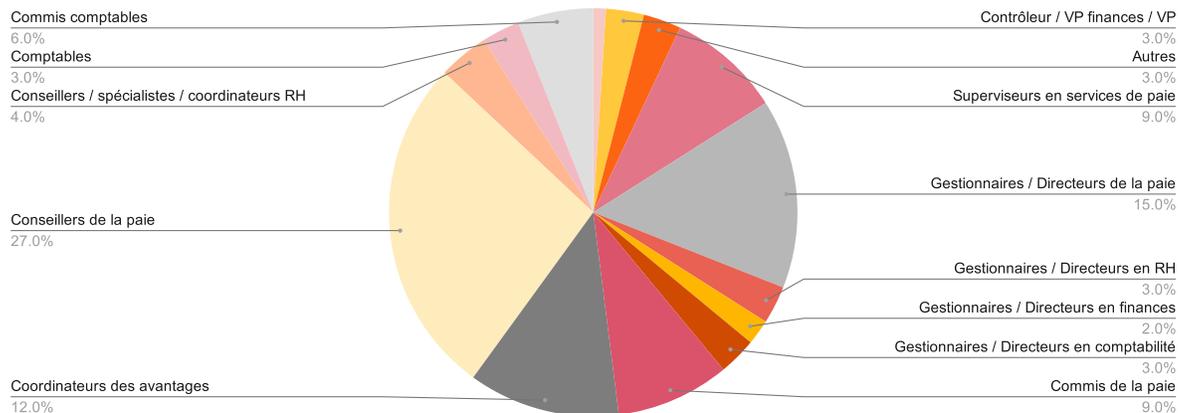
Ces postes portent sur la gestion des services de paie, ce qui inclut les superviseurs, directeurs et gestionnaires des services de paie, des RH et des finances.



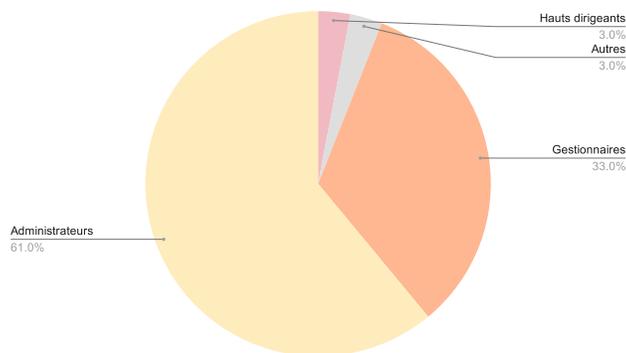
**Gestionnaires expérimentés**

Ces postes de haute direction incluent les contrôleurs, vice présidents et directeurs principaux en RH et finances.

**Figure 13 : Répartition des postes en services de paie, par répondants au sondage (N = 1667)**



**Figure 14 : Répartition des groupes de postes de paie, par répondants au sondage (N = 1667)**



### Administrateurs de la paie

Les administrateurs de la paie sont principalement responsables des activités quotidiennes de paie au sein d'une organisation. Entre autres activités, leurs responsabilités comprennent généralement :

- La planification de la paie, y compris la vérification, le traitement et la saisie d'ajouts ou de modifications aux données des employés qui affectent le revenu des employés, les déductions, la fiscalité et la distribution des paiements;
- Les calculs et le traitement de la paie, y compris le calcul exact de tous les paiements, la tenue des registres de paie et des avantages imposables et la gestion des corrections de paie (par exemple, paies en trop, heures manquées, etc.);

- La prestation des services de paie, y compris la distribution des paiements et des conseils de paie aux employés, la préparation et la distribution des paiements, des avantages, des impôts et des remises sur la paie, la préparation et le versement des remises et des rapports aux tiers, et la réponse aux demandes de renseignements sur la paie de niveau 2.

### Gestionnaires de la paie

Les gestionnaires de la paie ont généralement un large éventail de responsabilités au sein d'une organisation. Ces responsabilités peuvent inclure les suivantes :

- Gérer les opérations générales de paie, y compris s'assurer que la paie est gérée et traitée de manière efficace et précise;
- Superviser les fournisseurs de paie (le cas échéant);
- Élaborer une stratégie et une politique sur la paie;
- Vérifier les transactions de paie pour s'assurer que tous les montants et dates de paiement sont exacts;
- Encadrer les membres de l'équipe et assurer le mentorat;
- Recueillir des données opérationnelles (c.-à-d. des mesures et des indicateurs de performance) pour examiner et évaluer le rendement et l'efficacité de l'entreprise;
- Assurer la conformité avec toutes les lois pertinentes sur la paie et les impôts;
- Collaborer avec les services de RH et des finances pour établir une orientation stratégique et créer des rapports et des prévisions de paie;
- Approuver les changements permanents dans la paie (p. ex. les codes de paie);
- Maintenir les lignes directrices sur la paie en rédigeant et en mettant à jour les politiques et procédures de paie.

### Hauts dirigeants de la paie

Les responsabilités de la haute direction de la paie ont tendance à être davantage axées sur la stratégie que sur les opérations. Par exemple, leurs responsabilités pourraient inclure les suivantes :

- Superviser l'élaboration, la mise en œuvre et le maintien continu des opérations de paie;
- Gérer les flux de travail liés au traitement de la paie pour assurer une efficacité optimale et maintenir des normes élevées de service à la clientèle;
- Veiller à ce que le traitement de la paie soit effectué en temps opportun et de manière précise conformément aux réglementations

gouvernementales et aux politiques spécifiques de l'organisation;

- Examiner et analyser les procédures actuelles de fiscalité et de paie afin de recommander et de mettre en œuvre des changements menant aux meilleures pratiques;
- Collaborer avec les finances et les RH pour créer des rapports de paie et des prévisions;
- Effectuer des vérifications aléatoires de la paie, du processus des avantages sociaux et d'autres activités pour assurer l'exactitude et la conformité aux exigences réglementaires;
- Se tenir au courant des lois et règlements fédéraux et provinciaux en matière d'emploi pour assurer la conformité de l'entreprise;
- Gérer les relations avec les fournisseurs, y compris la sélection des fournisseurs et des courtiers et le respect des niveaux de service à la clientèle.

Notre recherche a souligné que les postes importants dans le domaine de la paie devront évoluer, non seulement pour répondre à la demande future, mais aussi pour qu'ils soient adaptés aux tendances émergentes, telles que l'augmentation du travail à distance et le nombre croissant d'entreprises mettant l'accent sur leur expansion à l'international. Ces tendances accroissent considérablement les complexités associées à la gestion de la paie. Par exemple, les professionnels de la paie doivent consacrer beaucoup plus de temps à faire face aux besoins des employés mobiles à l'échelle internationale (par exemple, déterminer les remises d'impôt, déclarer la rémunération et effectuer le même traitement de fin d'année que pour les employés locaux).

Au cours de nos entrevues, les membres de la haute direction ont suggéré que les professionnels de la paie assument un rôle plus consultatif afin de faire face à ces complexités croissantes et à d'autres défis. Pour ce faire, cependant, ils ont reconnu que les professionnels de la paie auraient besoin de suivre des formations additionnelles.

## Technologies et données

Dans le cadre de notre étude portant sur les technologies et l'analytique de données de paie, nous avons exploré le passage à la technologie de paie sur le *cloud*, l'utilisation de technologies de paie autonomes et l'intégration de la technologie de paie avec les solutions de GCH, l'échéancier prévu des mises à niveau technologiques, l'utilisation de fournisseurs de services et de logiciels de paie, ainsi que l'utilisation de l'intégration et de l'automatisation des processus de paie.

### Passage à la paie dans le *cloud*

Quoique la fonction de paie soit en retard par rapport au reste du domaine des RH en termes de modernisation technologique, il y a eu une évolution notable vers l'utilisation de la technologie de paie dans le *cloud*. Plus de la moitié (53 %) des organisations que nous avons sondées utilisent désormais une technologie de paie basée sur le *cloud* plutôt qu'une technologie interne (voir la figure 15). Un pourcentage encore plus élevé de répondants (60 %) disposent d'une technologie de paie intégrée dans une plateforme de GCH plutôt que d'utiliser une solution autonome (voir la figure 16).

La paie basée sur le *cloud*, qui est maintenant intégrée à la plupart des logiciels de paie, offre une grande flexibilité. Il n'est donc pas surprenant que de plus en plus d'entreprises canadiennes en profitent et abandonnent la tenue de leurs données de paie sur place. Alors que les services informatiques résistaient autrefois à l'utilisation de la technologie basée sur le *cloud*, beaucoup insistent désormais pour l'utiliser. Pour les organisations, les logiciels de paie basés sur le *cloud* offrent un certain nombre d'avantages, notamment le besoin moindre d'investir dans le développement et le maintien de logiciels internes.

Avec des données portables ou basées sur le *cloud*, les organisations peuvent établir une base de données de paie centrale et accessible. La disponibilité immédiate de ces données permet une analyse accrue des données liées à la livraison de la

paie, ce qui peut améliorer les capacités prédictives, l'analyse des données liées aux données historiques et les offres de données en tant que service. L'accès à ces nouvelles capacités d'analyse de données contribuera à changer la perception de la paie, passant de celle d'une simple tâche administrative à celle d'un partenaire commercial stratégique important.

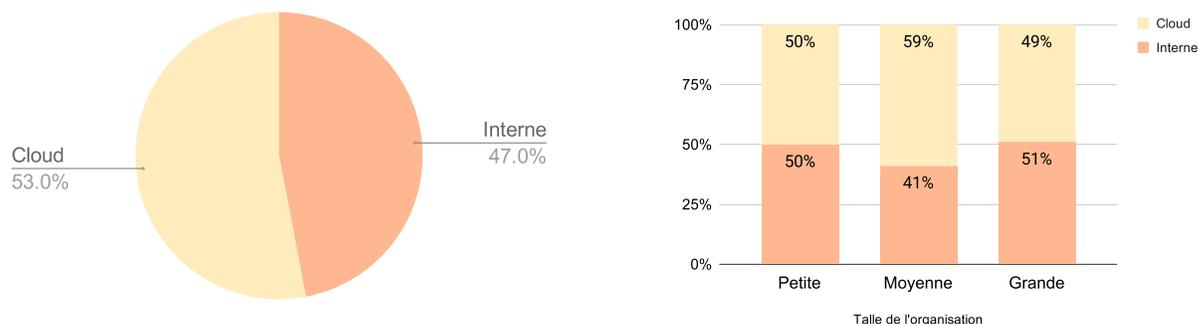
Un article de 2019 écrit par l'équipe australienne de *PwC Payroll Consulting* a identifié la portabilité des données comme un domaine de changement clé pour la paie au cours des cinq à dix prochaines années. La nouvelle législation sur la protection de la vie privée, comme le règlement général sur la protection des données (RGPD) en Europe, entraîne un changement dans la façon dont les données personnelles sont traitées; en les éloignant des organisations ou des employeurs et en les rapprochant directement de l'individu. Les avantages identifiés par cet article comprenaient l'élaboration d'un résumé de paiement et d'un relevé de retraite pour tous les employeurs et la possibilité pour eux de déterminer la retenue d'impôt des employés sans avoir à créer une nouvelle déclaration de numéro de dossier fiscal chaque fois. Dans le contexte australien, ces services existent déjà via le *Single Touch Payroll*, le *SuperStream* et *MyGov*.<sup>5</sup>

### Solutions distinctes vs GCH

Les systèmes de GCH uniques sont de plus en plus répandus dans les organisations canadiennes de toutes les tailles, mais ils sont encore plus courants dans les grandes organisations : 67 pour cent des répondants au sondage qui proviennent de grandes organisations ont déclaré utiliser des systèmes de GCH, comparativement à 64 pour cent pour les organisations de taille moyenne et à 49 pour cent pour les petites organisations.

<sup>5</sup> PwC Australie. *The Power of Payroll*. PwC Australie, 2018.

**Figure 15 : Technologie *cloud* et technologie interne (N = 1562 (gauche), 1464 (droite))**



**Figure 16 : Logiciels de paie distincts par rapport aux solutions intégrées de GCH (N = 1598)**



### Transformation technologique récente

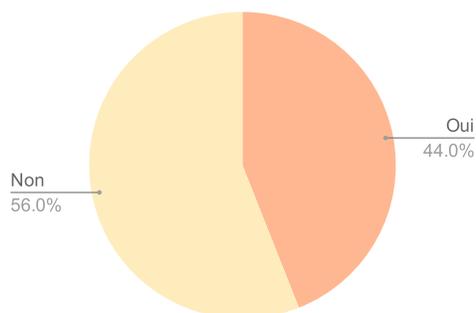
Malgré l'évolution rapide de la technologie, y compris l'innovation dans le domaine de la paie, la technologie de la paie utilisée par les organisations aujourd'hui est souvent obsolète et à capacité limitée. Comme le montre la figure 17, seulement 44 pour cent des répondants à notre sondage ont déclaré avoir été témoins d'une transformation technologique récente au sein de leur organisation (c.-à-d. au cours des cinq dernières années). Ce constat étaye l'hypothèse d'un manque d'investissement dans la modernisation de la paie. S'il est évident que la technologie est essentielle au succès d'un système de paie moderne, le passage des processus manuels à des solutions automatisées, à des systèmes intégrés, à des fonctions de paie bien définies et à l'utilisation de l'analytique de données avancée est encore relativement lent au sein de nombreuses organisations canadiennes.

Comme indiqué dans l'enquête *Forrester Tech Tide™: Cloud Human Capital Management 2019*, la paie est un domaine très mature faisant l'objet de nouvelles offres fréquentes sur le marché. Bien que 81 pour cent des répondants au sondage aient indiqué une maturité élevée et que 42 pour cent s'attendaient à une valeur commerciale faible, 79 pour cent ont recommandé aux clients de maintenir les investissements de paie vers les fournisseurs basés sur le *cloud*.<sup>6</sup> Dans une récente enquête de l'*American Productivity & Quality Center (APQC)* qui a étudié ce qui est à la base des objectifs financiers dans la comptabilité générale et les rapports, 61 pour cent des personnes ont souligné que le « *Payroll* » était un élément clé de la croissance, décrivant plus spécifiquement des activités telles que la réduction des coûts et l'implantation de nouvelles technologies et de capacités jugées essentielles ou hautement prioritaires par 63 pour cent et 52 pour cent respectivement.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Brandau, Mark. *The Forrester Tech Tide™: Cloud Human Capital Management, Q4 2019*. Forrester, 2019.

<sup>7</sup> Player, Steve & Collins, Rachele. *What's Driving the Finance Agenda 2018?* APQC, 2018.

**Figure 17 : Transformation technologique récente (N = 1777)**



### Fournisseurs de services et de logiciels de paie

Selon notre sondage, les fournisseurs de technologie de paie ADP et Ceridian dominent le marché au Canada, représentant 37 pour cent du marché (voir la figure 18). Ces deux fournisseurs sont les plus couramment utilisés par les petites, moyennes et grandes organisations (voir la figure 19). Sage, Payworks, Peoplesoft, Ultimate, Workday, Avanti, Quickbooks et SAP représentent 30 pour cent des parts de marché et, sur la base des commentaires de nos groupes de discussion, ils ont une part de marché potentiellement croissante pour leur offre de service plus récente basée sur le *cloud*.

Ces constats sont appuyés par une enquête sur les coûts de conformité à la réglementation réalisée par l'Association canadienne de la paie, qui a également conclu qu'ADP et Ceridian étaient les fournisseurs de services de paie les plus populaires au pays. Puisque la majorité des répondants au sondage de l'Association canadienne de la paie était des organisations de petite et moyenne taille (c.-à-d. que 79 % des organisations sondées comptaient moins de 1 000 employés), les résultats sont mieux alignés sur les graphiques ventilés par taille organisationnelle présentés à la figure 19.<sup>8</sup>

Notre enquête a également révélé qu'un nombre important de répondants (33 %) utilisent d'autres fournisseurs de technologie de paie. Cette catégorie « Autres » comprend tous les fournisseurs qui détiennent moins de 2 pour cent des parts de

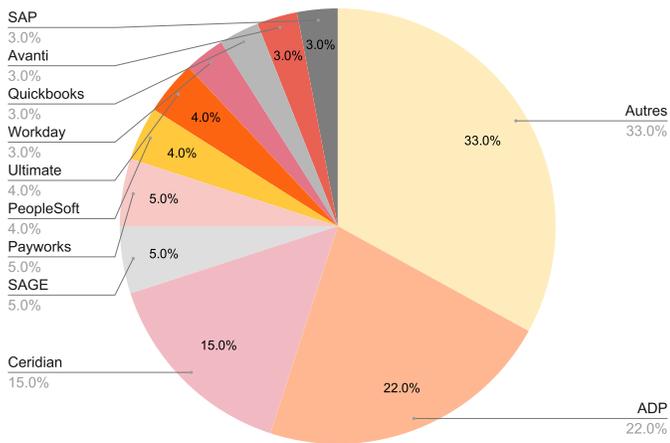
marché et plusieurs fournisseurs de technologies de paie de niche ayant moins de 1 pour cent des parts de marché. En d'autres mots, près de 110 fournisseurs détiennent moins de 1 pour cent des parts de marché, ce qui met en évidence la forte fragmentation de cette industrie.

Parmi les petites organisations, 20 pour cent utilisent des logiciels de comptabilité comme SAGE et Quickbooks, une méthode pratiquement inexistante dans les entreprises de taille moyenne et grande. Par ailleurs, 35 pour cent des grandes entreprises utilisent une solution PGI comme Workday ou SAP, ce qui est supérieur au total de 24 pour cent pour les fournisseurs de technologies de paiement ADP et Ceridian. Il est intéressant de noter que la catégorie « Autres » représente toujours une part importante du marché parmi les grandes organisations (42 %).

Les principales préoccupations liées à la présence d'un grand nombre de fournisseurs de paie de niche sur le marché sont l'étendue et la profondeur des fonctionnalités, la flexibilité et la configurabilité des solutions, en plus de la viabilité financière de certains des fournisseurs. Sur la base de nos observations et de notre expérience de travail sur le terrain avec des clients, certains fournisseurs de technologies de paie de niche pourraient avoir du mal à fournir des solutions et des services viables en période d'incertitude commerciale majeure, comme la récente pandémie de COVID-19.

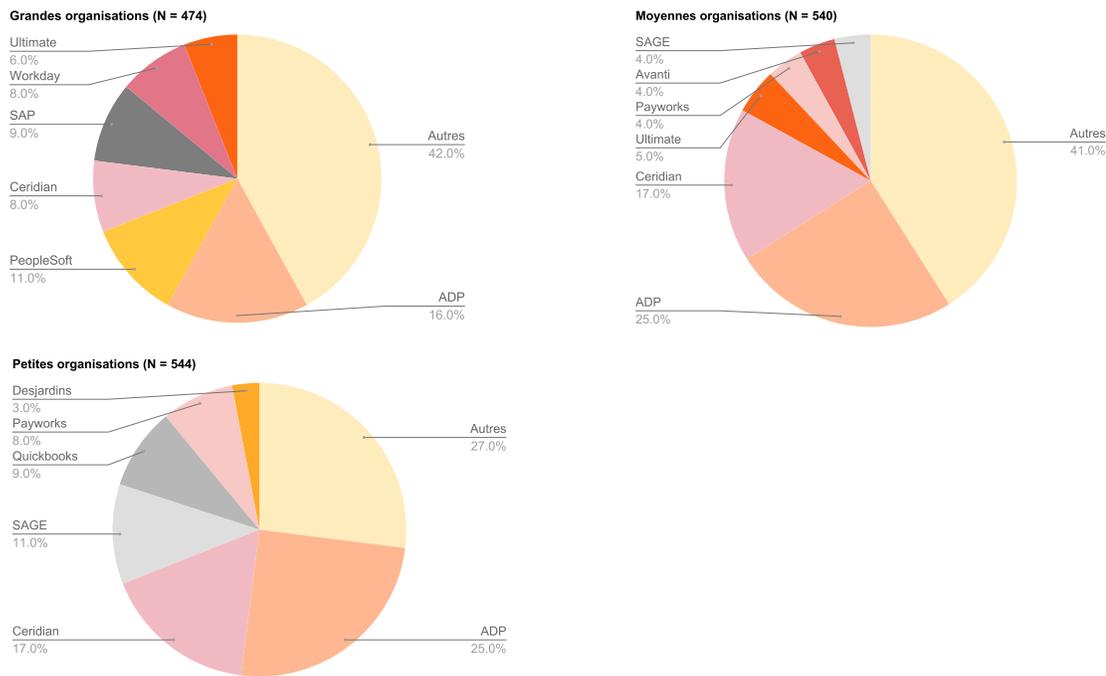
<sup>8</sup> Association canadienne de la paie. *Regulatory Compliance Costs*. 2011.

**Figure 18 : Parts de marché des fournisseurs de technologies de la paie (N = 1558)**



Ces résultats, comparativement à une enquête de 2011 sur les coûts de conformité à la réglementation de l'Association canadienne de la paie, nous montrent qu'ADP et Ceridian continuent de dominer en tant que fournisseur de services de paie tiers pendant la plus grande partie de la dernière décennie.<sup>9</sup>

**Figure 19 : Fournisseurs de technologies de paie, selon la taille de l'organisation**



<sup>9</sup> Association canadienne de la paie. *Regulatory Compliance Costs*. 2011.

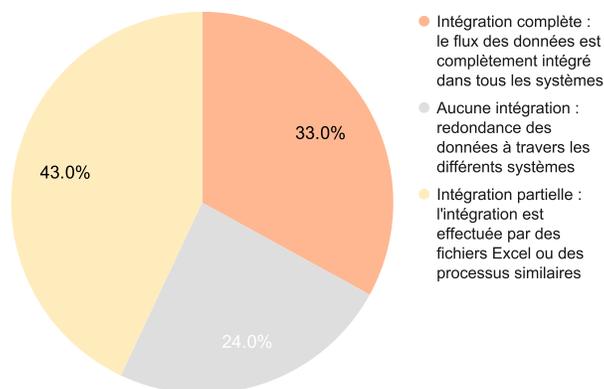
## Intégration et automatisation

Un certain niveau d'intégration entre les systèmes de paie, de RH et de gestion du temps et des présences devient de plus en plus populaire dans les organisations canadiennes, car il permet aux organisations d'accéder aux mêmes informations sans dupliquer le travail, les fichiers ou les données. En général, toute intégration crée des gains d'efficacité qui font gagner du temps et de l'argent et réduisent la responsabilité. Selon notre sondage, cependant, seulement 33 pour cent des organisations ont une intégration complète, ce qui signifie que leurs informations sur les RH, la paie et la gestion du temps sont transparentes (voir la figure 20). L'intégration complète peut réduire les risques associés à l'incohérence des données et éliminer les erreurs de duplication.

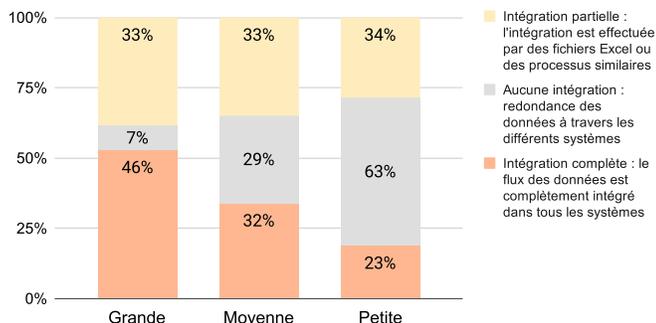
La figure 21 suggère que les petites organisations ont une technologie plus limitée et plus de processus manuels : seulement 59 pour cent des petites organisations ont une intégration partielle ou totale, comparativement à 78 pour cent des organisations de taille moyenne et à 94 pour cent des grandes organisations.

La quantité de données organisationnelles augmente quotidiennement. Le fait d'avoir toutes ces données disponibles dans un seul système signifie que les rapports automatisés peuvent facilement accéder aux données pour générer des analyses concernant la surveillance, la conformité et l'amélioration continue. Les données de paie, en particulier lorsqu'elles sont combinées avec les données de RH et de temps et de présence, peuvent fournir une mine d'informations sur les opérations d'une organisation.

**Figure 20 : Niveau d'intégration disponible pour les systèmes de paie, de RH et de gestion du temps et des présences (N = 1118)**



**Figure 21 : Niveau d'intégration selon la taille de l'organisation (N = 1118)**



L'article de PwC Australie *The Future of Payroll* (2019) explore cette idée plus en détail, suggérant que le cycle de vie des employés doit être considéré comme un service intégré, avec des systèmes de paie, de gestion du temps et des présences et de gestion des ressources humaines (GRH) qui se transmettent les données de manière transparente. Cette transparence semble être de plus en plus populaire avec le passage à la paie basée sur le *cloud*. L'intégration entre les systèmes peut avoir un impact considérable sur la paie, car elle élimine la potentielle confusion entourant la recherche de la source d'information exacte parmi les différents systèmes et services au sein de l'organisation.<sup>10</sup>

Alors que la paie peut être une mine d'or de données sur la main-d'œuvre et les finances, peu d'organisations exploitent et analysent leurs données efficacement pour prendre des décisions commerciales stratégiques. Actuellement, la fonction de la paie a tendance à être consultée principalement pour les activités standards, telles que l'établissement des budgets et des prévisions annuelles. Cependant, avec les bonnes données et

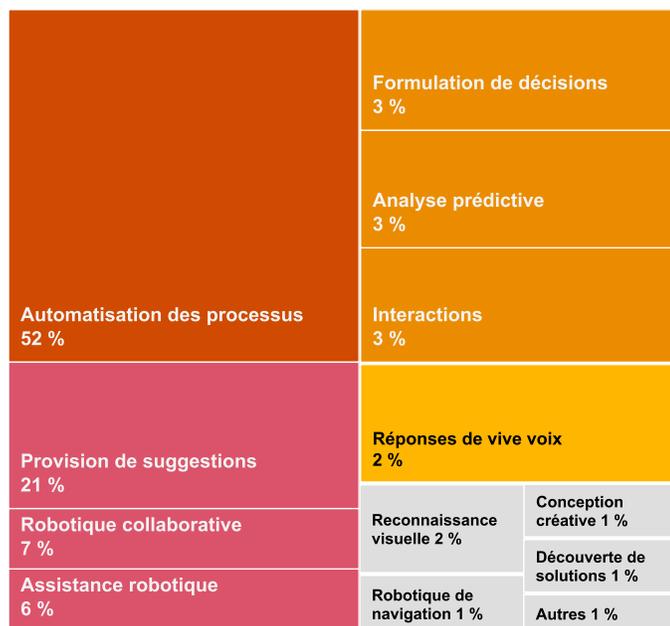
les bons outils d'analyse, la paie peut jouer un rôle déterminant dans l'évaluation des coûts et des impacts des décisions commerciales sur l'organisation ainsi que sur la planification pour l'avenir.

Investir dans la bonne technologie n'est pas suffisant pour exploiter efficacement la richesse des données de paie : cela nécessite également de solides capacités d'analyse au sein de l'équipe de paie.

### Amélioration de la technologie

Faethm est une plateforme d'intelligence artificielle (IA) utilisée pour prédire l'impact de forces dynamiques telles que l'intelligence artificielle et la robotique sur la main-d'œuvre actuelle et future. En utilisant les données de paie obtenues à partir du dernier recensement canadien (2016), nous avons émis l'hypothèse qu'au sein de la main-d'œuvre de la paie au Canada, trois technologies principales représenteront près de 80 pour cent du gain potentiel que la capacité dérivée des technologies pourrait procurer d'ici 2025.

**Figure 22 : Principales technologies procurant un gain de capacités (mesuré en % du total des emplois ETP) provenant des technologies d'amélioration implantées d'ici 2025.**



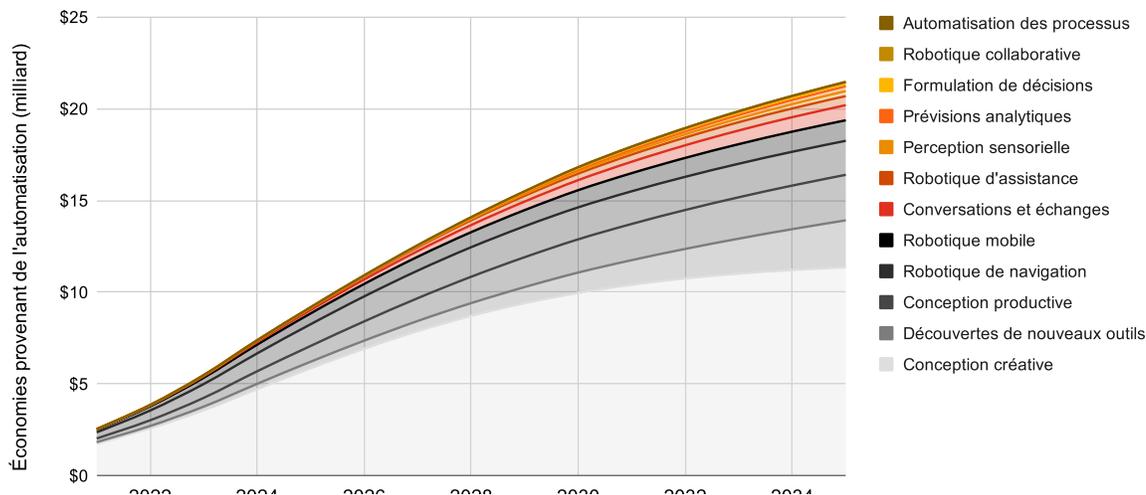
\* « Autres » comprend plusieurs technologies contribuant à moins de 1 % au total des emplois ETP réalisés grâce à l'augmentation, notamment, de la perception sensorielle, de la robotique mobile, de la conceptualisation créative et de la robotique fixe.

<sup>10</sup> PwC Australie. *What does the future hold for payroll?* PwC Australie, 2019.

Faethm prévoit également que d'ici 2035, l'automatisation des processus et la robotique collaborative représenteront 65 pour cent des avantages de l'automatisation dans les rôles de la

paie tels que définis dans le Programme du recensement canadien. Cela représentera environ 14 milliards de dollars d'économies potentielles pour les organisations canadiennes.

**Figure 23 : Chronologie des technologies, économies provenant de l'automatisation, par industrie, d'ici 2035 (d'après les données du recensement canadien de 2016)**



## Rôle du professionnel de la paie

Les professionnels de la paie font partie intégrante de leur organisation au Canada. Ils ajoutent une valeur importante à leur organisation, bien que leur priorité principale reste de payer les employés correctement et à temps. Au cours de nos ateliers de discussion, nous avons appris que les professionnels de la paie au Canada sont très passionnés par leur travail, mais que bon nombre d'entre eux se sentent piégés par la perception qu'ils ne font que des tâches administratives. Trop souvent, les professionnels de la paie sont invisibles lorsque les opérations de paie se déroulent sans heurts; ils ne reçoivent de l'attention que lorsque quelque chose ne va pas.

## Analyse de l'activité de la paie

Sans surprise, la majorité des professionnels de la paie consacre la plupart de son temps à des tâches administratives, et les activités stratégiques sont celles qui occupent la plus petite partie du temps de travail de ces professionnels, même au niveau de la haute direction. Mais par rapport aux administrateurs et à la direction, la haute direction passe plus de temps dans les activités stratégiques et consultatives.

Dans le cadre de notre sondage auprès des professionnels de la paie, nous avons inclus une analyse d'activité comme mesure d'évaluation efficace du rôle réel du professionnel de la paie en pratique. Notre analyse d'activité se concentre sur six grandes catégories d'activités :

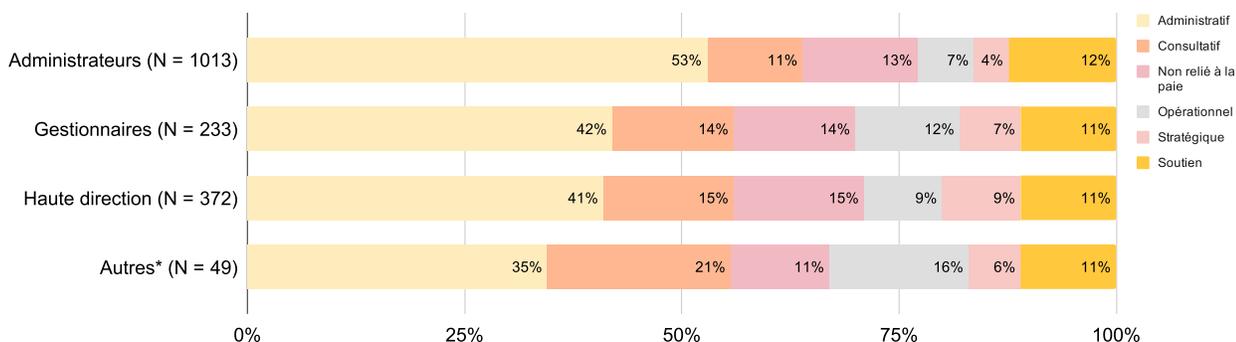
## Temps affectés aux différents types d'activités

La majorité des professionnels de la paie de notre enquête ont déclaré consacrer le pourcentage le plus élevé de leur temps à des tâches administratives et le plus faible à des activités stratégiques, même au niveau de la haute direction (voir figure 24). Les membres du groupe de la haute direction, cependant, consacrent plus de temps aux activités stratégiques et consultatives que ceux des autres groupes.

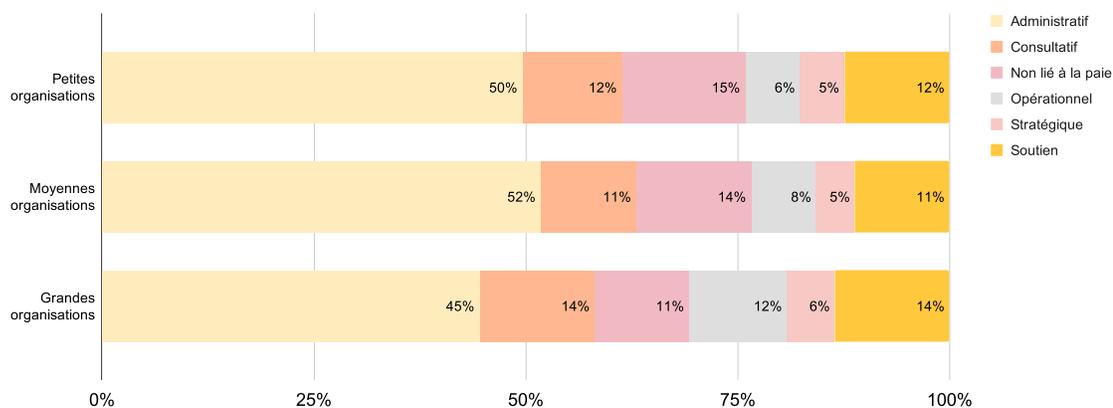
Selon notre analyse des activités (voir figure 25), les professionnels de la paie au sein des grandes organisations, qui ont généralement des technologies plus récentes et des opérations plus décentralisées, consacrent moins de temps aux tâches administratives que leurs homologues des petites et moyennes organisations. Le temps qu'ils consacrent aux activités stratégiques est cependant très similaire.

Dans les petites organisations, les administrateurs consacrent plus de la moitié (52 %) de leur temps à des tâches administratives (voir figure 26). Il est intéressant de noter que la direction et la haute direction des petites organisations consacrent également un temps considérable aux tâches administratives, soit 46 pour cent et 43 pour cent respectivement. Ces résultats reflètent le fait que les petites organisations ont tendance à ne pas avoir de rôles consacrés à la paie. Ceci, combiné au fait que les petites organisations disposent souvent de technologies et de processus moins modernes, signifie que les administrateurs et la direction de ces organisations consacrent un temps considérable à des tâches administratives ou manuelles. Étant donné les tâches variées des professionnels de la paie dans les petites organisations, il n'est pas surprenant de voir qu'ils consacrent également environ 15 pour cent de leur temps à des tâches non liées à la paie.

**Figure 24 : Types d'activités par groupe de postes (N = 1667)**



**Figure 25 : Types d'activités par taille d'organisation (N = 1592)**



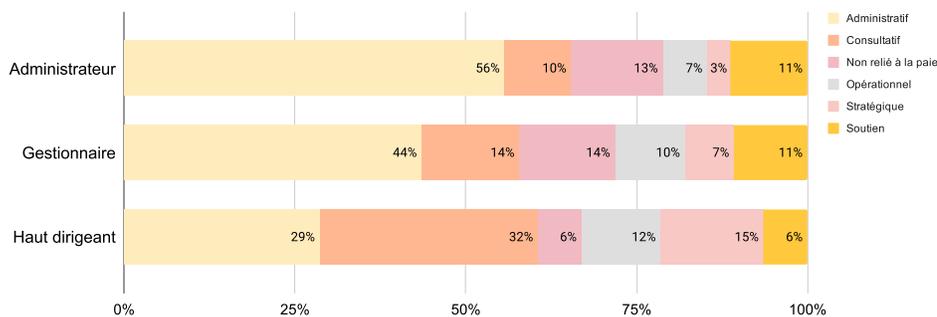
Comme prévu, au sein des moyennes et grandes organisations, qui ont généralement des rôles et des responsabilités de paie mieux définis, les administrateurs consacrent beaucoup plus de temps aux tâches administratives que la direction et la haute

direction (voir la figure 27). De même, les cadres supérieurs consacrent un plus grand pourcentage de leur temps aux activités stratégiques : 15 pour cent dans les organisations de taille moyenne et 16 pour cent dans les grandes organisations.

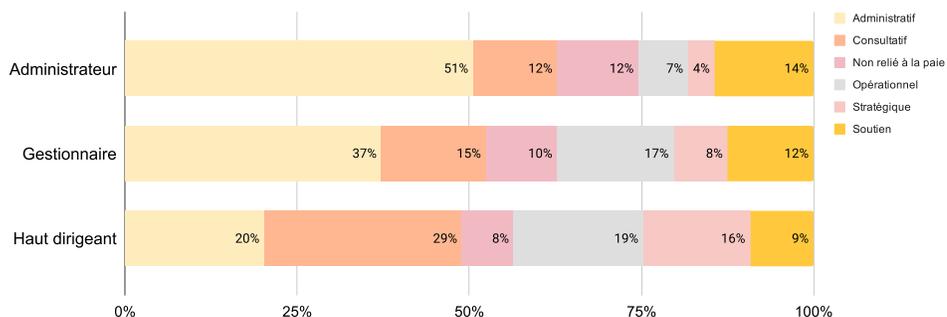
**Figure 26 : Types d'activités par type de postes dans les petites organisations (N = 558)**



**Figure 27 : Types d'activités par regroupement de postes dans les organisations moyennes (N = 515)**



**Figure 28 : Types d'activités par regroupement de postes dans les grandes organisations (N = 541)**



Fait intéressant, même si 48 pour cent de toutes les organisations sous-traitent partiellement ou complètement leurs opérations de paie, seulement 5 pour cent du temps des professionnels de la paie est consacré à la gestion des fournisseurs, une fonction

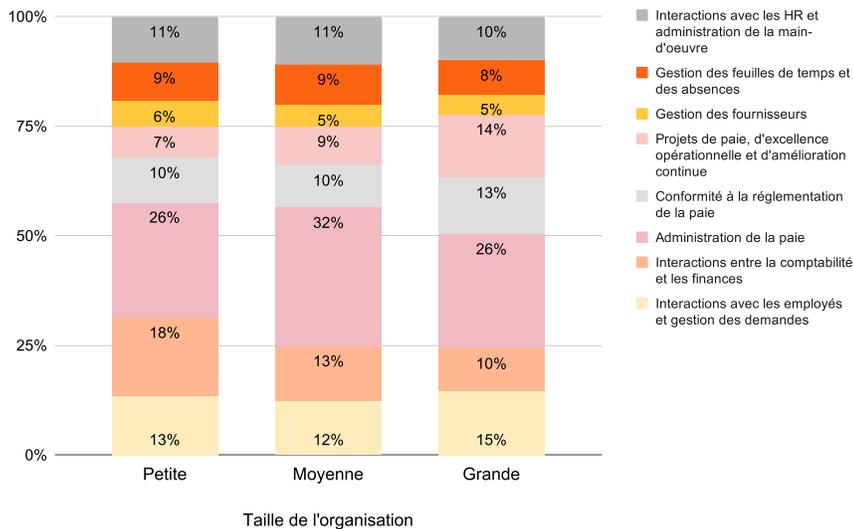
qui concerne généralement les gestionnaires. Cela met en évidence la nécessité d'une gouvernance accrue et d'ententes de niveau de services formalisées.

**Figure 29 : Répartition des activités de la paie de haut niveau (N = 1659)**



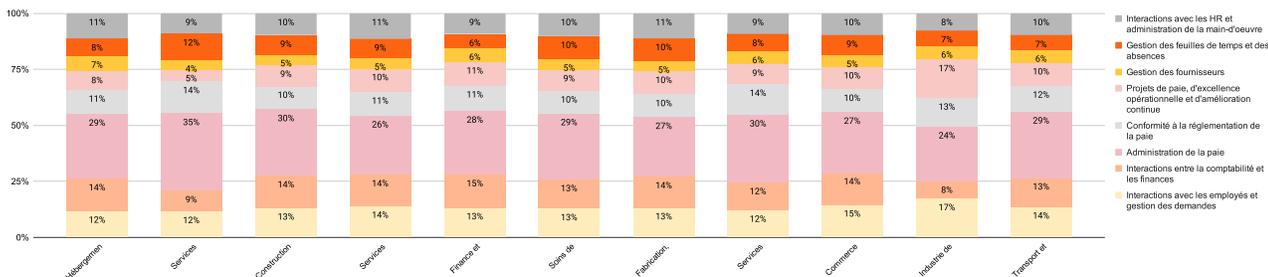
Comme mentionné précédemment, les professionnels de la paie consacrent le pourcentage le plus élevé de leur temps à des tâches administratives, quelle que soit la taille de leur organisation. Dans les petites organisations, où les professionnels de la paie ont souvent plusieurs responsabilités différentes, les professionnels de la paie consacrent 18 pour cent de leur temps à la comptabilité de la paie et aux interactions financières, comparativement à 13 pour cent dans les organisations de taille moyenne et à 10 pour cent dans les grandes organisations (voir la figure 30). Dans le même temps, les professionnels de la paie des grandes organisations ont tendance à passer plus de temps sur les projets de paie, l'excellence opérationnelle et les activités d'amélioration continue (14 %), comparativement à 9 pour cent dans les organisations de taille moyenne et à 7 pour cent dans les petites organisations.

**Figure 30 : Répartition des activités de haut niveau selon la taille de l'organisation (N = 1633)**



En examinant les résultats de l'analyse du point de vue de l'industrie, on peut voir que les professionnels de la paie des entreprises de télécommunications et des entreprises en informatique ont tendance à passer moins de temps sur l'administration de la paie et plus de temps sur les projets, excellence opérationnelle et amélioration continue (voir figure 31).

**Figure 31 : Répartition des activités de haut niveau par industrie (N = 1651)**



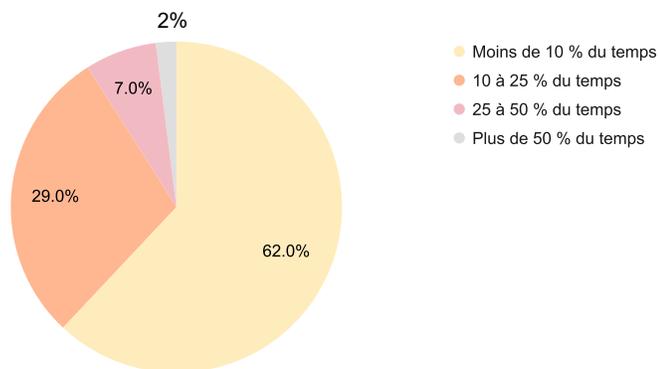
## Correction d'erreurs

Au cours de nos ateliers de discussion, nous avons entendu que la plupart des professionnels de la paie ne consacrent pas beaucoup de temps à corriger les erreurs. Ce constat est corroboré par notre analyse d'activité, qui a montré que 62 pour cent des professionnels de la paie consacrent moins de 10 pour cent de leur temps à corriger les erreurs, tandis que 90 pour cent passent moins de 25 pour cent de leur temps à corriger les erreurs. Seulement 2 pour cent passent plus de 50 pour cent de leur temps à corriger les erreurs (voir figure 32).

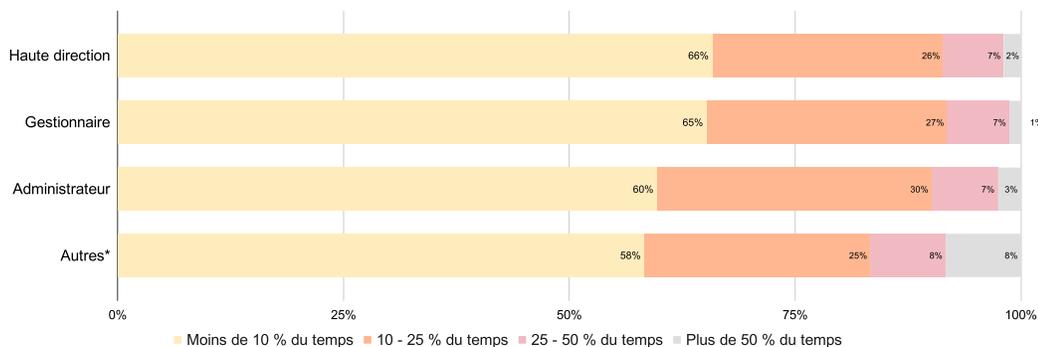
Le temps consacré à la correction des erreurs était similaire dans tous les groupes de rôles, plus de la moitié des professionnels de la paie de tous les

groupes de rôles consacrant moins de 10 pour cent de leur temps à corriger les erreurs. Fait intéressant, 8 pour cent des professionnels de la paie classés comme « Autres » ont passé plus de 50 pour cent de leur temps à corriger les erreurs, comparativement à 3 pour cent des administrateurs, à 1 pour cent de la direction et à 2 pour cent de la haute direction. Cela peut s'expliquer par le fait que la catégorie de rôle « Autres » comprend les analystes d'affaires et les TI. Les praticiens dans ces rôles passent généralement plus de temps à mettre en œuvre de nouvelles fonctionnalités et à apporter des modifications à la configuration des activités qui nécessitent des tests et des corrections d'erreurs.

**Figure 32 : Temps consacré aux erreurs (N = 1664)**

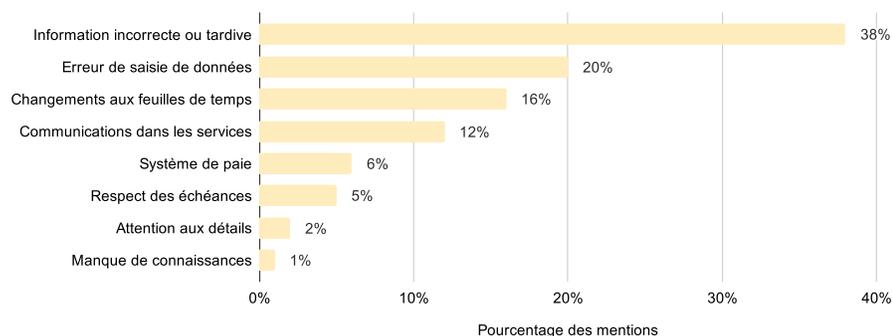


**Figure 33 : Position par rapport au temps consacré aux erreurs (N = 1664)**



Quoique la majorité des répondants à notre sondage ait déclaré ne pas consacrer beaucoup de temps à la correction des erreurs, la réalité est que des erreurs se produisent encore. Au cours de nos ateliers de discussion, nous avons appris que la plupart des erreurs sont causées par des activités en aval, telles que des informations incorrectes ou tardives ou des demandes de dernière minute. Les résultats de notre sondage concordent avec ce constat : 38 pour cent des répondants ont déclaré que la principale cause des erreurs de paie était une information incorrecte ou tardive, tandis que 16 pour cent ont mentionné les changements aux feuilles de temps et 12 pour cent, les interactions entre les services.

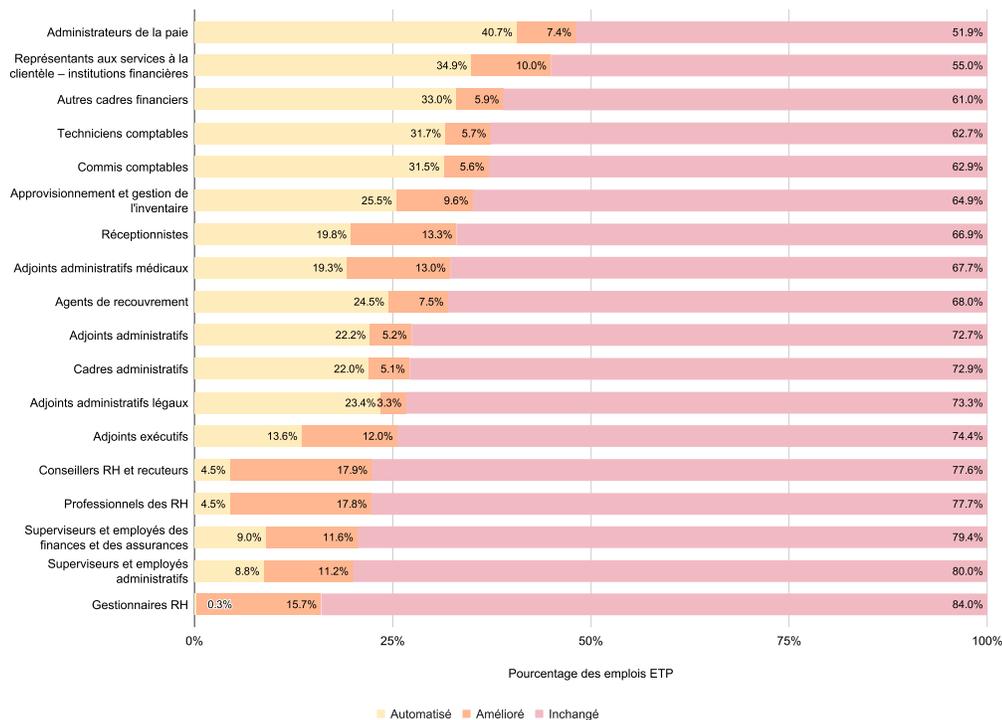
**Figure 34 : Principales causes des erreurs de paie (N = 2399)**



### Activités futures : repenser le rôle des professionnels de la paie

Comme indiqué précédemment, Faethm est une plateforme d'IA utilisée pour estimer l'impact de forces dynamiques telles que l'intelligence artificielle et la robotique sur la main-d'œuvre actuelle et future. Comme l'indique le graphique ci-dessous, au cours des cinq prochaines années, il est estimé que 41 pour cent du rôle des administrateurs de la paie sera automatisé, sept pour cent de leur fonction sera enrichie par de nouvelles compétences ou responsabilités et 53 pour cent de leurs activités resteront inchangées.

**Figure 35 : Analyse Faethm de l'impact de l'automatisation par profession**



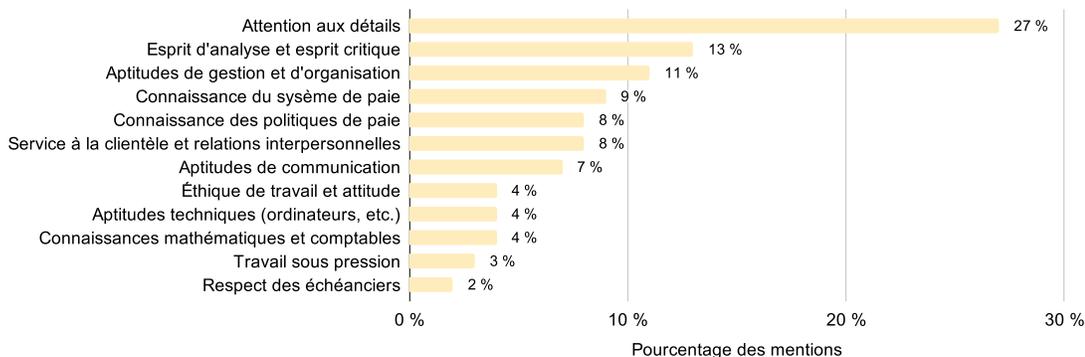
## Capacités

Afin de procurer plus de valeur à une organisation, les professionnels de la paie ont besoin d'un ensemble unique de compétences. Le défi est que ces compétences évoluent constamment, même lorsque les technologies et la complexité de la fonction de paie évoluent.

## Compétences actuelles

Selon notre enquête, les principales capacités ou compétences perçues comme essentielles pour un professionnel de la paie aujourd'hui reflètent la perception traditionnelle de la paie (voir la figure 36), y compris le souci du détail, les compétences analytiques et la pensée critique. Des capacités telles que l'amélioration des processus, l'analyse des données et l'analyse opérationnelle n'ont pas été identifiées comme des compétences requises pour le professionnel de la paie d'aujourd'hui.

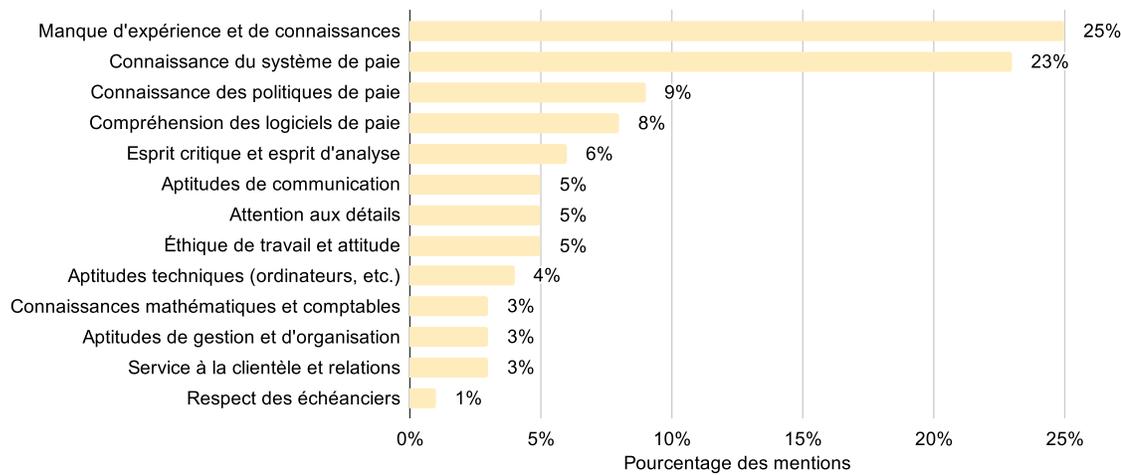
**Figure 36 : Principales compétences des professionnels de la paie (N = 2407)**



Au cours de nos ateliers de discussion et de nos entrevues, nous avons appris que le recrutement de professionnels de la paie est un défi majeur pour les organisations canadiennes, en particulier le recrutement pour des postes s'adressant à des employés expérimentés. Les résultats de notre

enquête concordent avec ce constat et le clarifient (voir la figure 37) : 25 pour cent des répondants au sondage ont déclaré que le manque d'expérience et de compétences était le principal déficit des professionnels de la paie, suivi de près par la connaissance du système de paie (23 %).

**Figure 37 : Principales lacunes en matière de capacités des professionnels de la paie (N = 1516)**

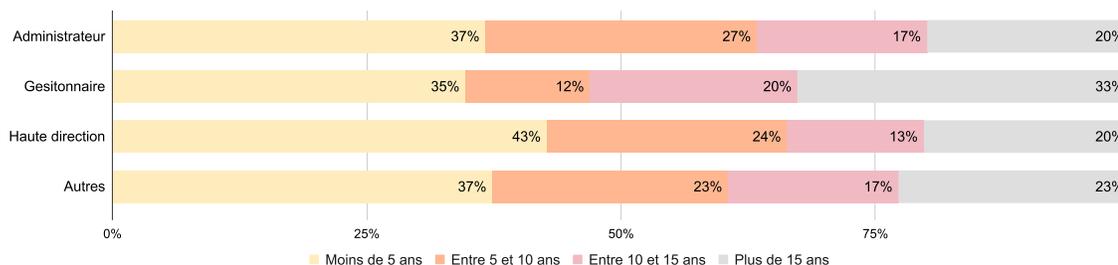


Selon nos ateliers de discussion, de nombreuses organisations canadiennes sont déjà aux prises avec le recrutement de professionnels de la paie. Avec une main-d'œuvre de plus en plus permanente (voir la figure 38), le recrutement ne devrait devenir plus difficile que si les employés vieillissants prennent leur retraite et doivent être remplacés.

Notre recherche basée sur les ateliers de discussion suggère un certain nombre de raisons pour lesquelles il est probablement difficile de recruter des professionnels de la paie, y compris le manque

perçu d'investissement dans la paie, non seulement du point de vue technologique, mais aussi du point de vue de la formation et du perfectionnement des compétences. Pour aider à changer la perception du rôle aux yeux des recrues potentielles, il serait souhaitable de mieux définir le rôle et les compétences des professionnels de la paie et d'investir dans une formation et une requalification appropriées. Cela changerait la perception du rôle, le faisant passer du statut de poste strictement administratif à celui de partenaire commercial stratégique.

**Figure 38 : Regroupement de postes en fonction de l'ancienneté (N = 1665)**



## Compétences futures : un rôle à l'aube du changement

Le rôle et la perception de la fonction de paie, et ceux des professionnels de la paie eux-mêmes, sont à l'aube du changement. Alors que la mission principale de la fonction de paie est toujours de rémunérer les employés, la réalité est que la paie devient bien plus que le simple calcul de la paie et le rapprochement des déclarations statutaires.

En 2018, Tracy Angwin, PDG de l'association de paie australienne, a expliqué qu'avec la constante évolution de la réglementation, les lourdes sanctions pour les erreurs de paie et une myriade de systèmes différents, les organisations du monde entier exigent plus de leurs professionnels de la paie. Angwin mentionne que la demande a diminué pour les tâches consistant à prolonger les feuilles à temps ou à traiter la paie opérationnelle. Les organisations recherchent des professionnels de la paie pour assumer un rôle plus stratégique. Ils recherchent des professionnels qui peuvent présenter en toute confiance leurs données de paie et qui ont une compréhension globale de leur fonction au sein d'une organisation.<sup>11</sup>

Elle a souligné l'importance pour les employeurs d'investir dans ce virage en encourageant leur équipe de paie à participer aux forums de gestionnaires de la paie, aux séminaires annuels de fin d'année, aux programmes de certification supplémentaires et à suivre les nouvelles avancées dans le domaine. Elle a également déclaré que les praticiens eux-mêmes doivent reconnaître l'importance de rehausser le rôle stratégique de la paie et rechercher de manière proactive des opportunités pour améliorer leurs compétences.

Le besoin d'améliorer les capacités des professionnels de la paie est aussi vrai au Canada qu'en Australie. La réalité est qu'au fur et à mesure que le processus de paie devient plus complexe et prend plus de temps, les fonctions manuelles sont automatisées grâce à l'utilisation de solutions modernes, transparentes et basées sur les données.

Ainsi, les professionnels de la paie devront étendre leurs connaissances et leurs capacités bien au-delà de ce qu'ils sont aujourd'hui.

Au fil du temps, le rôle des professionnels de la paie consistera de plus en plus à intégrer et à gérer les données de paie, en plus de comprendre les changements législatifs et sectoriels et les répercussions financières de la non-conformité. Pour pouvoir mener à bien ces tâches et générer de la valeur ajoutée, les professionnels de la paie devront continuer à développer et à améliorer leurs compétences analytiques et techniques.

Les professionnels de la paie devront également développer de nouvelles compétences et capacités à mesure qu'ils assument davantage un rôle de conseiller. Les compétences générales telles que les compétences en communication et en service à la clientèle et les compétences en relations humaines deviendront de plus en plus importantes à mesure que les professionnels de la paie deviendront un contributeur plus important dans l'expérience des employés.

Les attentes des employés, comme les attentes des consommateurs de manière plus générale, augmentent rapidement. À l'avenir, les employés s'attendent à ce qu'une assistance intuitive et personnalisée, en plus de solutions de paiement rapides, précises, faciles à utiliser et transparentes, devienne la norme. Par conséquent, fournir un service opportun et informé et démontrer le désir de faire les choses correctement seront des qualités importantes pour les professionnels de la paie à l'avenir s'ils veulent améliorer l'expérience des employés et renforcer la confiance des employés dans l'équipe de la paie.

## Mesurer la performance du service

L'évaluation des résultats est importante pour toute organisation afin de suivre les performances, reconnaître les succès et apporter des améliorations. Il est impossible pour une organisation de savoir si elle a réussi à atteindre ses objectifs si les mesures

<sup>11</sup> PwC Australie Payroll Consulting Team. *The Power of Payroll*. PwC Australie, 2018.

du succès n'ont pas été définies et suivies. Cette logique s'applique également à la fonction de paie. Les mesures peuvent aider à clarifier les attentes par rapport à la complexité des activités de paie, à identifier les inefficacités des systèmes et processus et à mesurer la valeur des activités d'amélioration.

Les mesures peuvent également aider à démontrer la valeur que les professionnels de la paie apportent à leur organisation. L'une des raisons est que leur valeur a rarement été mesurée ou communiquée. Pour aider à améliorer la compréhension et la valeur perçue de ce qu'ils font, les professionnels de la paie doivent adopter l'utilisation d'indicateurs et autres mesures dans le cours des activités stratégiques et opérationnelles.

### Mesures actuelles

Notre enquête montre qu'une forte majorité d'organisations canadiennes ne mesure pas actuellement les indicateurs de performance stratégiques. Alors que 60 pour cent des personnes interrogées ont déclaré que leur organisation suit formellement des indicateurs de performance, seulement 29 pour cent de ces organisations suivent des indicateurs stratégiques (voir la figure 39). Sans ces indicateurs, il n'est pas surprenant que la vraie valeur de la paie soit perdue, ce qui maintient la perception qu'elle est un centre de traitement administratif et transactionnel.

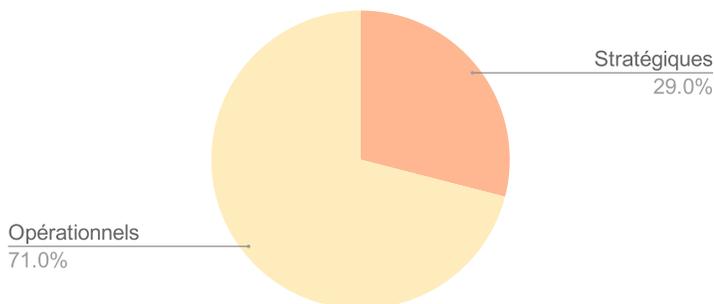
Pour mettre la paie en valeur au sein d'une organisation, certaines mesures doivent être suivies. Il existe de nombreux types de mesures

opérationnelles et stratégiques que la paie peut appliquer. Par exemple, une mesure opérationnelle courante est le respect des échéanciers. Une mesure complémentaire, plus stratégique, consisterait à évaluer le coût, pour un service ou une organisation, du non-respect des échéances ciblées (par exemple, le coût de la correction des erreurs, le coût de démissions en raison du mécontentement des employés). Un autre indicateur opérationnel courant est le suivi du nombre de paies inexactes. Un indicateur de performance plus stratégique consisterait à comprendre les raisons d'une paie inexacte afin d'identifier et de mettre en œuvre des stratégies d'amélioration.

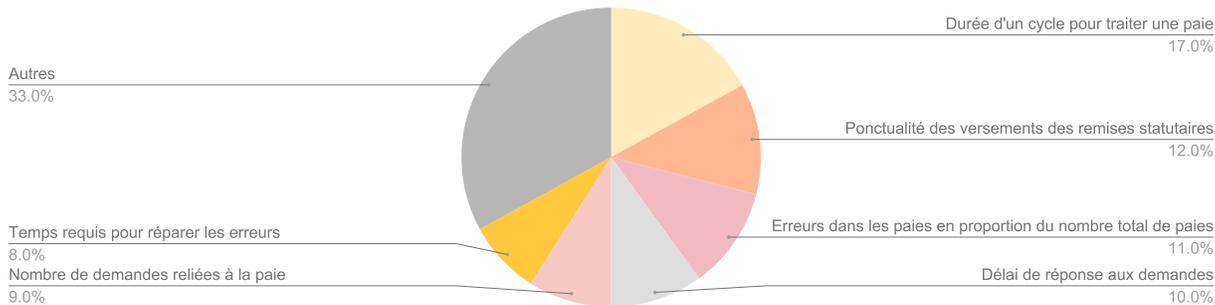
D'après notre analyse des indicateurs actuellement suivis par les organisations (voir figure 40), nous avons constaté qu'environ 40 pour cent des indicateurs traitent de la rapidité des processus (par exemple, le temps de réponse aux demandes, l'envoi ponctuel des fonds), tandis que 30 pour cent se concentrent sur l'exactitude des paies. Seuls 30 pour cent des indicateurs utilisés actuellement sont réellement stratégiques (par exemple, ceux traitant des coûts opérationnels de la paie).

Lorsque les mesures sont évaluées, suivies et rapportées, les données recueillies peuvent être utilisées pour découvrir des tendances intéressantes. Ces tendances, à leur tour, appuient une prise de décision plus efficace à tous les niveaux d'une organisation. Les mesures peuvent également fournir une base de référence pour les futures mesures et

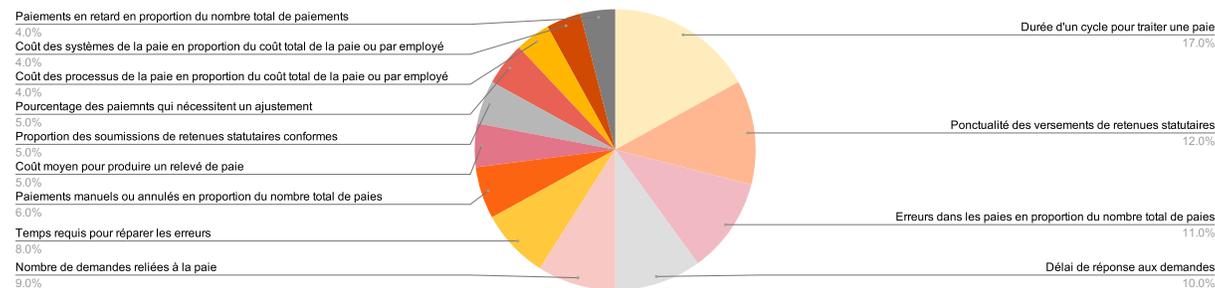
**Figure 39 : Indicateurs de performance stratégiques et opérationnels (N = 1436)**



**Figure 40 : Indicateurs et mesures opérationnelles (N = 1478)**



**Figure 41 : Répartition des indicateurs (N = 1936)**



analyses comparatives et peuvent être utilisées pour développer un tableau de bord de performance pour une organisation.

Les indicateurs de performance sont également un excellent moyen de stimuler l'amélioration des processus, d'identifier les faiblesses et les risques dans le cycle global de la paie et d'identifier les activités qui pourraient être améliorées. Par exemple, une organisation peut avoir un bon système de paie et une équipe de paie professionnelle qui fournit des rapports conformes et précis. Cependant, si l'organisation opère par contre un processus financier inefficace, l'amélioration du processus financier entraînera des économies de coûts salariaux et, au fil du temps, une meilleure prestation de services.

À l'avenir, les professionnels de la paie devront considérer les mesures comme des éléments nécessaires de la prestation de services, en les utilisant non seulement pour démontrer et

communiquer la valeur de la paie à l'organisation, mais aussi comme moyen d'améliorer les processus et la prise de décisions commerciales.

Si on désire que la paie devienne un partenaire commercial stratégique plutôt qu'une fonction transactionnelle, le suivi des indicateurs opérationnels *ad hoc* ne suffira pas. La paie doit définir et monitorer activement de nouvelles mesures qui évaluent l'impact commercial que peuvent avoir les données de main-d'œuvre et de paie sur l'organisation dans son ensemble, et trouver de meilleures façons d'analyser les données et de communiquer les résultats, par exemple en utilisant un moteur de visualisation.

Au-delà d'un soutien pour la fiabilité de la conformité et l'efficacité des opérations de paie, la véritable valeur de l'analyse complète des données de paie d'une organisation dans un moteur de visualisation se trouve dans les opportunités et les informations stratégiques qui peuvent être partagées avec la direction.

L'analyse et la visualisation de données de premier plan permettent :

- **L'optimisation stratégique de la main-d'œuvre** : Planification et composition de votre main-d'œuvre d'une manière qui répond mieux aux besoins de l'entreprise.
- **L'analyse prédictive** : Utilisation de données réelles pour éclairer la planification stratégique, comme la détermination des futurs besoins de recrutement et de formation.
- **La gestion stratégique de la performance** : Identification des objectifs stratégiques et des initiatives commerciales pour s'assurer que les objectifs organisationnels sont atteints.
- **La planification de scénarios de coûts de main-d'œuvre** : Évaluation de l'impact des changements de rémunération, des embauches et des départs, des promotions ou des contributions de l'employeur sur les coûts totaux de la main-d'œuvre.
- **La modélisation des futurs accords d'entreprise** : Prévion de l'impact des scénarios proposés sur les futurs coûts de main-d'œuvre et évaluation de l'impact des accords proposés.

## Expérience des employés

La paie joue un rôle important dans le façonnement de l'expérience des employés, car elle est responsable de l'une des facettes les plus importantes du travail d'un employé : sa rémunération. La paie fournit un point de contact essentiel, cohérent et régulier pour les employés, que ce soit par des demandes de renseignements des employés, des outils en libre-service ou d'autres points de contact. La disponibilité, la réactivité et la valeur offertes par la paie par ces points de contact peuvent avoir un impact important, positif ou négatif, qui affecte l'expérience globale des employés.

## Demandes de renseignements de la part des employés

Les employés s'attendent à des paiements en temps opportun, précis et transparents, de sorte que tout point de contact négatif, comme des processus de paie peu fiables, peut avoir un impact négatif dramatique sur la confiance et l'engagement des employés.

Alors que les employés font confiance aux organisations pour être rémunérés correctement, des erreurs peuvent se produire. En cas d'erreur, les employés doivent être sûrs qu'ils obtiendront des réponses rapides à leurs questions sur la paie et une résolution rapide de tout problème. Lorsque la paie règle les problèmes rapidement et à la satisfaction de l'employé, l'impact négatif de l'erreur initiale peut être atténué.

Selon le sondage annuel de l'Association canadienne de la paie auprès des professionnels de la paie, plus de 75 pour cent des demandes de renseignements des employés concernent leur salaire (voir la figure 42). Comme le souligne le sondage de recherche auprès des employés de la Semaine nationale de la paie (SNP) 2019, 43 pour cent des travailleurs canadiens vivent actuellement d'une paye à l'autre, ce qui signifie que toute demande doit être traitée rapidement et résolue de manière transparente et responsable. Un modèle d'exploitation formel est primordial pour offrir une expérience exceptionnelle aux employés en ce qui concerne leurs demandes, afin qu'ils sachent où adresser leurs demandes et qu'ils puissent avoir l'assurance que leurs problèmes seront traités de manière professionnelle.

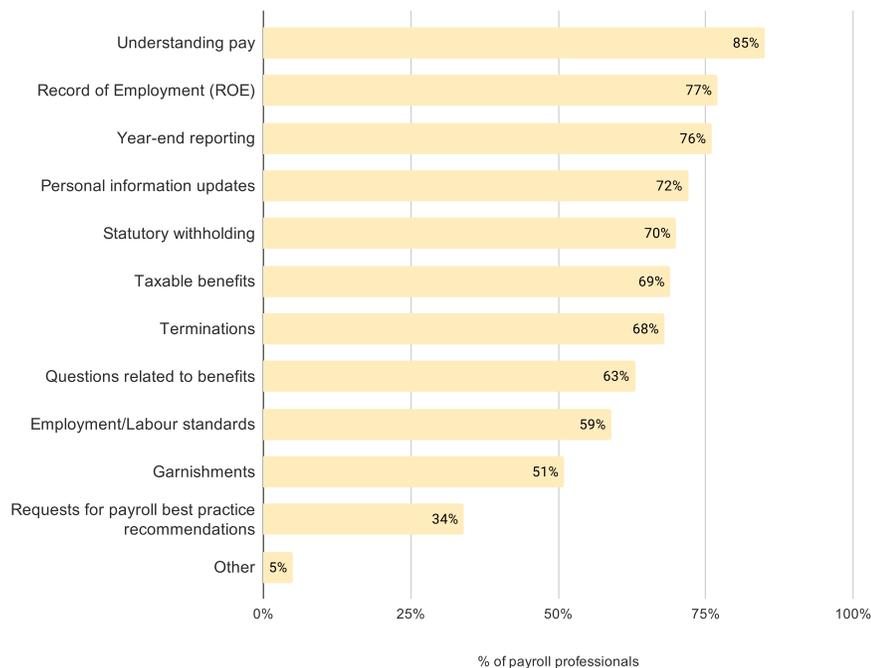
Compte tenu de l'évolution rapide de la démographie de la main-d'œuvre, l'attraction, l'engagement et la fidélisation des employés deviendront une priorité pour toutes les fonctions au sein de toutes les organisations, si ce n'est déjà le cas.

Les employés potentiels s'attendent à ce que les organisations avec lesquelles ils travaillent leur offrent les mêmes expériences exceptionnelles qu'ils reçoivent d'autres organisations dans leur

.....  
<sup>12</sup> Framework Partners et l'Association canadienne de la paie, *Sondage auprès des travailleurs canadiens de la SNP 2019, résultats du communiqué de presse national*. Framework, 2019.

Selon l'Enquête annuelle 2019 sur le mieux-être de PwC, les questions financières sont actuellement la principale cause de stress pour les employés, car bon nombre d'entre eux vivent de paye en paye. Ce stress financier, comme le souligne la recherche sur les employés de la SNP 2019, coûte à l'économie canadienne 16 milliards de dollars par année.<sup>13</sup>

**Figure 42 : Types de demandes de renseignements sur la paie (N = 1720)**



vie quotidienne. Cela signifie que les organisations canadiennes devront offrir une expérience personnalisée aux employés, des processus transparents et des informations facilement accessibles, une expérience personnalisée selon les préférences des employés. Cette transparence et cette accessibilité commencent en grande partie par la paie.

### Libre-service

Dans *HR Tech Conference Market Landscape: Payroll* (2019), la capacité de libre-service et la mobilité des employés arrivent en tête de la liste des cinq éléments essentiels des fonctionnalités de système de paie. Lorsqu'elles sont bien conçues,

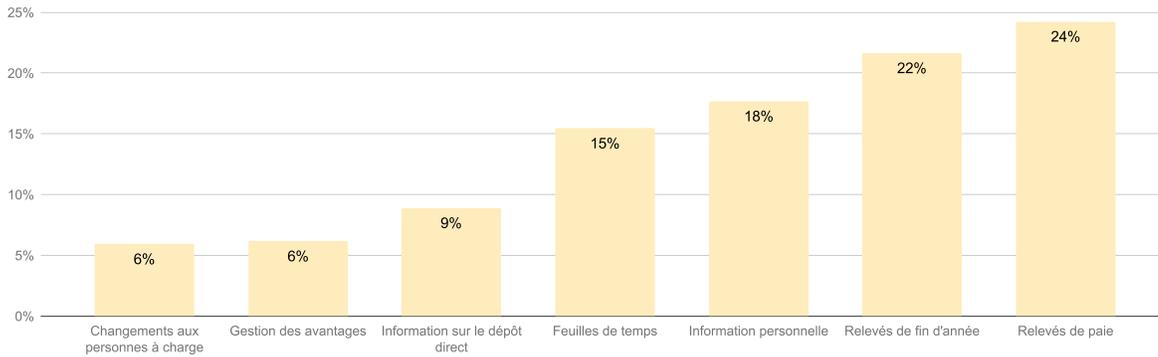
les fonctionnalités en libre-service permettent aux professionnels des RH et de la paie de créer plus facilement un engagement positif et une expérience améliorée pour les employés. Cela correspond bien à ce que nous avons entendu lors de nos groupes de discussion, où les participants ont souligné à la fois l'importance du libre-service et la possibilité d'accéder à ses fonctionnalités sur tous les appareils.<sup>14</sup>

Selon notre enquête, l'activité libre-service la plus couramment utilisée actuellement consiste à consulter les relevés de paie et les relevés de fin d'année (voir la figure 43). À l'avenir, des fonctionnalités de libre-service améliorées, un accès mobile aux données en temps réel et des outils intuitifs pour comprendre les données deviendront probablement la norme.

<sup>13</sup> L'Association canadienne de la paie. *Résultats de sondage de la Semaine nationale de la paie 2019*. Association canadienne de la paie, 2019.

<sup>14</sup> McFarlane, Trish & Hammond, Tom. *HR Tech Conference Market Landscape: Payroll*. Paychex, 2019.

**Figure 43 : Types d'activités en libre-service (N = 3812)**



Une tendance émergente à prendre en compte qui affectera de plus en plus l'expérience des employés est la rémunération à la demande. Selon notre recherche secondaire, l'évolution de l'économie des petits boulots (*gig economy*) et le concept de la paie à la demande (piloté par les employeurs de plateformes comme Uber, Airbnb et Airtasker) deviendront de plus en plus importants à mesure que les attentes des travailleurs de l'économie des petits boulots augmenteront.<sup>15</sup>

La capacité et la flexibilité d'une organisation à payer les employés de petits boulots et à mettre en valeur les avantages non monétaires deviennent des facteurs de différenciation pour attirer le talent. Les modèles de rémunération flexibles tels que la rémunération à la demande, la transparence des salaires et une plus grande attention portée à la rémunération totale par rapport au salaire uniquement sont importants pour les jeunes (c.-à-d. les milléniaux et les générations qui les suivent). Lorsque bien utilisés, ces modèles de paie peuvent différencier les organisations aux yeux des employés potentiels.

Ceci est conforme à une récente enquête de Deloitte sur les opérations de paie aux États-Unis (2018) qui rapporte que 89 pour cent des répondants disposent d'une technologie en libre-service de paie en ligne et que 83 pour cent des répondants offrent aux employés la possibilité de consulter leurs relevés de paie en ligne.<sup>16</sup> Les fonctionnalités en libre-service

facilitent la vie des professionnels des RH et de la paie en favorisant l'engagement positif et l'expérience des employés. Les répondants ont rappelé que la possibilité de profiter de ces fonctionnalités de libre-service sur tous les appareils est également essentielle.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> PwC Australie. *What does the future hold for payroll?* PwC Australie, 2019.

<sup>16</sup> Deloitte. *The 2018 Payroll Operations Survey*. Deloitte, 2018.

<sup>17</sup> McFarlane, Trish & Hammond, Tom. *HR Tech Conference Market Landscape: Payroll*. Paychex, 2019.

# Regard sur les dirigeants : les tendances qui façonnent la paie

---

Dans la section précédente, nous avons plongé en profondeur dans la situation actuelle de la paie et nous avons abordé la façon dont les éléments clés de la paie, comme les activités de paie, les compétences et aptitudes professionnelles et la prestation de services, devraient évoluer. Dans cette section, nous abordons la dernière question restante : comment ces réflexions s'alignent-elles avec la vision des leaders du domaine de la paie ?

Les responsables de la paie que nous avons interrogés ont convenu que les avancements technologiques perturberaient le monde de la paie, bien que leurs points de vue soient assez variés concernant la direction que prendra la transformation et son impact sur la fonction de paie et les professionnels de la paie. Par ailleurs, les dirigeants ont souligné quatre tendances fondamentales qui joueront un rôle majeur dans le façonnement du futur de la paie.

## **La paie jouera un rôle de plus en plus important dans l'expérience globale des employés**

L'expérience des employés est l'expérience de travail globale de l'employé au sein de son organisation. À l'avenir, offrir une expérience exceptionnelle sera une priorité pour toutes les fonctions, mais particulièrement pour la paie. En effet, rien ne crée plus de conflits et de désengagement que les erreurs de paie ou les retards.

Pour améliorer l'expérience des employés, il deviendra extrêmement important pour la paie de fournir aux employés des informations de paie claires et précises, des interactions personnalisées et des réponses rapides. La facilité d'utilisation des outils de paie en libre-service, la clarté des mécanismes de demande de renseignements sur la paie et la résolution rapide de tout problème seront essentielles à ce processus.

En plus d'une paie précise et ponctuelle, les employés exigeront un accès rapide à l'information concernant les initiatives de paie par les canaux qu'ils préfèrent. Par exemple, ils s'attendent de plus en plus à ce que les employeurs leur fournissent des données en temps réel, des relevés de rémunération totale et des outils intuitifs tels que le libre-service et l'accès mobile.

## **Des technologies innovantes transformeront la fonction de paie et ses capacités**

La technologie de paie évoluera vers une véritable architecture de base de données unique avec la capacité de calculer la paie en continu. Les organisations utiliseront la rémunération à la demande comme moyen de se différencier sur le marché et potentiellement d'attirer de nouveaux employés. La paie à la demande permettra aux employés d'accéder à leur paie sans attendre le jour de paie régulier, ce qui les aidera à mieux gérer

leurs finances et les soulagera d'une partie du stress financier associé au calendrier des paiements de factures ou aux situations d'urgence imprévues.

Des technologies innovantes telles que le *machine learning*, l'automatisation robotique des processus (ARP) et l'intelligence artificielle (IA) remplaceront les tâches répétitives et banales et les processus de paie manuels. Le *machine learning* et l'identification de tendances aideront les organisations à détecter les anomalies de données, à réduire les audits manuels et à prévenir les fuites de paie, tandis que l'IA sera utilisée pour gérer les tâches de routine et identifier les tendances dans les données.

Comme indiqué dans le webinaire *Finance Shared Services Benchmarks and Trends* de l'APQC en 2019, les comptes créditeurs, la comptabilité générale, les rapports financiers, les comptes débiteurs et la facturation client sont les principaux processus d'automatisation des processus robotiques et d'applications d'automatisation intelligente.<sup>18</sup> Un exemple pertinent se trouve au groupe bancaire ANZ, qui a converti des emplois auparavant localisés en Inde en processus automatisés, tels que l'administration de la paie et le traitement des factures. Ce faisant, ils ont réduit les effectifs de 40 à 2 seulement. Les employés corrigeaient principalement les mêmes erreurs quotidiennement, cette tâche a donc pu être facilement réalisée par des processus automatisés. Plutôt que de mener à une stratégie de réduction d'emplois, les robots ont ouvert la voie à ces travailleurs pour recentrer leurs efforts ailleurs pour générer plus de valeur.<sup>19</sup>

## La paie deviendra un partenaire stratégique de l'entreprise

La paie adoptera une orientation plus stratégique, en utilisant des données accessibles et en temps réel pour prendre des décisions commerciales éclairées. La transition vers la paie dans le *cloud* et vers des modèles de base de données intégrés soutiendra ce changement en fournissant des données de main-d'œuvre claires et fiables.

Les professionnels de la paie pourront utiliser des outils de visualisation de données pour jeter un éclairage sur les tendances importantes avec des données. Ils passeront plus de temps sur des initiatives stratégiques, mèneront une analyse plus approfondie et effectueront plus de travail à valeur ajoutée pour l'organisation dans son ensemble. Cela leur permettra de former des partenariats stratégiques avec les RH et les finances afin de fournir plus de valeur à l'organisation dans son ensemble.

## Le rôle des professionnels de la paie évoluera, exigeant de nouvelles compétences et capacités

L'IA, l'ARP et le *machine learning* changeront considérablement le rôle du professionnel de la paie à l'avenir en automatisant les tâches manuelles et répétitives et en donnant aux professionnels de la paie le temps et le soutien dont ils ont besoin pour se concentrer sur la réflexion critique et une analyse plus globale.

Bien que l'automatisation puisse avoir un effet limité sur la perte d'emploi, les responsabilités du rôle professionnel de la paie changeront. Le travail des professionnels de la paie deviendra plus technique, analytique et consultatif donc différentes compétences seront nécessaires. L'intelligence artificielle ne remplacera pas le professionnel de la paie, mais elle leur fournira les données et les analyses dont ils ont besoin pour servir leurs organisations d'une manière plus stratégique et plus avec une plus grande valeur ajoutée.

<sup>18</sup> DeMent, Brad & Robinson, Trey. *Finance Shared Services Benchmarks and Trends*. APQC, 2019.

<sup>19</sup> APQC. *Embracing robotic process automation (RPA) for Finance*. APQC, 2018.

# Perspectives pour l'avenir de la paie

---

Plus tôt dans ce rapport, nous avons discuté de la situation actuelle de la paie au Canada et avons souligné ce que nous avons appris de notre recherche secondaire, du sondage, de nos ateliers de discussion et de nos entrevues sur la façon dont la paie et le rôle des professionnels de la paie évoluent.

Nous avons utilisé ces résultats pour identifier un certain nombre de conclusions sur la manière dont la paie évoluera dans l'avenir. Nous les avons ensuite utilisés comme bases pour identifier les futurs modèles d'exploitation qui devraient émerger dans le domaine de la paie. Dans cette section, nous communiquerons ces conclusions avant de détailler les deux modèles potentiels qui pourraient émerger.

## Cinq aspects de la paie en évolution

Afin d'identifier les futurs modèles d'exploitation de la paie, nous devons tirer des conclusions sur la façon dont la fonction de paie évoluera. Nous devons aussi identifier les composantes particulières qui nécessiteront des améliorations, comparativement à une refonte totale. À la suite de nos recherches secondaires, des entrevues, des groupes de discussion, des sondages et de la validation avec le comité consultatif des clients, il est devenu clair que des changements majeurs sont nécessaires pour l'industrie de la paie dans les cinq domaines suivants :

### Architecture des emplois professionnels de la paie

Dans un avenir rapproché, l'importance de la fonction de la paie sera rehaussée. Alors que le rôle principal de la paie restera d'assurer que les employés reçoivent une paie exacte et de manière ponctuelle, la paie jouera également un rôle plus stratégique en aidant les organisations à tirer pleinement parti de leurs données sur la main-d'œuvre pour prendre de meilleures décisions. Cela leur permettra de devenir un partenaire stratégique précieux au sein de l'organisation, contribuant à l'atteinte des objectifs opérationnels et fonctionnels.

À l'avenir, les professionnels de la paie auront probablement besoin d'un titre professionnel, d'une qualification ou d'une certification, et de la capacité de présenter en toute confiance des données de paie et des conseils stratégiques à la haute direction. Ils auront également besoin d'une compréhension globale de la technologie de la paie, d'une bonne adéquation culturelle et d'une éthique de travail exceptionnelle en matière de service à la clientèle.

1. Architecture des emplois professionnels de la paie

2. Modèles d'exploitation de la paie

3. Technologie

4. Mesures du succès

5. L'expérience des employés

La nouvelle architecture de travail devra indiquer clairement comment ils travailleront avec les algorithmes et les processus d'automatisation, quelles sont les compétences dont ils auront besoin et comment ils permettront et offriront une prestation de services plus efficace.

Afin de trouver des employés qualifiés qui possèdent l'expérience et les compétences requises, une définition claire des rôles sera nécessaire. Pour rehausser le profil des professionnels de la paie, il faudra définir les compétences et les aptitudes ainsi que les attentes en matière de qualité. Les administrateurs de la paie deviendront des conseillers stratégiques, mesurant en permanence la productivité de l'entreprise et les coûts de personnel. Les gestionnaires de la paie se concentreront sur la relation avec les fournisseurs, la mesure de la performance opérationnelle et la collaboration avec d'autres fonctions pour générer de la valeur commerciale.

Les capacités d'analyse avancées feront passer la paie d'un simple processus administratif à un conseiller commercial stratégique. Les professionnels de la paie contribueront aux stratégies entourant la main-d'œuvre, en contribuant directement à l'optimisation des horaires des employés pour mieux répondre aux besoins de l'entreprise, tout en optimisant les coûts. Ils utiliseront l'analyse prédictive pour les informer des besoins futurs en recrutement, en formation et en main-d'œuvre. En fournissant des prévisions précises et fondées sur les données de coûts de main-d'œuvre, les professionnels de la paie aideront les organisations à gérer les coûts des heures supplémentaires, tandis que la planification de scénarios leur permettra de prévoir l'impact des scénarios proposés sur les coûts de main-d'œuvre.

## Modèles d'exploitation de la paie

Afin de devenir un partenaire commercial stratégique et d'améliorer l'expérience des employés, la paie passera d'un modèle d'exploitation informel à un modèle d'interaction formel. Ce modèle d'exploitation comprendra :

- Une gouvernance claire de la paie, définissant les droits de décision, les attentes concernant les services et le cadre d'excellence opérationnelle (gestion des fournisseurs, gestion des risques, rapports sur la performance des services, plan de réponse aux changements technologiques et commerciaux, etc.);
- Des niveaux de soutien adaptés, alignés sur la capacité de l'organisation et les capacités internes et externes disponibles;
- Des rôles et des responsabilités rehaussés et bien définis, avec une répartition établie des divers types d'activités (stratégiques, consultatives, de soutien, opérationnelles, administratives). Cela comprend les processus qui devraient être administrés par la technologie;
- Des mesures et des indicateurs détaillés qui sont activement surveillés et communiqués. Cela comprend à la fois des indicateurs de performance des services opérationnels ainsi que des mesures liées à la performance commerciale et aux objectifs de l'organisation;
- Un cadre bien défini des capacités du professionnel de la paie à tous les niveaux;
- Des interactions formalisées avec des sous-traitants, y compris des ententes de service comprenant des relations de travail avec les principales parties prenantes clairement définies;
- Des relations stratégiques avec les RH et les finances pour fournir des informations permettant une prise de décision efficace.

## Technologie

Les technologies innovantes serviront de pierre angulaire pour rehausser le rôle de la paie et auront un impact important sur tout modèle d'exploitation futur de la paie. La paie nécessitera un éventail large de technologies adressant les divers niveaux de paie, et qui non seulement supportera les services essentiels (par exemple, l'automatisation des tâches administratives, l'intégration des systèmes, la création de rapports), mais augmentera aussi les capacités

de renseignement et de prise de décision des professionnels de la paie (par exemple, l'extension du service à la clientèle, la détection d'anomalies, une source d'informations utiles en vue de l'optimisation des processus et des politiques).

La technologie transformera la façon dont le personnel de la paie travaille en réduisant le temps requis pour les tâches administratives, en automatisant les flux de travail et en simplifiant les processus. L'IA deviendra plus répandue, détectant les anomalies de paie et aidant à répondre aux requêtes de base. L'IA et le *machine learning* seront utilisés pour l'analyse prédictive de la main-d'œuvre, la détection rapide des anomalies de paie, la vérification « intelligente » des feuilles de temps et le rapprochement de la paie. L'amélioration des fonctionnalités de libre-service via les applications mobiles se généralisera, éliminant les saisies manuelles par l'équipe de paie et améliorant ultimement l'engagement et l'expérience des employés.

## Mesures du succès

La mise en place de mesures comme moyen d'évaluer le véritable impact de la paie sera essentielle pour assurer le succès et améliorer les processus et les stratégies entourant la paie. Des indicateurs seront définis et surveillés activement pour mesurer l'impact commercial des données de main-d'œuvre et de paie sur l'organisation dans son ensemble. Les mesures stratégiques de paie pourraient inclure le coût de la paie ou le coût par itération d'un processus de paie, le nombre de demandes de renseignements sur la paie, y compris la raison de la demande et le délai de résolution, le nombre et le montant des trop-payés et les raisons de leur occurrence.

## Attention portée à l'expérience employé

À l'avenir, la paie sera un élément essentiel de l'expérience des employés. Les employés s'attendent à un environnement de travail exceptionnel, avec des services à la demande, des informations précises et des réponses rapides aux demandes de renseignements. Ce sera le travail des équipes de paie de répondre à ces demandes de manière ponctuelle et claire pour bâtir une confiance auprès des employés.

Les éléments clés de l'expérience employés engendrée par la paie, tels que la rémunération flexible et à la demande, les outils de paie intuitifs et mobiles et les fonctionnalités libre-service, deviendront des facteurs de différenciation permettant d'attirer, engager et fidéliser les employés.

# Nouveaux modèles de paie

---

## Ce qui a éclairé notre hypothèse

Dans le cadre de ce projet, nous avons mené une recherche approfondie, notamment en contactant plus de 1 700 organisations dans plus de 12 industries au Canada, pour mieux comprendre la situation actuelle de la paie et formuler des hypothèses et des modèles conceptuels qui pourraient émerger dans le domaine de la paie.

Nous avons appris qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas de modèle d'exploitation commun ou standardisé pour la paie; les compétences et les responsabilités des professionnels de la paie varient. La structure des équipes de paie est unique, selon l'organisation.

D'après nos recherches, il est clair qu'on peut améliorer la valeur réelle et perçue de la paie en augmentant la standardisation des processus, en optimisant les structures de gouvernance, en clarifiant les rôles, les responsabilités et les modèles d'interactions ; en améliorant les analyses et les rapports, ainsi qu'en tirant parti de la technologie innovante.

Comme il existe de nombreuses variantes du modèle d'exploitation de la paie utilisé aujourd'hui, nos modèles d'exploitation hypothétiques reflètent une combinaison des nombreuses améliorations dont pourraient profiter les professionnels de la paie.

Lorsque nous avons émis des hypothèses sur les possibilités futures de la paie, deux modèles distincts ont émergé :

## Modèle d'exploitation amélioré de la paie (prévu au cours des deux à trois prochaines années)

Le modèle d'exploitation amélioré de la paie est un tremplin entre les réalités d'aujourd'hui et les possibilités de demain. Le modèle d'exploitation amélioré de la paie introduit une structure formelle et un modèle d'interactions de la paie avec les différentes fonctions, un rôle de professionnel de la paie rehaussé avec une définition claire des rôles, une technologie améliorée et l'utilisation de l'analytique, une amélioration continue engendrée par la performance des services de paie et une expérience améliorée des employés. Ce modèle n'existe pas dans le monde de la paie d'aujourd'hui et il est nécessaire pour rehausser les professions de la paie.

## Usine de paie numérique (prévue au cours des cinq prochaines années)

Bien que le modèle d'exploitation amélioré de la paie améliorera considérablement l'efficacité et la valeur de la paie pour l'organisation, il ne permettra pas de protéger la fonction de paie contre les perturbations numériques à venir. L'usine de paie numérique est une approche plus agile, permettant à la fonction de la paie de s'adapter et de changer rapidement. Les nouvelles technologies accélèrent le rythme du changement. L'usine de paie numérique utilisera l'IA comme principale source de création et de matérialisation de la valeur en convertissant les données en prédictions et en informations, qui appuieront les décisions critiques et aideront à guider et à automatiser les flux de travail.

Dans les deux prochaines sections, nous explorerons ces deux modèles plus en détail, en mettant en évidence les composantes importantes de chaque modèle et en présentant les enjeux de chaque modèle.

# Modèle d'exploitation de la paie amélioré

---

## Aperçu du modèle

Le modèle d'exploitation amélioré de la paie est conçu pour reposer sur la variété de modèles utilisés présentement. Semblable aux modèles d'exploitation traditionnels, il est guidé par les processus et les humains prennent les décisions opérationnelles. L'un des éléments essentiels d'un modèle de paie amélioré est une structure formelle, comprenant :

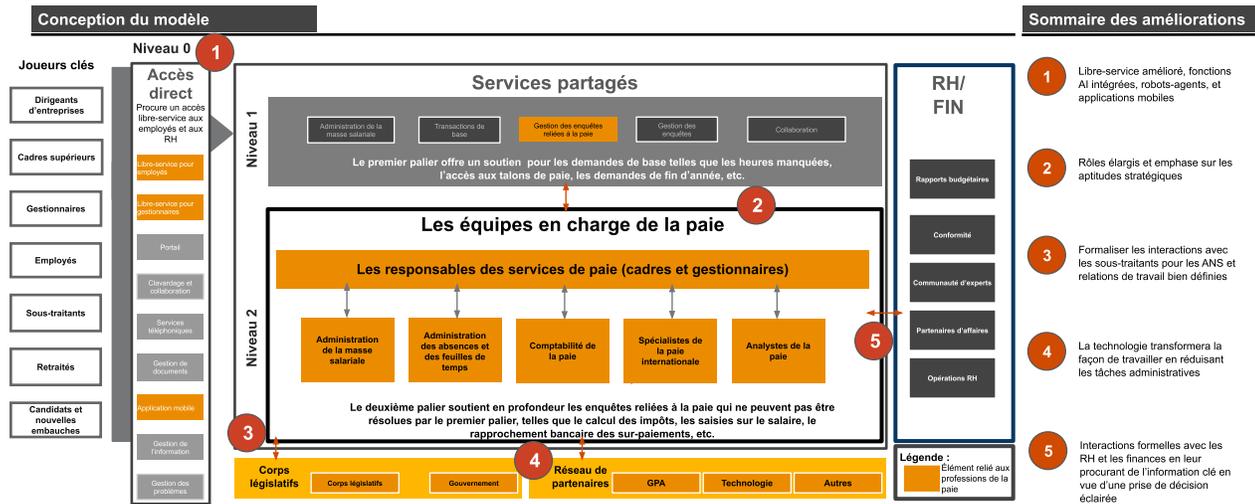
- Une gouvernance claire formulant les droits de décision, les attentes en matière de rendement des services et le cadre d'excellence opérationnelle;
- Des niveaux de soutien appropriés;
- Une structure d'équipe optimisée;
- Des rôles et responsabilités en matière de paie élargis et mieux définis;
- Des indicateurs établis qui sont surveillés et communiqués;
- Des interactions formalisées avec des sous-traitants avec des ententes de services établis, qui sont régulièrement vérifiés;
- Des interactions de travail clairement définies avec les parties prenantes principales de la paie.

Dans ce modèle (voir la figure 44), le rôle du professionnel de la paie passera à une orientation plus consultative et opérationnelle, au fur et à mesure que la paie atteint et dépasse les objectifs opérationnels et fonctionnels, qu'elle accentue son utilisation de la technologie et sa capacité d'automatisation et de standardisation, et qu'elle intègre davantage des indicateurs de performance définis qui non seulement contrôlent les risques opérationnels, mais quantifient également la

valeur réelle de la paie (à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction de paie). De nombreux facteurs doivent être pris en compte avant de passer au modèle d'exploitation amélioré de la paie. Nous vous présenterons dans le reste de cette section un aperçu du modèle et ses éléments importants, tels que la taille de l'organisation, les complexités inhérentes à la paie et la préparation organisationnelle.

Il est important de reconnaître que ce qui est présenté ici est un scénario de référence, donc, nous ne suggérons pas qu'il existera un modèle unique. Les composantes de ce modèle doivent être contextualisées selon les objectifs commerciaux de l'organisation. Bien que des facteurs tels que la taille, la complexité de la masse salariale et l'état de préparation de l'organisation puissent avoir un impact considérable sur le modèle (dans certains cas, le simplifier ou le compliquer davantage), nous n'avons trouvé aucune preuve indiquant que le modèle changera considérablement en fonction de l'industrie. Nous avons spécifiquement détaillé certaines de ces considérations dans ce rapport et, par conséquent, nous présentons un modèle alternatif pour les organisations de petite taille.

Figure 44 : Modèle d'exploitation amélioré de la paie



L'annexe F comprend des exemples de processus de paie courants (cas d'utilisation) et illustre comment le modèle d'exploitation amélioré donne vie à ces cas d'utilisation.

## Présentation des améliorations

### Gouvernance

Une gouvernance formelle de la paie est bâtie à partir de la stratégie de paie (ou souvent la stratégie de « récompenses totales ») de l'organisation. La gouvernance orchestre toutes les activités essentielles pour atteindre les attentes de performance stratégique et les attentes concernant les services de la fonction de paie. En particulier, la gouvernance de la paie comprend les trois éléments suivants :

#### 1. Ensemble standardisé de procédures de gouvernance

Processus d'échelonnage des demandes	Processus de contrôle du changement	Gestion des problèmes et des risques	Gestion de la performance	Supervision de la transition et de la transformation
Processus qui décrit comment, quand et vers qui les décisions opérationnelles et stratégiques devraient être remontées selon le cadre des droits à la décision	Processus de gestion de l'identification, de l'approbation et de la mise en œuvre des changements aux opérations de paie (processus, politiques, configuration technologique, etc.)	Processus d'identification, de traitement et d'atténuation proactifs et rapides des risques ou des problèmes qui pourraient affecter l'exécution réussie des opérations de paie	Processus de collecte, de compilation, de validation et de rapport des résultats pour soutenir l'identification des problèmes et la prise de décision (comprend les mesures de rendement et les ententes de services)	Processus qui soutient la planification de la transition et la supervision du changement pour permettre toute transformation de la paie et d'autres améliorations majeures

---

## 2. Structure de gouvernance et responsabilités

---

Équipes	Responsabilités
Comité de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervise et définit la direction stratégique, y compris les technologies;</li><li>• Supervise au niveau exécutif et financier, établit les priorités commerciales, y compris l'approbation des demandes liées à la technologie;</li><li>• Résout les problèmes et prend des décisions;</li><li>• Supervise et examine la performance des fournisseurs, y compris la performance des applications de support.</li></ul>
Comité du changement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirige la mise en œuvre de la stratégie;</li><li>• Examine les demandes d'amélioration et approuve les modifications apportées aux opérations;</li><li>• Assure l'excellence des opérations en cours, y compris la revue des ententes de services et des indicateurs de performance;</li><li>• Effectue la revue de la performance financière;</li><li>• Résout les problèmes ou procède à l'échelonnage des demandes.</li></ul>
Centre d'excellence de la paie et équipe de direction	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gère la relation avec l'entreprise et surveille les commentaires des clients;</li><li>• Surveille les indicateurs de performances et les rapports, émet et apporte les changements aux registres de contrôle;</li><li>• Contrôle la feuille de route des technologies (et des versions, le cas échéant);</li><li>• Effectue des analyses complètes et procède à l'échelonnage des problèmes;</li><li>• Effectue la maintenance des processus et des technologies.</li></ul>
Organisation du soutien à la production	<ul style="list-style-type: none"><li>• Surveille les niveaux de question 2 et 3 (niveaux spécialisés de soutien), y compris les problèmes de bris et de réparation et la résolution des problèmes;</li><li>• Surveille les erreurs d'intégration, la résolution des problèmes, l'architecture technique associée, la configuration, les rapports et les demandes d'intégration;</li><li>• Gère les processus de développement et gère les versions (le cas échéant);</li><li>• Se charge de la coordination et assure la liaison avec la technologie de paie et les fournisseurs de GPA pour les mises à jour, les tests de régression, l'analyse des nouvelles fonctionnalités, etc.</li></ul>

---

## 3. Droits de décision

---

- Outils et cadre des droits de décision;
  - Organiser la prise de décision et l'exécution en définissant clairement les rôles et les responsabilités;
  - Attribuer des droits de décision clairs permettant aux entreprises de réduire la complexité, de s'assurer que les décisions sont prises rapidement et se traduisent par des actions efficaces;
  - Mener l'approche décisionnelle (p. ex. l'échelonnage des demandes).
- 

### Mandat et structure

Le modèle optimise la structure de la fonction de paie avec des niveaux de soutien adaptés. Les niveaux de soutien peuvent varier entre les organisations en fonction d'une série de facteurs critiques tels que l'excellence du service à la clientèle, la taille de l'organisation, la complexité de la paie (disparité géographique, langue, réglementations applicables, type de main-d'œuvre, disparité des politiques et des pratiques, etc.), et la profondeur et l'étendue des capacités.

- **Niveau 0** (auto-assistance par le libre-service) : Les principales parties prenantes, telles que les chefs d'entreprise, les employés et les retraités, auront un accès direct (adapté à leur typologie « comportementale »), seront orientés vers l'auto-assistance (guichet à arrêt unique, description claire des politiques, articles sur les connaissances de base et FAQ) et auront un accès en libre-service au système de paie afin d'afficher les droits ou

initier des modifications ou des demandes de services. Un robuste niveau 0 réduira considérablement le fardeau de la fonction de paie pour répondre aux demandes de renseignements ou aux activités transactionnelles qui peuvent être faites via le libre-service.

- **Soutien de niveau 1** (centre d'aide) : Ce modèle encourage un centre d'aide multi-domaines de services partagés pouvant répondre aux demandes de base liées à la paie (domaines tels que l'administration des effectifs, l'administration des avantages sociaux, les finances, etc.) ainsi que les autres transactions de base (autres que la paie). Les différenciateurs clés de ce niveau de soutien par rapport à un centre de contact traditionnel sont les suivants :

1. Outil robuste de gestion de cas entièrement intégré aux systèmes de paie et de RH, qui oriente les cas vers le bon niveau de soutien, équilibre la charge de travail et assure une compréhension claire aux employés.
2. Formation pratique donnée aux agents pour développer l'étendue appropriée des compétences et des aptitudes au service à la clientèle afin que la majorité des demandes adressées à ce groupe puisse être traitée sans qu'il soit nécessaire de les échelonner vers d'autres niveaux de soutien spécialisé.
3. Structure et configuration appropriées au sein du niveau 1 (maîtrise de la langue, maîtrise de la convention collective, des politiques et des protocoles de rotation des agents, spécialistes sur place pour des services spécifiques ou des groupes d'employés avec des politiques complexes).

- **Soutien de niveau 2** (équipe de production de la paie) : Une équipe de professionnels de la paie ayant une expertise variée et qui soit compétente pour traiter les demandes échelonnées (moins de 20 % de leurs objectifs) ainsi que pour effectuer la production de la paie du début à la fin du processus, la comptabilité de la paie, les rapports opérationnels et l'analytique de paie.

Cette équipe est au cœur de la fonction de paie avec un accent sur l'excellence opérationnelle, la conformité et l'amélioration continue, avec des responsabilités minimales face aux clients. En fonction de la taille de l'équipe et de la complexité de la paie de l'organisation, cette équipe peut avoir d'autres sous-niveaux. Cela pourrait permettre d'ajuster le niveau de profondeur de la spécialisation des employés sur des transactions complexes, des groupes d'employés complexes, dans des domaines de connaissances uniques et de développer des compétences pour des projets spéciaux.

### Mandats, rôles et responsabilités

Dans un modèle d'exploitation amélioré de la paie, la composition de l'équipe de paie pourrait inclure des administrateurs de la paie, des administrateurs du temps et des présences, des comptables de la paie, des spécialistes de la paie internationale, des analystes de la paie et des responsables de la paie (c.-à-d. la direction). La composition exacte de l'équipe de paie d'une organisation variera en fonction de la taille de l'organisation, de sa complexité et de son secteur d'activité. Par exemple, les organisations dans des secteurs comme les services financiers ou les télécommunications peuvent ne pas avoir d'administrateurs du temps et des présences. Étant donné que la plupart des employés de ces secteurs sont salariés, le suivi du temps serait donc fait sur la base d'exceptions.

Les principales responsabilités de chaque rôle au sein de l'équipe de la paie dans un modèle d'exploitation de la paie amélioré sont les suivants :

#### Administrateurs de la paie

- Vérifier, traiter et saisir les ajouts ou les modifications à toute information sur les employés qui affectent le revenu des employés, les remises, la fiscalité et le versement des paiements;
- Effectuer un calcul précis de tous les paiements et tenir les registres de paie et d'avantages imposables;

- Gérer les corrections de paie (p. ex. les trop-payés, les heures manquées);
- Distribuer et préparer les paiements, les avantages sociaux, les remises salariales (y compris les remises statutaires telles que les impôts sur le revenu);
- Être responsable des remises et des rapports de tiers;
- Répondre aux demandes de renseignements sur la paie

### **Administrateur du temps de travail et des présences**

- Compiler les données de temps, de production et de paie des employés à partir de dossiers électroniques;
- Surveiller les heures travaillées et d'autres informations afin de détecter et de concilier les écarts de paie (la technologie joue un rôle clé dans la détection des anomalies);
- Vérifier les présences, les heures travaillées et les ajustements salariaux, ainsi qu'afficher les informations dans les dossiers désignés;
- Indiquer, si nécessaire, les heures de travail pertinentes dans les dossiers des clients aux fins de facturation;
- Répondre aux demandes de renseignements sur la paie de niveau 2.

### **Comptables de la paie**

- Répondre de toutes les remises et obligations et des rapprochements (conciliations) de comptes;
- Analyser les données de paie pour s'assurer qu'elles sont correctement affichées dans le grand livre;
- Établir le coût associés aux postes et préparer les écritures de comptes liées à la paie;
- Être responsable des audits de la paie et de la conformité;
- Remplir les exigences législatives de rapports trimestriels, annuels ou autres;

- Examiner et gérer la fonction de comptabilité de la paie et proposer des améliorations des procédures comptables;
- Gérer des projets spéciaux pour soutenir diverses initiatives de paie;
- Approuver le financement de la paie.

### **Spécialiste de la paie internationale (le cas échéant)**

- Entretenir une connaissance approfondie de la législation internationale sur l'emploi, la paie, les avantages sociaux et les retraites;
- Préparer et administrer la paie des employés à l'échelle mondiale tout en vérifiant l'exactitude des rapports de traitement de la paie;
- Agir en tant qu'expert de la paie internationale, suivre les tendances et mettre en œuvre, le cas échéant, les pratiques du marché extérieur;
- Classer les dossiers de maintenance des employés, les dossiers de conformité réglementaire et les rapports internes;
- Examiner et certifier les transactions internationales de paie pour s'assurer que tous les paiements recommandés reflètent adéquatement les rémunérations et les remises en vigueur conformément aux lois et normes du travail locales;
- Communiquer régulièrement de manière professionnelle avec les sous-traitants de la paie internationaux pour garantir la ponctualité des résultats, un traitement précis et une connaissance des exigences locales (le cas échéant);
- Traiter et enregistrer la paie et les transactions connexes conformément aux échéances mensuelles;
- Répondre aux demandes de renseignements échelonnées, effectuer la recherche et proposer des solutions aux requêtes de paie internationale.

## Analyste de la paie

- Fournir des services de paie conformément à la législation fédérale, provinciale et territoriale;
  - Agir en tant qu'expert en matière de paie pour l'organisation et en tant que point de contact clé pour toutes les demandes échelonnées liées à la paie;
  - Préparer des rapports internes et externes pour répondre aux exigences réglementaires et pour les gestionnaires, tout en optimisant les processus et en identifiant les économies de coûts;
  - Contrôler et analyser la paie quotidiennement, hebdomadairement et mensuellement, et gérer les entrées et sorties du système de paie avec les flux provenant d'autres systèmes (p. ex. RH, finances);
  - Identifier les tendances importantes au sein de l'organisation, en fournissant des informations qui permettent à la paie de mieux gérer et engager de manière proactive les employés;
  - Assurer l'intégrité, l'exactitude et l'uniformité du flux de données sur la paie en générant des rapports des écarts et des changements pour effectuer des contrôles de qualité et les comparer aux sources de données correspondantes;
  - Participer à des projets complexes avec plusieurs flux de travail et de multiples parties prenantes;
  - Assurer la qualité et l'exactitude des données;
  - Aider à définir l'étendue des projets, identifier les approches et exécuter les grands projets stratégiques;
  - Établir, surveiller et communiquer les indicateurs de performance à l'aide d'un tableau de bord ou d'un outil similaire.
- Gérer le flux de travail du traitement de la paie pour assurer une efficacité optimale et maintenir des normes élevées de service à la clientèle;
  - S'assurer que le traitement de la paie est ponctuel, précis et conforme aux règlements gouvernementaux et à la politique de l'organisation;
  - Examiner et analyser les procédures de paie actuelles afin de recommander et de mettre en œuvre des changements menant aux meilleures pratiques;
  - Collaborer avec les finances et les RH pour créer des rapports de paie et des prévisions;
  - Effectuer des vérifications aléatoires de la paie, du processus des avantages sociaux et d'autres activités pour vérifier l'exactitude et la conformité aux exigences réglementaires;
  - Se tenir au courant des lois et règlements fédéraux, provinciaux et territoriaux en matière d'emploi pour assurer la conformité de l'organisation;
  - Gérer les relations avec les fournisseurs, y compris la sélection des fournisseurs et des courtiers, et s'assurer que les normes de service à la clientèle sont respectées;
  - Être responsable de l'efficacité opérationnelle et de l'impact organisationnel de la paie;
  - Gérer des projets complexes avec plusieurs flux de travail et plusieurs intervenants;
  - Coordonner les discussions sur la stratégie de paie avec les hauts dirigeants;
  - Aider à définir la portée du projet, recommander des approches et gérer l'exécution de grands projets stratégiques;
  - Développer et appliquer des méthodologies appropriées pour les processus en amont et en aval, créer des paramètres et établir des ententes de services pour améliorer les opérations de paie;
  - Gérer et mener des recherches secondaires pour analyser l'environnement mondial de la paie.

## Gestionnaire de la paie

- Superviser le développement, la mise en œuvre et la maintenance continue des opérations de paie;

## Capacités

La fonction de paie passera à une compréhension stratégique de la façon dont la paie contribue aux objectifs opérationnels et fonctionnels. Il est fortement recommandé que le professionnel de la paie détienne une qualification ou une certification professionnelle désignée. Cela exigera la conception de nouveaux programmes éducatifs orientés vers l'avenir et ouverts aux changements continus. Non seulement le professionnel de la paie sera un conseiller stratégique, mais il devra également être en mesure de présenter en toute confiance les données et la stratégie de paie à la haute direction. À mesure que la technologie continuera d'évoluer à un rythme rapide, ils devront avoir une compréhension globale de la technologie de la paie et de la façon dont les données et la technologie de la paie interagissent avec d'autres services. Enfin, le professionnel de la paie doit être en harmonie avec la culture de l'organisation et détenir une éthique de service à la clientèle exceptionnelle.

Nous avons vu dans notre évaluation de la situation actuelle de la paie que les capacités des professionnels se concentrent généralement sur la base de la paie, soit par le souci du détail et les compétences organisationnelles. À mesure que la paie évolue pour devenir une fonction plus stratégique, les professionnels de la paie auront besoin d'une variété de nouvelles compétences, y compris l'analyse des données, la visualisation des données, la prise de parole en public et la présentation.

Les entreprises devront procéder à une évaluation honnête et objective des compétences actuelles au sein de leur organisation et identifier les lacunes. Par exemple :

- Dans le cadre du modèle d'exploitation amélioré de la paie, les technologies plus anciennes seront remplacées et l'accent sera mis davantage sur le flux, l'intégration et la gestion des données. En conséquence, les professionnels de la paie auront probablement besoin de compétences analytiques et techniques améliorées, telles que l'analyse de

données (extraction, manipulation, visualisation, narration), connaissance de la paie sur le *cloud* (et des versions à venir), connaissance des outils d'automatisation (ARP), etc.

- À mesure que le rôle des professionnels de la paie évoluera pour devenir plus consultatif, les professionnels de la paie auront probablement aussi besoin de compétences améliorées en matière de service à la clientèle (p. ex. la communication, la gestion des relations, la confidentialité et l'éthique) afin de fournir une expérience améliorée aux employés.
- Comme la paie nécessite une rigueur opérationnelle, la connaissance des outils et des techniques d'excellence opérationnelle (p. ex. l'analyse des problèmes, l'assurance de qualité, l'analyse de la chaîne de valeur et l'amélioration continue) est essentielle pour garantir une gestion transparente de la paie.

Les organisations peuvent utiliser l'analyse des lacunes de compétences comme base pour redéfinir les exigences en matière de compétences, identifier ou concevoir des programmes de renforcement des compétences pertinents et efficaces (p. ex. les programmes de formation, les programmes de certificat), améliorer ou requalifier leur main-d'œuvre existante et, si nécessaire, acquérir de nouveaux employés. Les organisations devront également redéfinir le rôle des professionnels de la paie et créer de nouvelles descriptions de poste ou mettre à jour les descriptions existantes pour refléter le changement des rôles et des responsabilités.

## Processus internes vs la sous-traitance

Notre étude de la situation actuelle des fonctions de la paie selon leur taille au sein de l'organisation a montré que la plupart des organisations n'ont pas de stratégie de paie, ce qui nous renseigne sur la viabilité des processus internes par rapport à la sous-traitance des opérations de paie. Étant donné que ce ne sont pas toutes les organisations qui ont le bon niveau de compétences en matière de paie, qui bénéficient d'économies d'échelle, d'une

infrastructure technologique ou de modèles de maintien, ou qui détiennent les bons contrôles et protocoles en place pour réduire les risques de l'opération, la sous-traitance de la paie n'est pas toujours le meilleur choix. D'un autre côté, les organisations qui ont totalement ou partiellement sous-traité leur paie ne savent pas toujours quels services devraient être fournis par les sous-traitants, ce qui aboutit souvent à la constitution d'une équipe parallèle à l'interne pour combler les lacunes de service. Cela brise l'analyse de rentabilisation de la sous-traitance de la paie en premier lieu. Une évaluation approfondie de l'internalisation par rapport à la sous-traitance fournit des informations à propos de la configuration du modèle d'exploitation amélioré de la paie. Une analyse de rentabilisation approfondie déterminera la viabilité financière de chaque option.

Les organisations qui traitent leur paie à l'interne sont propriétaires du logiciel de paie et disposent d'une plus grande flexibilité pour configurer le logiciel afin qu'il réponde à leurs besoins. Elles ont également un accès et un contrôle direct de la paie et des calculs sous-jacents. Dans le cadre de cette approche, l'équipe de paie interne doit se tenir au courant de la feuille de route du fournisseur de technologies de paie, des versions et des mises à jour à venir, et doit avoir un plan solide pour tester et implanter les changements. Certains fournisseurs de technologie *cloud* fournissent des mises à jour législatives par de nouvelles versions (couvertes pour la majeure partie au Canada). Pour les organisations qui utilisent encore la technologie de paie à l'interne ou avec des opérations de paie internationale, l'équipe de la paie pourrait être responsable des mises à jour législatives du système. On s'attend à ce que l'équipe de paie externe dispose d'un modèle de soutien technologique bien défini qui orchestre tous les services de paie et les demandes de changement, la maintenance (configuration et intégrations), les améliorations et les projets majeurs.

Les organisations qui traitent leur paie à l'interne ont besoin d'une expertise approfondie et de rigueur à plusieurs niveaux. Dans le cadre du modèle d'exploitation amélioré de la paie, l'équipe de la paie est responsable des demandes de renseignements

des employés à tous les niveaux de soutien, ce qui nécessite un outil de gestion de cas robuste, ainsi que des aptitudes en service à la clientèle. Il faudrait également des contrôles de processus rigoureux, des flux de travail bien définis et un cadre d'excellence opérationnelle qui régit les activités quotidiennes.

Les organisations qui sous-traitent totalement ou partiellement leur paie peuvent choisir les services dont elles souhaitent confier la gestion à un fournisseur tiers (p. ex. les calculs brut-net, les dépôts directs et les chèques, la gestion des demandes de paie, l'envoi des remises, les rapports de fin d'année, etc.). Le catalogue de services en sous-traitance doit être basé sur la stratégie de sous-traitance, afin de déterminer quels services doivent être conservés à l'interne. Ces organisations comptent sur le fournisseur pour une prestation précise et rapide des services de paie. En conséquence, les organisations qui sous-traitent ont besoin d'une gouvernance claire qui définit la gestion des fournisseurs, la gestion des contrats, la gestion financière et commerciale, la gestion des problèmes et des litiges, les attentes en matière de performance des services et les interactions formalisées avec les fournisseurs et des relations de travail clairement définies.

Bien que les organisations qui sous-traitent entièrement leur paie n'ont plus besoin d'une équipe de paie complète, elles ont toujours besoin de certains rôles désignés pour la gestion des fournisseurs, l'analyse de la paie et la fourniture d'une expertise en matière de politiques (pour les problèmes échelonnés). Les activités de gestion des fournisseurs dans le cadre du modèle d'exploitation amélioré de la paie comprendront des activités telles que la surveillance des ententes de services, la gestion des risques, la garantie de l'exactitude de la paie, la gestion du contrat, la liaison des demandes de changement et des améliorations avec le fournisseur et l'assurance d'une expérience optimale des employés. Bien qu'il puisse y avoir des économies liées au fait de ne pas avoir une équipe de paie complète, les coûts correspondants de la sous-traitance complète de la paie peuvent être

importants. Par conséquent, une analyse avantages-coûts détaillée doit être effectuée à l'avance, pour éviter toute surprise financière.

La sous-traitance partielle permet aux organisations de choisir les services les plus avantageux à sous-traiter et d'en garder certains autres à l'interne. Ces décisions sont généralement prises en fonction de la technologie existante de l'organisation, des contraintes de ressources ou du désir de réduire le risque opérationnel. Selon les services sous-traités, un certain niveau d'expertise de la paie est encore requis par les membres de l'équipe de paie.

En résumé, le choix de traiter la paie à l'interne ou de la sous-traiter partiellement ou complètement aura un impact sur la structure du modèle d'exploitation amélioré de la paie. Les organisations devront tenir compte des divers facteurs associés à chaque option lors de la conception et de l'implantation de leur modèle.

## Interactions à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation

Pour augmenter considérablement l'efficacité et la valeur de la paie pour l'organisation, la paie doit étendre ses relations de travail avec les RH, les finances et les entreprises qu'elles soutiennent. La paie est l'écrin où se retrouvent toutes les données et transactions liées à l'organisation et à ses employés, et parallèlement, tous les problèmes liés aux ressources humaines et aux finances. Pour que la paie soit efficace sur le plan opérationnel et stratégique, elle doit savoir comment interagir avec d'autres fonctions afin de correctement envoyer et recevoir l'information dont elle a besoin pour exécuter une opération fiable et efficace. Une structure opérationnelle de la paie bien définie et intégrée aux fonctions RH et financières de l'organisation est impérative.

La paie interagit régulièrement avec les RH et les finances, puisque les RH sont responsables du cycle de vie des employés (c'est-à-dire de l'embauche jusqu'au départ) et puisque les finances sont responsables du rapprochement, des contrôles budgétaires et des projections de coûts. La paie,

les RH et les finances partagent tous le même dénominateur commun, soit les données, de sorte que les interactions formelles entre les RH et les finances permettront de mieux utiliser les sources d'information pour éclairer les prises de décision. Une architecture de données organisationnelles devrait définir la responsabilité et la gestion pour diverses bases de données. Elle devrait être établie sur la base des principes de gestion des données et de principes d'intégrité. La gouvernance de la paie et les processus opérationnels conçus pour simplifier et rationaliser les activités de paie doivent clairement articuler les définitions des rôles et des responsabilités, et les interactions entre chaque équipe.

Comme décrit précédemment, les organisations qui sous-traitent leur paie doivent faire une gestion rigoureuse des fournisseurs. La gouvernance de la paie doit décrire les rôles de l'organisation et du fournisseur de technologies et de services de paie. La même discipline devra également s'appliquer aux interactions avec d'autres parties prenantes extérieures à l'organisation, telles que les corps législatifs et les autres fournisseurs. La technologie transformera ces interactions *ad hoc* ou vaguement définies en flux de travail automatisés utilisant des processus simplifiés.

## Facilitateurs du modèle

Comme pour toute transformation, avant de passer à un modèle d'exploitation de la paie amélioré, les organisations doivent entreprendre une planification importante, bien identifier les investissements essentiels et réorganiser ou améliorer les compétences des employés afin qu'ils soient équipés pour implanter le nouveau modèle avec succès. Sans ces « catalyseurs », tout modèle d'exploitation bien conçu ne durera pas et les anciennes façons de faire réapparaîtront. Dans cette section, nous mettons en évidence deux facteurs essentiels de la transformation vers un modèle d'exploitation amélioré de la paie : la technologie et la collaboration.

## Technologie

La technologie est l'un des catalyseurs les plus importants, sinon le plus important, du modèle d'exploitation amélioré de la paie. Elle permettra aux fonctions de paie d'évoluer et de devenir des appuis d'affaires de choix. Bien que la transition vers le *cloud* soit devenue courante dans tous les secteurs et pour toutes les tailles d'organisation, il existe

actuellement un large éventail de solutions innovantes disponibles sur le marché pour améliorer les opérations de paie (par exemple, les solutions de paie électroniques, la détection des anomalies de paie, les *chatbots*), mais leur adoption par les organisations canadiennes est assez lente. Nous pouvons résumer le rôle de la technologie dans le modèle d'exploitation de la paie amélioré à travers les cinq dimensions suivantes :

---

<b>Automatisation</b>	C'est le cas le plus connu de l'utilisation de la technologie. La technologie est destinée à automatiser toutes les tâches administratives à volume élevé et routinières à travers toutes les étapes de la paie, soit de la configuration et du prétraitement au traitement de la paie et au suivi post-production. Le principal argument en faveur de l'automatisation est de libérer l'équipe de paie et de lui permettre de se concentrer sur des activités plus opérationnelles et des activités de conseil. Alors que les technologies de planification des ressources d'entreprise (PGI) ont changé la donne dans le cheminement vers l'automatisation des organisations, la recherche d'opportunités d'automatisation ne devrait pas cesser avec la mise en service d'un PGI. L'équipe de la paie doit avoir un mandat clair pour trouver continuellement des opportunités d'automatisation. Cela nécessite souvent une simplification des politiques et des processus afin de réduire l'implication humaine dans l'administration de la paie.
<b>Libre-service</b>	L'un des principaux différenciateurs de la technologie <i>cloud</i> est la refonte de l'engagement et de l'expérience utilisateur qu'elle vient dynamiser. Permettre aux clients de la paie d'avoir un accès direct à leurs droits (à tout moment et de n'importe où), de pouvoir effectuer des transactions en libre-service et de bénéficier d'une certaine transparence pour savoir comment leurs demandes sont traitées est « l'étoile du Berger » de nombreuses organisations financières et RH qui ont l'expérience employés à cœur.
<b>Standardisation des processus</b>	La canalisation de toutes les transactions dans une source unique est l'une des méthodes les plus efficaces pour standardiser la pratique et les politiques de paie. En réduisant l'administration manuelle et le nombre d'exceptions gérées hors du système, l'organisation est encouragée à suivre systématiquement un ensemble de processus dans son parcours de paie. La clé pour arriver à des processus standardisés provient du leadership, qui se doit de réduire le découplage des tâches et d'éviter d'introduire des solutions temporaires trop spécifiques à un problème en particulier.
<b>Intégrité des données</b>	Le fait de conserver des données dans une seule source fiable est l'une des principales raisons derrière de nombreuses transformations technologiques des RH, de la paie et des finances. L'importance de l'intégrité des données est double. Premièrement, des données ponctuelles (idéalement en direct) et fiables sont essentielles à la précision de la paie. Les résultats de notre enquête ont montré que les problèmes de données liés au temps et aux présences, à l'intégration et aux avantages sociaux sont les principales raisons des ajustements rétroactifs de la paie et des anomalies de paie. Par conséquent, si elle est régie de manière appropriée, la technologie peut soutenir l'intégrité des données selon des normes acceptables. Deuxièmement, les organisations ont récemment pris conscience de la richesse des données qui existent dans les systèmes de paie et au sein de l'équipe de paie et qui peuvent être utilisées pour fournir une valeur stratégique à l'équipe de direction d'une organisation, comme l'amélioration de la productivité, l'amélioration des politiques et des programmes de rémunération totale, l'amélioration de l'équité, la prévention des sous-paiements, etc. Les solutions permettent désormais de suivre les données de paie au sein d'une organisation, telles que les échelles salariales au sein de chaque service et les cotisations moyennes à un REER, et de les combiner pour fournir des informations organisationnelles approfondies. La paie peut utiliser ces informations pour fournir une vue plus complète du capital humain de leur organisation et pour partager des informations stratégiques de plus grande valeur

---

---

avec les dirigeants. Générer des informations sur les performances de l'entreprise à partir des données de paie est un potentiel relativement inexploité, qui peut être activé par une technologie bien intégrée.

---

### Information

L'intelligence augmentée via l'IA et l'analyse prédictive est déjà courante dans certains domaines des RH tels que le service à la clientèle, le recrutement, la gestion de la performance et le « coaching ». Notre étude montre que la paie tarde à suivre d'autres domaines des RH pour tirer parti des frontières technologiques plus sophistiquées. Bien que le modèle d'exploitation amélioré de la paie soit toujours établi sur la base des processus commerciaux traditionnels, il laisse la porte ouverte pour tirer parti de ces progrès et étendre davantage les capacités de l'équipe de paie. Certains fournisseurs de technologies de paie de niveau 1 offrent déjà des fonctionnalités telles que les *chatbot* pour les demandes de paie, la détection des anomalies, l'analyse comparative, la recommandation de politiques intelligentes à la demande, etc.

---

Avant de passer au modèle d'exploitation amélioré de la paie, de nombreuses organisations doivent effectuer des diagnostics technologiques afin d'établir une image réaliste de la capacité actuelle à soutenir les aspirations stratégiques de la paie et, en fin de compte, planifier l'amélioration ou le remplacement des technologies de paie obsolètes. Elles doivent investir dans des technologies plus modernes et s'assurer qu'elles peuvent pleinement utiliser les fonctionnalités améliorées. Dans le cadre de ce travail, il est essentiel que les organisations procèdent à un examen approfondi des processus actuels, des exigences futures et des besoins commerciaux. La réalité est que les solutions technologiques innovantes ne résoudreont pas les mauvais processus.

### Collaboration

Actuellement, la paie au sein de la plupart des organisations fonctionne en grande partie dans un silo, avec peu d'interactions régulières avec les autres services. Dans le modèle d'exploitation amélioré de la paie, le succès dépendra de l'agilité de l'équipe de paie et de sa capacité à répondre aux besoins commerciaux de l'organisation de façon dynamique. Pour favoriser cette transition, les organisations doivent travailler fort pour supprimer les silos opérationnels et créer une intégration transparente (c.-à-d. les technologies ou processus entre la paie et les autres unités commerciales).

Avant de mettre en œuvre le modèle d'exploitation amélioré de la paie, les dirigeants de toute l'organisation doivent approuver et soutenir la transformation. Ils devront établir de nouvelles façons

de travailler dans toute l'organisation, soutenir les changements en agissant comme des champions vocaux et faire preuve d'agilité par leurs propres actions. Les organisations qui vont de l'avant avec la transformation vers un modèle d'exploitation amélioré devront également se concentrer sur l'atténuation des risques, par le déploiement des bonnes technologies, l'amélioration des compétences ou la requalification des employés avant les changements, ainsi que formuler une stratégie complète de gestion du changement et de communication, de partage des meilleures pratiques et des leçons apprises, et ce, avec toutes les personnes concernées. Elles devront également mettre l'accent sur la collaboration à des initiatives de transformation avec toutes les personnes concernées, y compris celles des équipes plus larges.

### Facteurs à considérer

Le modèle d'exploitation amélioré de la paie proposé nécessitera différentes itérations en fonction de facteurs supplémentaires propres à chaque organisation. Notre recherche a indiqué que le modèle semblait indépendant de l'industrie et applicable aux secteurs public et privé. Cependant, selon la taille de l'organisation, les complexités inhérentes à la paie (en raison de la culture d'entreprise ou du type d'employés) et la situation actuelle de l'organisation, des ajustements au modèle proposé seront nécessaires pour s'assurer qu'il est adapté aux besoins.

## Taille de l'organisation

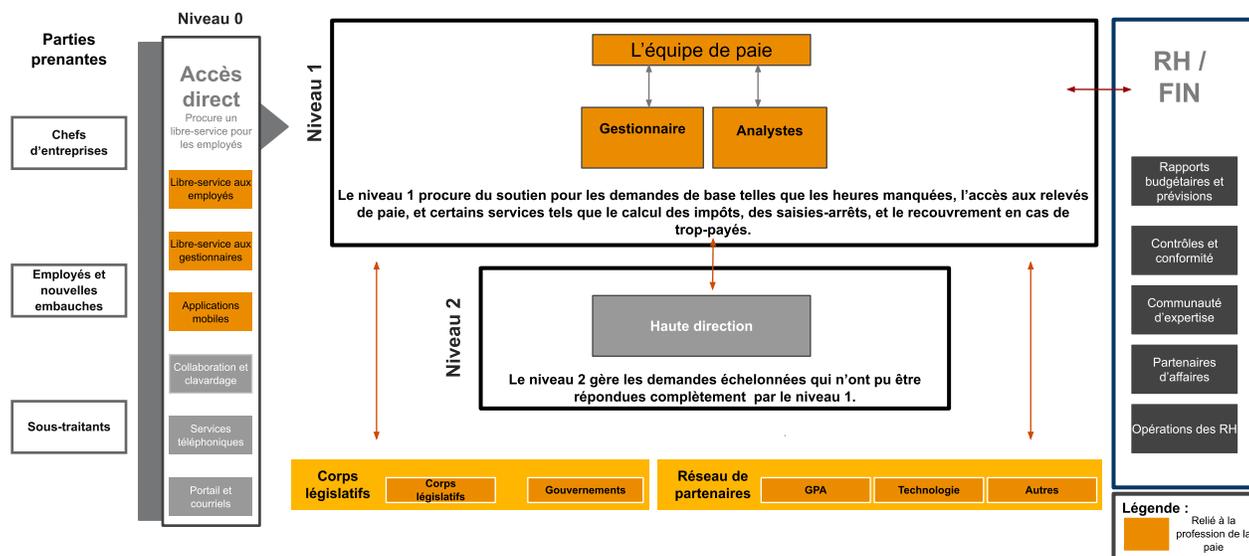
La taille de l'organisation aura une incidence sur la composition de l'équipe de paie et le modèle d'exploitation. Dans une organisation de petite taille, on s'attend à ce qu'une petite équipe de paie porte plusieurs chapeaux en même temps. Par exemple, il se peut que les petites organisations n'aient pas de gestionnaire de la paie ou que l'analyste n'effectue que certaines tâches quotidiennes. Dans les organisations de taille moyenne et grande, l'équipe sera plus robuste, sophistiquée et comprendra d'autres rôles spécialisés. En conséquence, la prise en charge des niveaux 1 et 2 sera très différente en fonction de la taille de l'organisation.

Dans les petites et moyennes entreprises, le soutien de niveau 1 est responsable à la fois de la gestion des demandes, de la réception à la résolution, ainsi que de la production de la paie. Cela comprend

le traitement des demandes de renseignements de base telles que les heures manquées, l'accès aux relevés de paie, ainsi qu'un soutien pour des demandes telles que le calcul des remises statutaires, les saisies-arrêts, le recouvrement en cas de trop-payés, etc. Dans les organisations de taille moyenne à grande, le soutien de niveau 1 est fourni par l'organisation des services partagés, en raison du volume plus élevé de demandes de renseignements de base.

Le soutien de niveau 2 dans les petites et moyennes organisations se compose de la haute direction (qui supervise probablement d'autres fonctions, telles que les récompenses totales ou les composants des finances) qui sont informés des problèmes remontés au niveau supérieur par le niveau 1 (équipe de paie) ou d'autres parties prenantes.

**Figure 45 : Modèle d'exploitation de la paie amélioré montrant les niveaux de soutien**



## Complexités propres à la paie

La complexité de la paie peut varier considérablement d'une organisation à l'autre. Bien que certains aspects de la paie soient assez courants, comme les calculs brut-net et le traitement de la paie, d'autres facteurs peuvent avoir un impact considérable sur la complexité de la paie au sein d'une organisation et, par conséquent, sur la transition vers un modèle d'exploitation amélioré de la paie.

Voici quelques exemples de complexités que les organisations devraient prendre en compte lors de la transition vers un modèle d'exploitation amélioré :

- **Politiques organisationnelles :** Les politiques de l'organisation, telles que les politiques de congés payés, les conventions collectives et les politiques d'heures supplémentaires, peuvent avoir un impact considérable sur la complexité de la paie. Si les politiques d'une organisation sont complexes et difficiles à interpréter, le nombre de demandes de soutien aux niveaux 0, 1 et 2 sera probablement beaucoup plus élevé. Dans certaines organisations, des connaissances spécialisées ou des rôles spécifiques peuvent être nécessaires pour administrer ces politiques efficacement. Les organisations doivent clairement comprendre toutes les exigences en spécialisation et les intégrer dans le développement de leur nouveau modèle d'exploitation.
- **Configuration de la paie :** La configuration de la paie au sein d'une organisation, telle que la fréquence de paie (p. ex. hebdomadaire, deux fois par semaine, bimensuelle, mensuelle, etc.) et le calendrier de paie (c.-à-d. paiements courants vs arriérés), peut augmenter sa complexité. Par exemple, les organisations qui paient de manière courante ont souvent des défis accrus, surtout celles qui ont un taux de roulement élevé de leur personnel. Alors que les organisations

doivent s'efforcer de simplifier la configuration de la paie avant de passer à un nouveau modèle d'exploitation, il peut y avoir des raisons commerciales légitimes d'utiliser des configurations spécifiques. Les organisations devraient tenir compte de leurs exigences de configuration spécifiques et déterminer comment celles-ci devront être prises en compte dans leur nouveau modèle (par exemple, la taille de l'équipe de paie, la structure du modèle).

- **Structure de l'entreprise :** La structure de l'entreprise peut avoir un impact majeur sur la complexité de la paie. Lors de la transition vers le nouveau modèle d'exploitation amélioré de la paie, les organisations devraient tenir compte d'un certain nombre de questions clés liées à la structure d'entreprise, dont les suivantes :
  - Y a-t-il plusieurs entités juridiques?
  - Existe-t-il différents systèmes de grand livre? Les écritures dans le grand livre sont-elles à un niveau sommaire ou détaillé?
  - L'organisation est-elle centralisée ou décentralisée?
  - La main-d'œuvre a-t-elle un salaire horaire ou annuel?
  - Les employés de l'entreprise sont-ils syndiqués ou non syndiqués? Y a-t-il un mélange des deux?

Les réponses à ces questions devraient être utilisées pour orienter le développement du nouveau modèle ainsi que pour concevoir les interactions clés.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste exhaustive des questions clés, ils illustrent l'importance de comprendre les complexités intrinsèques de chaque organisation avant d'élaborer et d'implanter le modèle d'exploitation amélioré de la paie.

## Préparation organisationnelle

Avant de subir tout changement organisationnel majeur, tel que l'implantation du modèle d'exploitation amélioré de la paie, les organisations doivent s'engager dans ces changements et être bien préparées pour fournir des raisons ou des avantages convaincants aux employés et aux autres parties prenantes. À moins que les employés et les gestionnaires ne réalisent tous les avantages directs de telles transformations, ils ne s'adapteront pas aux nouvelles méthodes de travail, ce qui compromettra considérablement le succès du modèle.

L'implantation du nouveau modèle d'exploitation n'aura pas seulement un impact sur l'équipe de paie, elle affectera l'ensemble de l'organisation. Ce changement augmentera donc de manière optimale l'efficacité de l'ensemble de l'entreprise. La paie touche tous les employés de l'organisation, d'où la perception du succès (ou de l'échec) de sa transformation qui pourrait être considérablement amplifiée par rapport à d'autres fonctions qui ont une exposition limitée aux employés. Pour que la transformation vers le nouveau modèle réussisse, elle doit être traitée comme un projet important, avec la planification, la gestion et la supervision appropriées, la communication, la formation, les revues des processus et les analyses des solutions technologiques.

Avant de commencer ce qui risque d'être un voyage de transformation majeure, les organisations doivent examiner en profondeur et honnêtement les facteurs critiques qui pourraient soutenir ou entraver leur transformation, tels que la taille de l'organisation, le secteur, le niveau actuel d'adoption de la technologie, les politiques de l'entreprise, d'autres initiatives de changement et le succès ou l'échec d'autres projets récents.

Pour faciliter ce processus, les organisations peuvent choisir d'entreprendre une évaluation de leur état préparatoire face à la transformation vers le modèle d'exploitation amélioré de la paie. Une évaluation de l'état préparatoire comprend généralement l'évaluation des ressources, des attentes et des préoccupations des employés, du soutien du

leadership, de l'adaptabilité au changement et des structures et des risques de gouvernance du projet. Ces évaluations peuvent aider une organisation à identifier et à résoudre les problèmes potentiels à l'avance afin de ne pas causer d'obstacles majeurs au fur et à mesure que l'organisation progresse vers le changement.

## Implications du modèle

Dans cette section, nous examinons les implications du modèle d'exploitation amélioré de la paie pour le rôle du professionnel de la paie, le rendement des services et l'expérience des employés.

### Rôle du professionnel

Dans le modèle d'exploitation amélioré de la paie, les professionnels de la paie auront des rôles et des capacités accrues, avec une orientation plus stratégique. Ils passeront moins de temps à la saisie de données et à d'autres travaux répétitifs, ce qui leur permettra de gagner du temps afin de pouvoir se concentrer sur des activités à grande valeur ajoutée. L'interaction humaine et la résolution de problèmes resteront nécessaires dans certains domaines, tels que l'interprétation des changements réglementaires, le traitement des exceptions et la liaison avec les principales parties prenantes. Parallèlement, l'automatisation leur permettra de se concentrer davantage sur la gestion des problèmes stratégiques, tels que les prévisions financières, l'analyse des données et l'influence des décisions de la direction.

La prochaine génération de professionnels de la paie devra avoir des aptitudes technologiques et accepter la façon dont les nouvelles technologies automatisées leur permettront de mieux faire leur travail. Des technologies telles que l'intelligence artificielle et l'automatisation robotisée des processus libéreront l'équipe de la paie du travail répétitif banal. Elle devra donc être équipée et formée pour se concentrer sur les activités et les objectifs critiques pour l'entreprise. L'utilisation de ces technologies sera inévitable pour gagner un avantage concurrentiel. La direction des RH et celle de la paie

doivent repenser et reformuler la description du rôle du professionnel de la paie selon l'impact de ces technologies.

Les professionnels de la paie devront se perfectionner et se requalifier afin de remplir leur rôle avec succès dans l'avenir. Une formation appropriée sera cruciale et il peut être nécessaire pour les organisations de recruter dans un bassin de talents plus large et moins traditionnel. Il sera essentiel pour les professionnels de la paie de rehausser leurs compétences et leurs aptitudes, pour se doter d'une connaissance approfondie du domaine de la paie, des capacités à résoudre les problèmes de manière créative et de solides compétences en analyse de données et en relations humaines.

## Performance du service

Un service de paie performant facilitera l'amélioration continue et contribuera à rehausser le profil de la paie dans les organisations. Des objectifs clés de performance et des indicateurs clés de performance seront intégrés dans les services afin de stimuler l'efficacité et l'optimisation au sein des organisations. Les indicateurs de performance stratégiques seront parmi les réalisations les plus importantes de la paie. À cette fin, il est important que ces indicateurs clés mesurent non seulement les éléments de base tels que le coût, la productivité, l'efficacité et la conformité, mais couvrent également ceux directement liés aux objectifs de l'entreprise et aident à orienter les plans et les décisions stratégiques. Les indicateurs clés de performance opérationnels et stratégiques fourniront une base de référence pour l'analyse comparative interne et externe et aideront à orienter la stratégie commerciale de l'organisation.

Avec une plus grande visibilité et un accès aux données en temps réel et aux résultats de performance, les professionnels de la paie seront mieux équipés pour offrir des évaluations détaillées et des recommandations pour améliorer les opérations de paie. Au-delà des opérations de paie, les professionnels de la paie seront également mieux outillés pour apporter de précieuses contributions au rendement global de leur organisation et aux objectifs futurs.

## Expérience des employés

À mesure que les organisations vont accentuer leurs efforts envers l'expérience des employés, les organisations mettront en œuvre un nombre croissant d'initiatives axées sur l'expérience, telles que des horaires flexibles, des programmes de mieux-être, des activités sociales et des capacités numériques supérieures. Ces nouvelles offres découlent « du plan de parcours de l'expérience de paie » des employés, c'est-à-dire une compilation de tous les moments importants pour les employés dans leur parcours de paie. Ces plans de parcours doivent être conçus conjointement avec les processus traditionnels de la paie. Bien que le recours aux processus opérationnels de la paie soit toujours essentiel, les professionnels de la paie doivent étendre leur champ de vision à l'ensemble des expériences qui revêtent de l'importance aux yeux de leurs employés.

La paie jouera un rôle majeur afin de délivrer une expérience client améliorée. Dans le modèle d'exploitation amélioré de la paie les typologies comportementales des clients de la paie doivent être étudiées et intégrées dans la conception des canaux d'accès à la paie. La paie peut alors se concentrer sur l'identification de moyens « personnalisés » pour influencer positivement l'expérience des employés.

## Deployment considerations

Avant de déployer le modèle d'exploitation amélioré, une organisation devra prendre en compte plusieurs facteurs, dont :

- **Structure de soutien :** Une structure robuste de soutien de niveau 0, construite autour de *bots* et de gestion automatisée des demandes, est primordiale dans le modèle d'exploitation amélioré de la paie, en tandem avec des niveaux de soutien 1 et 2 clairement définis. Les interactions avec les RH et les finances doivent également être formalisées, avec un mandat stratégique clairement défini pour éclairer les décisions d'affaires et faciliter l'amélioration continue.

- **Investissements technologiques :** Quelque peu dépendants de la technologie GCH et de paie choisie, les organisations devront considérer les activités à sous-traiter par rapport à celles à conserver à l'interne. Quel que soit le choix des solutions conservées à l'interne ou sous-traitées, les organisations devront probablement investir dans la technologie pour remplacer les technologies obsolètes encore beaucoup utilisées actuellement. Par exemple, les solutions basées sur le *cloud* peuvent permettre l'échange d'informations entre les systèmes et fournir un accès facile aux données de n'importe où et à tout moment.
- **Exigences en matière de libre-service et d'automatisation :** Une fonctionnalité de libre-service complète, avec des flux de travail et des approbations appropriés, devra remplacer la saisie manuelle des données afin de permettre aux professionnels de la paie de se concentrer davantage sur des initiatives stratégiques plutôt que sur des tâches administratives.
- **Formation et développement :** Les emplois des professionnels de la paie évoluant pour devenir des emplois plus techniques, analytiques et consultatifs, les professionnels devront avoir la possibilité de développer de nouvelles aptitudes. Les processus de recrutement devront également être modifiés en conséquence, en fonction des nouvelles compétences requises.
- **Éducation et socialisation :** Pour être reconnue comme un partenaire stratégique, la paie devra avoir un mandat actif axé sur l'automatisation, l'amélioration continue (c.-à-d. par le suivi des indicateurs clés de succès) et la gestion des données. Plus important encore, la paie devra éduquer l'entreprise quant à la valeur qu'elle peut offrir, en éduquant d'autres fonctions sur les capacités et la valeur stratégique de la paie.

## Facteurs essentiels de réussite

Outre les considérations de déploiement identifiées précédemment, il existe plusieurs facteurs essentiels que les organisations doivent prendre en compte lors de la transition vers un déploiement réussi du modèle d'exploitation amélioré de la paie. Ces facteurs critiques comprennent les suivants :

- **Avoir une vision inspirante :** Il est important d'offrir une vision inspirante de la situation future pour aider les membres dans l'organisation à embrasser la transformation et à s'approprier son succès.
- **Reconnaître les besoins des principales parties prenantes :** Bien que tous les employés seront affectés par la transformation d'une manière ou d'une autre, il est essentiel que les organisations comprennent dès le départ qui sont les principales parties prenantes, comment leurs rôles seront impactés et le niveau de soutien dont ils ont besoin dans le cadre de la transition. Comprendre et gérer les besoins uniques des principales parties prenantes dès le départ peut aider à favoriser l'adhésion au changement.
- **Maintenir une communication continue et efficace :** La communication est absolument essentielle au succès de la transition vers un nouveau modèle d'exploitation amélioré de la paie. Lors de l'élaboration de leur stratégie de communication de transformation, les organisations devraient réfléchir spécifiquement à la manière de réduire la peur du changement et de lutter contre la résistance au changement. Identifier à l'avance les stratégies potentielles peut aider à maintenir une transformation sur la bonne voie.
- **Récompenser l'adhésion au changement :** À la suite de la transformation, l'infrastructure de base d'une organisation changera. Ce changement devra être solidifié par une redéfinition des descriptions de poste et des plans de gestion du rendement. Les organisations doivent identifier des moyens d'encourager et de récompenser l'adhésion au changement.

- **Favoriser la formation et le développement**

: La formation sera un facteur essentiel de succès pour garantir l'efficacité du nouveau modèle. Dans le même temps, les organisations doivent reconnaître que la formation et le développement devront se poursuivre même après l'implantation du nouveau modèle.

Les changements et les améliorations du modèle afin de soutenir l'amélioration continue nécessiteront une formation, un encadrement et une communication en continu avec toutes les parties prenantes.

- **Célébrer les succès** : Les transformations requièrent énormément d'effort. Les organisations devraient trouver des moyens d'identifier et de célébrer les réussites au cours de la transition vers un modèle d'exploitation amélioré de la paie. En célébrant les succès, les employés peuvent voir à quel point le changement fonctionne bien, ce qui peut les aider à renouveler leur engagement envers tout processus de changement en cours.

# Nouvelle génération de modèle d'exploitation de la paie : l'usine de paie numérique

---

## Réinvention du modèle d'exploitation de la paie : Paie 2.0

### Survol du modèle

La trajectoire de transformation numérique aura certainement un impact et dépassera les optimisations marginales qui peuvent être obtenues grâce aux modèles d'exploitation traditionnels, en particulier la portée des services, les économies d'échelle et le rythme d'apprentissage. Pendant que les réseaux et algorithmes numériques deviennent de plus en plus intégrés au tissu des organisations et à leur noyau d'affaires, les industries commencent à fonctionner différemment.<sup>21</sup> De plus en plus d'organisations traditionnelles, dans tous les secteurs, sont confrontées à de nouveaux concurrents numériques et évoluent vers des modèles d'exploitation basés sur l'IA, sont exploitant largement les données, les algorithmes et les réseaux numériques. Peu importe la maturité de l'organisation, il est essentiel de comprendre et de reconnaître l'impact révolutionnaire de l'IA sur leurs opérations et leur stratégie, et de planifier de nouvelles façons de travailler en conséquence. Alors que la transformation de l'IA se généralise dans les fonctions commerciales (par exemple, les ventes et le marketing, la chaîne d'approvisionnement numérique, etc.), la numérisation de fonctions telles que les RH, les finances et la paie est inévitable dans un proche avenir.

Bien que le modèle d'exploitation amélioré de la paie proposé ait le potentiel d'augmenter considérablement l'efficacité et la valeur de la paie pour l'organisation, il ne sera pas en mesure de protéger dans l'avenir la fonction contre les

perturbations numériques à venir. Cela nécessite de repenser en profondeur le modèle de l'exploitation de la paie, où l'IA est au cœur d'une « usine de paie numérique », orchestrant les activités quotidiennes sans les contraintes des modèles d'exploitation traditionnels. Dans ce modèle d'exploitation numérique, l'IA est la principale source de création de valeur, en convertissant les données en prévisions et en informations pratiques, en soutenant des décisions critiques et en guidant et en automatisant les flux de travail opérationnels.

À l'instar du modèle d'exploitation amélioré de la paie présenté, il est important de reconnaître que ce qui est présenté ici est un scénario de référence, nous ne suggérons donc pas qu'il est l'unique modèle possible. Les composantes de ce modèle doivent être contextualisées selon les impératifs commerciaux des organisations. Nous constatons que la préparation de l'entreprise dans son ensemble est un facteur clé dans l'applicabilité et l'adoption de ce modèle. Contrairement à ce qu'il pourrait sembler, les petites et les grandes organisations ont toutes un motif unique pour adopter ce modèle, qui sera détaillé dans le rapport. Nous constatons que les secteurs de la technologie et des télécommunications, de la vente au détail et des services financiers sont en avance dans la transition vers ce modèle, en raison de la concurrence féroce à laquelle ils sont déjà confrontés de la part de plus petites organisations numériques qui perturbent leurs marchés.

---

<sup>21</sup> Harvard Business Review. *Competing in the Age of AI - How Machine Strategy Changes the Rules of the Business*. HBR, Jan - Feb 2020.

## Comparaison avec le modèle d'exploitation amélioré de la paie

Le modèle d'exploitation numérique de la paie est différent du modèle d'exploitation amélioré de plusieurs façons, mais en particulier sur les quatre aspects suivants :

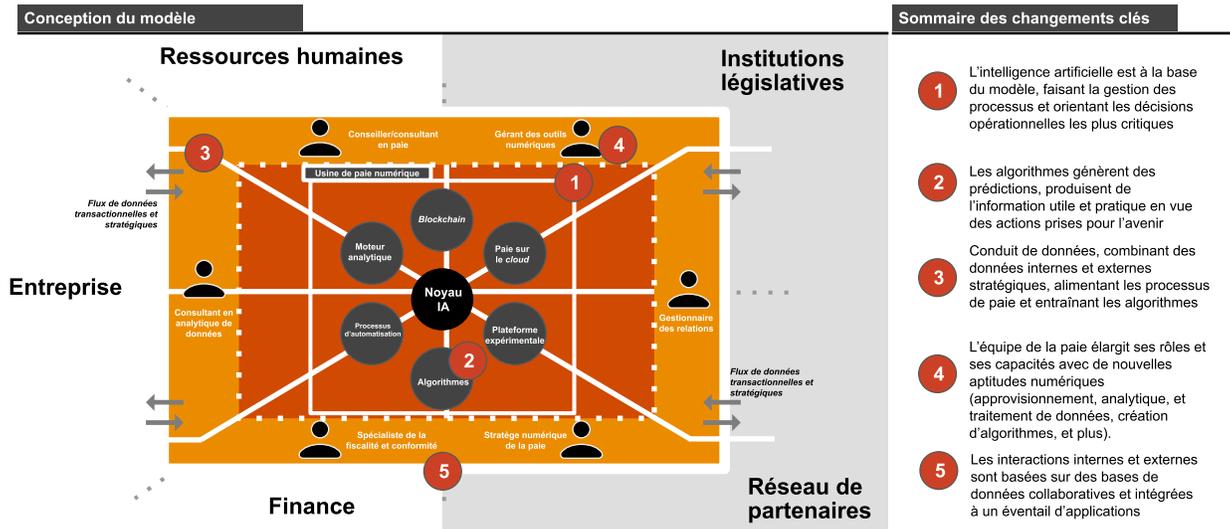
- Le modèle d'exploitation amélioré est toujours basé sur les méthodes traditionnelles de prise de décision et de transaction. Dans le modèle d'exploitation numérique, l'IA traite la prise de décision comme une science, en convertissant les données internes et externes en prédictions, en informations et en options qui, à leur tour, guident et automatisent les transactions opérationnelles.
- Dans le modèle d'exploitation amélioré, l'humain est au cœur de toutes les décisions opérationnelles quotidiennes (indépendamment de la complexité et de la fréquence), tandis que dans le modèle d'exploitation numérique, les algorithmes d'IA prennent toutes les décisions opérationnelles, pendant que l'humain surveille l'IA et améliore son rythme d'apprentissage et l'étendue de ses services.
- Le modèle d'exploitation amélioré est toujours axé sur les processus, basé sur la façon dont la paie est traditionnellement gérée. L'usine numérique de la paie est basée sur les données. Bien que les flux de travail reposent sur les processus opérationnels de la paie (et les exigences réglementaires), l'étendue des services et leur prestation auprès des clients de la paie sont fondées sur les tendances et les informations sur les données.
- Le portrait des capacités de l'équipe de paie dans le modèle d'exploitation amélioré est basé sur l'« hyperspécialisation » et la connaissance institutionnalisée de la paie, tandis que le modèle d'exploitation numérique de la paie se concentre sur un ensemble universel de capacités numériques telles que l'approvisionnement, le traitement et l'analyse des données ainsi que le développement des algorithmes afin de gagner un avantage concurrentiel.

## Composantes essentielles de l'usine de paie numérique

Voici les composantes essentielles de l'usine de paie numérique :

1. **L'IA** est au cœur des processus, agissant en tant que cerveau opérationnel du modèle, opérant plusieurs processus et prenant les décisions opérationnelles les plus critiques.
2. **Les algorithmes** génèrent des prédictions, des idées et des choix sur le futur état de la paie et les potentielles actions à prendre. Les technologies parfaitement intégrées comprennent l'**ARP, la chaîne de blocs, le moteur de paie cloud, le moteur d'analytique et les plateformes d'expérimentation**. Ensemble, ils gèrent la fonction de paie quotidiennement.
3. **Le flux de données** apporte de l'information sur les transactions internes et externes et sur certains éléments stratégiques, alimentant non seulement le traitement de base de la paie, mais également pour la formation d'algorithmes.
4. L'équipe de **professionnels de la paie** augmente ses capacités de base avec un ensemble universel d'aptitudes numériques (en approvisionnement, en traitement et en analyse de données, en développement d'algorithmes, etc.) et des compétences en conseil. Ils construisent, forment, maintiennent et étendent les capacités numériques, tous les besoins en représentant les besoins organisationnels et les besoins en stratégies d'affaires.
5. Les **interactions internes et externes** sont basées sur des bases de données intégrées dans une gamme d'applications à travers l'organisation. La paie étend sa chaîne de valeur grâce à de nouveaux partenariats internes et externes.

Figure 46 : Usine de paie numérique – Paie 2.0



L'annexe F comprend des exemples de processus de paie courants (cas d'utilisation) et les illustre comment l'usine de paie numérique les met en pratique.

## Au cœur du modèle

### Fondements d'intelligence artificielle

La décision de l'IA est au cœur du modèle. Elle effectue plusieurs processus et génère des décisions d'exploitation critiques de manière autonome. Les algorithmes d'IA :

- Orchestrent la configuration et le traitement de la paie;
- Détectent les anomalies de paie;
- Répondent aux demandes de base des employés;
- Identifient les causes profondes des problèmes plus larges en fonction du nombre et de la nature des demandes;
- Tirent parti de l'écosystème de fournisseurs pour obtenir des références pertinentes et des comparateurs de marché;
- Effectuent des conciliations financières;

- Échelonnet les problèmes plus complexes aux professionnels de la paie (conseiller en paie, surveillance des robots, équipe de direction, etc.)
- Automatisent les nouveaux processus;
- Fournissent des recommandations sur les politiques et les programmes.

Bien que les capacités de l'IA puissent sembler provenir du domaine de la science-fiction en imitant le raisonnement humain (IA forte), la plupart des activités ne sont pas de nature sophistiquée et nécessitent des tâches de base traditionnellement gérées par des humains (IA faible). Cela est déjà courant dans la plupart des fonctions commerciales des entreprises technologiques mondiales de premier plan (p.ex. lors de la gestion globale des entreprises d'information et dans les entreprises de commerce en ligne, dans la gestion de la manufacture, de la livraison et des autres opérations liées aux biens physiques).

### Gamme technologique

La plateforme d'analytique, l'ERP, la paie cloud et la chaîne de blocs, telles que régies par l'équipe de paie, font partie de la gamme d'outils technologiques

qui permet à la fonction de paie de changer radicalement l'échelle, la portée et le rythme de l'apprentissage, qui mesurent historiquement les performances opérationnelles de toute fonction de paie. La gamme technologique de l'usine numérique permet aux processus basés sur l'IA d'être implantés à grande échelle beaucoup plus rapidement que les processus traditionnels (p.ex. ajouter des bénéficiaires à un nouveau groupe de paie, avec une gamme spécifique d'attributs de paie et de questions liées à la paie). Ils permettent une portée beaucoup plus large, car ils peuvent être connectés à d'autres entreprises numérisées à partir d'autres fonctions (p. ex. connecter toutes les demandes de paie non standards des clients aux transactions de paie ou aux changements de politique, sans intervention humaine). Ils peuvent créer d'incroyables opportunités d'apprentissage et d'amélioration (comme la capacité de produire des modèles de comportement client de paie toujours plus précis et sophistiqués, puis d'adapter les services en conséquence).

Chaque gamme technologique peut être différente selon la stratégie technologique de l'entreprise mais, en général, elles comprennent les éléments suivants :

- **Algorithmes** : Ils génèrent des prédictions sur l'état futur ou les actions de paie. L'historique des transactions ou autres données des recherches précédentes améliorera les prédictions que l'algorithme peut faire.
- **ARP** : Permet l'automatisation des tâches de routine au sein de la paie ou entre la paie et ses partenaires étendus. L'identification et la hiérarchisation des opportunités d'ARP peuvent être orchestrées par l'IA.
- **Moteur d'analytique** : Il s'alimente de données internes et externes sur les opérations et la main-d'œuvre, en les convertissant en informations pratiques exploitables, en particulier pour surveiller les performances par rapport aux ententes de service de paie, informer l'équipe de paie ou les employés, déclencher une transaction ou un flux de travail, ou fournir des informations stratégiques aux leaders.
- **Chaîne de blocs** : Elle pilote toutes les activités de rapprochement au sein de l'organisation (p. ex. le temps et les présences, la paie et les finances, les dépôts bancaires, les rapprochements de fin d'exercice, les remises à des tiers, les rapports législatifs, etc.).
- **Plateforme d'expérimentation** : Plateforme sur laquelle des hypothèses et de nouveaux algorithmes sont testés pour s'assurer que leurs suggestions ont l'effet escompté.

## Flux de données

Le flux de données alimente les systèmes en permanence avec des données internes et externes sur les opérations et les transactions ainsi que des données structurées et non structurées, via un processus semi-automatisé qui rassemble, nettoie, intègre et protège les données de manière systématique, durable et continue. Ces données sont au cœur de l'opération numérique non seulement à des fins transactionnelles, mais, plus important encore, pour amener les algorithmes d'IA à produire de meilleures prédictions.

## Nouveaux rôles et capacités pour l'équipe de la paie

L'équipe de professionnels de la paie augmente ses principales capacités de paie avec un ensemble universel de compétences numériques (en approvisionnement, en traitement et en analyse de données, en développement d'algorithmes, etc.) et des compétences en conseil. De nouveaux rôles émergeront, tels que :

- **Moniteur de bot** : Responsable de la supervision des *bots* déployés, de la résolution des problèmes et de l'examen des cas d'utilisation pour le développement ultérieur de *bots*. Un rôle de consultant aux outils de *bots* s'occupera spécifiquement de la gestion des problèmes et des enjeux importants entourant les *bots* (qui ne sont pas standards).

- **Consultant en analyse de données et de main-d'œuvre :** Responsable de la conception et de la provision d'informations de gestion de la paie qui seront utilisées dans toute l'entreprise, et responsable de la gestion des principales exigences en matière de données et de systèmes, de sécurité, de rapports et d'analyses, ainsi que des tests et des mises à jour des systèmes.
- **Stratège numérique de la paie :** Responsable de l'analyse du marché de la technologie et de l'identification de nouveaux leviers pour automatiser et intégrer la technologie dans la paie, les ressources humaines et la finance. Ce rôle peut travailler avec des tiers pour co-crée des produits. Le stratège numérique examine également comment les machines et les personnes travaillent en partenariat pour garantir une expérience employé efficace.
- **Spécialiste de la conformité de la paie :** Veille au respect des règlements fiscaux et législatifs fédéraux, provinciaux et territoriaux et internationaux (le cas échéant) et supervise les opérations de paie internationales (le cas échéant) et la conformité fiscale des voyages d'affaires.

Il est important de noter que ces nouveaux rôles peuvent ne pas faire partie uniquement de la fonction de paie et, parfois, plusieurs rôles peuvent être assumés par une seule ressource. Certains rôles dépendront également de la taille de l'organisation et du fait qu'ils mènent leurs activités ou non à l'échelle internationale.

### Modèle d'interaction

Étant donné que le passage à ce modèle d'exploitation devra être coordonné entre plusieurs fonctions, toutes ces fonctions reposeront sur une nouvelle base de données intégrée, des analyses et des logiciels. Cela signifie que les données (RH, avantages, temps et présence, absences, etc.) seront intégrées dans une gamme d'applications pour maximiser leur impact.

L'élément qui différencie véritablement le modèle digital de la paie se trouve hors de la chaîne de valeur typique de la paie : c'est plutôt la valeur qu'il crée au sein du réseau de partenaires internes et externes. En connectant les données de paie et d'exploitation, de nouvelles informations sur la productivité de l'entreprise peuvent être générées. En connectant les avantages sociaux et les données de paie, les employés peuvent optimiser et ajuster leurs inscriptions aux plans d'avantages sociaux et aux programmes, et les organisations peuvent proposer des offres de récompenses totales plus compétitives qui ont une valeur réelle pour leurs employés. En connectant les données de paie à des références externes et à des informations sur le marché (p. ex. par les services des fournisseurs), les organisations peuvent continuellement implanter de meilleures pratiques et corriger certaines lacunes. La nouveauté de tout cela est que cela peut être fait sans la constante intervention humaine.

L'émergence d'un autre ensemble de rôle, tels que ceux de conseiller en paie, responsable des relations ou encore spécialiste en conformité de la paie, est due à l'éloignement des rôles traditionnels des tâches purement administratives et opérationnelles pour se rapprocher du côté plus stratégique et de conseil de la paie :

- **Conseiller en paie :** Supervise les opérations de paie et en particulier le service à la clientèle. Il s'occupe des problèmes échelonnés, mais agit en tant que conseiller pour les politiques et les programmes liés à la paie pour les RH, les finances et les services commerciaux. Le conseiller en paie apporte des connaissances spécialisées si nécessaire, et conçoit des solutions innovantes qui deviennent des services numériques.
- **Responsable des relations de paie :** Se concentre sur la provision d'informations stratégiques pour l'organisation. Le responsable des relations de paie acquiert une solide compréhension des besoins de l'organisation et devient « la voix » au sein de l'équipe de paie, en particulier dans l'amélioration ou le développement de nouvelles solutions numériques.

## Gouvernance

La gestion des actifs numériques et du réseau deviendra critique dans ce modèle, avec des protocoles bien définis et des collaborations planifiées dans diverses fonctions. Des corps législatifs internes et externes régleront la confidentialité des données, les biais algorithmiques et les risques de cybersécurité inhérents au modèle. La gouvernance s'intégrera à la fonction des affaires juridiques de l'organisation, qui peut même être impliquée dans les décisions relatives aux produits et à la technologie (pour tout défi juridique et éthique; p. ex. quelles données doivent être stockées et préservées et quelles données ne le devraient pas).

## Facteurs à considérer

L'usine de paie numérique est un concept radical à considérer pour de nombreuses organisations. Cela nécessite de surmonter de nombreux obstacles culturels, technologiques et des obstacles d'investissement. La transition d'un modèle d'exploitation traditionnel à un modèle basé sur l'IA ne peut pas être menée que par la paie, cela nécessite un effort « holistique ». Le modèle de base proposé peut varier en fonction d'une multitude de facteurs, à savoir la taille de l'organisation, le modèle d'exploitation actuel et l'état de préparation de l'organisation.

## Taille de l'organisation

Bien que les petites organisations n'aient pas le niveau de sophistication requis dans leur paie pour le passage sans embûche à ce modèle, elles peuvent être beaucoup plus agiles, notamment dans la transition vers un modèle d'exploitation numérique, et non seulement aux fins de paie (et pas même uniquement pour les fonctions RH et financières), mais bien en tant que modèle d'affaires

Bien que les petites organisations puissent ne pas avoir le niveau de sophistication requis dans leur système de paie pour passer à ce modèle, elles peuvent être beaucoup plus agiles dans la transition à un modèle d'exploitation numérique, pas seulement à des fins de paie (ni même que pour les fonctions RH et financières), mais bien en tant que modèle d'affaires global. De nombreuses jeunes compagnies adoptent la numérisation pour obtenir un avantage sur les grandes entreprises traditionnelles plus matures. Pour bon nombre de ces entreprises, le coût d'entrée dans les modèles d'exploitation numériques est inférieur à celui des entreprises traditionnelles, qui doivent ajuster leurs systèmes et processus déjà en place. Le passage de la paie à un modèle d'exploitation numérique n'est certainement pas hors de portée pour eux. En effet, l'IA est déjà capable de fixer optimalement des prix, de formuler des recommandations, de qualifier les fournisseurs, de détecter les anomalies, d'activer les *bots* de service à la clientèle et de fournir d'autres activités à grande valeur ajoutée. Cependant, le modèle pourrait devenir plus simple pour de telles organisations :

- Bon nombre des rôles numériques prescrits ne seront pas liés uniquement à la fonction de paie (p.ex. les surveillants des *bots* de paie, les consultants en analytique de données et les stratèges numériques). Ces rôles seront responsables de l'ensemble de l'entreprise numérique (y compris la paie).
- L'analyste de la paie portera plusieurs chapeaux au sein de ce modèle : superviser les opérations, fournir des conseils fiscaux, tirer parti des informations du noyau numérique pour soutenir les décisions commerciales et les changements de politiques et de pratiques, etc.
- En fonction du niveau de sophistication de la paie, le noyau numérique de la gamme technologique de base est plus simple que le modèle présenté; le moteur de paie *cloud* pourrait fournir de nombreuses fonctionnalités et attributs du noyau numérique.

Pour les organisations de plus grande taille, l'argumentaire en faveur du changement s'impose généralement en raison de la concurrence dans le marché et la volonté de rester compétitifs sur le plan des coûts, tout en restant pertinents dans leur marché. Si elles doivent surmonter une plus grande inertie pour passer au numérique, il y a de fortes chances que certaines des fonctions commerciales aient déjà planifié ou soient en transition vers un tel modèle d'exploitation. Le principal défi pour les organisations de plus grande taille est d'adapter la fonction de paie à une base numérique commune, c'est-à-dire une base intégrée de données, d'analyses et de logiciels. Cela nécessite une certaine centralisation et beaucoup de cohésion. Les actifs de données doivent être intégrés dans une gamme d'applications pour maximiser leur impact.

### Modèle d'exploitation existant et état préparatoire de l'organisation

Le point de départ de l'organisation a une incidence sur la rapidité avec laquelle elle peut mettre en place et s'adapter au nouveau modèle d'exploitation numérique. En particulier :

- Les organisations qui ne disposent actuellement pas d'un modèle d'exploitation officiel de la paie devraient d'abord en créer un et aspirer peut-être à passer au modèle d'exploitation amélioré de la paie. Le trajet pour passer à un modèle numérique sera plus long.
- Les organisations ayant des activités de paie décentralisées auront plus de mal à s'aligner sur ce modèle, qui exige des données communes et une cohésion de la pratique dans l'architecture des données et les processus d'affaires.
- Les organisations dont la paie est sous-traitée n'auront pas besoin de la même structure d'équipe de paie et de la sophistication du noyau numérique. On s'attend à ce que le fournisseur lui-même doive passer à ce modèle d'exploitation pour fournir des services à ses clients et rester pertinent. Cependant, du côté de la réception des services, l'organisation doit être en mesure de recevoir le flux de données opérationnelles et stratégiques du fournisseur

pour soutenir son programme numérique. Le noyau IA peut surveiller le respect des obligations contractuelles et signaler les violations contractuelles ou les problèmes de performance du service lorsque des événements inattendus surviennent.

- La transition vers un modèle d'exploitation numérique nécessite descendant un mandat et une stratégie qui soient cohérents à l'échelle de l'entreprise pour concevoir le modèle opérationnel de l'entreprise et inspirer de nombreux efforts « remontants ». Toutes les organisations et industries ne sont pas encore là. Nous voyons déjà que, poussés par une concurrence féroce et des tendances externes, les services financiers, les télécommunications et les détaillants s'orientent vers des modèles commerciaux numériques. Par conséquent, la préparation organisationnelle à une telle transformation est plus présente dans ces industries.
- Les organisations ayant une empreinte existante dans l'analyse de la main-d'œuvre et la stratégie numérique bénéficient naturellement d'une meilleure préparation pour passer à ce modèle.

### Implications du modèle

L'impact direct du modèle d'exploitation de l'usine de paie numérique sur l'expérience des employés, la performance du service, la résilience opérationnelle et l'organisation dans son ensemble sont clairement identifiés. Les facteurs suivants méritent d'être soulignés :

#### Créer de nouvelles capacités

Alors que les compétences de base en matière de paie seront toujours essentielles, les fonctions basées sur l'IA se développent sur un ensemble universel de capacités d'approvisionnement, de traitement, et d'analyse de données et de développement d'algorithmes. Ces capacités remodelent entièrement la stratégie, la conception commerciale et même le leadership. Ce modèle s'éloigne de l'ère des compétences de base qui

diffère d'un secteur à l'autre vers une ère propulsée par les données et les algorithmes. Cela nécessite de requalifier la fonction traditionnelle en partant de la haute direction jusqu'à tout le personnel de première ligne, ce qui est une étape importante et l'un des plus grands obstacles au succès de l'implantation.

À cette fin, certaines organisations qui traversent de telles transformations numériques à grande échelle choisissent de lancer des académies numériques à l'interne, qui comprennent généralement des travaux en classe (en ligne ou en personne), des ateliers, des formations en continu et même des visites en personne dans des entreprises expérimentées. La plupart des organisations engagent dans un premier temps un soutien externe pour rédiger le programme et offrir la formation, mais elles mettent généralement en place des processus pour renforcer les capacités internes. Chaque académie est différente, mais la plupart offrent quatre grands types d'enseignement :

**Leadership** : La plupart des académies s'efforcent de donner aux cadres supérieurs et aux chefs d'unités commerciales une compréhension de haut niveau du fonctionnement des modèles d'exploitation de l'IA et des moyens d'identifier et de hiérarchiser les initiatives. Ils fournissent également des discussions sur l'impact sur les rôles des travailleurs, les obstacles à l'adoption et le développement des aptitudes, et offrent des conseils pour inculquer les changements culturels sous-jacents requis.

**Analytique** : L'accent est mis ici sur l'amélioration constante des compétences techniques et interpersonnelles de ceux qui seront responsables de l'analyse des données, de la gouvernance des données et de la création des solutions d'IA.

**« Traducteurs commerciaux »** : Les traducteurs analytiques proviennent souvent du personnel commercial et ont besoin d'une formation technique fondamentale, par exemple sur la façon d'appliquer des approches analytiques aux problèmes de paie et en particulier sur le développement de cas d'utilisation de l'IA. Leur formation peut inclure des didacticiels en ligne, une expérience pratique d'observation de traducteurs d'expérience et un « examen » final dans lequel ils doivent réussir à implanter une initiative d'IA dans les processus de paie traditionnels.

## **Personnel de première ligne et utilisateurs**

**finaux** : Les travailleurs de première ligne n'ont peut-être besoin que d'une introduction générale aux nouveaux outils d'IA, suivie d'une formation en cours d'emploi et d'un encadrement lié à la façon de les utiliser. La direction générale (paie, RH, finance) peut avoir besoin de sessions de formation de haut niveau qui intègrent des scénarios métier réels dans lesquels de nouveaux outils améliorent les décisions.

## **Nouveau cadre de compétences et nouvelle stratégie de recrutement**

Le modèle d'exploitation de l'usine de paie numérique nécessite un type différent de compétences : des compétences liées à la fois à l'aspect technique et à l'aspect stratégique commercial. Les organisations doivent systématiquement embaucher des types de talents très différents et mettre en place des parcours de carrière et des systèmes d'incitatifs pour ces employés. Bien que cela puisse être d'abord accompli par un petit groupe de personnes motivées et informées en science des données et en analyse avancée, cela ne sera pas suffisant ni durable. Cela nécessite quatre changements fondamentaux :

- **Établir un nouvel ensemble de compétences** : La description du rôle du professionnel de la paie dans le modèle de la paie 2.0 est différente de celle de la paie traditionnelle. Cela nécessite l'établissement d'un nouvel ensemble de cadres de compétences pour divers rôles afin de faciliter le recrutement, l'intégration à l'organisation, le recyclage des compétences et l'avancement professionnel. Le manque d'un ensemble de compétences clair et d'attentes bien définies entraînera une confusion dans les rôles et les responsabilités.
- **Nouveau modèle de gestion des performances** : La nouvelle équipe de paie est composée de personnes possédant un large éventail de compétences. Compte tenu de cette diversité et en particulier au tout début du modèle, les ressources nécessaires pourraient se rapporter à divers services (avant la transition complète vers le nouveau modèle). Compte tenu

de la taille de l'organisation et de la complexité de la paie, certains des nouveaux rôles pourraient être partiellement assumés par l'équipe de la paie. La nature interdisciplinaire du modèle d'exploitation de l'usine de paie numérique nécessite une approche différente dans l'évaluation des performances, soit de passer de la performance individuelle à celle de l'équipe. Cela nécessite d'établir des valeurs partagées, des objectifs d'équipe transparents, une libre circulation des informations et de la rétroaction au sein de l'équipe, et une reconnaissance des compétences plutôt que pour leur poste.

- **Construire de nouveaux cheminements de carrière dans le domaine de la paie :** Si cela n'est pas anticipé, ne pas disposer d'un bassin de talents durable peut nuire à une opération de paie résiliente. La concurrence peut être féroce pour un type plus rare de compétences en matière de paie et d'analytique. Par conséquent, les organisations doivent trouver des moyens créatifs de créer des cheminements de carrière internes à partir d'autres fonctions vers la paie et vice-versa. Il pourrait être bénéfique de créer des programmes de rotation où les ressources ayant une formation en science des données peuvent travailler sur de nouveaux projets de paie numérique, tandis que les ressources disposant de compétences de base en paie et en finance en apprennent davantage sur l'automatisation des processus et l'IA. Cela peut créer de l'engagement, de l'enthousiasme et, surtout, la résilience commerciale nécessaire pour atténuer les risques d'attrition des talents.
- **Repenser la stratégie de recrutement et la marque pour la paie :** Le modèle de l'usine de paie numérique nécessite un nouveau genre de professionnels avec des compétences et des intérêts de carrière très différents. Cela nécessite de repenser la marque d'emploi et la stratégie de recrutement pour la prochaine vague de professionnels de la paie (des embauches sur le campus aux professionnels expérimentés).

## Considérations relatives à l'implantation

Voici un aperçu des conditions requises, des obstacles qui doivent être supprimés et des mesures à prendre pour une organisation lors de l'examen de l'usine de paie numérique :

- **Stratégie d'organisation :** La transition d'un modèle d'exploitation de paie traditionnel à un modèle basé sur l'IA ne peut pas être dirigée uniquement par la fonction de paie (ou même par les RH ou les finances). Cela nécessite de réorganiser le modèle d'exploitation d'une entreprise (généralement mené par les fonctions commerciales) et de reconstruire chaque fonction sur une nouvelle base intégrée de données, d'analytique et de logiciels par un mandat cohérent provenant de la haute direction.
- **Architecture claire :** Une nouvelle approche basée sur les données, l'analytique et l'IA nécessite une certaine centralisation et beaucoup de cohésion. Les bases de données doivent être intégrées dans une gamme d'applications pour maximiser leur impact. Les données fragmentées seront pratiquement impossibles à protéger continuellement, en particulier compte tenu des considérations de confidentialité et de sécurité.
- **Gouverner la coalition au sein de l'équipe d'exécution :** La création d'un groupe de travail conjoint sur la paie, les RH, les finances, les activités d'affaires, l'informatique et l'analytique garantira la collaboration et la prise de responsabilités, quelle que soit la répartition des rôles et des responsabilités. Au sein de ce groupe de travail, de nombreuses équipes interdisciplinaires apporteront la diversité de points de vue nécessaire et solliciteront les contributions du personnel de première ligne à mesure qu'ils construisent, déploient et surveillent de nouvelles capacités d'IA.

## Facteurs essentiels de succès

De nombreuses organisations se sont déjà lancées dans l'IA, car le coût d'entrée a chuté et les technologies qui prennent en charge l'IA, comme les plateformes de développement, le stockage de données et la puissance de traitement ont considérablement progressé. En effet, on estime que l'IA ajoutera 13 milliards de dollars à l'économie mondiale. Malgré ce potentiel, de nombreuses organisations ne parviennent pas à adapter l'utilisation de l'IA aux pratiques de base qui soutiennent une adoption généralisée. La plupart parviennent à exécuter quelques pilotes ou à appliquer l'IA dans un seul processus. Voici les facteurs de succès critiques et les leçons tirées de l'implantation de projets numériques et d'IA à grande échelle dans le cadre de la refonte des modèles d'exploitation des organisations :

- **Expliquer pourquoi :** Un argumentaire convaincant aide les organisations à comprendre l'importance des initiatives de changement et comment toutes en bénéficieront. Ceci est particulièrement critique avec les projets numériques, car la crainte que l'IA supprime des emplois augmente la résistance des employés. Les dirigeants doivent proposer une vision qui rassemble tout le monde autour d'un objectif commun.<sup>22</sup> L'équipe de paie doit comprendre pourquoi l'IA est importante pour la fonction et comment elle s'intégrera dans une nouvelle culture orientée vers l'IA. En particulier, ils doivent avoir l'assurance que l'IA améliorera plutôt que diminuera ou même éliminera leurs rôles. Les membres de l'équipe doivent comprendre que la majorité d'entre eux devra s'adapter à l'utilisation de l'IA plutôt que d'être remplacée par elle.
- **Prévoir les obstacles spécifiques de l'organisation au changement :** Les chefs de projet doivent identifier tous les obstacles au changement de l'organisation et les aborder dès le départ. Étant donné la nature multidisciplinaire du concept d'usine numérique de paie, tout processus cloisonné (p.ex. la paie, la

rémunération totale, les RH et les finances) peut empêcher l'adoption généralisée de l'IA. Les organisations qui attribuent des budgets par fonction ou par unité commerciale peuvent avoir du mal à constituer des équipes agiles interdisciplinaires, par exemple.

- **Budgétisation autant pour l'intégration et l'adoption que pour la technologie (sinon plus) :** Les organisations qui ont implanté avec succès des modèles d'exploitation numériques consacrent plus de la moitié de leur budget d'analyse à des activités qui ont conduit à l'adoption, telles que la refonte du flux de travail, la communication et la formation. Ceci est particulièrement important pour investir simultanément dans l'aide à la transition de l'équipe de la paie vers la nouvelle approche, la formation continue entourant les nouvelles compétences.
- **Équilibrer la faisabilité, l'investissement en temps et la valeur :** L'implantation de l'usine de paie numérique est un long parcours qui ne peut être réalisé qu'en plusieurs phases sur quelques années. En équilibrant la complexité par rapport à la valeur, les organisations doivent développer une gamme d'initiatives (regroupées par phases) avec des horizons temporels différents. Les processus automatisés qui ne nécessitent pas d'intervention humaine, tels que la détection des anomalies de paie assistée par IA, peuvent offrir de la valeur plus rapidement par rapport aux initiatives qui nécessitent une implication humaine, telles que le service à la clientèle de paie soutenu par l'IA, avec une période d'amortissement plus longue. La hiérarchisation devrait être basée sur une vision à long terme et prendre en considération la manière dont plusieurs initiatives avec des délais différents pourraient être combinées pour maximiser la valeur globale.

<sup>22</sup> Harvard Business Review. *Building the AI Powered Organization*. HBR, July - August 2019.

- **Appliquez-le :** Le rôle des leaders est essentiel. Tout d'abord, les dirigeants peuvent démontrer leur engagement envers l'IA en suivant une formation académique. Mais ils doivent également encourager activement de nouvelles méthodes de travail. Les modèles d'exploitation basés sur l'IA nécessitent une expérimentation et, souvent, les premières itérations ne fonctionnent pas comme prévu. Lorsque cela se produit, les dirigeants doivent mettre en évidence les leçons tirées des projets pilotes. Cela aidera à encourager une prise de risque appropriée. Les leaders les plus efficaces sont humbles, posent des questions et renforcent la valeur de diverses perspectives.
- **Spectre de responsabilité :** Lors de la mise en place d'un projet d'IA à grande échelle, tel que l'usine de paie numérique, il n'est pas rare de percevoir le personnel d'analytique de l'entreprise comme responsable du produit. Cependant, le spectre de responsabilité devrait évoluer vers la paie, car c'est elle qui doit diriger l'implantation, définir les rôles et la guider du début à la fin.
- **Faciliter et suivre de près l'implantation :** La comparaison des résultats des décisions prises avec et sans IA peut encourager une adoption plus large, tant pour les clients de la paie que pour l'équipe de la paie. Cela permettra également à l'équipe qui surveille l'implantation de corriger le tir si nécessaire.

# Implications de l'avenir de la paie

---

## Coût de la conformité

Le modèle d'exploitation amélioré et l'usine de paie numérique entraîneront une réduction du temps consacré aux activités liées à la mise en conformité pour les professionnels de la paie. Les activités seront axées sur l'intégration de la technologie et les consultations dans les domaines spécialisés des exigences réglementaires et de conformité. L'accent sera mis sur le passage à des activités de conformité à valeur ajoutée et contribuera à la transition du rôle du professionnel de la paie hors de ses fonctions administratives. Le modèle d'exploitation amélioré et l'usine de paie numérique entraîneront des coûts supplémentaires exceptionnels au départ, afin de faire la transition et de mettre en place le nouveau modèle d'exploitation. À court terme, les coûts peuvent augmenter si l'on estime que les économies de coûts annuelles dépasseront l'augmentation initiale des coûts.

Les mandats de conformité de la paie numérique par le gouvernement exigeront un investissement initial pour la planification, le développement et l'implantation, mais aboutiront à terme à des réductions annuelles des coûts. L'usine de paie numérique préparera les organisations à tirer le meilleur parti de ces futures exigences législatives. Le partage systématique d'informations transactionnelles entre l'employeur et les gouvernements augmentera la conformité d'une organisation, l'exactitude des rapports, réduisant le volume des audits et le temps passé à répondre aux audits. Le noyau numérique sera un investissement

dans les mesures préventives visant à maintenir un faible coût annuel de la conformité grâce à une technologie agile qui s'adaptera aux changements législatifs de manière transparente, en contraste avec les ressources importantes actuellement requises. Il aidera également le gouvernement à offrir plus efficacement des programmes essentiels qui profitent aux Canadiens, comme les programmes de remplacement du revenu des ménages en raison de la pandémie.

## Futures contributions économiques

Nous considérons que, dans l'avenir, la paie jouera un rôle central dans des aspects clés des activités des employeurs. La paie sera un moteur de performance et de croissance pour les employeurs en utilisant les données et la technologie pour gérer efficacement les coûts, fournir des informations stratégiques et contribuer à attirer et à retenir les talents. La paie jouera une fonction plus instrumentale dans l'expérience des employés, en continuant à fournir un service de haute qualité aux employés et en participant à des initiatives innovantes telles que des horaires flexibles, des programmes de mieux-être, des activités sociales et des expériences numériques supérieures.

L'usine numérique de la paie et, dans une moindre mesure, le modèle d'exploitation amélioré, nécessiteront tous deux des investissements technologiques importants. Tant pendant la

transition que sur une base continue, nous prévoyons une activité économique accrue grâce aux investissements dans les logiciels, le matériel et la formation connexe. Cela tiendra compte également de l'évolutivité en fonction de la taille de l'organisation. Les organisations plus petites ne devraient pas avoir le sentiment que leur taille est un obstacle à ces progrès nécessaires pour les rendre plus efficaces sur le plan opérationnel.

Nous envisageons que la paie agira comme un chef de file dans l'adoption de la technologie au sein des organisations et fournira un modèle quant à la façon dont les fonctions opérationnelles peuvent se transformer et créer une amélioration continue.

## Amélioration des compétences

Tant le modèle d'exploitation amélioré que le modèle d'usine de paie numérique nécessiteront une mise à niveau et une requalification importante du personnel de la paie ainsi que des fonctions connexes, telles que les RH, pour s'adapter aux nouvelles technologies et aux méthodes de travail. L'accès à une formation et à une certification pertinentes sera un élément important pour assurer une transition efficace. À mesure que les employeurs recrutent de nouveaux professionnels de la paie, ils se tourneront probablement vers un bassin de talents plus large et moins traditionnel, c'est-à-dire du personnel possédant des compétences différentes de celles recherchées dans le passé. Des compétences et des capacités améliorées telles qu'une connaissance approfondie de l'industrie, la capacité à résoudre les problèmes de manière créative, l'analyse efficace des données et des compétences en relations interpersonnelles viendront s'ajouter aux qualités du professionnel de la paie.

## Emploi

Comme indiqué dans les deux modèles opérationnels, le contenu des rôles de paie devrait changer considérablement. Ceci concorde avec d'autres recherches. Par exemple, le modèle de Faethm prédit qu'au cours des cinq prochaines années, 41 pour cent des tâches des administrateurs

de paie seront automatisées, sept pour cent exigeront de nouvelles compétences ou responsabilités et 53 pour cent leurs activités resteront inchangées.

Au fur et à mesure que les tâches routinières seront automatisées, l'accent sera mis davantage sur le travail et l'interprétation des données, la gestion des systèmes technologiques et les interactions avec les employés à plus grande valeur ajoutée

## Conclusions, implications et prochaines étapes

L'objectif de la paie a toujours été simple : payer les employés avec précision et de manière ponctuelle. Historiquement, la paie a été considérée comme une fonction administrative et tant qu'elle fonctionne correctement, elle passe inaperçue par la haute direction. Cependant, les organisations canadiennes devraient mieux reconnaître la valeur que les professionnels de la paie apportent et le rôle essentiel qu'ils jouent aujourd'hui et continueront de jouer à l'avenir. Les progrès technologiques, l'analyse des données, les mesures du rendement et l'évolution démographique des employés donneront l'occasion aux organisations de se pencher sérieusement sur leur fonction de paie. Le potentiel de la paie pour être un contributeur précieux au succès d'une organisation n'a jamais été aussi grand.

À la base, les organisations ont la responsabilité de s'assurer que les employés bénéficient de leurs droits correctement, et la paie joue un rôle essentiel dans le maintien de la confiance entre les employés et leur organisation. La paie a le potentiel de fournir des informations importantes et une valeur réelle à une organisation et cette opportunité n'a jamais été aussi répandue qu'à l'heure actuelle. Le moment est venu de rehausser le profil et le potentiel de la paie.

# Annexe A : Auteurs

---

Les principaux auteurs de cette étude sont :

**Michael Dobner**

Leader national de la pratique économique  
416 815 5055  
michael.dobner@pwc.com

**Matthew Pittman**

Transformation des RH  
416 402 8649  
matthew.pittman@pwc.com

**Kim White**

Impôt et solutions mondiales en matière de paie  
416 869 2662  
kim.white@pwc.com

**Gemma Stanton-Hagan**

Économiste principale  
416 687 8967  
gemma.l.stanton-hagan@pwc.com

**Charlene Lutic**

Transformation des RH  
403 509 6640  
charlene.c.lutic@pwc.com

**Nicole Nazareth**

Impôt et solutions mondiales en matière de paie  
416 687 8458  
nicole.nazareth@pwc.com

**Farbod Nassiri**

Transformation des RH  
647 878 7069  
farbod.x.nassiri@pwc.com

**Greg Carey-Hill**

Fiscalité et services en matière de mobilité mondiale  
416 687 8402  
greg.carey-hill@pwc.com

**Robin Orford**

Économiste  
416 941 8383 ext. 16210  
robin.e.orford@pwc.com

**Kishore Daggupati**

Conseils  
905 439 6634  
kishore.daggupati@pwc.com

**Chanel Laffin**

Données et analytique  
905 815 6500 ext. 63310  
chanel.x.laffin@pwc.com

# Annexe B : Références

---

- <sup>1</sup> Framework Partners et l'Association canadienne de la paie. *L'Association canadienne de la paie SNP 2019 Professional Research Survey, Full Results*. Framework, 2019.
- <sup>2</sup> Bloomberg Tax & Accounting. *2019 Payroll Benchmarks Survey Report*. Bloomberg, 2019.
- <sup>3</sup> Ibid.
- <sup>4</sup> Ibid.
- <sup>5</sup> Alight & NGA Human Resources. *2019 Global Payroll Complexity Index Report*. NGA HR, 2019.
- <sup>6</sup> PwC Australie Payroll Consulting Team. *The Power of Payroll*. PwC Australie, 2018.
- <sup>7</sup> Brandau, Mark. *The Forrester Tech Tide™: Cloud Human Capital Management, Q4 2019*. Forrester, 2019.
- <sup>8</sup> Player, Steve & Collins, Rachele. *What's Driving the Finance Agenda 2018?* APQC, 2018.
- <sup>9</sup> Association canadienne de la paie. *Regulatory Compliance Costs*. 2011.
- <sup>10</sup> Association canadienne de la paie. *Regulatory Compliance Costs*. 2011.
- <sup>11</sup> PwC Australie. *What does the future hold for payroll?* PwC Australie, 2019.
- <sup>12</sup> PwC Australie Payroll Consulting Team. *The Power of Payroll*. PwC Australie, 2018.
- <sup>13</sup> Framework Partners et l'Association canadienne de la paie, *Sondage auprès des travailleurs canadiens de la SNP 2019, résultats du communiqué de presse national*. Framework, 2019.
- <sup>14</sup> L'Association canadienne de la paie. *Résultats de sondage de la Semaine nationale de la paie 2019*. Association canadienne de la paie, 2019.
- <sup>15</sup> McFarlane, Trish & Hammond, Tom. *HR Tech Conference Market Landscape: Payroll*. Paychex, 2019.
- <sup>16</sup> PwC Australie. *What does the future hold for payroll?* PwC Australie, 2019.
- <sup>17</sup> Deloitte. *The 2018 Payroll Operations Survey*. Deloitte, 2018.
- <sup>18</sup> McFarlane, Trish & Hammond, Tom. *HR Tech Conference Market Landscape: Payroll*. Paychex, 2019.
- <sup>19</sup> DeMent, Brad & Robinson, Trey. *Finance Shared Services Benchmarks and Trends*. APQC, 2019.
- <sup>20</sup> APQC. *Embracing robotic process automation (RPA) for Finance*. APQC, 2018.
- <sup>21</sup> Harvard Business Review. *Competing in the Age of AI - How Machine Strategy Changes the Rules of the Business*. HBR, janvier - février 2020.
- <sup>22</sup> Harvard Business Review. *Building the AI Powered Organization*. HBR, juillet - août 2019.

# Annexe C : Limites

---

**Réception de nouvelles données ou faits :** PwC se réserve le droit de réviser ou de retirer ce rapport s'il reçoit des données supplémentaires ou s'il prend connaissance de faits existant à la date du rapport, mais qui n'étaient pas connus de lui lors de sa préparation. Les résultats sont tels qu'en juin 2020, et PwC n'a aucune obligation d'informer quiconque de tout changement ou question porté à son attention après cette date, qui aurait une incidence sur ses conclusions.

**Limites d'utilisation :** Ce rapport a été préparé uniquement pour l'usage et le bénéfice de l'Association canadienne de la paie (l'« Association »), et conformément à une relation client exclusivement avec l'Association. Nous comprenons que l'Association peut communiquer notre rapport à des tierces parties. L'Association peut publier ce rapport auprès de tierces parties seulement dans son intégralité, et tout commentaire ou interprétation en lien avec ce rapport que l'Association a l'intention de publier au public nécessite soit le consentement écrit de PwC ou doit être clairement identifié comme l'interprétation de l'Association du rapport ou doit comporter l'ajout, par l'Association, d'un lien vers le rapport complet. PwC n'accepte aucune obligation de diligence, obligation ou responsabilité, le cas échéant, pour tout préjudice subi par l'Association ou une tierce partie en raison d'une interprétation faite par l'Association concernant ce rapport.

De plus, aucune autre personne ou entité ne doit se fier à l'exactitude ou à l'exhaustivité des déclarations faites aux présentes. En aucun cas PwC ne pourra être tenu responsable des dommages, coûts ou pertes subis en raison de la confiance accordée au contenu de ce rapport par une personne autre que l'Association.

**Ce rapport et l'analyse connexe doivent être considérés comme un tout :** Choisir uniquement des parties de l'analyse ou des facteurs que nous avons considérés, sans considérer tous les facteurs et l'analyse dans son ensemble, pourrait créer une vision trompeuse de nos conclusions. La préparation de nos analyses est un processus complexe et ne peut pas toujours faire l'objet d'une analyse partielle ou d'une description sommaire. Toute tentative en ce sens pourrait conduire à insister indûment sur un facteur ou une analyse en particulier.

Nous notons que des écarts importants par rapport aux principales hypothèses énumérées ci-dessus peuvent entraîner un changement important de notre analyse.

# Annexe D : Abréviations

---

**IA** : Intelligence artificielle

**APQC** : American Productivity & Quality Center

**GPA** : Gestion des processus d'affaires

**CCC** : Comité conseil des clients

**ACP** : Association canadienne de la paie

**PGI** : Progiciel de gestion intégrée

**FAQ** : Foire aux questions

**ETP** : Équivalent temps plein

**PIB** : Produit intérieur brut

**RGPD** : Règlement général sur la protection des données

**GCH** : Gestion du capital humain

**RH** : Ressources humaines

**TI** : Technologies de l'information

**SNP** : Semaine nationale de la paie

**FSLP** : Fournisseurs de services et de logiciels de paie

**PwC** : PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l.

**ARP** : Automatisation robotique des processus

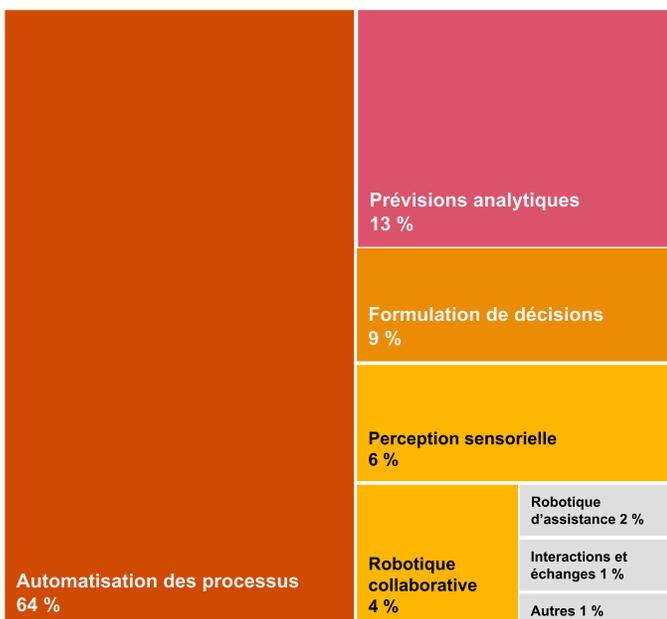
**ANS** : Accord de niveau de service

# Annexe E : Projection en cinq ans : automatisation

---

Trois technologies principales représenteront plus de 86 pour cent des économies liées à l'automatisation d'ici 2025.

## Technologies d'automatisation principales entraînant des économies



\* L'élément « Autres » comprend plusieurs technologies contribuant pour moins de 1 pour cent à l'impact global de l'automatisation sur les salaires, dont la robotique mobile, la robotique de navigation, la découverte de solutions, la conception générative et l'origination créative.

# Annexe F : Cas d'utilisation

Processus de paie et description du cas d'utilisation	Approche traditionnelle	Modèle d'exploitation amélioré de la paie	Modèle d'exploitation numérique de la paie
<b>Requête des employés</b> Un employé estime qu'il n'a pas été payé pour ses heures supplémentaires	L'employé contacte le superviseur, ou : <ol style="list-style-type: none"> <li>L'employé communique avec l'administrateur de la paie pour l'informer que les heures supplémentaires n'ont pas été payées;</li> <li>L'administrateur de la paie fait une investigation (L'employé a-t-il été payé? L'employé était-il admissible aux heures supplémentaires? etc.).</li> <li>L'administrateur de la paie prend des mesures correctives (il avise l'employé que les heures ont été réellement payées ou émet un paiement manuel)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1a. L'employé consulte le relevé de paie en ligne pour confirmer que les heures n'ont pas été payées. ou</li> <li>1b. L'employé ouvre un billet pour informer que les heures supplémentaires n'ont pas été payées.</li> <li>2. Le soutien de niveau 1 confirme que l'employé était admissible et que des heures n'ont pas été payées. Le billet est transféré au soutien de niveau 2.</li> <li>3. Le soutien de niveau 2 prend des mesures correctives (il émet un paiement manuel ou traite les heures lors de la prochaine paie). Le billet est fermé avec une notification de flux de travail appropriée à l'employé.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'employé lance l'application d'assistance <i>chatbot</i> sur son téléphone portable et fait la demande (par texte ou parole).</li> <li>2. Le <i>chatbot</i> intègre les composants de la paie de l'employé et vérifie les règles d'admissibilité (noyau AI). Il détecte l'admissibilité des employés et les heures qui n'ont pas été payées.</li> <li>3. La transaction automatique est déclenchée pour un ajustement rétroactif via le moteur de paie (par le noyau AI) avec une notification au conseiller en paie sur l'ajustement.</li> <li>4. Le <i>chatbot</i> informe l'employé du montant et de la date de l'ajustement (en quelques instants). S'il est admissible au paiement à la demande, l'ajustement sera déposé le jour suivant.</li> </ol>

Processus de paie et description du cas d'utilisation	Approche traditionnelle	Modèle d'exploitation amélioré de la paie	Modèle d'exploitation numérique de la paie
<b>Nouvelle embauche</b> Un nouvel employé a été embauché au milieu de la période de paie.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le responsable du recrutement remplit les documents relatifs aux nouveaux employés (formulaires papier ou en ligne) et les soumet à l'équipe de paie.</li> <li>2. L'administrateur de la paie entre les informations sur le nouvel employé dans le système de paie et effectue manuellement les ajustements de salaire.</li> <li>3. L'employé reçoit le premier paiement (bimensuel) au prorata.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1a. Le responsable du recrutement entre les informations sur les nouveaux employés dans le système de paie à l'aide de la fonctionnalité MSS ou</li> <li>1b. Les RH (recrutement, HRBP, etc.) saisissent les informations relatives aux nouveaux employés dans le système de GCH/paie.</li> <li>2. L'administrateur de la paie est informé de la nouvelle embauche et vérifie l'exactitude des informations (examen générés par le système mettant en évidence les erreurs potentielles). Le prorata des salaires est généré par le système.</li> <li>3a. L'employé reçoit un courriel de bienvenue</li> <li>3b. L'employé reçoit le premier paiement bimensuel au prorata.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1a. La saisie de la nouvelle embauche est déclenchée par le gestionnaire via un accès direct ou</li> <li>1b. La nouvelle transaction d'embauche est générée par les RH (recrutement, HRBP, etc.) via un accès direct.</li> <li>2. Le <i>chatbot</i> met à jour le dossier de l'employé sur le système <i>cloud</i>, il vérifie les retenues d'impôts ou autres implications et l'admissibilité aux voyages (met à jour les autres systèmes, le cas échéant).</li> <li>3. Le tableau de bord des effectifs de l'organisation du responsable du service est automatiquement mis à jour.</li> <li>4. Le <i>chatbot</i> confirme la mise à jour à l'employé.</li> </ol>
<b>Changement d'employé</b> Un employé a récemment déménagé et souhaite changer d'adresse.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'employé informe l'administrateur de la paie du changement d'adresse.</li> <li>2. L'administrateur de la paie change l'adresse dans le système de paie.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grâce à la fonctionnalité en libre-service des employés, les employés mettent à jour leur adresse.</li> <li>2. L'employé reçoit un avis indiquant que le changement d'adresse a été effectué avec succès.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'employé lance l'application libre-service <i>chatbot</i> et change l'adresse (parole ou texte).</li> <li>2. Le <i>chatbot</i> met à jour le dossier de l'employé sur le système <i>cloud</i> et vérifie les impôts ou les implications et l'admissibilité aux voyages (met à jour les autres systèmes, le cas échéant).</li> <li>3. Le <i>chatbot</i> confirme la mise à jour à l'employé (en quelques instants).</li> </ol>

Processus de paie et description du cas d'utilisation	Approche traditionnelle	Modèle d'exploitation amélioré de la paie	Modèle d'exploitation numérique de la paie
<b>Licenciement</b> Un employé a démissionné et a fait part à son supérieur de son intention de partir.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le directeur de l'employé remplit les documents de résiliation et les soumet à la paie.</li> <li>2. L'administrateur de la paie entre les informations de fin de contrat dans le système de paie, effectue manuellement des ajustements de salaire (si nécessaire), calcule manuellement la paie finale et génère une attestation de licenciement.</li> <li>3. L'administrateur de la paie avise les autres intervenants clés (avantages sociaux, retraite).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1a. Le responsable de l'employé entre les informations de fin de contrat dans le système de paie à l'aide de la fonctionnalité MSS. ou</li> <li>1b. Les informations de licenciement sont saisies dans le système GCH/ paie par les RH ou le responsable de l'employé.</li> <li>2. L'administrateur de la paie est informé de la résiliation et vérifie l'exactitude des informations (messages d'erreur générés par le système). Le salaire final et l'attestation sont générés par le système.</li> <li>3. Grâce à des flux de travail appropriés, les autres intervenants clés (c.-à-d. avantages sociaux, retraite, TI) sont informés.</li> <li>4. Les demandes d'entretien de départ et les procédures de départ sont envoyées à l'employé.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La transaction de résiliation est déclenchée par le gestionnaire via un accès direct.</li> <li>2. Le noyau d'IA lance les transactions appropriées (calcul de la paie finale, contrôle des absences / autres droits et indemnités / cessation de pension, résiliations d'accès, collecte d'actifs, attestation, etc.) avec notification au conseiller en paie et au HRBP.</li> <li>3. Courte enquête envoyée à l'équipe de l'employé.</li> <li>4. HRBP reçoit des informations sur les raisons potentielles du départ (sur la base des résultats de l'enquête et d'autres tendances choisies par le directeur de l'IA) avant l'entretien de départ.</li> <li>5. Le tableau de bord des effectifs de l'organisation du responsable du service est automatiquement mis à jour.</li> </ol>
<b>Rapports de conformité</b> L'organisation a récemment reçu un rapport PIER.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1a. Le responsable de la paie ou l'administrateur de la paie examine le rapport PIER et répond à l'ARC or</li> <li>1b. Le gestionnaire de la paie décide de payer les montants dus au PIER sans autre enquête.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'analyste de la paie examine le rapport PIER et répond à l'ARC.</li> <li>2. L'analyste de la paie met en œuvre des mesures ou des processus pour minimiser les écarts futurs.</li> <li>3. L'analyste de la paie établit et surveille les indicateurs liés aux rapports PIER.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le noyau IA reçoit une notification des anomalies qui ont déclenché l'enquête.</li> <li>2. Le spécialiste de la conformité et le conseiller de la paie en sont informés et les informations et les recommandations concernant la requête leur sont automatiquement fournies.</li> <li>3. Sur la base des résultats de l'enquête et des actions correctives, le système (moteur d'algorithme) apprend à appliquer un ensemble supplémentaire de contrôles et d'indicateurs de performance (à titre de mesure proactive).</li> </ol>



---

Cette publication est conçu exclusivement à des fins d'information générale et ne constitue nullement un conseil professionnel. Il est recommandé de ne prendre aucune mesure fondée sur l'information contenue dans cette publication avant d'avoir obtenu l'avis d'un professionnel. Aucune déclaration ou garantie (expresse ou implicite) n'est fournie quant à l'exactitude ou l'exhaustivité de l'information contenue dans cette publication et, dans la mesure où cela est permis par la loi, PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., ses membres, son personnel et ses mandataires n'acceptent et n'assument aucune obligation, aucune responsabilité et aucun devoir de diligence à l'égard de toute conséquence que vous ou toute autre partie pourriez subir en agissant ou en vous abstenant d'agir sur la foi de l'information contenue dans cette publication ou de toute décision fondée sur cette information.

© PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2020. Tous droits réservés. PwC s'entend du cabinet canadien, et quelquefois du réseau mondial de PwC. Chaque société membre est une entité distincte sur le plan juridique. Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez notre site Web à l'adresse : [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).