

Chaque trimestre, retrouvez l'éclairage de nos experts sur les différents sujets de l'actualité comptable, réglementaire et fiscale.

## I ÉDITO

Chers lecteurs,

Nous sommes ravis de vous présenter la nouvelle édition de notre lettre d'information **LENDYS HORIZONS**.

Ce numéro reprend l'actualité du premier semestre 2023 et vous propose deux décryptages portant sur des sujets d'intérêt majeur pour votre secteur.

Le premier décryptage revient sur les récents bouleversements qui impactent le monde de la consolidation et la vague de changement initiée par l'annonce des arrêts de maintenance prévus par les principaux éditeurs à l'horizon 2027-2030.

Dans ce dossier, nos experts vous apportent leur vision éclairée pour vous aider à anticiper la transition en se posant la question de la stratégie d'un éventuel remplacement et en en évaluant son impact sur l'organisation et le fonctionnement d'une direction financière.

Le second décryptage est l'occasion pour nos experts de vous présenter les enjeux que constitue un projet de croissance externe. Tirées de nos expériences, nous vous partageons notre connaissance des subtilités des opérations de fusions-acquisitions, les techniques spécifiques à maitriser ainsi que les bons réflexes à avoir afin d'éviter les nombreux pièges.

Nous remercions nos contributeurs pour leur analyse et espérons que leurs expériences vous apporteront des clés pour appréhender l'avenir.

Nous vous souhaitons une bonne lecture, une bonne reprise et vous donnons rendez-vous au prochain numéro.

02.

Relever les défis et saisir les opportunités d'une opération de croissance externe

09.

Consolidation financière : anticiper la fin de son outil et aborder la transition avec sérénité



## Relever les défis et saisir les opportunités d'une opération de croissance externe

### INTRODUCTION

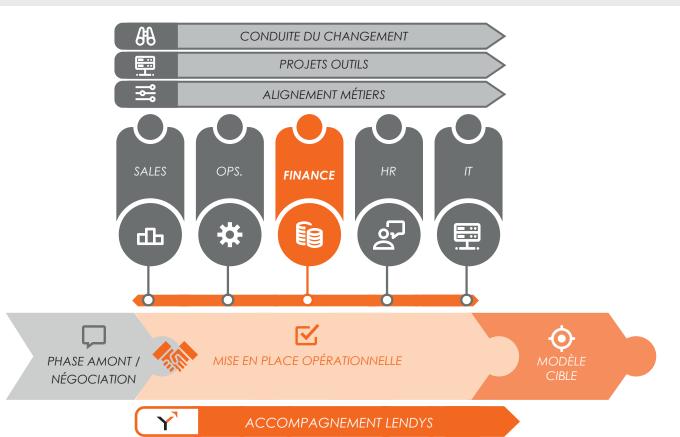
Lendys est partenaire de longue date des directions financières dans l'accompagnement de leurs projets d'évolution règlementaire, d'implémentation d'outils, de mise en conformité des procédures, et d'amélioration des processus existants, entre autres.

Toutefois, le cabinet dispose également d'une expertise de premier ordre pour mener à bien des projets stratégiques de transformation et de développement, et assiste les entreprises dans la mise en œuvre de leurs projets de croissance externe : fusion, rachat, acquisition de compagnies bancaires et d'assurances.

Au cours de notre expérience, nous avons pu couvrir un large spectre d'intervention et avons rencontré une grande partie des cas de figure, aussi bien sur mandat de la société acquéreuse que sur mandat du cédant :

- → Interfaçage des process financiers dans le cadre de fusions bancaires et assurances ;
- → Mise en conformité de la direction financière aux nouvelles normes du groupe acheteurs ;
- → Mise en place des interfaces comptables dans le cadre de l'achat d'une nouvelle entité bancaire.

Tirées de leurs expériences, nos experts vous partagent leur connaissance des subtilités des opérations de fusions-acquisitions, les techniques spécifiques à maitriser ainsi que les bons réflexes à avoir afin d'éviter les nombreux pièges.



### 01. Les différentes motivations d'un rapprochement

■ Dans la grande majorité des opérations que nous avons menées, que ce soit du côté de l'acheteur ou bien celui du vendeur, le projet de rapprochement répondait à une volonté commune de renforcer une activité existante, diversifier une activité, ou bien d'acquérir un nouveau savoir-faire. Dans ces cas précis, le rapprochement émane donc d'une décision clairement volontaire de la part des protagonistes ayant pour objectif le gain de parts de marché, de compétitivité ou de performance des entreprises. Le véritable défi consistera alors à identifier les opportunités de croissance et à bien les exploiter.

Cependant, d'autres motivations peuvent être à l'origine d'un projet de rapprochement telles que des difficultés financières, des défis liés à l'évolution des attentes des clients ou à l'innovation de la

concurrence, et impliquent alors une restructuration de l'entreprise.

Dans ce contexte, même si l'opération de rapprochement est volontaire, elle pourra être perçue par la société rachetée comme une décision prise à contre-cœur et donc subie par la plupart des employés et des équipes. Le défi premier dans le process de rapprochement sera donc de parvenir à réduire les écarts culturels ou à créer une culture commune.

Enfin, d'un point de vue opérationnel, la conduite du changement est un aspect à ne pas négliger afin d'obtenir l'engagement des collaborateurs. En effet, il est primordiale de prendre en compte les impacts d'un tel changement sur les salariés le plus tôt possible dans les chantiers d'intégration.

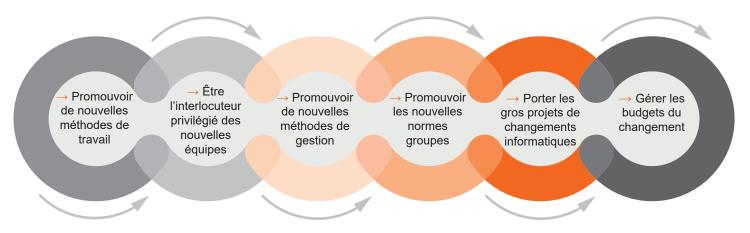
### 02. La Finance au coeur du réacteur

Le Département Finance est une pierre angulaire dans tout projet de rapprochement et constitue un élément clé de la réussite du projet. Tout d'abord, parce qu'il s'agit du département qui sera impacté par le plus de transformations et cela dès les 1<sup>ères</sup> phases du projet :

- ► Répondre aux nouvelles exigences comptables du groupe et potentiellement règlementaires ;
- ► Appliquer les normes groupes en termes de conformité ;
- Produire de nouveaux reportings ;
- ► Potentiellement changer d'outils ;
- ▶ Revoir les méthodes de gestion financière.

La Finance sera par conséquent la fonction la plus sollicitée au sein du nouveau groupe.

D'autre part, le Département Finance sera le moteur des transformations et devra mener divers chantiers critiques pour sécuriser le rapprochement des entités :



### 03. Les difficultés inhérentes

- La phase en amont d'un rachat ou d'une fusion est souvent longue et s'effectue en toute confidentialité. Ce n'est qu'une fois la transaction actée et officiellement annoncée que la phase opérationnelle pourra démarrer. Celle-ci est de loin la plus complexe, stratégique et chronophage qu'il y ait à mener dans un projet de rapprochement. C'est très souvent durant cette phase que l'on évalue les différents enjeux, au fur et à mesure que les réalités techniques et pratiques se révèlent :
- Les différences de culture ;
- ► Les différences de process ;
- La qualité de la documentation existante ;
- ► La compréhension du nouveau business model et de ses spécificités ;
- Les deadlines fixées pour acter et finir l'intégration.

Pour la société rachetée, les principales difficultés seront la découverte de nouveaux interlocuteurs, de parvenir à les comprendre, à saisir les nouveaux modes de fonctionnement et de travail et à les adopter. Le challenge sera de réussir à s'intégrer tout en préservant ses spécificités métiers.

La société acheteuse, quant à elle, s'attachera à comprendre le nouveau business model. Et ce n'est pas la tâche la plus aisée, car cela signifie souvent

de devoir remettre en question son propre modèle opérationnel pour détecter les potentielles synergies et les axes d'améliorations envisageables. Il lui faudra également expliquer aux nouveaux intervenants les processus existants, son objectif, son fonctionnement et sa raison d'être.

Par ailleurs, la mise en œuvre d'un rapprochement d'entreprises se déroule généralement dans des délais contraints qui impliquent, par conséquent, un effort supplémentaire de part et d'autre, en plus de la charge quotidienne. Cette multiplication des sujets et des arbitrages met bien souvent les équipes existantes sous tension.



### 04. L'alignement Business / IT / Management

D'un point de vue Finance et Comptabilité, l'alignement entre le Business, l'IT et le Management est à mettre au cœur du rapprochement. La fonction financière devra relever des défis majeurs tels que :

- 1. Répondre efficacement et de façon adéquate aux évolutions du modèle de l'entreprise : mise en place de nouveaux produits, changement de secteur, évolution de la typologie de clients...;
- 2. Disposer des outils appropriés pour s'adapter au nouvel environnement, avec les interfaces prêtes pour les exigences règlementaires ;
- 3. Être en capacité d'absorber, au niveau humain, la mise en place de nouvelles tâches, de nouveaux process et de nouveaux outils.

### 05. Les éléments clés de réussite

■ Un processus de rapprochement peut engendrer une forte volumétrie de travail ou initier de nouveaux modes de fonctionnement, ce qui peut générer alors du stress sur l'organisation existante. L'implication forte du management et des équipes constitue une condition nécessaire de succès. Ils doivent être organisés et calibrés de manière à anticiper au mieux les changements pour assurer la continuité de l'activité

Notre expérience de la conduite de chantiers de fusion et du changement, nous a permis d'identifier les différents facteurs clés inhérents à la réussite d'un processus de rapprochement.

### LA DÉFINITION D'UN PLANNING

La phase de cadrage du programme doit permettre de fixer le planning. Il s'agit très certainement là du défi majeur. Une opération de rapprochement doit faire l'objet d'une gestion programmée et les moyens alloués au projet ne doivent pas être sous-estimés au risque d'impacter significativement les délais prévus initialement.

Le planning est souvent confronté à deux réalités distinctes et pas toujours compatibles : les objectifs annoncés et la capacité des équipes. Le challenge sera de parvenir à établir un planning suffisamment ambitieux pour réduire le plus possible la période d'intégration, souvent synonyme de démobilisation et de flottement, tout en restant réaliste au regard de la complexité du rapprochement et des moyens alloués.

Par ailleurs, le planning peut parfois s'avérer contraint, comme par exemple lorsque la migration ou le décommissionnement d'un système se révèle nécessaire. C'est pourquoi, il est essentiel d'identifier dès le départ trois priorités :

- ► Ce qui **DOIT** être effectif à la date cible ;
- ► Ce qui **DEVRAIT** être effectif ;
- ► Ce qui **POURRAIT** être effectif.

Cette catégorisation permet de se créer suffisamment de marge de manœuvre en cas de revue du planning, tout en restant centré sur l'essentiel.

### LE CADRAGE

Le cadrage du rapprochement doit être anticipé le plus tôt possible. Il vise à identifier et délimiter les outils, les process, les activités qui vont être impactés par le rachat. Par la suite, il sera plus facile de distinguer et de ségréger les sous-périmètres et sous- tâches à modifier.

### LA DOCUMENTATION

Il s'agit de l'élément clé de la phase de cadrage. Sans documentation sur les produits, les process, les procédures, les règles de comptabilisation, le cadrage sera plus difficile à mener. Pour l'entreprise rachetée, ce travail de documentation permettra d'identifier efficacement les zones d'amélioration, mais aussi de préparer et expliquer les actions futures.

Du côté de l'entreprise acquéreuse, une documentation à jour est fondamentale pour la construction du modèle opérationnel cible, sa bonne compréhension et sa diffusion par la suite. Elle permettra également de définir des process clairs et pourra servir de base pour des échanges efficaces et harmonieux.

### LA DÉFINITION DU TOM (Target Operating Model)

La construction de la cible fait partie des principaux obstacles à surmonter lors d'un projet de rapprochement. Pourtant, il s'agit d'un prérequis essentiel pour stabiliser la structuration et établir une feuille de route solide.

Lors de cette étape, il ne s'agit pas seulement de définir l'architecture cible ou les ambitions espérées par le rapprochement, mais bien d'établir un modèle opérationnel cible, et cela le plus en amont possible :

- ▶ Définir les principaux chantiers à mener, les responsables et leurs rôles ;
- ▶ Définir les modes de travail des équipes, en veillant à faire collaborer les différentes parties prenantes ;
- ▶ Identifier les utilisateurs d'un nouvel outil ;
- ▶ Identifier les évolutions opérationnelles souhaitées.

### DÉSIGNER LES ACTEURS CLÉS

La désignation de membres clés, « key people », par pôle de compétences est essentielle pour la réussite du rapprochement. Ces points de contact doivent être impliqués dès les premières étapes du processus, leur implication active et leur engagement sont cruciaux pour faire avancer l'intégration et atteindre les objectifs fixés.

En ce qui concerne la Direction financière, il s'agit de désigner les représentants de chaque métier :

- ▶ La comptabilité client
- ▶ Le contrôle de gestion
- ► La comptabilité générale
- ► Etc....

Par la suite, ces personnes auront la charge de collecter l'information, expliquer les process et piloter la mise en œuvre des actions au sein de leurs équipes en leur qualité d'expert et point de contact.

### LA COMMUNICATION: DISPOSER D'UN LANGAGE COMMUN

Dans tout projet de rapprochement, chacune des deux entités dispose d'une histoire, d'une identité, d'une organisation et de process qui lui sont propres. Par conséquent, le vocabulaire utilisé, les termes employés peuvent ne pas avoir la même signification de part et d'autre. Certaines situations peuvent alors s'avérer complexes, d'autant plus dans un contexte international où la langue parlée au sein des deux entités diffère. La compréhension entre les interlocuteurs constitue alors un vrai défi.

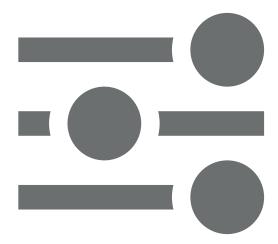
Dès le démarrage du projet, il conviendra donc de s'accorder sur les termes et les définitions afin d'établir un langage commun aux deux entités et assurer ainsi une communication efficace et la bonne compréhension des messages.

### LA CONDUITE DU CHANGEMENT

La conduite du changement est un accélérateur indispensable à tout processus de rapprochement et d'intégration à ne surtout pas négliger. Ce travail de pédagogie favorise l'instauration de la confiance, la motivation et l'implication des collaborateurs des deux entités.

Très vite, il faudra mettre en place les plans de formation adéquats : sur les outils, les reportings, la conformité... La formation permettra de sécuriser la compréhension des pratiques, mais aura également pour effet de rassurer et de dynamiser les collaborateurs tout en dissipant les doutes et les réticences qu'ils auraient pu avoir au début.

Mais au-delà des process formels ce sont les échanges au quotidien qui vont forger l'identité de la nouvelle entité. Le facteur humain est essentiel. Sans l'adhésion par la grande majorité des collaborateurs, la croissance et les synergies attendues seront difficiles à réaliser, aussi bonne soit l'opération sur le plan financier.



### 06. Le rôle du consultant

Lendys, au travers de l'expertise de ses consultants ayant accompagné de nombreux acteurs du marché dans ce processus, apporte une vraie plus-value en la matière. Nous vous partageons ci-après quelques-uns des éléments clés de réussite issus de nos interventions.

### **PROMOTEUR DU CHANGEMENT**

Que ce soit sous mandat de l'acquéreur ou du cédant, le consultant doit être en permanence promoteur du changement. Pour cela, il doit dès le départ saisir parfaitement les enjeux de la synergie attendue. Cela implique donc d'une part, de jouer un rôle de facilitateur dans les échanges et d'autre part, d'être à l'écoute de chacun afin de faire émerger les meilleures idées.

### FAIRE LE LIEN ENTRE LES DIFFÉRENTES ÉQUIPES

En tant que bon communicant, le consultant doit être en capacité de s'adresser à de multiples interlocuteurs, tant managériaux que techniques. Il doit rapidement saisir les éléments clés et les informations importantes, et être en mesure de les restituer d'une équipe à l'autre.

Nous évoquions précédemment dans l'article, l'importance de « parler la même langue », le consultant est en quelque sorte un interprète au centre de toutes les équipes, dont le rôle est de comprendre les enjeux, de les traduire afin de restituer une information compréhensible à chacun.

### S'ASSURER DE L'ALIGNEMENT PERMANENT

En sa qualité de coordinateur, le consultant doit assurer un lien permanent entre tous les interlocuteurs afin de maintenir les différents paliers de l'organisation aux bons niveaux d'information. Le consultant doit non seulement parler la langue de chacune des entités, mais il doit également savoir utiliser le bon axe de communication en fonction des équipes, des métiers et des décideurs.

## DONNER DE LA VISIBILITÉ : POINTS DE BLOCAGE / AVANCÉES

Le consultant doit transmettre en continu une vision précise et cohérente de l'état d'avancement du projet ou du programme. Il doit être en capactié d'évaluer les progrès réalisés et de remonter les points de blocage. En conséquence, il devra être en mesure d'apporter de la clarté sur les éléments et surtout d'identifier et proposer des solutions.

### **ÊTRE MÉTHODIQUE ET AGILE**

Évoluer dans un univers en pleine transformation n'est pas évident. Les plannings, les priorités et les tâches évoluent souvent très rapidement d'une semaine à l'autre. Il est assez commun de voir les estimations de charges faites en début de projet se révéler plus importantes une fois abordées opérationnellement.

Afin de maintenir un haut niveau de qualité, le consultant doit à la fois faire preuve d'agilité et de méthodologie :

- → Être méthodique dans son approche du travail, en visant toujours un haut niveau de qualité.
- → Se montrer agile, en sachant s'adapter à un terrain en mouvance. Le consultant doit pouvoir rapidement déprioriser un sujet pour en prendre un autre et potentiellement revenir sur la tâche initiale.

### GARDER DU RECUL SUR LA TÂCHE À ACCOMPLIR

Nous l'avons constaté tout au long de l'article, un environnement en pleine mutation requiert une grande adaptabilité. Pour cela, le consultant en plus de son professionnalisme, doit savoir prendre du recul afin de garder la tête froide.

Il est primordial de toujours garder à l'esprit l'objectif final afin de ne pas se laisser déborder par l'ampleur des tâches quotidiennes. A cet effet, une communication claire, un esprit de synthèse et parfois aussi un certain sens de l'humour sont de réels atouts pour surmonter la pression.

## POUR CONCLURE

Un projet de croissance externe est un processus complexe qui requiert une organisation minutieuse. Sa réussite tient essentiellement à l'anticipation et à un travail préparatoire devant permettre :

- ▶ De poser les grands principes du rapprochement : définir des objectifs clairs et précis, identifier les enjeux ;
- ▶ D'identifier les principaux chantiers, les responsables et contributeurs et les plannings associés ;
- ▶ De cadrer le modèle opérationnel cible ;
- ▶ De structurer le programme d'intégration : conduite

du changement, plans de formation, co-construction d'une culture commune cible.

L'application de ces bonnes pratiques contribuera à la réalisation d'un rapprochement réussi et à conforter la pérennité du groupe.



■ Vincent HAAN
Responsable du Pôle Risk
Management & Actuariat

## Consolidation financière: anticiper la fin de son outil et aborder la transition avec sérénité

■ SAP a annoncé qu'à l'horizon 2027-2030, il n'assurera plus la maintenance de sa solution SAP BFC. Or, cet outil occupe une place stratégique et critique dans le fonctionnement des directions financières de beaucoup d'entreprises qui s'en servent pour la production et le reporting de leurs comptes consolidés.

SAP déploie ses outils de consolidation et de reporting depuis plusieurs décennies sur le marché français et bon nombre d'entreprises (Banques, Assurances etc..) du CAC 40 en font usage au quotidien.

Compte tenu de l'importance de cet outil dont les directions financières se sont bien accommodées, les interrogations sont nombreuses en ce qui concerne l'arrêt de sa maintenance :

- → Pourquoi l'arrêt de cette solution ? Est-ce qu'il s'agit d'un problème d'efficacité ou bien est-ce que cela est lié à la complexité de plus en plus apparente des reportings financiers ?
- $\rightarrow$  S'agit-il pour SAP d'une stratégie pour orienter ses clients vers sa nouvelle solution Cloud en développement « SAP Group Reporting » ?
- → Quel serait l'impact au sein de l'organisation et du fonctionnement des directions financières sur leur processus de production des reportings consolidés ?
- $\rightarrow$  Comment les entreprises envisageraient-elles d'affronter ce changement avec des reportings aussi exigeants et complexes ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous essayerons de comprendre les raisons qui motivent le décommissionnement de l'outil. Nous nous intéresserons par la suite aux outils alternatifs existants sur le marché et offrant des services similaires, voire plus efficaces, et qui sont adaptés aux exigences de reportings consolidés de nos clients.

Nous nous attacherons également à définir les étapes majeures d'un changement d'outil et à en évaluer l'impact sur l'organisation et le fonctionnement d'une direction financière. Enfin, nous déterminerons quels sont les outils les plus adéquats pour nos clients et étudierons le cas des quelques acteurs ayant déjà anticipé ou amorcé ce changement d'outil

afin d'en évaluer l'impact sur la qualité des données des états

financiers.



## 01. Fin de la maintenance de SAP BFC : calendrier et explications

■ Nous le savons depuis fin 2020, SAP a annoncé l'arrêt de la maintenance de sa solution SAP BFC, pour se consacrer au développement de solutions vers le Cloud. Depuis cette annonce, le calendrier a été revu à maintes reprises. Comment se traduira dans le temps l'arrêt de cette maintenance ?

Le processus d'arrêt de la maintenance de la solution SAP BFC se fera par étape en fonction de la version utilisée, et s'étendra sur une période allant jusqu'à décembre 2030.

Par ailleurs, une autre solution avancée aux clients consiste à migrer vers le « Cloud SAP S/4 HANA » dont la maintenance est prévue jusqu'à fin 2040.

Les phases clés de l'arrêt de la maintenance de SAP BFC\*

### **ÉTAPE 4 : FIN ÉTAPE 2** DÉCEMBRE 2040 Fin de SAP Arrêt de la Business Planning and maintenance sur la Consolidation 10.1 solution S/4HANA. version for Microsoft. ÉTAPE 1 **ÉTAPE 3** Fin de SAP Fin de SAP → Fin de SAP Business Planning **Business Planning Business Planning** and Consolidation and Consolidation and Consolidation 11.1 version for SAP 10.1 version for SAP 2021 version for SAP BW/4HANA 2.0. BW/4HANA 2021. NetWeaver.

\*Entre la rédaction de cet article et sa publication, de nouvelles annonces sont venues modifier une nouvelle fois le calendrier, ces données sont donc pour le moment provisoires et pourront être sujettes à de nouvelles évolutions. Lendys vous communiquera ultérieurement les informations complètes et définitives.

### Les motivations de l'arrêt

■ Qu'est-ce qui a motivé réellement SAP à se désengager de sa solution SAP BFC ? Cette décision est-elle liée à un manque de performance de la solution qui ne répond plus aux exigences de reporting des directions financières ? S'agit-il de basculer vers une solution plus robuste et qui mettra à mal la concurrence sur le marché des solutions de consolidation et de reporting ?

À en croire le patron de SAP France, Olivier NOLLENT, SAP est dans une phase de transformation vers le Cloud, il précise d'ailleurs que SAP a peut-être pris du retard par rapport aux concurrents sur le Cloud en France. Selon son patron, l'objectif de SAP serait d'être au plus près des besoins de ses clients en leur apportant des solutions pérennes et efficaces. D'où

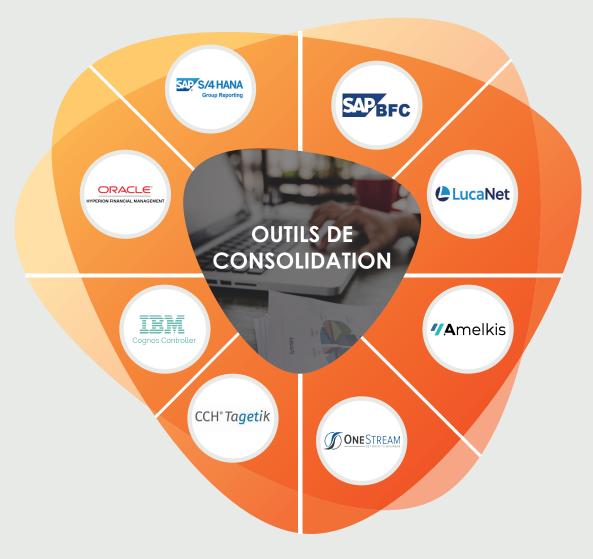
cette décision de transformation, pour qu'à court terme SAP soit majoritairement sur le Cloud public. Néanmoins, en fonction de la maturité et de la valeur que SAP pourra apporter aux clients, il leur sera proposé la solution « Cloud privé » ou « Hybride » (à la fois public et privé).

Partenaire priviliégié des directions financières depuis plus de 10 ans, notamment sur des projets de transformation, de migration, de refonte des systèmes d'information et de changement d'outil, Lendys se tient aux côtés de ses clients pour les accompagner dans cette phase d'étude consistant à définir le périmètre de l'outil de consolidation et dans le choix de la solution cible répondant à leurs besoins fonctionnels et à leur ambition.

### 02. Les outils alternatifs existants sur le marché français

À l'heure où l'annonce de SAP BFC provoque un bouleversement majeur au sein des directions financières, la concurrence est prête à affûter ses solutions à cette étape cruciale dans la transformation digitale des entreprises.

Voyons ensemble les principaux outils de consolidation et reporting disponibles sur le marché français, et auxquels un certain nombre d'acteurs de la place ont recours pour la production de leurs comptes consolidés.



### Panorama des solutions pour la consolidation et le reporting financier

■ Sur le marché français, on retrouve un large panel d'outils de consolidation et de reporting distribués par différents acteurs. Nous vous proposons de faire un focus sur les solutions les plus utilisées et qui pourraient susciter l'intérêt de nos clients.

### SAP GROUP REPORTING

Cette solution de SAP développée sur le Cloud existe depuis mai 2017. Il s'agit d'un nouveau module intégré à S/4HANA, ses principaux avantages seraient sa capacité à gérer de multiples référentiels, ainsi qu'une mise à jour des données très simplifiée.

Aujourd'hui, de grandes entreprises industrielles comme Schneider Electric et Renault ont fait le choix de passer à la solution Cloud de SAP. D'autres entreprises de taille intermédiaire ont opté pour cette solution, telles que Intersport ou encore Maison du Monde.

### **ORACLE HFM**

Il s'agit d'une solution également très utilisée en France par les PME et TPE et qui offre l'avantage d'être compatible avec la plupart des systèmes d'informations des entreprises ainsi que la plupart des systèmes d'exploitation. La dernière version 11.2 d'Oracle HFM, disponible depuis fin décembre 2019, garantie une maintenance jusqu'en 2030.

### **IBM COGNOS CONTROLLER**

Un outil de consolidation et de reporting présent également sur le Cloud et très répandu au sein des organsiation, tous secteurs d'activités confondus (Banque, Assurance, Industrie, Services etc...). Cette solution propose un focus sur l'agilité et la rentabilité pour offrir aux directions financières une vue d'ensemble des ratios et indicateurs financiers de pilotage et d'évaluation de la performance de l'entreprise.

### **CCH TAGETIK**

La société CCH Tagetik appartient au groupe d'édition de logiciel Wolters Kluwer. Sa solution pour la consolidation

statutaire et le reporting financier est très utilisée en France, notamment par les grands établissements bancaires comme le Groupe Crédit Agricole, la Caisse des Dépôts et Consignations, mais aussi dans l'industrie automobile comme Honda et Toyota par exemple. La solution CCH Tagetik met en avant trois avantages pour attirer et fidéliser ses clients :

- ▶ Une source d'information unique et fiable
- ▶ Intelligence de consolidation avancée
- ▶ Conformité et contrôle

Autre particularité de CCH Tagetik, celle de faire évoluer de la même manière leur développement de l'outil sur le Cloud et sur le on-permise (sur site).

#### **ONESTREAM**

Un éditeur américain qui existe depuis 2010 proposant des solutions pour les directions financières en consolidation et reporting y compris une intégration très avancée sur les sujets ESG, qui constitue également un enjeu majeur pour le cabinet Lendys.

OneStream s'est implanté depuis 2017 sur le marché français et peut se targuer d'avoir des clients de références comme Accor, CMA CGM, Auchan ou Décathlon. La principale ambition de OneStream consiste à unifier sur une même plateforme la consolidation, les reportings et le contrôle de gestion.

Nous nous limiterons à ces quelques exemples de solutions, mais il existe de nombreux autres outils dédiés aux directions financières pour la consolidation des comptes et les différents reportings.

Ainsi, il faudra retenir qu'avec cette multitude de solutions présentes sur le marché, le défi majeur sera d'anticiper en amorçant rapidement la réflexion stratégique autour d'un éventuel projet de remplacement de son outil ou bien de sa continuité, puisque SAP propose une solution alternative.

Lendys, de par son expertise et son expérience se tient aux côtés de ses clients pour les accompagner dans cette transition stratégique.

## 03. Les acteurs ayant pris de l'avance sur le changement d'outil (SAP BFC)

■ L'arrêt de la maintenance de SAP BFC ne signifie pas que SAP ne proposera plus de solution aux directions financières pour leur besoin de consolidation et de reporting. SAP s'oriente désormais davantage vers le Cloud, c'est pourquoi leurs clients historiques déjà sous S/4HANA pourront, s'ils le souhaitent, migrer vers la solution SAP Group Reporting. C'est d'ailleurs le choix qui a été fait par un certaines nombre d'entreprises telles que Schneider Electric, Renault et Maison du Monde.

Par ailleurs, dans une interview accordée au média *LeMagIT*, le patron de SAP France déclarait que beaucoup de leurs clients avaient basculé sur le S/4HANA et pourraient ainsi potentiellement basculer vers SAP Group Reporting.

En dehors de ces acteurs ayant fait le choix de la continuité avec les solutions SAP, existent-ils d'autres anciens clients de SAP, qui auraient opté pour le changement de solution auprès d'autres éditeurs ? Il est très difficile de recueillir des informations sur le sujet, sinon de mener une enquête auprès des entreprises utilisant la solution SAP BFC afin de recueillir leur opinion.

En revanche, une enquête menée par CCH Tagetik en 2022 auprès d'une cinquantaine d'entreprises en France (dont 70 % de grands groupes) montre la volonté des DAF de vouloir changer leur outil de consolidation. Ils sont en effet 58 % en situation de changement, dont 77 % à long terme.

Cette enquête révèle que le choix d'une nouvelle solution sera conditionné à des critères de simplicité d'utilisation, aux fonctionnalités proposées et à tout un panel de gestion et de reporting ad hoc.



# **04.** Changement d'outil de consolidation : étapes du processus et évaluation de l'impact sur l'organisation et le fonctionnement d'une direction financière

■ Toutes les entreprises utilisant la solution SAP BFC seront impactées par ce changement d'outil. L'anticipation doit être au cœur de leur stratégie afin de conduire sereinement ce changement. Les experts Lendys pourront notamment assister leurs clients dans la mise en place d'un nouvel outil ou pour migrer sur la solution proposée par SAP, à savoir le cloud « Group Reporting ».

Quelles sont les étapes clés de ce changement et comment doivent-elles se dérouler ?

Notre expertise métier dans la conduite du changement d'outils de gestion comptable ou de production des reportings consolidés nous a permis d'identifier les étapes majeures devant accompagner le déploiement d'un nouvel outil pour réussir son projet de transformation.

### 01. DÉFINIR LES OBJECTIFS ET IDENTIFIER LES BESOINS

Il faut se servir de l'expérience outil (SAP BFC) pour redéfinir ses objectifs à long terme en tenant compte de l'évolution de son activité et des exigences de reporting. Nos besoins se limitent-ils à l'existant en termes de fonctionnalités, de types de reportings, d'utilisateurs, etc.... ou doit-on tous les faire évoluer ? Il faudra établir une liste récapitulative de tous les besoins en apportant une précision sur la vision de chacun des éléments de la liste. Il s'agit là des informations pertinentes qui permettront à l'entreprise de calibrer son cahier des charges afin de faciliter la sélection de l'outil cible qui répondra à ses attentes.

### 02. MISE EN PLACE D'UNE ÉQUIPE SUR LE CHOIX DE L'OUTIL ET LA PLANIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE CHANGEMENT

L'une des étapes cruciales se révèle être la désignation des ressources (internes ou externes) chargées de la mise en œuvre du projet. Celles-ci doivent être dotées de solides compétences techniques et d'une forte expertise métier. Elles auront la responsabilité stratégique du choix de l'outil, qui devra se baser sur une comparaison minutieuse des offres existantes, en adéquation avec les attentes de l'entreprise. L'équipe

aura également la charge d'établir un calendrier précis qui englobera tous les impératifs de fonctionnement de la direction financière, les objectifs visés ainsi que tous les autres facteurs permettant l'aboutissement efficient du projet.

## 03. DÉPLOIEMENT, PHASE DE TEST, DE VEILLE SUR LA PERFORMANCE ET LA QUALITÉ DE L'OUTIL

Une fois le recettage et les préalables du déploiement terminés, les phases d'implémentation, de migration des données mais aussi de tests requis viendront couronner en grande partie l'aboutissement du projet. La formation des utilisateurs est également une étape importante, cela facilitera l'adhésion et l'autonomie dans l'usage au quotidien de l'outil.

Enfin, la surveillance dans le temps permettra d'évaluer la performance et la qualité des données attendues.

La bonne anticipation de ce processus de changement permettra aux entreprises d'atténuer la juxtaposition de nombreux événements à gérer. Cela réduira l'impact financier et organisationnel de la direction financière, mais permettra aussi d'allouer les meilleurs ressources à la fois humaines et matérielles.

Au-delà des inconvénients que peut générer le changement d'un outil ou la migration vers une version plus évoluée, cela peut aussi représenter une opportunité pour les directions financières de se réinventer et d'améliorer leur mode de production des reportings en faisant le choix de miser sur des outils qui améliorent la performance et la qualité de leurs données financières.

La meilleure façon de conduire ce changement est de l'anticiper, seul gage d'efficience et de sérénité pour la transformation digitale au sein d'une direction financière. Fort d'une équipe composée d'experts aux expériences diversifiées dans la conduite de changement d'outil IT, Lendys dispose des ressources nécessaires pour accompagner ses clients durant cette phase de transition technologique.

### POUR CONCLURE

Le changement annoncé par SAP concernant l'arrêt de la maintenance de sa solution SAP BFC est plus que d'actualité. L'heure est à l'anticipation pour travailler de manière linéaire et éviter la surcharge d'activités de dernières minutes au vu de la complexité des outils, mais aussi des données de reporting à produire.

Lendys met à disposition de ses clients une équipe de professionnels ayant la double compétence métier et systèmes et disposant d'une connaissance approfondie des outils de place. Nos compétences pluridisciplinaires nous permettent de proposer une solution globale et adaptée aux besoins de nos clients. Le cabinet s'appuie sur une méthodologie éprouvée permettant d'anticiper l'ensemble des aléas et leurs impacts sur l'organisation et le fonctionnement d'une direction financière afin de garantir la réussite du projet et délivrer une solution pérenne et efficiente.



■ Yayah BARRIE

Consultant Senior | Pôle Consolidation,
Normes & Reporting

## Les rédacteurs

Pour plus d'information sur les articles de cette édition, vous pouvez contacter :



### ■ Vincent HAAN

Responsable | Pôle Risk Management & Actuariat

Email: vhaan@lendys.fr



### ■ Yayah BARRIE

Consultant Senior | Pôle Consolidation, Normes & Reporting Email : ybarrie@lendys.fr

### **■** Contactez-nous:

93 rue Saint-Lazare 75009 Paris

+33 (1) 40 07 96 71 contact@lendys.fr

### ■ Suivez-nous:







