



Temps de lecture estimé : 8 minutes

Alors qu'un certain nombre d'éditeurs renouvellent leurs plateformes et que les directions générales accélèrent la digitalisation, les **projets de migration ERP** se multiplient. Mais, au-delà de la modernisation du système d'information (SI), ces projets s'inscrivent de plus en plus dans une **transformation de la fonction Finance**.

Dans les faits, une **migration ERP côté Finance** constitue moins une évolution applicative qu'une **reconfiguration de la chaîne de valeur financière** : processus Procure-to-Pay, Order-to-Cash, comptabilité générale, contrôles internes, clôture... Si les directions financières absorbent l'essentiel des impacts des changements d'ERP, toutes les lignes de service sont concernées.

D'un point de vue opérationnel, nos missions d'assistance à la migration montrent que ces projets ERP deviennent des **véritables leviers de transformation** pour la fonction Finance. Leur succès dépend toutefois d'une capacité déterminante des organisations : **arbitrer, harmoniser et sécuriser la donnée financière**, de bout en bout.

Migration ERP : une exigence accrue de maîtrise et de conformité

L'ERP cible n'est plus simplement un « ERP moderne » mais plutôt un SI garantissant trois dimensions structurantes : qualité de données, conformité, pilotage.

Une qualité de données irréprochable

La construction d'un référentiel Finance fiable — plans de comptes, axes analytiques, règles de gestion, TVA, IFRS — n'est plus un "plus" : c'est un prérequis.

Le passage d'un système à un autre oblige à documenter des pratiques souvent implicites, héritées de l'historique de l'entreprise. En pratique, la migration met fréquemment en lumière :

- une dépendance forte à Excel,
- des règles comptables divergentes entre entités,
- un paramétrage applicatif obsolète ou non aligné sur les besoins Finance.

Une conformité réglementaire étendue (auditabilité et traçabilité)

Les obligations de piste d'audit, de transparence fiscale (e-invoicing / e-reporting) et de cohérence des données utilisées dans les états financiers imposent une structuration accrue.

Là où l'intégrateur vise d'abord le fonctionnement technique, la Finance doit garantir l'auditabilité du système : justification des écritures, respect des normes, traçabilité des données et des traitements.

Un pilotage renforcé (clôture, fast close, reporting)

Une migration ERP peut aussi être l'occasion d'accélérer :

- la réduction des délais de clôture,
- l'automatisation d'opérations récurrentes,
- l'unification des reportings consolidés et analytiques.

Dans un contexte de généralisation du fast close, une migration mal anticipée — et insuffisamment portée par ses initiateurs — viendra au contraire désorganiser (voire empêcher) plusieurs clôtures successives.

Migration ERP Finance : enjeux clés de données, règles et gouvernance

De nombreux projets de migration ERP échouent ou sous performant non pour des raisons techniques, mais en raison d'une mauvaise structuration de la gouvernance du projet. Quatre dénominateurs communs reviennent régulièrement.

Sous-estimation massive de la charge de travail des équipes Finance

L'effort requis — définition des règles, des paramétrages, reprise de données, tests, cutover — dépasse très largement les anticipations.

Les équipes impliquées dans le projet (majoritairement IT, Finance, Administration des ventes, Logistique) se retrouvent alors à devoir assurer à la fois les opérations courantes et les étapes du projet, au risque de générer tensions internes et rotation des effectifs.

Dépendance excessive à l'intégrateur (le "vide fonctionnel")

L'intégrateur connaît la solution ; la Finance connaît les exigences réglementaires. Entre les deux, un vide fonctionnel peut rapidement se créer.

Sans un relai métier expérimenté, les décisions critiques sont prises sur des hypothèses, parfois à rebours des pratiques financières, fiscales et comptables attendues. C'est d'autant plus le cas lorsque le projet de migration est imposé par une tête de groupe pilotant depuis l'étranger.

Sous dimensionnement de la reprise des données

La migration des historiques représente le point de fragilité majeur :

- balance d'ouverture,
- amortissements,
- intercos,
- axes analytiques,
- stocks,
- écritures manuelles récurrentes...

Les écarts se révèlent tard, parfois bien après le go live, entraînant reparamétrages d'urgence et perte de données.

Risques sur la stabilité des clôtures post go live

Sur certains projets, les premières clôtures nécessitent de se passer de tout ou partie des fonctionnalités en privilégiant Excel — parfois pendant plusieurs mois. Ce phénomène traduit généralement un manque d'alignement initial.

Projet de migration ERP : le rôle structurant du conseil Finance

Un nombre croissant de missions voit le jour où les différentes lignes de service concernées par un projet ERP sollicitent l'appui d'un cabinet spécialisé, intervenant en miroir de l'intégrateur.

Ce modèle, désormais courant dans les ETI et grands groupes, permet de sécuriser quatre chantiers majeurs.

Formaliser les besoins Finance en spécifications actionnables

Le rôle du consultant est de traduire les règles comptables, fiscales et analytiques auprès de l'intégrateur, afin de garantir la qualité de la configuration.

Il concentrera ses travaux notamment sur :

- la revue des schémas comptables,
- le respect de la logique des axes analytiques,
- la fiabilité de la piste d'audit.

Structurer les User Acceptance Test (UAT) représentatives d'une clôture réelle

Ces éléments aideront à la création et au bon déroulé de scénarios finaux, effectués sur la base de données historiques réelles ; pour enfin, documenter les écarts avec les attendus.

Une phase UAT réussie simule une clôture complète.

Piloter la reprise de données comme un chantier de transformation

Les axes prioritaires pour un tel consultant, afin d'éviter toute « surprise » sur les premières clôtures post-migration seront :

- de reconstituer un bilan d'ouverture fiable,
- de documenter les potentiels impacts des changements de méthodes comptables IFRS/statutaires,
- de sécuriser les éventuelles tables de mapping (cas de changement de codes analytiques, de la numérotation des bons de commande et de livraison par exemple).

Accompagner la stabilisation post go live

Le conseil joue un rôle d'amortisseur et de support aux utilisateurs pour les premières clôtures. Il contribue aussi à fluidifier les discussions avec les développeurs autour des correctifs, tout en assurant la conduite du changement.

La valeur ajoutée se mesurera alors à la capacité de la Finance à redevenir autonome rapidement.

Facteurs clés de succès : comment réussissent les organisations ?

Pour mesurer la réussite d'un projet de migration, nous recommandons les critères suivants.

- **Une gouvernance Finance dédiée**, dotée d'un pouvoir de décision réel.
- **Une clarification précoce des règles de gestion** (comptables, analytiques, fiscales).
- **Des UAT pilotées par la Finance**, orientées « situations de clôture ».
- **Un cutover (plan de bascule) traité comme un audit**, avec contrôles automatiques et plan de repli.
- **Un accompagnement post go-live dédié**, évitant les dépendances durables.

Dans ce modèle, la Finance devient un acteur stratégique du projet, et non une simple « fonction contributrice ».

FAQ

Une migration ERP est-elle forcément une transformation de la fonction Finance ?

Dans les faits, oui : elle oblige à formaliser les référentiels, harmoniser les pratiques, sécuriser la piste d'audit et stabiliser les clôtures. Ce sont des chantiers intrinsèquement Finance.

Pourquoi la reprise de données est-elle un point critique en migration ERP ?

Parce qu'elle conditionne la balance d'ouverture, les historiques nécessaires aux clôtures et la cohérence des axes analytiques. Les écarts apparaissent souvent tard, parfois après le go live.

Que doit couvrir un UAT réussi en contexte Finance ?

Elle doit simuler une clôture complète, à partir de données réalistes, et documenter les écarts entre résultats obtenus et attendus (règles, schémas comptables, contrôles, restitution).

Pour conclure

Les migrations ERP ne sont pas de simples modernisations technologiques : elles révèlent la maturité de la fonction Finance, sa capacité à structurer ses référentiels, harmoniser ses pratiques et piloter sa donnée.

Elles donnent également l'occasion de redéfinir le rôle de la Finance comme **architecte du cycle de valeur financier**.

Le pôle CSO Comptabilité de BM&A accompagne les directions comptables et financières sur plusieurs volets :

- La conduite et l'exécution de projets de transformation ;
- Des solutions de transition, via un accompagnement sur-mesure, flexible et sécurisé,
- Des solutions d'externalisation, sur des missions de présentation.

[Découvrez notre équipe](#)