



S'épanouir après une acquisition importante

Une entreprise agricole internationale poursuit sa relation de longue date avec Deloitte pour assurer une transition harmonieuse vers le système de gestion du capital humain *Human Capital Management* (HCM) de Workday, et ce, après avoir effectué deux acquisitions importantes.



Pour cette entreprise agricole internationale figurant au classement Fortune 500, la croissance est inscrite dans son ADN. Elle figure même dans la devise de l'entreprise. Basée aux États-Unis, cette entreprise est le principal producteur mondial de phosphate et de potasse, deux des trois nutriments les plus importants dans l'agriculture.

Il y a quelques années, la société a fait un pas de géant pour développer ses activités de production et de distribution d'engrais en Amérique du Sud, l'un des principaux marchés agricoles du monde. L'acquisition d'une autre entreprise comptant 8 500 employés lui a donné une occasion formidable de tirer parti du marché agricole brésilien en pleine croissance. Auparavant, l'entreprise avait également acquis une autre entreprise située au Pérou et comptant 800 employés.

Les deux acquisitions ont renforcé l'effectif de l'entreprise d'environ 9 300 personnes, soit presque deux fois la taille de son effectif existant. Dans le cadre du processus global de fusions et d'acquisitions (F&A), l'entreprise a décidé d'aligner les nouveaux employés sur ses processus mondiaux de ressources humaines (RH) et de les intégrer à son système infonuagique de gestion des ressources humaines en place, Workday.

Du point de vue de la gestion des RH, Workday permet à l'entreprise d'harmoniser efficacement les processus mondiaux, de configurer les services pour les besoins régionaux, de permettre l'analyse des données et d'offrir une expérience positive aux employés. L'entreprise était assurée que Workday l'aiderait à accueillir ses nouveaux employés dans son giron après le processus de F&A.





Semer la collaboration

Cette entreprise agricole entretient une relation de longue date avec Deloitte pour plusieurs fonctions stratégiques. L'entreprise avait fait appel à Deloitte pour la mise en œuvre initiale de Workday en 2013. Elle a également été conseillée par Deloitte sur plusieurs aspects la F&A de deux sociétés sud-américaines, notamment les finances, les TI, la chaîne d'approvisionnement et les RH.

Deloitte a mis en place une équipe d'intégration au Brésil afin d'unir les activités des trois entreprises et soutenir les efforts liés au système. Deloitte a réuni des membres des États-Unis, du Brésil et de l'Uruguay pour gérer 16 initiatives d'harmonisation différentes liées au système, dont les services partagés, les avantages sociaux, la gestion des talents et la structure organisationnelle. On a fait appel au cabinet régional de

Deloitte responsable de Workday en Amérique latine, dirigé par Rosina Morales, pour piloter la migration et la mise en œuvre de Workday.

Pour se préparer à la mise en œuvre, l'équipe a créé des plans détaillés pour la transition et a étudié des scénarios et des solutions possibles. Les communications d'équipe, les présentations et les modules de formation ont été traduits en anglais, portugais et espagnol afin que tous les membres de l'équipe aux États-Unis, au Brésil, en Uruguay et au Pérou puissent rester informés.

"Nos employés étaient souvent sur place, travaillant main dans la main avec les intervenants. Cela nous a aidés à gagner la confiance de l'équipe du client", a déclaré Rosina Morales. "Nous avons travaillé ensemble comme une seule équipe unifiée."

"Nous avons travaillé ensemble comme une seule équipe unifiée."





Récolter les fruits de leur investissement

D'un commun effort, l'équipe a adapté la solution mondiale et locale en place pour prendre en charge les nouvelles populations intégrées dans Workday. La portée du projet comprenait l'alignement des entreprises acquises sur les processus mondiaux liés au système Workday dans les domaines suivants:

- **gestion du capital humain (HCM);**
- **rémunération de base;**
- **recrutement;**
- **gestion des absences;**
- **gestion du rendement;**
- **gestion des avantages sociaux.**

La mise à jour des processus en place et l'intégration des données des employés dans la plateforme Workday étaient essentielles pour l'équipe. Avant l'acquisition, l'entreprise brésilienne acquise avait utilisé d'autres solutions sur place pour les RH et la paie. Pour atteindre les cibles de synergie définies lors des F&A, l'équipe a aidé à migrer les employés de cette entreprise acquise vers la solution de paie existante et l'a intégrée à la plateforme Workday. Deloitte a accompagné la restructuration de la nouvelle organisation et son intégration dans la structure mondiale. Elle a également contribué à la mise en œuvre d'un nouveau modèle de services qui a permis aux entreprises combinées de tirer parti des services partagés, tels que les approvisionnements et les comptes créditeurs, dans l'ensemble de l'organisation mondiale.

L'un des aspects les plus difficiles du projet était d'avoir un si grand nombre d'éléments mouvants et l'effet en cascade des décisions

individuelles. À un moment donné, six mois avant la date d'entrée en service prévue, l'entreprise a exprimé la nécessité d'effectuer une évaluation semestrielle du rendement de ses employés dans le système Workday. Elle n'avait toutefois pas la possibilité de retarder la date globale d'entrée en service. L'équipe de Deloitte a étudié plusieurs scénarios avec ses clients et a proposé une solution consistant à intégrer des milliers d'employés dans le système Workday en tant qu' "employés occasionnels" afin que l'entreprise puisse mener à bien le cycle d'évaluation du rendement tout en poursuivant la mise en œuvre sans retard.

"L'équipe de Deloitte a fait preuve de flexibilité et s'est montrée disposée à s'adapter aux requis qui changent. Le client pour sa part était heureux de pouvoir collaborer avec Deloitte tant aux États-Unis qu'en Amérique latine", a déclaré Rosina Morales. "Chaque fois que nous nous heurtions à un problème, nous avons collaboré pour trouver des solutions qui n'ont pas eu d'incidence sur notre échéancier."

"Chaque fois que nous nous heurtions à un problème, nous avons collaboré pour trouver des solutions qui n'ont pas eu d'incidence sur notre échéancier."





Croissance en force

Au moment de la mise en œuvre de Workday, début de 2019, l'entreprise agricole a célébré le fait de compter environ 13 000 employés dans 6 pays intégrés à une plateforme infonuagique modernisée. Workday a permis à l'entreprise de disposer d'un système de RH centralisé pratiquement dès le départ. Pour les employés affectés par l'acquisition, l'intégration s'est déroulée rapidement et ils ont pu facilement accéder aux avantages sociaux, planifier des congés et vérifier l'état de la paie.

“Workday a permis à la direction mondiale de disposer de bien meilleurs rapports sur l'équipe acquise pour la gestion et l'analyse des RH”, a déclaré Rosina Morales. “Les nouveaux employés ont apprécié la transition vers la nouvelle organisation mondiale avec un système centralisé.”

L'entreprise a souligné l'expérience et les connaissances de Deloitte concernant la culture et les pratiques commerciales locales. L'équipe a apporté son expertise de Workday, ainsi que sa bonne maîtrise des taxes, de la gouvernance et des langues locales. “Deloitte a vraiment tout compris. Les membres de son équipe ont compris le produit Workday et les défis que pouvait représenter l'intégration d'un si grand nombre d'employés dans le système et la résolution de toutes les complexités”, a déclaré le client. “Leur expérience était évidente et c'était formidable de disposer de leur point de vue. Deloitte a compris exactement ce que nous essayions d'accomplir et savait comment nous pourrions y parvenir plus efficacement.”

Alors que cette entreprise se tourne vers l'avenir, le chef de file du secteur agricole a établi une démarche vers la durabilité qui englobe le personnel, la société, l'environnement et le rendement de l'entreprise. Ses objectifs portant sur la diversité, l'inclusion, l'engagement des employés, le développement professionnel et personnel et la possibilité de faire du bénévolat reflètent son engagement envers ses employés. Les processus de RH harmonisés à l'échelle mondiale grâce à Workday l'aideront à rester bien positionnée pour relever les défis et réaliser sa promesse de mobiliser et de responsabiliser ses employés. À chaque étape du processus, cette entreprise internationale sait qu'elle peut compter sur Deloitte et Workday pour l'aider à optimiser ses activités et ses processus mondiaux en matière de RH afin d'atteindre ses objectifs de rendement et de durabilité.



Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez visiter la page www.deloitte.com/workday ou communiquer avec les personnes suivantes :

John Malikowski

Directeur

Partenaire des relations
mondiales – Workday
Deloitte Consulting LLP
jmalikowski@deloitte.com

Rosina Morales

Partenaire

Responsable du cabinet de
l'Amérique latine – Workday
Deloitte Amérique du Sud et latine
rmorales@deloitte.com

Roberta Yoshida

Partenaire

Transformation des RH
Deloitte Brésil
royoshida@deloitte.com

Eduardo Muró

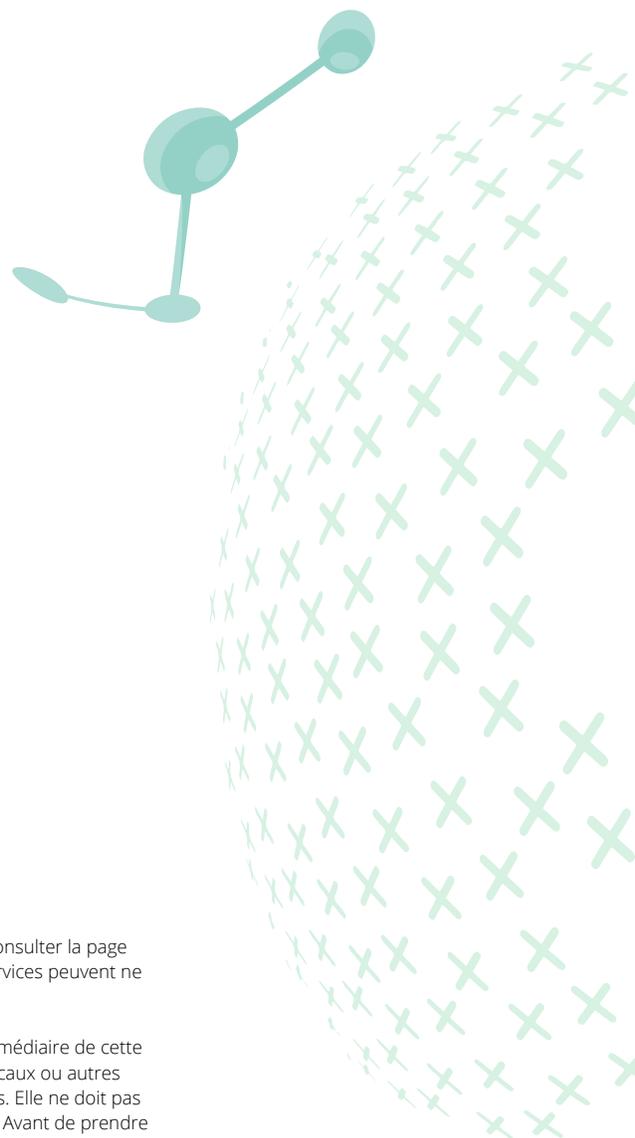
Gestionnaire

Transformation des RH
Deloitte Amérique du Sud et latine
emuro@deloitte.com

Pedro Afonso Ferreira

Gestionnaire

Transformation des RH
Deloitte Brésil
pedferreira@deloitte.com



Deloitte.

Dans le présent document, « Deloitte » signifie Deloitte Consulting LLP, une filiale de Deloitte LLP. Veuillez consulter la page www.deloitte.com/us/about pour obtenir une description détaillée de notre structure juridique. Certains services peuvent ne pas être disponibles pour attester des clients en vertu de la réglementation de la comptabilité publique.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux et Deloitte ne fournit pas, par l'intermédiaire de cette publication, de conseils ni de services comptables, commerciaux, financiers, d'investissement, juridiques, fiscaux ou autres services professionnels. La présente publication ne remplace pas de tels conseils ou services professionnels. Elle ne doit pas non plus servir de base pour toute décision ou action qui pourrait avoir des répercussions sur vos activités. Avant de prendre une décision ou de poser un geste qui pourrait avoir des répercussions sur vos activités, ou encore sur celles de votre société, il vous est recommandé de consulter un conseiller professionnel qualifié. Deloitte ne peut être tenue responsable de toute perte subie par toute personne en lien avec les résultats de cette publication.