

Face à la pénurie de talents au sein de leur service de paie, les entreprises internationales misent sur la formation, l'externalisation et l'IA

ADP identifie dans sa dernière étude « [Le potentiel de la paie en 2025](#) » les défis majeurs liés à la gestion des talents au sein des services de paie

Nanterre, le 20 mars 2025 – La gestion de la paie est confrontée à une pénurie croissante de compétences, obligeant les entreprises à repenser leurs stratégies pour maintenir la qualité des services. En effet, si 83 % des multinationales dans le monde développent leur équipe de paie (80 % en France), 61 % (58 % en France) constatent des difficultés dans le service en raison d'un manque de personnel qualifié. Face à cette situation, la formation, l'externalisation de tout ou partie des processus, ainsi que l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) et de l'automatisation apparaissent comme des solutions majeures pour remédier à ces difficultés.

C'est ce que révèle l'étude « [Le potentiel de la paie en 2025 : enquête sur la paie internationale](#) » d'ADP ([Automatic Data Processing](#)), pionnier et leader mondial des solutions technologiques de gestion du capital humain, après avoir interrogé dans 20 pays dont la France, 1 825 cadres supérieurs responsables de la paie, au sein de multinationales d'au moins 1 000 salariés.

Une pénurie de compétences qui s'accroît

53 % des multinationales d'au moins 1 000 collaborateurs interrogées, dans le monde et en France, déclarent rencontrer des difficultés à recruter des professionnels de la paie dotés des compétences requises (contre 48 % un an plus tôt). Pour pallier ces lacunes, deux principales solutions semblent s'offrir à elles : la formation et l'externalisation.

Tout d'abord, 81 % des cadres répondant à l'enquête (78 % en France) misent sur la montée en compétences de leurs équipes de paie existantes. 72 % des répondants voyaient l'*upskilling* (acquisition ou perfectionnement de compétences pour qu'un collaborateur progresse dans son activité) comme une solution en 2022 ; 79 % en 2024 et donc 81 % cette année.

Ensuite, 76 % (74 % en France) des répondants envisagent d'[externaliser une partie de leurs processus de paie](#) pour aider les équipes. L'externalisation et la formation peuvent être d'ailleurs complémentaires : l'externalisation peut permettre aux équipes paie de dégager du temps et ainsi de se former pour réaliser d'autres missions nécessaires dans la transformation de l'activité.

Ce sont même 72 % des répondants (76 % en France) qui envisagent d'externaliser l'intégralité de leur processus de paie dans l'ensemble des entités internationales afin de gagner en efficacité.

[La fidélisation des talents](#) devient également un enjeu clé. En investissant dans le développement professionnel de leurs équipes ou en les libérant des tâches administratives répétitives et chronophages, les entreprises renforcent l'engagement des collaborateurs envers leur avenir au sein de l'organisation et offrent de nouvelles perspectives d'évolution. Ce levier lié à la formation est donc essentiel pour contrer les défis liés à la pénurie de talents. L'externalisation permet, quant à elle, aux entreprises d'accéder aux compétences de paie qui leur manquent, tout en libérant du temps à leurs salariés pour se concentrer sur des missions plus stratégiques.

L'IA et l'automatisation au cœur de la transformation

Face à la pénurie de compétences et à la nécessité d'optimiser les coûts pour accroître la rentabilité, certaines organisations peuvent se retrouver à devoir faire plus avec moins. Ainsi, 65 % des multinationales répondantes dans le monde et 68 % des organisations en France analysent comment gérer la paie avec moins de personnel. Pour y parvenir, les nouvelles technologies présentent des avantages indéniables. En effet, 58 % des responsables de paie disent s'intéresser à l'IA et 50 % à l'automatisation des processus manuels. En France, si plus de la moitié des entreprises (52 %) portent un intérêt à l'intégration de l'IA, l'automatisation des tâches répétitives n'arrive qu'en troisième position (39 %), derrière la standardisation des processus à l'échelle internationale (41 %).

Ces tendances s'alignent avec les prévisions des personnes interrogées sur les principaux moteurs de transformation des activités de paie pour les deux à trois prochaines années. L'adoption de l'IA arrive en tête (32 %), suivie par le développement de l'efficacité opérationnelle et de la productivité (26 %). Ces deux facteurs sont évidemment liés, puisque l'IA vise à révolutionner les manières de travailler et permet aux collaborateurs de renforcer leurs compétences tout en gagnant en efficacité. En France, la hiérarchie est différente : la sécurité et la confidentialité des données (31 %) occupent la première place, tandis que l'adoption de l'IA dans les processus de paie (30 %) se positionne en deuxième position ; le développement de la productivité arrive en troisième position (28 %).

Concilier l'humain et la technologie

Les entreprises cherchent enfin à trouver un juste équilibre entre l'humain et la technologie. En effet, l'introduction de l'IA et de l'automatisation ne vise pas à remplacer les équipes, mais plutôt à leur permettre de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée.

Le déploiement de ces nouvelles technologies nécessitera une adaptation des équipes de paie. C'est pourquoi 57 % des responsables souhaitent qu'elles consacrent davantage de temps à leur intégration et 55 % à l'amélioration des processus de l'entreprise. En France, là encore les priorités diffèrent : les responsables de paie placent en tête la sécurité et la confidentialité des données (55 % souhaitent voir leur équipe y passer plus de temps), devant l'intégration des nouvelles technologies (53 %). Pour symboliser l'équilibre nécessaire entre technologie et humain, les deux autres activités sur lesquelles les équipes devraient passer plus de temps seraient l'analyse de données et les réponses aux questions des collaborateurs (52 %).

Pour répondre à ces attentes, de nombreuses organisations ont déjà commencé à automatiser des tâches laborieuses et répétitives, où une erreur est vite commise, afin que le personnel y passe moins de temps. C'est notamment le cas de la correction des erreurs d'intégration de données dans la paie (29 %), de la saisie des données (27 %), des rapprochements (25 %), du reporting (24 %) et du traitement des questions des salariés (23 %).

« Les entreprises attendent aujourd'hui bien plus de la paie qu'autrefois. Désormais, elles recherchent une expertise technique et une veille économique pour éclairer leurs décisions opérationnelles, orienter leur stratégie sur le long terme et améliorer l'expérience collaborateur. Pour répondre à ces exigences, les services de paie doivent s'appuyer sur une équipe aux compétences variées, allant de l'analyse de données

à l'amélioration des processus, en passant par la conformité » déclare **Carlos Fontelas De Carvalho, Président d'ADP en France et en Europe centrale.**

« Dans un contexte de pénurie des talents qui perdure, les défis pour les entreprises s'articuleront autour de la formation, la recherche d'un partenaire de confiance sur lequel s'appuyer et l'intégration de l'IA et des nouvelles technologies. Toutes ces solutions permettront de libérer les équipes de paie des tâches répétitives afin qu'elles se concentrent sur des missions à forte valeur ajoutée basées sur les compétences nécessaires aujourd'hui. Loin de remplacer l'expertise humaine, ces technologies la renforcent. L'enjeu des mois et années à venir sera donc de maintenir cet équilibre entre l'humain et la technologie » conclut **Carlos Fontelas De Carvalho.**

L'étude d'ADP sur le potentiel de la paie en 2025 est disponible [ICI](#)

À propos d'ADP

Concevoir de meilleurs modes de travail grâce à des solutions à la pointe de la technologie, des services haut de gamme et des expériences uniques qui permettent aux collaborateurs d'atteindre pleinement leur potentiel. Ressources Humaines, gestion des talents, des temps et de la paie, basées sur les données et conçues pour vos collaborateurs. Pour en savoir plus, rendez-vous sur fr.ADP.com

ADP, son logo et Always Designing for People sont des marques déposées d'ADP, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs.
Copyright © 2025 ADP, Inc. Tous droits réservés.

Service de presse ADP

Rumeur Publique

Marie Goislard – Tél : 06 21 23 37 75

Gaëtan Heu – Tél : 06 15 92 65 22

Adriana Zraick – Tél : 06 03 82 70 00

adp@rumeurpublique.fr