

LA PROFESSION COMPTABLE

aujourd'hui et demain

Laprofessioncomptable.com

SOMMAIRE

I. Méthodologie de l'étude

- ❖ L'approche utilisée 2
- ❖ Le profil des cabinets interrogés 2
- ❖ Les éléments constitutifs du prix de revient d'un bulletin de paie 3

II. Données générales

- ❖ La part du chiffre d'affaires « paie » du cabinet 4
- ❖ Le prix de vente mensuel d'un bulletin de salaire 4
- ❖ L'organisation du cabinet 4
- ❖ Le nombre moyen de bulletins de paie traités par collaborateur 5
- ❖ La notion de secteur complexe 5

III. Analyse des ressources

- ❖ Le système d'information 6
- ❖ La gestion des compétences 6
- ❖ Les frais de structure 7

IV. L'analyse du processus de mise en place d'un dossier 8

V. L'analyse des activités du processus paie

- ❖ La production de la paie 8
- ❖ La gestion des évènements 10
- ❖ Les déclarations sociales 11
- ❖ La maintenance du dossier 11
- ❖ L'assistance clientèle 11

VI. Synthèse

- ❖ Temps de gestion d'un bulletin 12
- ❖ Répartition du temps passé en fonction des organisations 12
- ❖ Coût de revient d'un bulletin 13
- ❖ Conclusion 15

QUEL EST LE PRIX DE REVIENT D'UN BULLETIN DE PAIE EN CABINET ?

Avant-propos

L'offre par la Profession Comptable d'une prestation Paie « au juste prix » fait à l'évidence partie des attentes des clients (cf. enquête initiée par l'OECE à l'occasion du 61^{ème} Congrès consacré au Social de Toulouse).

Encore faut-il définir précisément ce qu'est une mission Paie et en connaître le coût de revient exact, ce qui n'est pas si facile tant ses composants et modalités de production peuvent être différents d'un confrère à l'autre.

L'enquête a conduit à déterminer :

- Les conditions de structuration et d'organisation du cabinet nécessaires à l'établissement de bulletins de paie mais différenciées selon les cabinets (notamment en tenant compte du mode d'organisation : avec ou sans pôle social),
- Toutes les opérations de transmission, de classement et de sécurisation de l'information traitée et à détailler très précisément toutes les étapes du processus de production depuis la collecte, la vérification et l'approbation des données, le traitement de l'information et sa restitution au client.

Ce qui a permis de définir tous les éléments - directs et indirects - constitutifs d'un coût de revient d'un bulletin de paie, celui-ci pouvant être différencié selon les options retenues par le cabinet.

Cette démarche s'inspire de ce qu'ADP-GSI, dans un contexte industriel du service paie et RH, applique dans ses propres organisations de gestion interne.

Cette étude doit ainsi servir les cabinets dans :

- La meilleure appréhension de leur coûts de traitement,
- Le « benchmarking » de leurs pratiques,
- L'identification de leurs points de force et d'amélioration.

Nos remerciements vont à tous les professionnels ainsi qu'à toutes les équipes qui ont travaillé sur cette étude.

Marie-Laure PARTHENAY
Président de BBA



Marie-Laure Parthenay

Philippe CLERC
Président d'ADP-GSI



Philippe Clerc

Méthodologie de l'Étude

« Traiter la paie » est le processus par lequel un cabinet d'expertise-comptable gère les principaux volets de la rémunération des employés de ses clients et réalise leurs bulletins de salaire.

Ce processus comprend donc toutes les activités nécessaires à la réalisation du bulletin de salaire et les déclarations associées. Il implique également en amont la structuration de l'organisation mise en place pour atteindre les objectifs de ce processus, ainsi qu'en aval la réalisation de certaines opérations de transmission, de classement, et de sécurisation de l'information traitée.

1° L'approche utilisée

Afin d'analyser et de déterminer précisément le coût de « traitement de la paie », l'ensemble des activités et des moyens nécessaires à ce processus ont été détaillés dans quelques cabinets tests.

C'est à partir de la documentation de ce processus que nous avons pu finaliser le questionnaire qui a été transmis à plus de trente cabinets sélectionnés pour les visites sur site. La période d'audit, en situation de traitement de la paie, s'est déroulée de juin 2006 au 15 août 2006. Lors de chaque entretien, une confrontation des données recueillies a été réalisée avec l'expert-comptable ainsi qu'avec le ou les collaborateurs du cabinet qui ont participé au renseignement du questionnaire.

Afin de renforcer la significativité de notre étude, nous avons réalisé, en complément, un questionnaire d'enquête par e-mailing sur la même période.

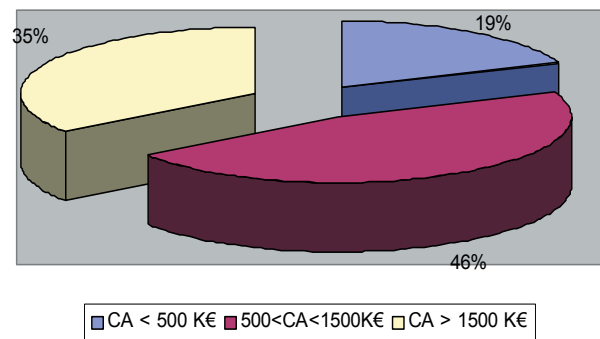
Vous pouvez trouver, en téléchargement libre, sur le site de La Profession Comptable (www.laprofessioncomptable.com), les modèles de questionnaires qui ont été utilisés dans le cadre des visites sur sites et de la campagne de e-mailing.

Ces efforts d'analyse du processus, de réalisation et d'administration du questionnaire d'enquête, d'analyse et de validation des données nous permettent de vous présenter les principaux enseignements de cette étude 2006.

2° Le profil des cabinets interrogés

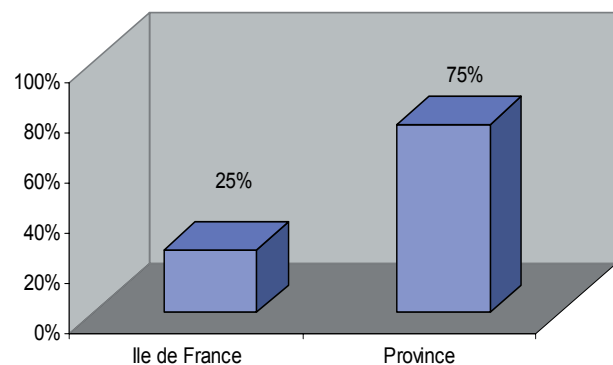
Les tableaux ci-dessous vous présentent les caractéristiques principales des cabinets répondants :

Répartition des cabinets par CA



- Cette répartition par chiffre d'affaires montre que l'échantillon le plus représenté dans cette étude est constitué de la strate de chiffre d'affaires comprise entre 500K€ et 1500K€. Cette strate peut être considérée comme particulièrement représentative des cabinets de la profession. En effet, la dernière enquête IFOP / CSO indique que le CA moyen de la profession se situe aux environs de 658 K€ par cabinet.

Répartition géographique

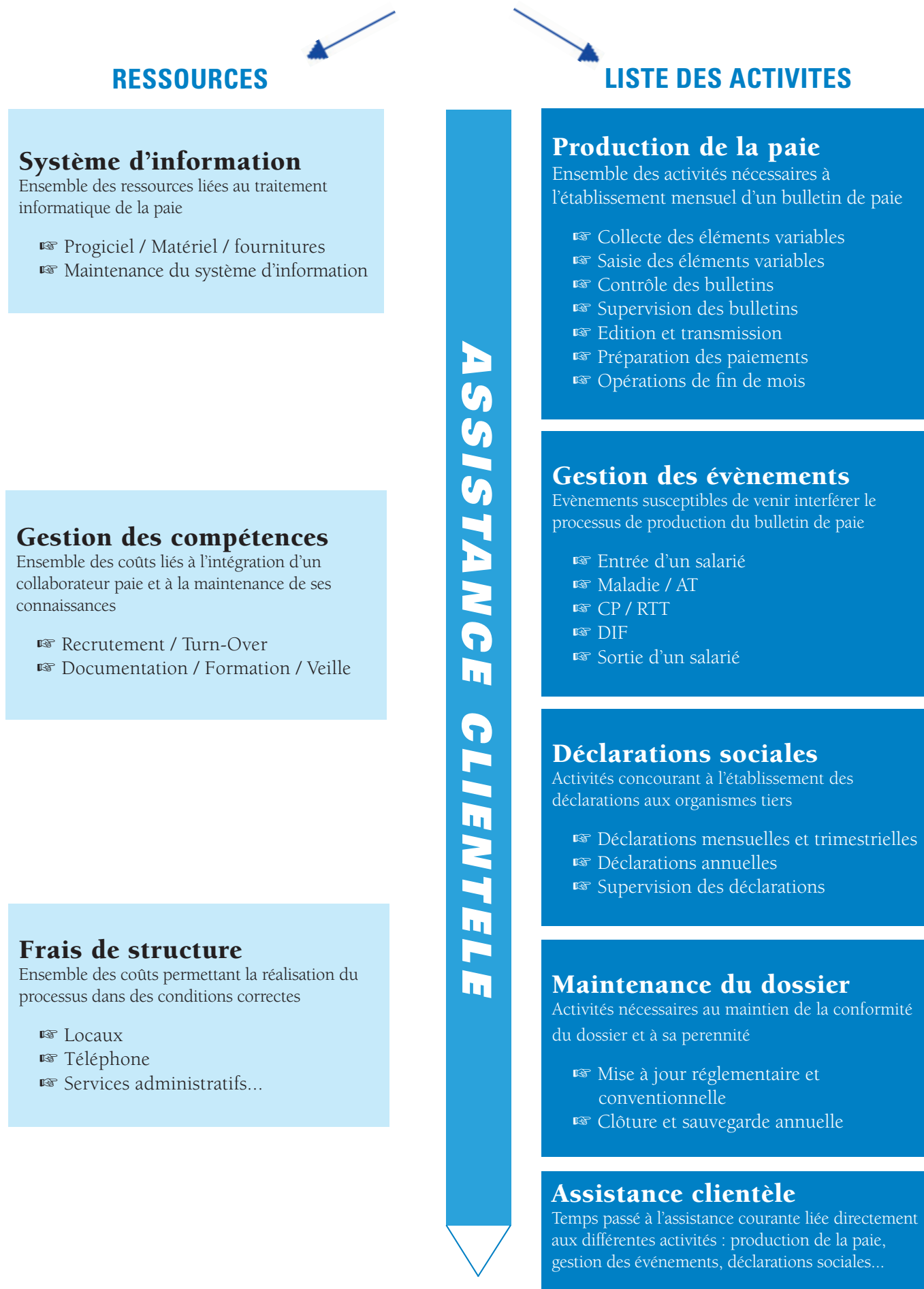


- L'étude a été réalisée aussi bien au sein de cabinets inscrits en région Ile de France qu'auprès de cabinets inscrits dans d'autres conseils régionaux. Pour mémoire la profession francilienne regroupe 5 500 inscrits soit environ 30 % des effectifs globaux de la profession.
- Il est à noter que les cabinets de l'étude sont plus nombreux que la moyenne de la profession à être membre d'un groupement de cabinets. En effet, notre échantillon comprend 35 % de cabinets membres d'un groupement contre une statistique moyenne de 13 % (en hausse cependant) pour l'ensemble de profession.

Bien que l'échantillon ne puisse être considéré comme totalement représentatif de la structure de la profession comptable libérale en France, la nature des cabinets retenus ainsi que leur distribution géographique, et leur mode d'organisation, nous amène à penser que l'étude réalisée apporte un éclairage significatif sur le mode d'organisation et le coût de traitement de la paie dans la grande majorité des cabinets d'expertise-comptable en France.

3° Les éléments constitutifs du prix de revient d'un bulletin de paie *

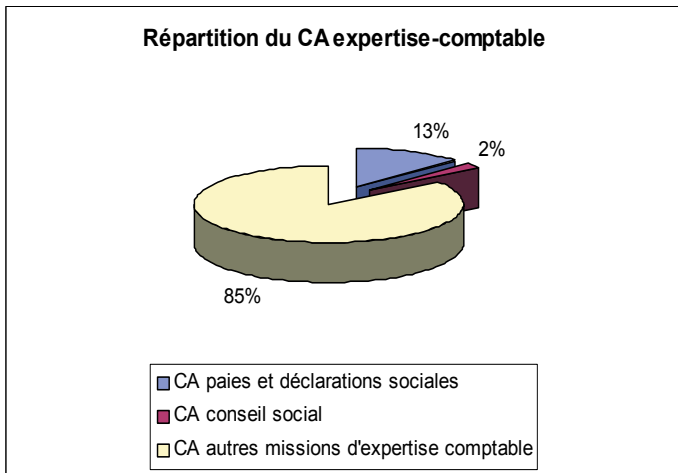
Le schéma ci-dessous présente les ressources et les activités nécessaires au traitement de la paie.



*Hors coût de mise en place du dossier analysé indépendamment page 8

Données générales

1° La part du Chiffre d'affaires « Paie » du cabinet

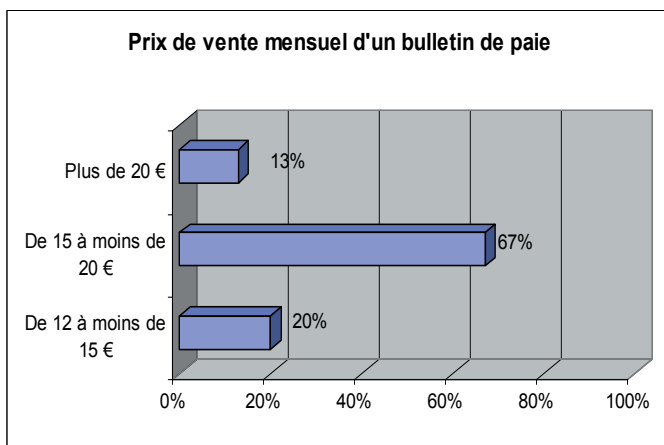


- La part du chiffre d'affaires « Paie et déclarations sociales » facturée peut être estimée en moyenne à 13 %, avec des disparités importantes selon les cabinets visités (intervalle situé entre 7 % et 20%).

- Le chiffre d'affaires « Paie et déclarations sociales » représente pour plus des deux tiers des cabinets visités l'essentiel (plus de 85 %) de leur facturation annuelle en matière sociale, le reste correspond au conseil social.

- **La prestation d'établissement du bulletin de salaire est donc à l'heure actuelle et de loin la mission principale réalisée par le cabinet en matière sociale.**

2° Le prix de vente mensuel du bulletin de salaire



- L'étude fait apparaître une facturation moyenne des cabinets aux alentours de 20 € par bulletin de salaire.

De plus en plus de cabinets pratiquent des facturations différenciées selon le nombre de salariés. La facturation pour les bulletins de paies des entreprises de plus de 5 salariés se situant vers 15 €. La facturation pour les bulletins de paies des entreprises de moins de 5 salariés se situant vers les 20 €.

Le prix du bulletin englobe chez pratiquement tous les répondants la réalisation des charges sociales.

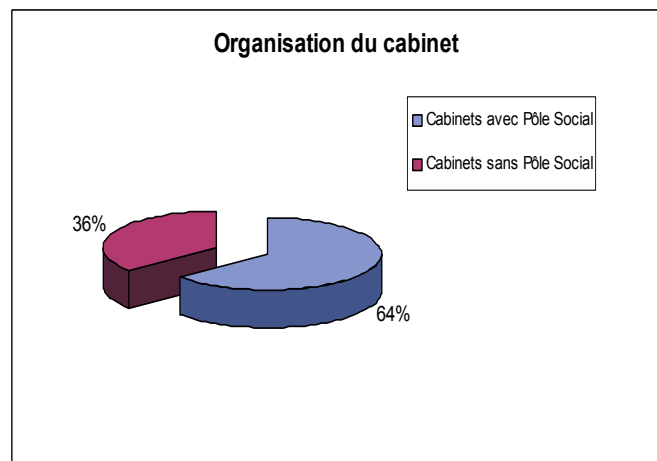
- Nous relevons que seuls quelques cabinets (30% de l'échantillon) facturent la mise en place du dossier social. De manière prospective, il s'agit là d'un axe de réflexion potentiel pour la politique commerciale de chaque cabinet compte tenu du temps et du coût généré par cette opération. Lorsqu'une facturation de mise en place est réalisée celle ci se situe aux environs de :

- 100 € en secteur simple,
- 200 € en secteur complexe. *

Plus nombreux sont désormais les cabinets qui facturent des opérations spécifiques telles que : entrée d'un nouveau salarié, solde de tout-compte, attestation maladie...

3° L'organisation du cabinet : Pôle social ou hors pôle social

La question de l'organisation du cabinet est récurrente pour les experts-comptables. Faut-il ou non créer un pôle social dédié au traitement de la paie ?



* Voir page 5 la notion de secteur complexe.

- L'étude montre qu'une large majorité de cabinets interrogés ont fait le choix de la création d'un pôle social dédié au traitement de la paie.

La proportion de spécialisation augmente fortement avec la taille du cabinet et l'appartenance à un groupement.

- Lors de nos entretiens de nombreux confrères, nous ont fait part d'une tendance à la spécialisation des collaborateurs compte tenu des difficultés à suivre l'actualité particulièrement évolutive en matière de social.

Cette possibilité n'est accessible qu'aux cabinets disposant d'un volume d'activité suffisant en matière de bulletins de paie (au moins 450 bulletins/mois).

4° Le nombre moyen de bulletins de paie traités par collaborateur

Organisation du cabinet	Bases	Nombre de bulletins de paie par mois par collaborateur
Tous les collaborateurs traitent la paie	36 %	58
Avec pôle social dédié au traitement de la paie	64 %	287
Total répondant	100 %	205

- Le nombre de bulletins de paie traités par mois est, bien entendu, plus important lorsque le collaborateur est uniquement dédié à la paie que lorsqu'il doit réaliser également des activités de comptabilité.

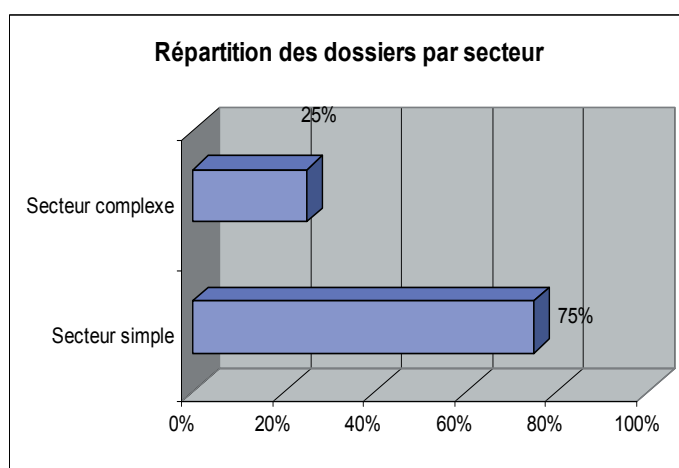
- Ce « benchmark » du nombre de bulletins de paie traités est précieux car il permet à chaque cabinet de réfléchir au dimensionnement de son activité de paie et se pose comme l'un des indicateurs de productivité du collaborateur (cet indicateur peut être notablement influencé par la complexité du bulletin à traiter).

5° La notion de secteur complexe

- Certaines activités nécessitent une vigilance plus importante que d'autres. Notre étude appréhende cette notion sous le terme de « secteurs complexes ».

Les principaux secteurs complexes recensés lors de notre étude sont :

- Hôtels, cafés, restaurants,
- Bâtiment,
- Transport,
- Associations,
- Spectacle.



- Le dossier en « secteur complexe » nécessite un traitement plus long, avec des collaborateurs plus spécialisés et dont les connaissances sont actualisées très régulièrement.

Actuellement, les cabinets tiennent peu compte de cet élément pour facturer leurs clients.

Analyse des ressources

1° Le système d'information

La pratique est aujourd'hui centrée sur l'utilisation du progiciel au sein des cabinets; ASP et sous traitance émergent mais restent encore marginaux. Les applications utilisées, relèvent soient :

- De « suites métier » liées à la représentativité des acteurs avec Cegid (PGI expert, Ccmx Winner, Quadratus), Sage (Coala) et autres éditeurs,
- D'un positionnement spécialisé paie RH matérialisé par Micromégas en PCL et PME-PMI, ou d'autres intervenants tels que RH Access, Méta 4, ... en grandes entreprises.
- Pour la plupart des cabinets interrogés, l'outil de production est financé dans le cadre d'une redevance globale comprenant du matériel, l'application de production elle-même, la maintenance et l'assistance informatique. En conséquence, le coût de la solution informatique dédiée à la paie n'est pas toujours précisément connu.

Notre étude permet néanmoins d'approcher ce coût de la manière suivante :

Coût par bulletin de salaire unitaire	Pôle social	Hors pôle social
Progiciel et assistance / Matériel et Maintenance / Fournitures	0,48 €	0,95 €
Coût homme de mise à jour du logiciel (paramétrages, nouvelles versions...)	0,13 €	0,11 €
Total du coût Système d'Information	0,61 €	1,06 €

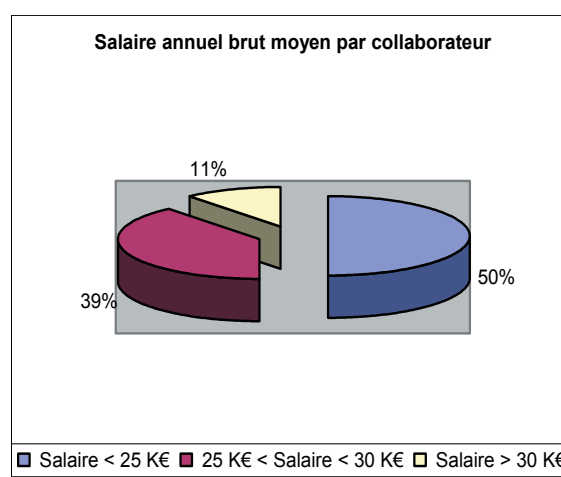
- Plus de 78 % des cabinets interrogés se montrent « moyennement satisfait » de l'utilisation de leur outil de production de paie.
- L'étude montre également que le paramétrage et la maintenance de l'outil de production informatique de la paie nécessite un temps important, ce qui a un impact non négligeable sur le coût de traitement du bulletin de paie.

- En tendance les cabinets sont assez nombreux à envisager une co-traitance du bulletin de paie avec les clients notamment en ce qui concerne la collecte et la saisie des éléments variables de la paie. Il s'agit là d'un gisement de productivité certainement important à condition de disposer d'un outil adapté.

2° La gestion des compétences

2.1. Le recrutement

Le pôle social est souvent sous la responsabilité d'un collaborateur de niveau DESS en Droit social.



- Le salaire annuel brut moyen d'un collaborateur traitant la paie ressort à 24 000 €.



- Un cabinet sur deux a des difficultés pour recruter des collaborateurs.
- La tension sur le marché du recrutement pour ces profils de compétence risque de s'accroître dans le futur compte tenu du faible nombre de formations spécialisées dans ce domaine.

2.2. La maintenance des compétences

- Le traitement de la paie est une activité à forte responsabilité.

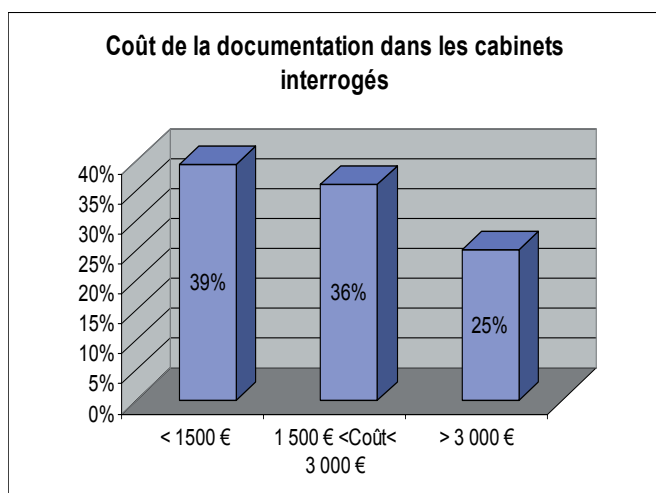
Les litiges liés à cette mission ressortent régulièrement en tête du hit parade des mises en causes en matière de responsabilité.

- Le maintien et l'actualisation des compétences représentent un coût pour le cabinet. Le coût annuel consacré à la **documentation en matière sociale s'élève en moyenne à 4 600 €** par cabinet.

Ce coût intègre les abonnements aux revues spécialisées (RF Paye, Editions législatives, Lamy...), aux cédéroms ou aux sites de suivi des conventions collectives ainsi que les services d'information en matière sociale.

- Le collaborateur chargé de la paie passe **en moyenne 3 jours par an en formation** pour l'actualisation de ses connaissances.

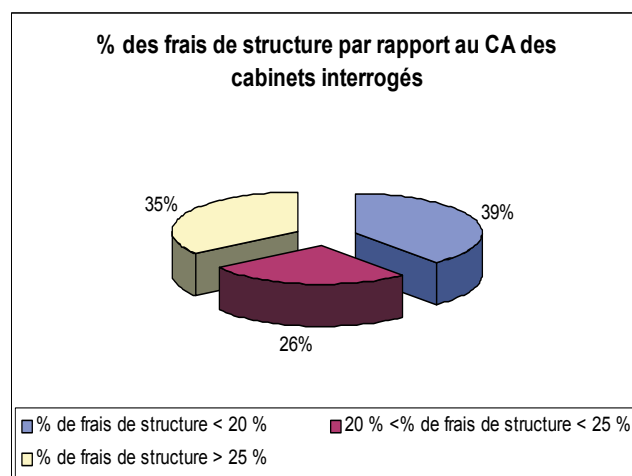
- Compte tenu de l'évolution rapide de la législation sociale, ce coût représente un élément de plus en plus important du coût de revient du bulletin de paie.



3° Les frais de structure

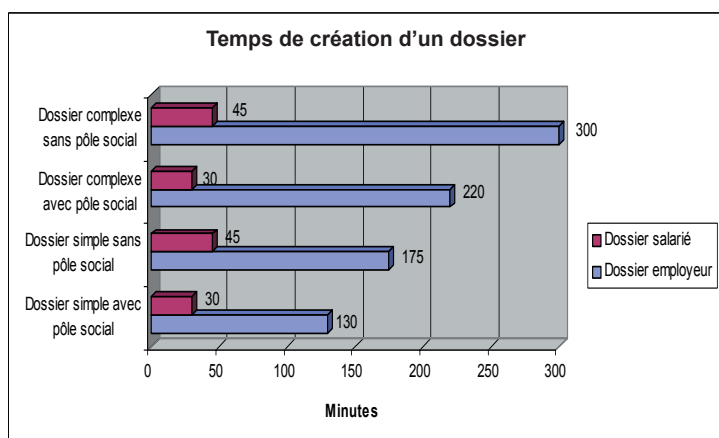
- La réalisation d'un bulletin de paie nécessite de disposer de certaines infrastructures et équipements (locaux, télécommunications, frais administratifs) qui vont permettre le bon déroulement du processus.

- Notre étude fait apparaître un taux de frais de structure de l'ordre de 21 % du chiffre d'affaires.



L'analyse du processus de mise en place d'un dossier

- En amont du processus, la mise en place du dossier est une étape importante. Elle doit être menée avec la plus grande précision afin de garantir la sécurité et la productivité future du dossier. Elle consiste en la création du dossier employeur et des dossiers salariés.



- La création d'un dossier nécessite un temps de traitement très disparate d'un cabinet à l'autre. Cette disparité s'explique à la fois par des facteurs externes au cabinet (complexité du dossier, faculté contributive du client...) que par des facteurs internes (logiciel utilisé, habitude des collaborateurs...).

Si l'on considère qu'un dossier comporte en moyenne 5 salariés, **le coût total de création d'un dossier varie entre 80€ et 110€ en pôle social et 140€ à 180€ hors pôle social.**

Notons que sur l'échantillon, 30% seulement des cabinets facturent des honoraires pour la création d'un dossier paie.

- La création d'un dossier est un véritable investissement. Une réflexion sur le développement de sa facturation et/ou sur une meilleure maîtrise de son coût semble nécessaire au sein de chaque cabinet.

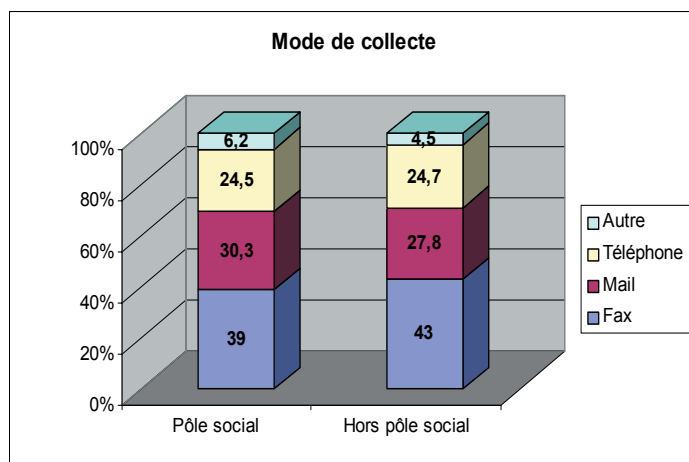
L'analyse des activités du processus paie

1° La production de la paie

La collecte des éléments variables

- « La vérification de l'existence et de la conformité des éléments de paie est, pour l'expert-comptable, un préalable obligatoire à l'établissement de la paie » (Source OEC).

Élément clé du processus, la procédure de transmission des informations est définie dans la lettre de mission sociale. Pour faire face à d'éventuelles mises en cause l'expert-comptable doit être sécurisé sur l'information transmise.



- 70% de la collecte est effectuée par support écrit mais la standardisation des modes de collecte au sein des cabinets est très difficile. Ainsi seulement 7% des cabinets visités indiquent avoir une collecte exclusivement par mail ou fax.

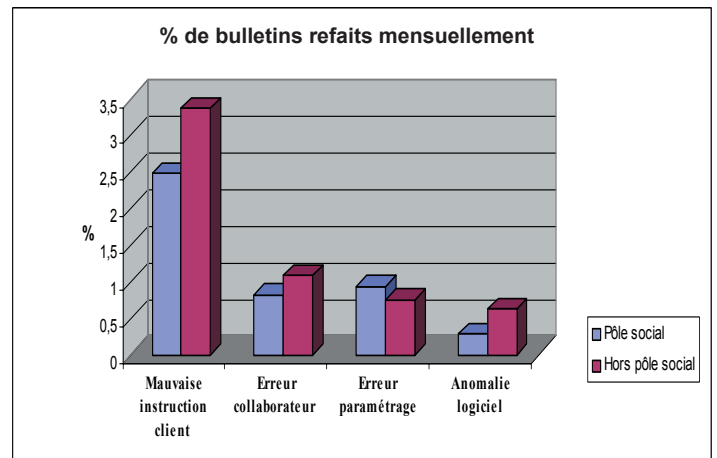
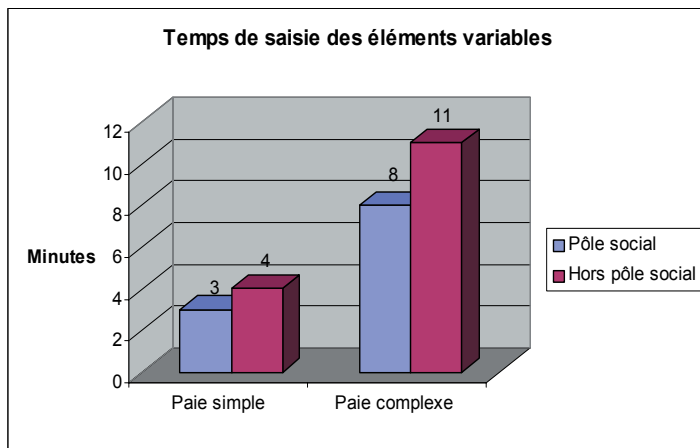
Le temps moyen de collecte pour un dossier est de 13 minutes par téléphone et 7 minutes par fax ou mail. Ce temps de collecte ramené à la production d'un bulletin de paie est de l'ordre de 1,90 minutes, pour un coût moyen de 0,62€ par bulletin.

- Cette étape du processus s'inscrit dans un principe de co-production et de partage de l'information entre le client et le cabinet, l'organisation du cabinet (pôle social ou hors pôle social) n'est pas différenciée. Par contre, l'évolution vers des techniques plus collaboratives peut être un élément de réduction des coûts.

La saisie des éléments variables

- Passage obligé, l'intégration des éléments variables dans le logiciel se fait dans la quasi-totalité des cas par re-saisie des bordereaux clients.

C'est l'occasion pour les collaborateurs de procéder à la « qualification » des variables c'est-à-dire à l'affectation des différents éléments dans les rubriques de paie adéquates.



- Le temps de saisie moyen d'une paie simple est d'environ 3 minutes, celui d'une paie complexe de 9 minutes. Compte tenu du pourcentage de paie simple et complexe, le coût de saisie moyen ramené à la production d'un bulletin de paie est de **0,92€ en pôle social et de 2,18€ hors pôle social**.

- Un des facteurs permettant de diminuer le temps de saisie des variables est le bon paramétrage du logiciel de paie (automatisation des calculs, profils adaptés...). Mais au-delà, l'évolution devrait se faire par une implication plus grande du client dans le processus paie et la mise en place d'une saisie des variables déportée chez le client.

Le contrôle des bulletins de paie

- Le contrôle des bulletins doit permettre de s'assurer de la conformité de la paie à la réglementation légale et conventionnelle et aux instructions du client. Il s'agit **d'assurer la qualité** du bulletin. Le contrôle peut être fait en premier niveau par le collaborateur en charge du dossier puis en supervision par un autre intervenant.

- En pratique on constate que la majorité des collaborateurs contrôlent les bulletins saisis. Le temps passé est assez homogène, il est en moyenne de 1 à 1,5 minutes pour un bulletin simple et de 4 minutes pour un bulletin complexe, sans différence significative entre cabinet avec pôle social et cabinet sans pôle social. Ce contrôle représente un coût moyen d'environ **0,60€ par bulletin**.

La supervision est effectuée par 46% des cabinets interrogés et pour 62%, uniquement sur les paies complexes. Le temps passé à la supervision est en moyenne de 1 minute par bulletin de paie.

- Peu de cabinets ont un suivi du nombre de bulletins refaits : quantité et motif. On peut penser qu'une analyse plus précise permettrait de mettre en place les procédures appropriées, afin de limiter le nombre et donc le coût des bulletins refaits. **Rappelons que 13% des mises en cause en matière sociale sont imputables à des erreurs dans l'établissement des bulletins de paie (Congrès OEC 2005).**

L'édition du bulletin de paie

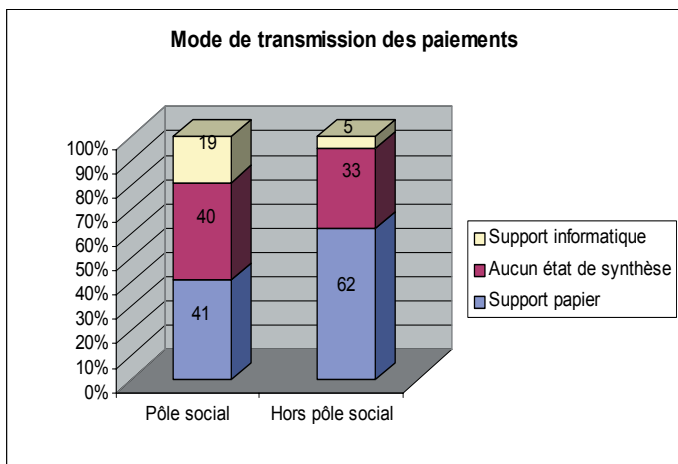
- Ou plus exactement la transmission du bulletin de paie. Objectif : remettre au salarié sa fiche de paie.

- On constate que pour 75% de leurs clients, les cabinets éditent les bulletins de paie sur place et que pour 25% des clients le cabinet envoie un fichier et le client édite directement ses paies. Le temps moyen d'édition et d'envoi de bulletins de paie papier est de l'ordre de 5 minutes pour un dossier, pour un envoi informatique, le temps de préparation et d'envoi est d'environ 3 minutes pour un dossier. Le coût moyen de la transmission est estimé à **0,22€** par bulletin de paie.

- La tendance devrait aller de plus en plus vers la dématérialisation du bulletin de paie. Notons à ce sujet qu'un projet de loi de simplification du droit a été déposé en juillet 2006, il permettrait aux entreprises d'adresser au salarié, avec son accord, son bulletin de paie sous forme électronique.

La préparation des paiements

- Permettre au client la sécurisation et la fluidité du paiement de ses salariés : un avantage pour le cabinet ?



- Dans la grande majorité des cas le cabinet transmet à son client soit la liste des paiements à effectuer, soit aucun état, le client reprenant alors chaque fiche de paie pour effectuer ses règlements.

Dans 19% des cas en pôle social et 5% des cas dans les cabinets sans pôle social il est transmis au client un support informatique permettant un paiement bancaire direct.

La préparation d'un envoi papier est estimée à environ 3 minutes par dossier et un envoi informatique à 5 minutes. Le coût moyen de ce sous-processus, tous modes confondus, est de 0,1€ par bulletin.

- On peut penser que l'évolution va aller vers une demande de plus en plus importante des clients pour une dématérialisation des paiements et que les cabinets pourront difficilement refuser ce « service client ».

Les opérations de fin de mois

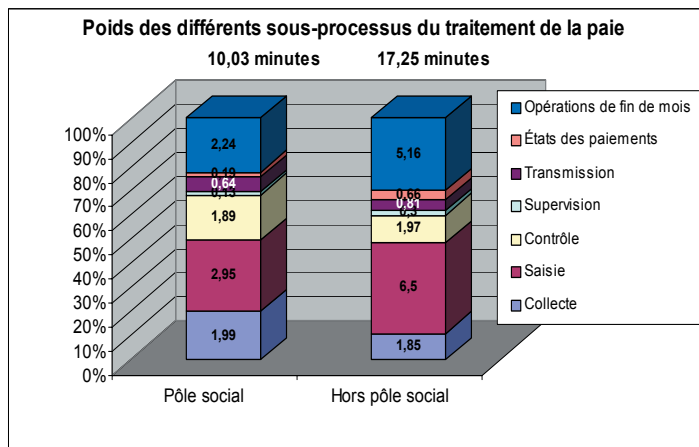
- Le « bouclage » mensuel du dossier comprend : les éditions de fin de mois, le transfert en comptabilité, le classement des dossiers administratifs, la préparation de la facturation, les sauvegardes...

- Ces temps non négligeables sont de l'ordre de 15 à 20 minutes par mois par dossier, soit 3 à 5 minutes par paie.

- Si certaines de ces tâches sont incluses dans les temps affectés au traitement de la paie, d'autres constituent des coûts cachés non imputés.

Synthèse : temps affectés à la production de la paie

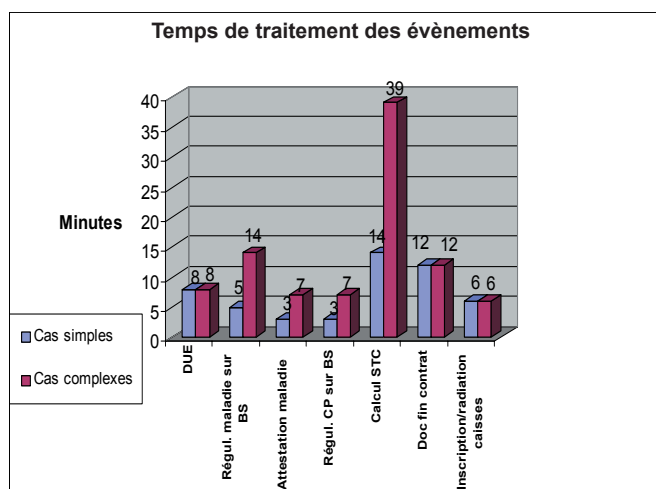
En moyenne pondérée par le nombre de paies traitées sur l'échantillon en tenant compte du prorata paies simples et paies complexes.



L'organisation en pôle social permet d'optimiser le temps directement consacré à la production du bulletin.

2° La gestion des événements

- Entrée ou sortie d'un salarié, maladie, accident du travail, congés payés, DIF... sont autant d'éléments connexes à la paie, consommateurs de temps et difficilement maîtrisables par le cabinet en terme de fréquence.

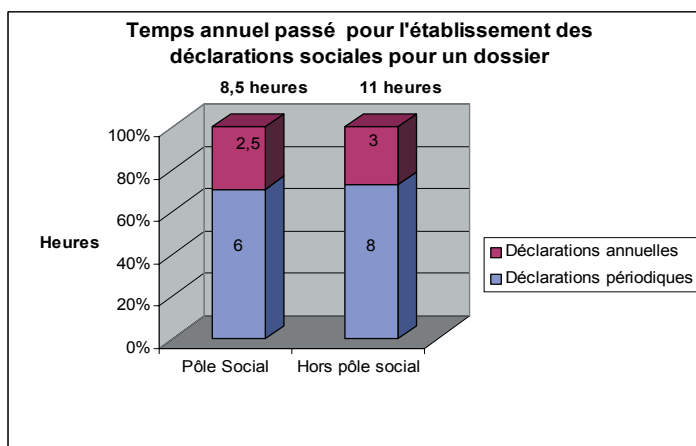


- Peu de cabinets suivent de manière précise le nombre d'événements intervenant chaque mois. Tout élément confondu et en tenant compte du pourcentage de cas simples et complexes généralement rencontré dans les cabinets, le coût de la gestion de ces événements est estimé à environ 1€ par bulletin de paie. A noter que seulement quelques cabinets ont mis en place la gestion du DIF.

- La gestion de ces évènements est peu valorisée au niveau des clients et peu de cabinets la facturent. La mise en place de tableaux de bord pour leur suivi pourrait être une base de réflexion à l'évolution de la politique commerciale.

3° Les déclarations sociales

- Conformité, respect des délais, productivité sont les caractéristiques essentielles de l'établissement des charges sociales.



- Les collaborateurs passent en moyenne entre 8 heures et 11 heures par an à l'établissement de l'ensemble des charges sociales d'un dossier. Le coût correspondant ramené à une paie varie entre 2,37€ et 4,06€. Les déclarations sont supervisées dans 32% des cabinets de l'échantillon. Pour ces cabinets, le pourcentage des déclarations déposées hors délai est non-significatif.

Notons que 23% des litiges en matière sociale sont dus à un dépôt tardif ou une absence de dépôt des déclarations sociales (Source Congrès OEC 2005).

- Sur les cabinets interrogés 84% déposent des déclarations papiers et 16% des déclarations EDI. A titre prospectif on pourrait se demander si les pouvoirs publics ne seront pas amenés à définir des seuils pour le dépôt obligatoire des déclarations EDI, comme cela se pratique sur le plan fiscal.

4° La maintenance du dossier

- Deux objectifs : le maintien de la conformité du dossier et le maintien des données du dossier.
- La conformité des bulletins de paie à la réglementation et à la société, nécessite une mise à jour régulière du dossier : mise à jour des données générales, des données salariés, des évolutions des conventions collectives, des évolutions des contrats de travail...

Le temps passé annuellement par un collaborateur pour ces mises à jour est en moyenne d'une 1 heure par dossier.

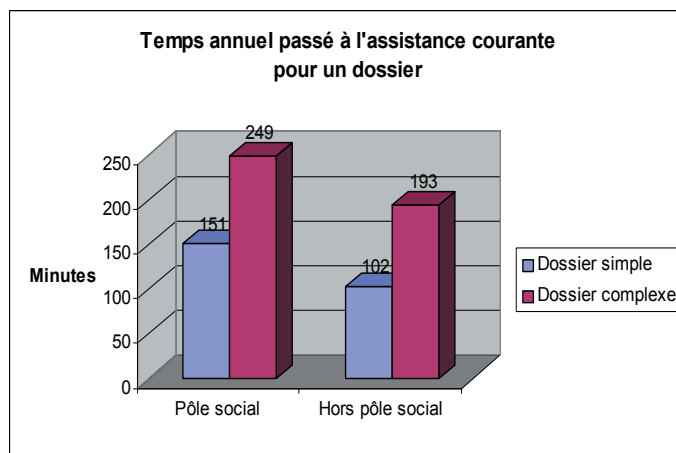
- La conservation des données du dossier dans le temps implique en fin d'année un travail d'éditons, de sauvegarde, d'archivage...

Le temps annuel passé par un collaborateur pour ces opérations de fin d'année est en moyenne de 30 minutes par dossier.

- En terme de coût cette maintenance du dossier représente en moyenne 1€ par bulletin de paie. Certaines de ces opérations sont traitées en même temps que la paie, d'autres constituent des coûts non imputés.

5° L'assistance clientèle

- L'assistance clientèle constitue la valeur ajoutée du cabinet. Une partie de cette assistance pourra être facturée (procédure de licenciement, intéressement, études particulières...), c'est le conseil social, il représente environ 2% du chiffre d'affaires social des cabinets. L'assistance courante liée directement au processus de la paie est quant à elle plus difficilement facturable.



- Le coût moyen de cette assistance ramené à une paie est d'environ 1€.

- Ce « service client » est incontournable pour les cabinets. Ils peuvent s'interroger sur la mise en place de procédures internes pour un meilleur suivi et une meilleure valorisation de ce service auprès des clients.

Synthèse

1° Temps de gestion d'un bulletin

- Le premier tableau présente le temps total de traitement d'une paie, temps direct de production et temps additionnel de gestion de l'environnement paie.

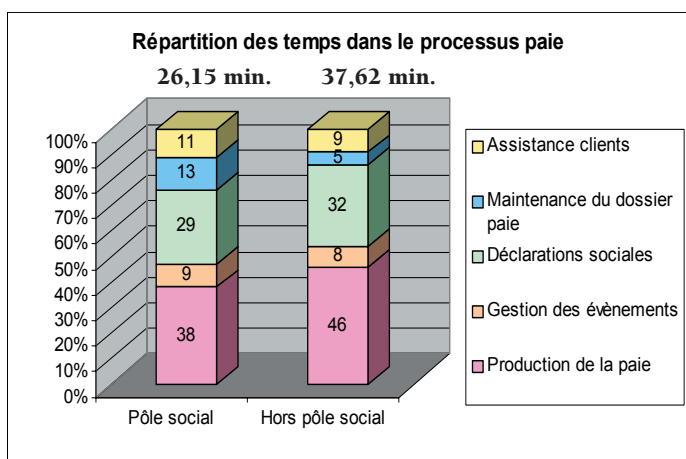
Tableau 1

Temps de gestion d'un bulletin de paie (minutes) (1)	Pôle social	Hors pôle social
Production de la paie :	10,03	17,25
• Collecte des éléments variables	1,99	1,85
• Saisie des éléments variables	2,95	6,50
• Contrôle du bulletin	1,89	1,97
• Supervision du bulletin	0,13	0,30
• Edition et transmission	0,64	0,81
• Préparation des paiements	0,19	0,66
• Opérations de fin de mois	2,24	5,16
Gestion des évènements :	2,30	3,19
Déclarations sociales :	7,60	12,11
Maintenance du dossier :	3,30	1,67
Assistance clients :	2,92	3,40
Total temps processus	26,15	37,62
Maintenance du système d'informations	0,42	0,33
Formation/veille	1,19	5,13
Total temps environnement	1,61	5,46
TOTAL TEMPS GESTION D'UN BULLETIN DE PAIE	27,76 minutes	43,08 minutes

(1) En moyenne pondérée par le nombre de paies traitées sur l'échantillon en tenant compte du prorata paies simples et paies complexes.

- Il ressort de l'analyse de ce tableau que le temps nécessaire à l'ensemble des activités du processus paie est de 26,15 minutes en pôle social et de 37,62 minutes hors pôle social.

Le graphe suivant présente le poids de chaque activité dans le processus total.

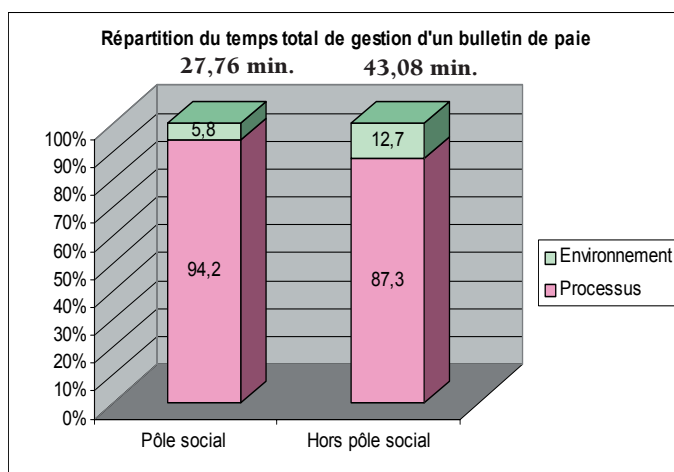


- De manière assez uniforme, l'assistance des clients sur la gestion courante de la paie représente environ 10 % du temps total du processus.

- A ce temps consacré à la production, s'ajoute le temps affecté à la gestion de l'environnement nécessaire au maintien de la prestation : maintenance du système d'information, formation et documentation.

Le temps total de gestion d'un bulletin de paie est alors de 27,76 minutes en pôle social et 43,08 minutes hors pôle social.

Le graphe suivant présente la répartition du temps total de gestion d'un bulletin de paie entre temps passé aux activités du processus paie et temps passé à la gestion de l'environnement.



Ainsi, le temps annuel total de gestion d'un salarié (12 bulletins et déclarations mensuelles) est en moyenne par collaborateur de 6 heures à 8 heures. Soit pour un dossier moyen de 5 salariés un temps annuel passé par collaborateur compris entre 30 heures et 48 heures, soit un temps moyen d'une semaine pour gérer un dossier de 5 paies.

2° Répartition du temps passé en fonction des organisations

- Dans les cabinets sans pôle social, les collaborateurs consacrent en moyenne 21% de leur temps à l'ensemble des tâches relatives à la paie.

- Dans les cabinets avec pôle social, on constate qu'en moyenne 20% du temps des collaborateurs paie n'est pas affecté aux tâches de la paie. Ceci fait apparaître le problème du caractère cyclique de la fonction avec des pics d'activité en fin et début de mois. C'est ce qui a été valorisé dans les tableaux de coûts sous la rubrique « Ressources disponibles non affectées ».

3° Coût de revient d'un bulletin de paie

• Le coût de revient du bulletin de paie en cabinet est la résultante du coût de l'ensemble des activités nécessaires à son traitement et de l'ensemble des ressources engagées pour le fonctionnement du processus.

Ce coût est par ailleurs ventilé en :

- Coût interne, correspondant au coût du collaborateur du cabinet,
- Coût externe, correspondant au coût des activités sous traitées,
- Coût fixe correspondant aux frais de structure.

Tableau 1 : Coût interne des différentes activités de la paie

Détail par activité réalisée lors du traitement de la paie * (1)	Pôle social	Hors pôle social
Production de la paie :	3,13 €	5,78 €
• Collecte des éléments variables	0,62 €	0,62 €
• Saisie des éléments variables	0,92 €	2,18 €
• Contrôle du bulletin	0,59 €	0,66 €
• Supervision du bulletin	0,04 €	0,10 €
• Edition et transmission	0,20 €	0,27 €
• Préparation des paiements	0,06 €	0,22 €
• Opérations de fin de mois	0,70 €	1,73 €
Gestion des évènements :	0,72 €	1,07 €
• Entrée d'un salarié	0,10 €	0,17 €
• Maladie / AT	0,07 €	0,14 €
• CP / RTT	0,24 €	0,47 €
• DIF	0,06 €	0,06 €
• Sortie d'un salarié	0,25 €	0,23 €
Déclarations sociales :	2,37 €	4,06 €
• Mensuelles / trimestrielles	1,63 €	2,87 €
• Annuelles	0,71 €	1,16 €
• Supervision	0,03 €	0,03 €
Maintenance du dossier :	1,03 €	0,56 €
• Mise à jour annuelle	0,75 €	0,29 €
• Clôture annuelle	0,28 €	0,27 €
Assistance clients :	0,91 €	1,14 €
TOTAL DU COUT DES ACTIVITES	8,16 €	12,61 €

* Hors frais de mise en place d'un nouveau client.

(1) En moyenne pondérée par le nombre de paies traitées sur l'échantillon en tenant compte du prorata paies simples et paies complexes.

Coût interne

• Le coût de traitement « stricto sensu » de la paie ressort à **8,16 €** en pôle social et **12,61 €** hors pôle social.

En moyenne, **40%** de ce coût est affecté à l'élaboration du **bulletin**, **30%** à l'élaboration **des déclarations sociales**, **10%** à la gestion **des évènements**, **10%** à la **maintenance** du dossier et **10%** à **l'assistance clients**.

Tableau 2 : Coût des ressources engagées

Détail des ressources nécessaires au traitement de la paie (1)	Pôle social	Hors pôle social
Système d'information :	0,61 €	1,06 €
• Proiciel / Matériel / Fournitures	0,48 €	0,95 €
• Coût homme maintenance du système d'information	0,13 €	0,11 €
Gestion des compétences :	1,77 €	2,56 €
• Recrutement / Turn Over	0,10 €	0,00 €
• Frais de doc. / Formation	1,30 €	0,84 €
• Coût homme veille et formation	0,37 €	1,72 €
Frais de structure :	5,09 €	5,21 €
• Locaux téléphone...		
Ressources disponibles non affectées *	1,86 €	0 €
TOTAL DU COUT DES RESSOURCES	9,33 €	8,83 €

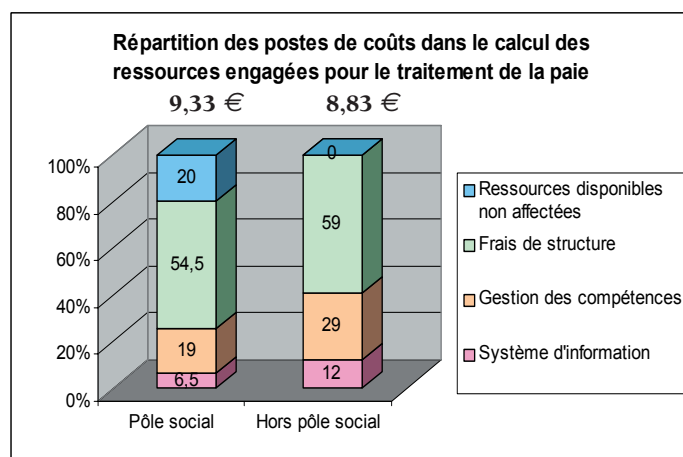
* Temps collaborateur disponible, lié au caractère cyclique du processus paie.

(1) En moyenne pondérée par le nombre de paies traitées sur l'échantillon en tenant compte du prorata paies simples et paies complexes.

Coût externe Coût interne Coût fixe

• Le coût des ressources nécessaires au fonctionnement de la paie ressort à **9,33 €** en pôle social et **8,83 €** hors pôle social.

Le graphe suivant présente le poids des différentes ressources.



• Sur ce graphe est mis en exergue dans les structures avec pôle social le coût des ressources disponibles non affectées correspondant au temps des collaborateurs paie non occupé au traitement de la paie (généralement troisième semaine du mois). Il est important que chaque cabinet évalue de manière précise cet élément de coût dans son organisation.

Coût de revient total du bulletin de paie en cabinet

Tableau 3 : Coût de revient total du bulletin de paie en cabinet (1)

	Pôle social	Hors pôle social
Coût des activités de la paie	8,16€	12,61€
Dont le coût de l'assistance clients	0,91€	1,14 €
Coût des ressources nécessaires	9,33€	8,83 €
Coût de revient d'un bulletin de paie	17,49€	21,44€

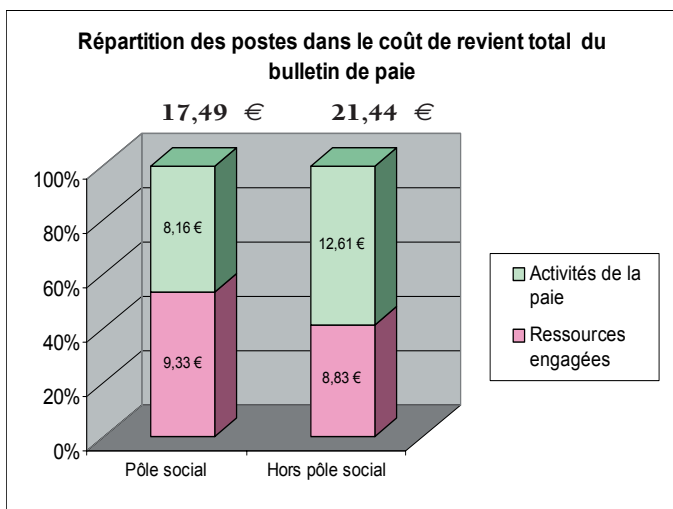
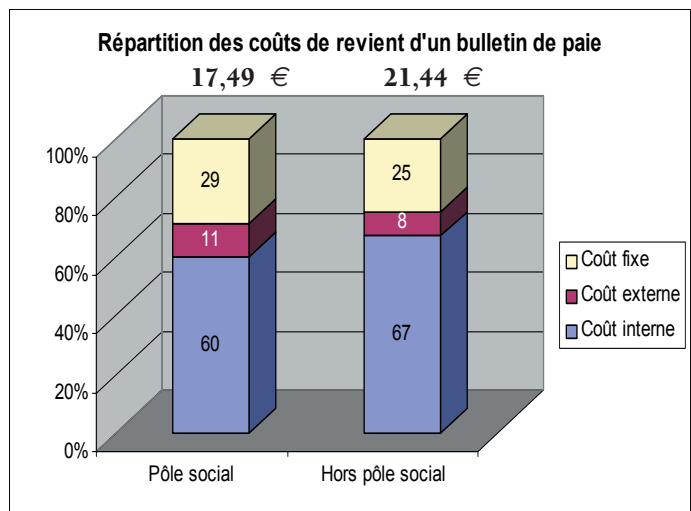
(1) En moyenne pondérée par le nombre de paies traitées sur l'échantillon en tenant compte du prorata paies simples et paies complexes.

- L'étude montre que le **coût total d'un bulletin de paie** se situe entre **17,50€** (pôle social) et **21,50 €** (hors pôle social).

Le poids des différents éléments constitutifs du coût est présenté sur le graphique suivant.

- Un certain bénéfice de productivité existe dans l'organisation en pôle social, néanmoins minoré par des temps non affectés (coûts cachés).

- Enfin, il est intéressant, de visualiser la part des coûts internes, externes et fixes intervenant dans la constitution du coût de revient total d'un bulletin de paie, afin que chaque cabinet puisse réfléchir aux axes d'actions possibles et à leurs conséquences en terme de déplacement de coût.



On peut remarquer que :

- Les deux éléments du coût activités et ressources participent presque à part égale à la constitution du coût total (entre 40% et 50% du coût total).
- Dans les deux organisations de cabinet, l'assistance clients représente un peu plus de 5% du coût total.

Conclusion

Cette étude dont l'objectif est d'éclairer les cabinets sur le coût de revient de la paie conforte le sentiment qu'il devient de plus en plus difficile de bien « vendre » et donc rentabiliser cette mission sociale de base.

Les évolutions législatives et réglementaires se multiplient et renforcent la complexité dans l'élaboration du bulletin de salaire. Les clients qui ont recours au cabinet pour le traitement de la paie de leurs salariés attendent une sécurisation totale du processus comme en témoignent les statistiques professionnelles en matière de responsabilité.

Afin de répondre à cette demande les cabinets ont tendance à « professionnaliser » leurs collaborateurs chargés de la paie. Certains vont plus loin en mutualisant les compétences et les ressources nécessaires entre plusieurs cabinets, voire en dédiant spécifiquement une structure commune au traitement de la paie.

Pour le cabinet « traditionnel » qui recherche la sécurisation du processus, les différents coûts constitutifs du prix de revient du bulletin de paie restent élevés et sont souvent difficilement identifiables.

Seule une analyse précise de la valeur permet d'appréhender la structure des coûts de chaque cabinet et ainsi de les comparer aux « benchmarks » que nous avons déterminés afin de mesurer l'efficacité et l'efficience du système de production mis en place.

Pour notre part, nous sommes convaincus que la pression sur le marché de la paie va s'accroître et il paraît opportun que chaque cabinet d'expertise-comptable en fonction de ses caractéristiques propres réfléchisse à son mode de production et à son organisation.

Pour renforcer le positionnement du cabinet, les nouvelles pistes offertes par la co-traitance conjuguée à l'évolution des technologies peuvent permettre d'influencer les coûts liés à la spécialisation et à la taille critique.

Comme le montre le Congrès de Toulouse, le « reengineering » (remise à plat des processus et des organisations) social est en marche, le traitement de la paie n'y échappera pas.

**Copyright. Toute reproduction, même partielle,
de textes et de documents
est interdite ainsi que l'utilisation
à des fins publicitaires,
sauf autorisation préalable donnée par la revue.**

Editions CPC

Contact par Tél. au 04 76 41 33 00 - par Fax : 04 76 41 14 72

ou par E-mail : cpc@cpc-doc.com

