

NextWave of EPM

Réussir la phase de cadrage
de son projet de transformation
finance

Publication #1 - septembre 2022

Sommaire

1. Introduction	3
2. Les attentes et enjeux d'une phase de cadrage	6
3. Les facteurs clés de succès d'une phase de cadrage	10
4. Les prochaines étapes	12
5. Retour d'expérience d'Auchan	13

“

Au vu de la prochaine vague de déploiements des solutions EPM sur les domaines Consolidation, Reporting et Budget, nous avons souhaité apporter notre éclairage et partager nos bonnes pratiques, fort de notre expérience EY de plus de 20 ans dans les projets de transformation EPM.

La présente étude est la première publication de notre série « NextWave of EPM » que nous adressons d'abord sur la préparation du projet EPM. Cette phase de cadrage est en effet déterminante pour la réussite du projet et permet d'assurer le bon déroulement des différentes phases. Les projets EPM sont stratégiques au sein des organisations Finance et il s'agit de tout mettre en œuvre pour les mener à bien.”



Louis-Alexis Leclercq
Associé
EY & Associés
EPM solution Leader
Conseil Comptable et Financier





1. Introduction

La fonction finance doit aujourd'hui répondre à des enjeux évolutifs et complexes. La maîtrise du pilotage de la performance par la direction financière est un moyen d'être acteur de la stratégie de l'entreprise.

L'apport de la digitalisation pour les processus financiers n'est plus à démontrer et cette accélération s'intensifie pour les processus liés aux comptes consolidés, au reporting et au prévisionnel.

Bienvenue dans la 3^e génération d'outils EPM

Définition et historique

Les outils de pilotage de performance, dits EPM, sont majoritairement utilisés par les directions financières et des directions opérationnelles pour couvrir leurs besoins dans les domaines fonctionnels suivants :

- Consolidation
- Reporting Financier à l'échelle du groupe
- Reporting opérationnel
- Élaboration budgétaire

La 1^{re} génération d'outil avait permis dans les années 90 la centralisation de la donnée financière sur des bases uniques *via* des interfaces et des modules dédiés. Il s'agissait des technologies Hyperion Enterprise, Carat ou Cognos controller.

Les années 2000 ont vu se déployer dans l'ensemble des directions financières les outils

EPM de 2^e génération, un marché actuellement dominé par Oracle HFM et SAP FC en France pour la consolidation et les reportings financiers. Les derniers déploiements ont eu lieu à la fin 2020.

L'arrivée de la 3^e génération d'outils EPM pose des défis importants pour l'ensemble des groupes tant ils ont pris de place, à la fois dans la communication externe et le pilotage opérationnel.

Objectifs

Ces outils EPM continuent de répondre aux principaux objectifs des directions financières :

- Documenter le passé à l'aide de rapports financiers et de bilans de fin d'année
- Comprendre la situation présente grâce à la mesure et à l'analyse des performances
- Anticiper les actions et tendances à venir au travers de la planification, la budgétisation et les prévisions permanentes.

Une bascule technologique

Outils existants

L'annonce par les éditeurs de la fin de la maintenance des versions actuelles entre 2027 et 2030 va nécessiter la bascule de systèmes utilisés depuis plus de 20 ans avec une couverture fonctionnelle avancée au fur et à mesure des années et des investissements successifs.

Au fil des années, les systèmes de consolidation et de reporting des grands groupes français sont souvent devenus rigides et difficiles à faire évoluer. La juxtaposition des développements historiques a répondu aux attentes successives des directions financières, mais a également généré un manque d'agilité dans leur maniement, pas toujours perceptibles tant les habitudes d'utilisation se sont installées progressivement.

Certains développements ont également été menés sur des technologies *ad hoc* plus agiles et connectées au système principal, notamment en ce qui concerne la BI, les modules IFRS 16 ou de disclosure management.

Migration vers les nouvelles technologies

Cette vague de transformation attendue à horizon 2025-2030 va s'inscrire dans une nouvelle ère marquée par des évolutions et ruptures technologiques :

- Généralisation de la stratégie cloud
- Intégration, de plus en plus marquée et native, de la data visualisation, de l'intelligence artificielle et des analytics
- Réflexions autour d'une trame commune du transactionnel au reporting groupe via une logique d'ERPM
- Couverture d'un périmètre fonctionnel toujours plus large de la direction centrale pour les opérationnels métiers.





La nouvelle génération d'outils devra prendre en compte les évolutions réglementaires

Ces changements à venir vont donc gagner les métiers de la consolidation et du reporting et avoir des impacts substantiels en matière de processus, d'organisation et de référentiels des données.

Dans la même période, des évolutions réglementaires devront être intégrées notamment en matière de reporting extra-financier (Taxonomie verte et CSRD) ou de reporting fiscal (Pilier II GloBe).

Le rôle du consolideur ou contrôleur financier pourra également évoluer pour se positionner en tant que *business partner* et non uniquement comme une fonction support.

La prise en compte des aspects opérationnels du pilotage de l'entreprise sera enfin l'un des défis à mener dans le cadre de ces changements et amènera une couverture des besoins par l'EPM beaucoup plus large qu'aujourd'hui.

Lancement du projet

Le projet de bascule est à anticiper

La bascule vers les outils EPM de 3^e génération doit être gérée comme un projet. Son anticipation est cruciale tant les enjeux et le périmètre fonctionnel couverts sont importants.

Pour quel objectif : isopérimètre ou recomposition du périmètre ?

Le calibrage du projet sera principalement déterminé par la volonté de faire évoluer la couverture fonctionnelle de l'EPM. Même en l'absence de changement fonctionnel, il demeurera des enjeux de bascule car les technologies et traitements sont sensiblement différents entre les anciens outils et la nouvelle génération d'EPM.

Les enjeux en matière de non-régression sont à prendre en compte. Les systèmes de consolidation et reporting cibles doivent couvrir un certain nombre de fonctionnalités considérées comme critiques :

- ▶ Éliminations intragroupes avec les problématiques de visions contributives et "stand alone" ;
- ▶ Conversions sur opérations spécifiques ;
- ▶ Variations de périmètre ;
- ▶ Variété du modèle de données entre besoins consolidation statutaire versus et consolidation de gestion, budget, trésorerie, taxes, etc.

Une phase de cadrage indispensable

Dans ce contexte, le lancement des projets de modernisation des systèmes de consolidation et de reporting ne pourra se faire avec succès sans une phase robuste de cadrage afin de définir un certain nombre de facteurs clés :

- ▶ Définir le périmètre fonctionnel à couvrir ;
- ▶ Identifier les parties prenantes ;
- ▶ Prendre en compte les attentes métiers ;
- ▶ Évaluer le retour sur investissement attendu ;
- ▶ Préparer les scénarios de déploiement.

La phase de cadrage est un prérequis indispensable au bon déroulement du projet. Cette phase de cadrage permet de définir en effet un certain nombre d'éléments clés : la méthodologie, les scénarios de déploiement, l'implication des parties prenantes, etc.

La phase de cadrage doit répondre aux questions structurantes du projet :

- ▶ **Le quoi ?** Le périmètre et le contenu cible doivent être déterminés en amont ;
- ▶ **Le qui ?** L'ensemble des acteurs et parties prenantes doivent être identifiés avec des rôles et responsabilité clairement définis ;
- ▶ **Le comment ?** La méthodologie du projet ainsi que la gouvernance doivent être partagés et compris par tous les acteurs ;
- ▶ **Le pourquoi ?** Les objectifs du projet doivent être clairement définis ainsi que le ROI attendu du projet.



2. Les enjeux et attentes

La phase de cadrage doit répondre aux enjeux et défis des directions financières :

- ▶ Définir et partager les objectifs du projet
- ▶ Établir un état de lieux et mesurer les spécificités afférentes
- ▶ Définir la cible fonctionnelle et technique
- ▶ Mesurer les efforts pour atteindre la cible
- ▶ Définir une feuille de route projet

Définir les objectifs du projet

La définition des ambitions et objectifs doivent être le point de départ du projet de transformation lié au reporting et à la consolidation.

Les objectifs à atteindre doivent répondre aux attentes des instances dirigeantes, des directions financières et des opérationnels. Ils doivent être mesurables et partagés par l'ensemble des parties prenantes.

Ces derniers couvrent généralement les différentes composantes du pilotage de la performance :

- ▶ Accompagner le pilotage de l'entreprise, *via* une adaptation du reporting au nouveau modèle de pilotage et la mise à disposition pour les opérationnels de moyens pour piloter leur activité ;
- ▶ Permettre des prises de décision éclairées, *via* une efficacité en termes de délais et de qualité de l'information, ainsi qu'une anticipation des tendances et prévisionnels ;
- ▶ Enrichir le contenu du reporting sur des domaines fonctionnels plus large que la finance en y intégrant les données non financières ;
- ▶ Diffuser l'information à une communauté élargie dans un langage commun qui favorise le dialogue entre la direction financière, sa direction générale et les métiers opérationnels.

Faire un état des lieux

Une fois définis les objectifs du projet, un état des lieux est indispensable afin de comprendre l'existant et d'identifier les écarts par rapport à la cible et les spécifiques qui peuvent être mis en place.

Sur la partie Outil

L'état des lieux permet de positionner les développements existants par rapport aux standards de l'éditeur et aux pratiques de marché. L'identification des spécifiques est un point de départ important afin de juger de leur pertinence et leur maintien dans le nouvel environnement.

Sur la partie Processus

La compréhension des tâches et méthodes de travail est clé pour mener à bien la transformation et l'optimisation de la production de l'information financière et extra-financière. Ces étapes de production, de contrôle et d'analyse doivent être identifiées et comprises pour pouvoir ensuite être adaptées.

Sur la partie Organisation

Les rôles et responsabilités de chacun des membres de la fonction finance peuvent être à nouveau établis afin de confirmer qu'ils sont encore en phase avec l'atteinte des ambitions du groupe.



Définir la cible, exprimer les besoins

La définition de la cible technique et fonctionnelle est un enjeu majeur de la phase de cadrage d'un projet de transformation. Elle passe par une expression des besoins qui permet de collecter les attentes des opérationnels et des décideurs. La définition des besoins fonctionnels permet de fixer les éléments déterminants du projet :

1. **Le périmètre de couverture**
2. **La nature des informations**
(données réelles, budgétaires ou prévisionnelles)
3. **L'organisation et la structure de la donnée**
(modèle de donnée)
4. **Le niveau de détail** de l'information financière et opérationnelle
5. **Les processus** et le niveau de contrôles associés
6. **La fréquence et la périodicité** de remontée
7. **L'auditabilité et la traçabilité** de la donnée
8. **L'architecture technique**

L'enjeu majeur concerne le périmètre du projet car il va en déterminer son importance. Les capacités technologiques à venir incitent à mettre en place des plateformes avec des couvertures fonctionnelles toujours plus larges. Cette centralisation au profit d'outils uniques présente de nombreux avantages de convergence des référentiels et des données, mais demeure un défi dans la mise en œuvre.

Les outils de reporting et de consolidation de 3^e génération permettent d'établir des périmètres de couverture assez larges :

- ▶ **La consolidation légale** (IFRS, normes locales, IFRS16, Disclosure Management, XBRL, Réconciliation intragroupes) ;
- ▶ **Le reporting Groupe** (reporting par activité, reporting budgétaire et prévisionnel) ;
- ▶ **Le reporting opérationnel** (reporting BU, reporting commercial, reporting RH, reporting Capex, reporting Tax) ;
- ▶ **La construction et la planification budgétaire** (par département, par produit, par collaborateur).

La définition de la cible technique permet également d'anticiper les transformations pilotées par la direction informatique et digitale. Certains éléments techniques sont en effet déterminants dans le cadrage du projet :

- ▶ **L'installation et l'utilisation de la technologie** en mode Saas, IaaS, PaaS ou On premise ;
- ▶ **Les modalités d'alimentation des données** (types d'interfaces) ;
- ▶ **L'infrastructure nécessaire** (serveurs et bases de données) ;
- ▶ **L'interconnexion** des outils entre eux (en entrée et en sortie) ;
- ▶ **La gouvernance de la gestion de référentiel ;**
- ▶ **La connectivité liée.**

La détermination de l'organisation du pilotage de la performance et la définition des besoins sont donc des préalables au choix de la solution EPM.

La définition du besoin est l'une des phases les plus importantes d'un projet. Cette phase est souvent sous-estimée car elle nécessite une forte disponibilité et une capacité à se projeter sur une cible.

Mesurer les écarts

La phase de cadrage du projet de transformation doit permettre d'identifier les spécificités pour mesurer les efforts à mener sur le projet.

Les écarts par rapport à l'existant sur les outils de consolidation et de reporting peuvent s'appréhender de différentes manières.

Il est d'abord important d'identifier les développements qui ne sont pas appliqués dans les standards de marché sur des solutions comparables. Leur bascule dans le nouvel environnement sera plus difficile si peu d'acteurs l'ont déjà mis en place dans la génération précédente d'outils EPM.

L'enjeu sera également de positionner l'application par rapport aux fonctionnalités des outils cibles.

Plusieurs écarts peuvent alors être constatés au niveau des développements :

- ▶ **Les développements standards** repris en standard dans la nouvelle technologie ;
- ▶ **Les développements spécifiques** repris en standard dans la nouvelle technologie ;
- ▶ **Les développements standards** non repris en standard dans la nouvelle technologie ;
- ▶ **Les développements spécifiques** non repris en standard dans la nouvelle technologie.

Cette matrice d'écarts permettra d'aider à mesurer l'ampleur du projet et à mettre l'accent sur les points de difficultés et les risques de régression fonctionnelle.

À cela, doit s'ajouter la couverture complémentaire issue de l'expression des besoins. Ces ajouts fonctionnels à inclure dans la solution cible sont soit des enrichissements sur un modèle applicatif existant, soit la mise en œuvre d'un nouveau modèle spécifique pour répondre à un besoin plus global. Ces ajouts doivent également être mesurés par rapport aux capacités de la solution cible.

Définir une feuille de route

Enfin, la phase de cadrage doit permettre de déterminer les différents scénarios de déploiement de la solution. L'ordonnement de la bascule des modules permet de rythmer le projet et d'assurer des réussites successives.

Deux approches peuvent être retenues en général :

Approche 1

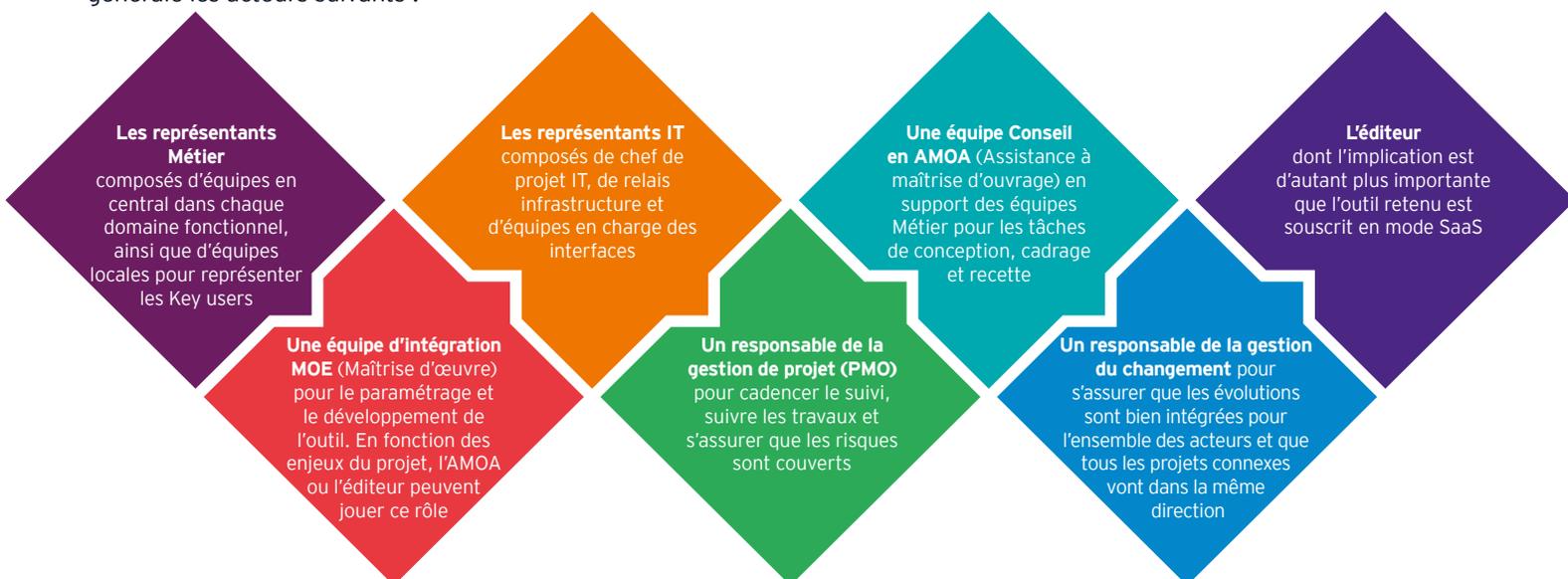
D'abord une bascule des modules couvrant les besoins du groupe avec le déploiement séquentiel des phases consolidation, reporting, budget, et autres reportings Groupe, puis une bascule des modules couvrant les besoins locaux des opérationnels. Cette approche permet de définir le canevas cible au niveau du groupe et donne une dynamique stratégique au projet.

Approche 2

D'abord un déploiement des modules opérationnels puis une bascule des modules couvrant les besoins du groupe. Cette approche permet de se nourrir des besoins locaux pour définir la cible de transformation du groupe.

Chaque scénario de déploiement ainsi que chaque module à déployer doit s'accompagner dans la phase de cadrage d'une évaluation des coûts ainsi que d'une identification des bénéfices associés. La mesure du retour sur investissement est en effet indispensable au vu de l'ampleur de certains projets.

La détermination des acteurs du projet est une composante importante de la phase de cadrage. La définition des rôles et responsabilités, ainsi que de la charge de travail afférente permet de calibrer le projet. On peut identifier de manière générale les acteurs suivants :



Enfin, la méthodologie de déroulement du projet doit être définie lors de la phase de cadrage.

On peut noter les différentes méthodes de gestion de projet suivantes :

- **La méthode standard** : les différentes tâches du projet s'enchaînent successivement. Une phase ne commence pas tant que la phase précédente n'a pas été achevée. L'avantage de cette méthode est la nécessité de projeter la conception de la cible de manière la plus détaillée possible afin d'éviter de rencontrer des points de blocage lors de la phase de paramétrage. Les outils EPM de 2^e génération ont quasiment tous été mis en œuvre en application de cette méthode.
- **La méthode agile** : elle consiste à développer directement dans l'outil les besoins exprimés par le métier. Cette méthode a l'avantage d'accompagner le métier de manière concrète dans la définition de la cible fonctionnelle.

Cette méthode n'est néanmoins pas applicable pour des applications dont l'ensemble du paramétrage trouve une cohérence globale, notamment dans le cas des applications de consolidation reporting.

- **La méthode semi-agile** : elle consiste en la définition de lots de déploiement isolés de manière fonctionnelle et technique. Cette méthode permet de mettre du rythme dans le projet et d'obtenir des succès rapides. La difficulté demeure le lotissement des différentes séquences.
- D'autres méthodes de gestion de projet existent et peuvent être étudiées. On peut citer : la méthode PERT, la méthode du chemin critique ou la méthode PRINCE2.



3. Les facteurs clés de succès

Un certain nombre de facteurs clés de succès peuvent être mis en place et suivis afin de garantir la phase de cadrage.

Comprendre les besoins des métiers

La bonne appréhension du besoin Métier requiert un certain nombre de bonnes pratiques :

- ▶ La définition de la couverture comme objectif 1^{er} du cadrage des besoins. Rien ne sert de rentrer trop dans le détail. L'enjeu est la prise de hauteur nécessaire à la modélisation générale de l'outil et l'identification des couvertures fonctionnelles associées. Les ateliers doivent être animés sur cet objectif et seuls les profils aguerris auront la capacité d'y parvenir rapidement.
- ▶ La recherche de la simplicité doit être un élément conducteur de la phase de cadrage. Amener la couverture d'un besoin complexe dans un outil peut être séduisant au premier abord, mais il perd souvent son objectif de pilotage lorsqu'il s'agit de le faire évoluer. Suivons l'adage : « le mieux est l'ennemi du bien » et tâchons d'apporter de la simplicité dans les processus jugés complexes. C'est bien là toute la difficulté.
- ▶ La capacité à se projeter n'est pas chose aisée pour les métiers et c'est pourtant un atout pour la réussite de cette phase de cadrage. Les partages d'expériences, les comparatifs de marché et la mise en place de démonstrations avant le processus d'appel d'offre peuvent y contribuer.

- ▶ L'identification des cas particuliers et des spécificités doit être privilégiée dans l'approche. Il ne faut pas se contenter du processus général, il faut également embarquer tout ce qui ne respecte pas le standard des outils. Cela permet en effet d'identifier très en amont les sujets sur lesquels un effort important devra être fourni.



Mobiliser un chef de projet dédié

La mobilisation d'un chef de projet dédié à 100 % au projet est un atout indéniable et un facteur de succès évident. Il peut être recruté en interne ou en externe, mais doit être aguerri à ce type de projet.

Ce profil doit avoir une connaissance du métier, un vernis technique, ainsi qu'une capacité à identifier les difficultés, zones de risques et points de blocage du projet.

La phase de cadrage requiert en effet de libérer suffisamment de temps pour définir la cible tout en assurant sa charge de travail quotidienne. Se donner du temps pour bien cadrer le projet doit être l'un des objectifs du chef de projet.

Calibrer l'outil en collaboration avec les équipes IT

Intégrer la DSI et les équipes IT dès la phase de cadrage est primordial. Certes les outils EPM de 3^e génération sont majoritairement à la main du métier (outil Saas dit « no code » ou « low code »), mais les équipes IT ont leur rôle à jouer sur un certain nombre de sujet :

- ▶ Le calibrage de la capacité serveur de l'outil pour s'assurer de la performance et des temps de réponse ;
- ▶ Les gestions des interfaces ;
- ▶ La cohérence dans l'architecture IT générale du groupe ;
- ▶ La gestion des référentiels ;
- ▶ Les conditions de maintenance ;
- ▶ la gestion des sécurités ;
- ▶ le cryptage des données.

La stratégie IT de l'ensemble de ces éléments doit être définie dès la phase de cadrage.

Anticiper la gestion du changement

La prise en compte de la gestion du changement dès la phase de cadrage est clairement un facteur de réussite. Il s'agit en effet de l'anticiper, la mesurer et l'accompagner. Une stratégie claire doit être définie en amont.

L'enjeu est la capacité à sortir le métier de ses habitudes de travail.

Donner de la transparence au projet dès la phase de cadrage peut y contribuer. La communication tout au long du projet, est importante, car elle permet de créer une dynamique et une émulation positive entre les équipes pour créer le sentiment de participer à une aventure collective.

La résistance au changement est un point important à ne pas négliger. Même l'outil le plus intuitif requiert un accompagnement pour optimiser sa prise en main et assurer une adoption pérenne. C'est l'enjeu clé de tout projet EPM, qui doit être orchestré dès le départ et piloté dans la durée. Nul besoin de rappeler que l'administrateur de la solution joue un rôle déterminant. Au-delà de veiller à l'adhésion du nouvel outil, il doit maintenir un lien quotidien avec les futurs utilisateurs.

Impliquer tous les acteurs concernés dans le processus

Impliquer le métier ainsi que des « utilisateurs clés » dès le début des réflexions est un prérequis au démarrage du cadrage. L'enjeu est en effet souvent de concilier les besoins locaux avec les besoins centraux dans une solution unique. Les projets précédents ont souvent été pilotés en central. L'enjeu pour la 3^e génération d'outil est d'inclure en amont les équipes locales.

Pour cela, l'appui d'un sponsor du projet est indispensable.

Un sponsor engagé dans son rôle permettra en effet de démontrer au comité de direction que le projet va être non seulement structurant pour toutes les directions, mais aussi stratégique pour l'ensemble des acteurs.

Organiser des ateliers de cadrage

La bonne tenue des ateliers de cadrage est enfin indispensable pour atteindre les objectifs fixés.

Les bonnes pratiques suivantes peuvent être listées :

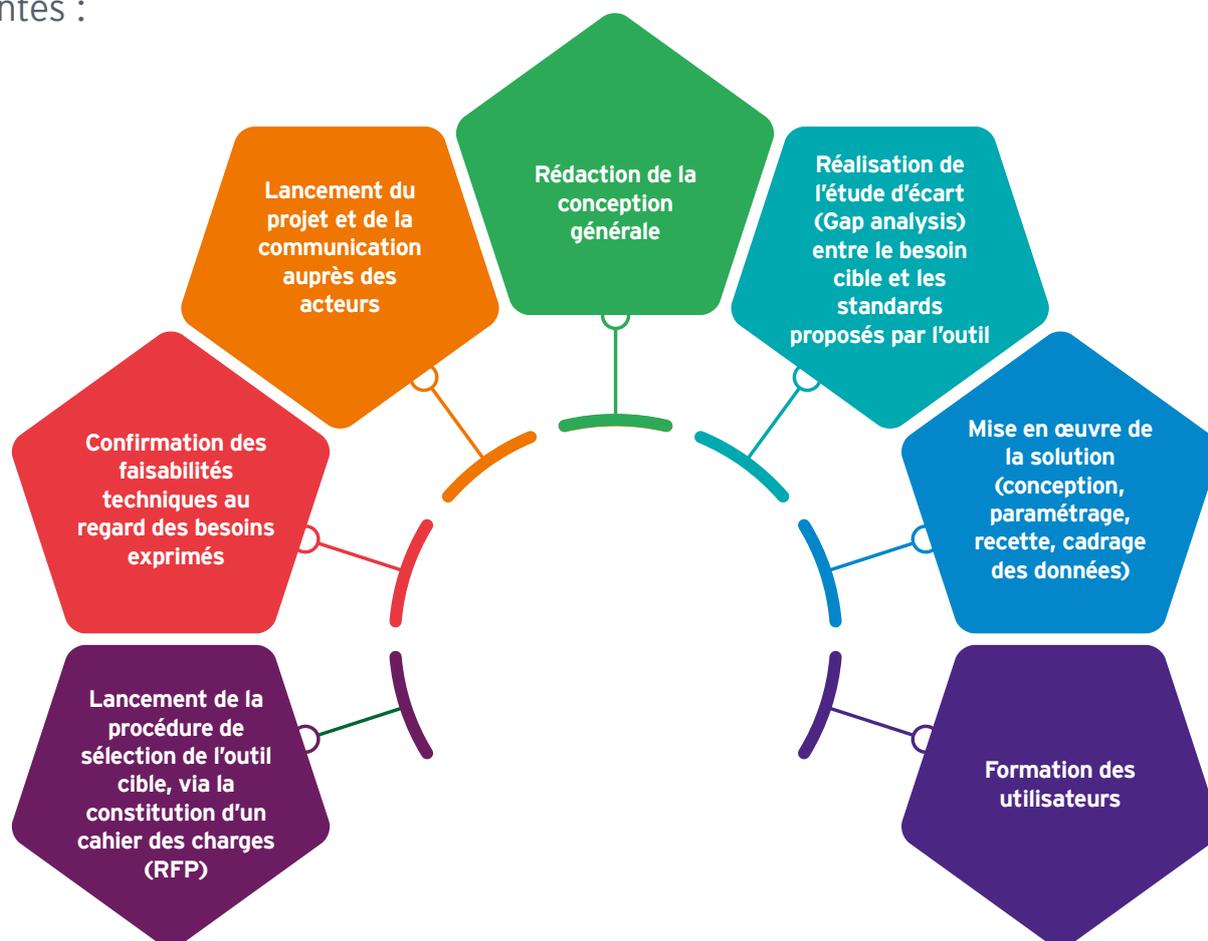
- ▶ Effectuer des ateliers en petits comités avec un leader dans chaque groupe qui connaît bien le métier ;
- ▶ Être dans le concret avec des exemples précis ;
- ▶ Prendre le temps de la réflexion et de l'explication ;
- ▶ Identifier les cas particuliers par rapport aux besoins généraux ;
- ▶ Proposer des démonstrations d'outil afin d'alimenter la réflexion ;
- ▶ Formaliser les ateliers et les options échangées en séance ;
- ▶ Obtenir la validation du métier sur les besoins exprimés.

Concernant ce dernier point, on peut en effet réaliser une présentation générale des différentes solutions EPM pouvant couvrir le besoin en amont de l'appel d'offre. Ces phases de démonstration ou de RFI peuvent être réalisées pendant la phase de cadrage. Elles prennent certes du temps, mais permettent souvent de se poser les bonnes questions pour la suite lors des ateliers.



4. Les prochaines étapes

Une fois la phase de cadrage réalisée, les prochaines étapes du projet seront les suivantes :



5. Retour d'expérience d'Auchan

“ Auchan Retail a lancé fin 2019 un vaste projet de transformation de son expertise finance qui a pour conséquence la mise en place d'un nouvel outil EPM de pilotage de la performance. Le périmètre de déploiement était très large puisque tous les domaines Finance du groupe ont été impliqués (Consolidation, Reporting, Prévisionnel, Trésorerie, Plan) et qu'il s'intègre dans un périmètre de consolidation de la holding ELO qui regroupe les métiers Retail (avec Auchan Retail) et Immobilier (avec Ceetrus et Nhood) .

La phase de cadrage a été déterminante dans la réussite du projet. À l'issue d'une réflexion stratégique, les équipes EY nous ont accompagnés dans la définition d'une feuille de route à 2 ans pour mener à bien le projet. Les études d'opportunité réalisées ont permis de définir la cible fonctionnelle en adéquation avec les besoins du groupe et les tendances de marché.

Mener à bien une transformation requiert un accompagnement de qualité sur les composantes Organisation, Process et Outil. La prise de recul et l'expérience sur ce type de projet sont clairement des facteurs clés de succès et l'appui des consultants EY a été très efficace pour permettre aux équipes d'Auchan Retail de conduire ce projet structurant et précurseur.



Ludovic Delcloy
Directeur Financier
Auchan Retail

Plateforme EY EPM NextWave



La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent.

Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2022 EY & Associés.

Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2203BMC059.

SCORE France N°2022-058.

ED none.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre.

Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contacts EY



Louis-Alexis Leclercq

Partner | EY & Associés

louis-alexis.leclercq@fr.ey.com



Thierry Cornille

Partner | EY & Associés

thierry.cornille@fr.ey.com



Bilal Dahalani

Senior Manager | EY & Associés

bilal.dahalani@fr.ey.com



Magali Drubay

Senior Manager | EY & Associés

magali.drubay@fr.ey.com