# Profil de l'organisation

# Étude de cas : Signify

## Lors de sa scission avec Royal Philips, Signify a eu l'opportunité de réinventer sa méthode de gestion de la paie à l'image d'une jeune start-up de 130 ans.

*Il nous fallait créer une organisation stable et solide, sur tous les marchés. La paie peut être comparée à de l'eau. On ouvre le robinet et on s'attend à ce qu'elle coule à flots. On n'y prête attention que lorsqu'il n'y en a pas.*

| | |
|---|---|
| **Entreprise :** | Signify |
| **Secteur :** | Éclairage |
| **Création :** | 2016 |
| **Propriétaire :** | Signify est cotée à la Bourse Euronext d'Amsterdam et incluse dans l'indice AMX de référence. |
| **Chiffre d'affaires en 2020 :** | 6,5 milliards d'euros |
| **Salariés :** | 38 000 |
| **Implantations :** | Présente dans 74 pays |
| **Siège social :** | Eindhoven, Pays-Bas |
| **Site internet :** | signify.com |

## Introduction

La société néerlandaise Royal Philips a été fondée par un père et son fils en 1891. Elle produisait alors des ampoules incandescentes économiques et fiables. À mesure que les ménages ont commencé à électrifier leur domicile au début du siècle dernier, l'ère de l'éclairage commercial a vu le jour.

Plus d'un siècle plus tard, en 2016, Philips a pris la décision de scinder sa division d'éclairage, au cours d'une autre grande période d'innovation et d'évolution. Les ampoules incandescentes furent rapidement remplacées par des LED à faible consommation d'énergie et l'éclairage connecté était alors une application précoce de l'Internet des objets (IoT). Philips Lighting est ensuite devenue Signify en 2018, une transition qui a permis à la société de se réinventer.

« Le marché de l'éclairage vit une gigantesque transformation », déclare Mark van Bijsterveld, Directeur des ressources humaines de Signify. « Mais Signify est comme une start-up avec 130 ans d'expérience dans le secteur de l'éclairage ».

Cette ancienneté lui confère une grande expertise dans ce domaine et a fait de Signify un leader du marché dès le départ. Pour autant, les systèmes de RH et de paie existants manquaient de souplesse et de modernité. L'éclairage moderne est capable de réduire la consommation d'énergie de 60 à 80 %. Pourquoi ne parvenait-on pas à rendre la paie aussi efficace ?

Always Designing for People

ADP et le logo ADP sont des marques déposées d'ADP, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Copyright © 2021 ADP, Inc.
WF1452252 | 03/2023

## Le défi

Mark Van Bijsterveld est membre de l'équipe RH de Philips depuis 2006 et a rejoint la division de l'éclairage avec la scission en 2016. À l'époque, Philips employait 120 000 salariés dans le monde, dont près d'un quart dans le secteur de l'éclairage.

« Au moment où nous envisagions de retirer Signify de Philips, je connaissais l'importance des systèmes administratifs pour garantir la continuité et la fluidité du processus », raconte Mark van Bijsterveld. La société est présente dans 74 pays, sur des marchés importants tels que les Pays-Bas, la Chine et les États-Unis, mais également sur de petits marchés employant seulement quelques dizaines de personnes. Gérer la paie de 38 000 salariés répartis dans le monde entier n'était pas une mince affaire.

« Cette nouvelle société nous a donné la possibilité de tout réexaminer : notre gestion du déploiement international et notre renforcement de la standardisation et de la cohérence », explique Mark Van Bijsterveld. Ce fut l'occasion pour l'entreprise de repenser l'intégralité de son système de paie, et Signify a fait appel à ADP pour y parvenir.

« Il nous fallait créer une organisation stable et solide, sur tous les marchés. La paie peut être comparée à de l'eau », indique Mark van Bijsterveld. « On ouvre le robinet et on s'attend à ce qu'elle coule à flots. On n'y prête attention que lorsqu'il n'y en a pas. ».

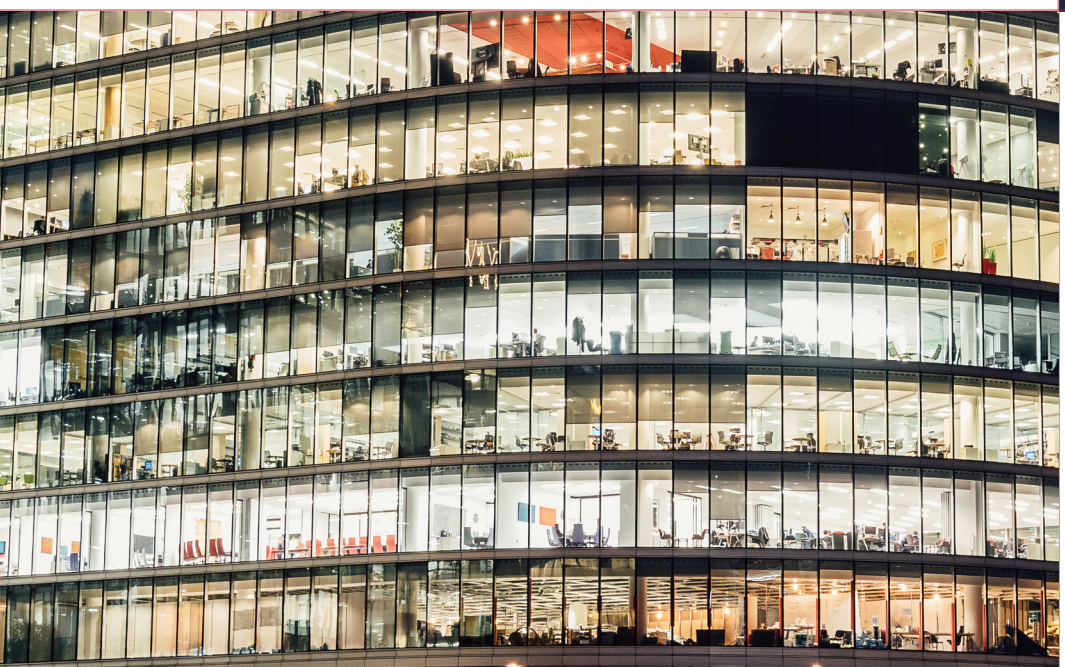
## La solution

L'objectif était de standardiser et de simplifier la paie de Signify. En se concentrant dans un premier temps sur la France et la Pologne, les équipes de Signify et d'ADP se sont réunies pour définir le processus de paie de A à Z. Elles ont recouvert les murs de papier et ont schématisé les processus par sessions d'amélioration continue, en concluant chaque réunion par l'élaboration de listes d'actions concrètes et de KPI.

Cette refonte du processus de paie de Signify a pris en tout et pour tout près de 10 mois, mais 95 % des solutions efficaces ont émergé à l'issue d'une course folle de quatre mois. Les points de vue d'experts de Signify et d'ADP se sont imposés pour déterminer non seulement les changements à opérer, mais également l'ordre approprié dans lequel ceux-ci devraient intervenir. L'équipe utilise toujours les enseignements tirés de ces exercices de création de processus dans le cadre de ses réunions mensuelles de revue des KPI.

« Chaque pays compte de nombreuses dispositions fiscales liées à la paie. La gestion de la paie au niveau international est un processus continu. Il ne suffit pas de mettre le système en place et d'appuyer sur un bouton tous les mois », précise Mark van Bijsterveld. « À la fin de chaque mois, vous vous attendez à recevoir votre paie. Vous n'avez pas conscience du travail difficile réalisé par le back-office ».

> Cette nouvelle société nous a donné la possibilité de tout réexaminer : notre gestion du déploiement international et notre amélioration de la standardisation et de la cohérence.
>
> **Mark van Bijsterveld**
>
> Directeur des ressources humaines



ADP Always Designing for People™

signify

ADP et le logo ADP sont des marques déposées d'ADP, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Copyright © 2021 ADP, Inc.
WF1452252 | 03/2023

## Les résultats

« Le lendemain du premier démarrage de la paie chez Signify, je suis arrivé au bureau en même temps que le PDG et nous nous sommes retrouvés dans le même ascenseur », se souvient Mark van Bijsterveld. « Alors que nous montions, je lui ai dit : "Alors, c'était un grand jour hier, n'est-ce pas ?" Il a réfléchi une seconde avant de demander : "Qu'est-ce qu'il s'est passé hier ?" Je lui ai répondu que nous avions lancé la paie sans accroc. Le fait que cela se soit déroulé de manière si fluide qu'il ne s'était aperçu de rien était le signe de notre réussite ».

L'intégration de Workday et ADP comme système de paie unifié a permis à Signify de mieux s'adapter aux changements induits par la pandémie de 2020. « Nous avons ainsi appris à travailler ensemble, ce qui a été souvent le cas l'année dernière », déclare Mark van Bijsterveld.

La pandémie de COVID-19 continuera probablement d'affecter les activités de Signify ainsi que la sphère générale de l'éclairage et l'ensemble du secteur de la construction au cours des prochaines années, mais l'efficacité dont l'équipe de Mark van Bijsterveld a su faire preuve avec ADP a placé l'entreprise sur la voie du succès.

« Dans quelques années, nous ressemblerons plus à une entreprise de logiciels IoT qui proposera des services d'éclairage plutôt que des produits d'éclairage », ajoute-t-il. « En tant que responsable RH, c'est merveilleux de prendre part à cette évolution ».

> Dans quelques années, nous ressemblerons plus à une entreprise de logiciels IoT qui proposera des services d'éclairage plutôt que des produits d'éclairage. En tant que responsable RH, c'est merveilleux de prendre part à cette évolution.
>
> **Mark van Bijsterveld**
> Directeur des ressources humaines

Always Designing for People

ADP et le logo ADP sont des marques déposées d'ADP, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Copyright © 2021 ADP, Inc.
WF1452252 | 03/2023