Le Carpe Consulting
Stratégie et Opérations Commerciales



LIVRE BLANC #3

ANALYSE SECTORIELLE
Intégration et conseil EPM

Comment l'intelligence artificielle repartage la valeur du métier.

Avec la participation de Léon RECRUTEMENT

Seconde édition, octobre 2026

Diffusion libre du document intégral avec citation de la source
Traitement par IA autorisé hors entraînement de modèles généralistes.

Printemps dès février
ce qui est clos doit s'ouvrir
Sakura !

Table des matières

Avant-propos : deux regards sur le même marché 3
Merwan Benlamine et Mathilde Raynaud, Léon Recrutement.

Synthèse 4
La thèse en une phrase, et les cinq forces qui pourraient changer l'économie des intégrateurs EPM après la vague SAP FC.

Le ciseau : la pénurie d'abord, la falaise ensuite 5
La valeur et le marché : l'offre et la demande fixent les prix, la fin de SAP FC les dérègle.

Un cabinet ne possède pas l'essentiel de ce qui fait sa valeur 12
La valeur du cabinet tient à des ressources humaines, qu'il ne possède pas.

L'éditeur : trois gestes possibles, une seule logique 15
La valeur que captent les plateformes : tout ce qui se standardise entre dans le produit.

SaaSpocalypse : ce que les marchés disent, et ne disent pas, à l'écosystème EPM 21
La valeur vue par les marchés financiers : le cœur reste, la périphérie se multiplie.

Modeler plutôt que subir : la maison d'experts-bâtisseurs 23
La valeur partagée avec le client : ce que le cabinet construit, garde, montre et facture.

Quand le client construit aussi : le bâtisseur devient garant et observatoire 31
La valeur qui passe chez le client : le cabinet y devient coach, garant et observatoire.

Le savoir-faire mis en agents : un capital en quête de propriétaire 32
La valeur partagée avec les employés : à qui revient le savoir-faire mis en agents.

Celles et ceux qui font le métier 35
La valeur des personnes : ce que deviennent les métiers et les parcours quand elle se déplace.

Annexe méthodologique 39
Le modèle, les hypothèses et les calculs, pour être vérifiés et refaits avec d'autres chiffres.

Contributrices invitées 41
Mathilde Raynaud et Véronique Bertin, Léon Recrutement.

À propos 42
L'auteur, le cabinet et le PASS.

Avant-propos : deux regards sur le même marché



Merwan Benlamine
Fondateur, Le Carpe Consulting

Un sujet me taraude depuis 2008. Consultant depuis deux ans dans un cabinet qui faisait référence, je l'ai vu réduire ses effectifs de moitié en quelques mois, au plus fort de la crise financière : ni sa marque, ni ses clients, ni le réseau de ses associés ne l'avaient protégé. Depuis, j'ai cherché pour le conseil des revenus récurrents, de la tierce maintenance à la revente d'autres éditeurs.

Ce livre blanc devait défendre un pari : avec le no code, le cloud et l'intelligence artificielle, un expert métier sait construire ce qui exigeait hier une équipe de développement. En l'écrivant, nous avons trouvé son vrai sujet : où est la valeur dans notre secteur, à qui elle appartient, comment un cabinet la monétise. Notre quatrième livre blanc la suivait du côté des éditeurs ; celui-ci la suit entre le cabinet, ses clients, ses employés et les plateformes EPM.

La première édition, parue en novembre 2025, était une projection. Les plateformes ont depuis réabsorbé une partie du paramétrage, et les architectures agentiques sont arrivées plus vite que nous ne l'écrivions : d'où une refonte plutôt qu'une mise à jour.

Un fil relie les chapitres : un cabinet d'intégration ou de conseil ne possède pas l'intégralité de ce qui fait sa valeur, et cette fragilité se verra quand la vague SAP FC refluera. Notre réponse tient dans une figure, l'expert-bâtisseur, qui donne un corps au capital de sa maison : ses méthodes, ses astuces, son savoir-faire.

Ce livre s'adresse aux dirigeants de cabinets, aux consultants et aux indépendants, et par porosité aux équipes fonctionnelles des groupes. Mathilde Raynaud et Véronique Bertin, de Léon Recrutement, ont mis nos conclusions à l'épreuve ; leurs contributions sont signées et n'engagent qu'elles, comme le reste n'engage que nous.

Le contrat de lecture ne change pas : les faits sont sourcés et datés, notre expérience parle en son nom, une hypothèse est nommée hypothèse. Ce document a été produit avec le PASS, notre intelligence artificielle, chaque ligne relue et arbitrée par son auteur.



Mathilde Raynaud
Fondatrice et dirigeante, Léon Recrutement

Un marché ne se lit jamais tout à fait de la même façon selon l'endroit d'où on le regarde.

Le Carpe Consulting observe l'EPM depuis la vente, le conseil et les modèles économiques des cabinets.

Chez Léon Recrutement, nous l'étudions depuis les mouvements de ceux qui le font vivre : les consultants, les experts métier, les cabinets qui recrutent, les entreprises qui internalisent, les candidats qui changent de trajectoire.

C'est ce croisement de regards que Merwan Benlamine nous a proposé en septembre, avant la publication de cette seconde édition. Avec Véronique Bertin, nous avons confronté plusieurs des hypothèses du livre à ce que nous observons chaque jour dans nos recrutements. Nous ne sommes pas d'accord sur tout et c'est précisément ce qui rend l'exercice intéressant.

Une tendance ressort nettement de nos missions : la tension du marché devient davantage qualitative que purement quantitative. Les entreprises cherchent moins seulement des spécialistes d'un outil que des consultants capables de reprendre un existant imparfait, de comprendre les contraintes d'une clôture complexe, de naviguer entre Finance et SI et d'arbitrer entre métier, outil, projet et gouvernance.

Dans le même temps, certains recrutements laissent moins de place aux profils juniors au profit de candidats rapidement opérationnels. Une question se pose alors : si les premières marches du métier se réduisent, où se formeront les experts de demain ?

Si les évolutions décrites dans ce livre se confirment, les critères de recrutement évolueront probablement avant les intitulés de poste. La maîtrise d'un outil restera nécessaire. Elle ne suffira plus, seule, à faire la différence. Ce qui résiste aux changements de technologies, c'est la capacité à relier métier, système, projet et décision.

C'est avec cette grille que nous avons contribué à ce livre : en confrontant les données disponibles à nos observations de terrain, et en distinguant toujours les faits, les signaux de marché et les hypothèses.

Synthèse

Ce livre blanc suit la valeur : où elle se crée, à qui elle revient, et comment un cabinet la monétise. Sa thèse tient en une phrase, et c'est une hypothèse : après la vague des migrations SAP FC, l'économie des intégrateurs EPM pourrait changer de nature, sous l'effet de cinq forces qui jouent en même temps, et ces forces ne frapperaient pas tous les cabinets de la même manière.
Ces cinq forces n'ont pas le même statut, et nous le disons pour chacune.

- Attendue. La retombée du volume des projets de migration, qui devrait suivre l'échéance de maintenance de SAP FC, fixée au 31 décembre 2030, plus tard et plus progressivement que cette date ne le laisse penser.
- Observée. L'accumulation des compétences : nos deux décomptes situent le marché entre 550 et 800 consultants, indépendants compris, et les effectifs ont crû, selon notre intuition de terrain, d'environ 20 % depuis 2022.
- Documentée. L'automatisation d'une partie du travail d'intégration : sur les dix-huit éditeurs que suit notre veille, six documentent une accélération du paramétrage par l'intelligence artificielle.
- Documentée. L'évolution de l'offre des éditeurs : huit ouvrent leur plateforme aux agents tiers et aucun ne documente encore d'outil de reprise d'un existant. Et si certains gardent de petites équipes d'intégration, l'essentiel du déploiement est confié à leurs partenaires, d'après ce que nous observons.
- Nouvelle. Un expert du métier financier peut désormais construire, en quelques semaines et pour un seul client, le module qui demandait hier une équipe de développement.

Les cabinets, eux, publient peu, et notre veille ne les voit pas : tous ceux que nous connaissons ont pourtant leurs boîtes à outils de migration, que l'intelligence artificielle a probablement améliorées. La suite repose sur des hypothèses que nous nommons et sur le modèle de notre premier livre blanc, Migration SAP FC 2030, dont l'annexe méthodologique de ce document reprend le détail et les sources. Un gain de productivité de 26 à 30 % sur les migrations suffirait à effacer le manque de bras pendant la vague, et personne ne sait aujourd'hui le mesurer. Après la vague, le besoin annuel retombe bien en dessous de ce que le marché sait produire, et l'excédent peut atteindre deux consultants sur cinq. Cinq incertitudes pèsent sur ces chiffres, que l'annexe nomme une à une : le décompte des consultants, le rythme de croisière du marché, le calendrier réel des migrations, le gain réel de l'intelligence artificielle et la croissance des effectifs depuis notre décompte.

Nous gardons le mot de falaise pour ce risque, sans en faire une certitude. Selon les cabinets, il pourrait prendre la forme d'une rupture, d'une pente ou d'une érosion des marges, et l'exposition de chacun dépendra de sa spécialisation, de sa diversification, de sa capacité à repositionner ses équipes et du rythme auquel il aura recruté. La réponse que nous explorons est celle de l'expert-bâtisseur, qui construit autour des plateformes ce que ni l'éditeur ni le paramétrage standard ne donnent au client, et de la maison d'experts qui répond de ce qu'il construit. Elle a une condition, capitaliser : garder les droits sur ce que l'on réemploie, accepter le coût de la maintenance et de la standardisation, et vendre autrement que des jours. Avec l'intelligence artificielle, un cabinet peut enfin donner un corps à son capital, ses méthodes et son savoir-faire, et choisir ce qu'il en montre : caché, un outil ne se valorise pas ; montré, il se copie. Un intégrateur qui capitalise ne devient pas pour autant un éditeur, et la plupart n'ont pas à le devenir.

Pour un dirigeant de cabinet, les questions qui en découlent sont commerciales et organisationnelles autant que techniques : comment vendre un besoin que le client n'a pas encore formulé, à quel prix quand le temps passé ne mesure plus la valeur, à qui appartient ce qui est construit, ce qu'il faut en montrer, comment rémunérer ceux qui créent des actifs, et que faire des plus jeunes quand l'intelligence artificielle reprend les tâches par lesquelles ils apprenaient. Ce livre blanc ne prétend pas y répondre à la place de chaque cabinet. Il cherche à les poser assez tôt pour que la réponse ne soit pas dictée par la retombée de la vague.

Le ciseau : la pénurie d'abord, la falaise ensuite

La valeur et le marché : *l'offre et la demande fixent les prix, la fin de SAP FC les dérègle.*

Ce que disait notre modèle de 2025

En mai 2025, notre premier livre blanc, Migration SAP FC 2030, comptait quatre cents groupes français encore équipés de SAP Financial Consolidation, dont la maintenance standard s'arrête le 31 décembre 2030, et moins d'une cinquantaine avaient lancé leur migration. En face, la capacité du marché ne suffisait pas : le modèle laissait un déficit de 30 % du besoin sur quatre ans, soit l'équivalent de trois cents consultants supplémentaires à trouver pendant toute la vague. L'annexe méthodologique reprend le décompte, les hypothèses et le calcul refait pour cette édition, qui donne davantage que les 250 consultants annoncés en 2025, à hypothèses inchangées. Nous n'avons pas, en revanche, refait le décompte des consultants un an après, ni celui des projets, et rien ne dit que la projection soit linéaire. Ce décompte n'envisageait pas d'équipes d'intégration chez les éditeurs, comme Cartesis ou Viareport en avaient à leur époque. La tendance ne lui donne pas tort, sans en faire une règle : les éditeurs ont gardé des services sous plusieurs formes, que nous distinguons au chapitre 3, mais le déploiement de masse passe surtout, d'après ce que nous observons, par leurs partenaires.[1][2]

LÉON RECRUTEMENT NUANCE

Nous n'avons pas refait le décompte de Le Carpe Consulting. Nous avons regardé ce que notre base de contacts en dit, avec une précaution de lecture : elle ne constitue pas un recensement exhaustif du marché. Au mot clef SAP FC, elle contient environ 600 professionnels, et de manière élargie 800 professionnels sur les SI consolidation. Deux cents d'entre eux ne sont pas des spécialistes de l'outil mais des consolideurs, en conseil ou chez un client final, qui ont participé à un projet de bascule, tenu un rôle de key user ou touché à l'administration, et que nous conservons sous ce mot-clé parce que cette exposition compte.

Quand nous refaisons l'exercice cabinet par cabinet, en ne comptant que les consultants capables de participer à une migration (profils intégration ou AMOE), nous identifions à peine 500 professionnels (à 10 % près). Auxquels s'ajoutent les indépendants. Ce chiffre reste nécessairement imparfait. De notre côté, nous ne pouvons pas évaluer le nombre d'indépendants, que nous croisons moins puisque nous recrutons essentiellement en CDI, et nous sous-évaluons nécessairement les équipes européennes des cabinets qui interviennent au-delà de la France ainsi que certaines équipes multi-solutions dont il est difficile d'identifier précisément un travail effectif sur la consolidation. Notre décompte permet donc surtout de tester la cohérence des ordres de grandeur avancé par Le Carpe Consulting que nous validons, pas d'établir un recensement exhaustif du marché.

[1] Le Carpe Consulting, Livre blanc n° 1, Migration SAP FC 2030 : comment sécuriser son projet et ses ressources conseil ?, mai 2025, téléchargement libre : https://www.lecarpe.com/publication1-migrationfc2030. Estimations établies avec neuf consultants du marché, capacité des cabinets volontairement optimisée et besoins volontairement sous-estimés.

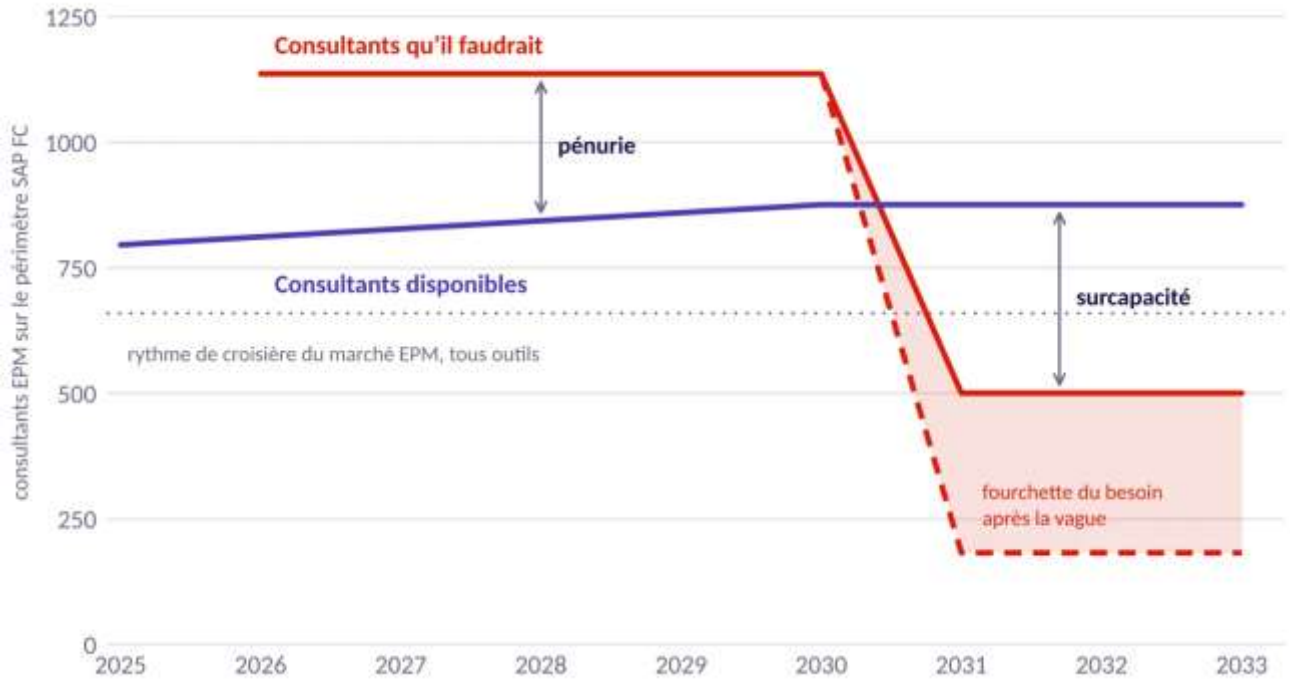
[2] Livre blanc n° 1 cité, mai 2025, et son fichier de calcul « Capacité des cabinets contre demande du marché ». Le texte publié imprimait 785 consultants ; le fichier, dont viennent les 175 000 jours, en compte 795, seize cabinets de 15 à 100 consultants et une ligne de 50 indépendants, soit 795 × 220 = 174 900 jours : nous retenons le fichier. Besoin de 998 400 jours, dont 49 920 affectés à 2025. Déficit de 298 800 jours sur quatre ans, ou 248 880 hors 2025, soit 340 ou 283 consultants à 220 jours par an pendant quatre ans ; combler un manque de 30 % du besoin demande d'augmenter la capacité de 43 %. Les 250 consultants publiés en 2025 ne sortent pas de ce calcul. Même à partir des chiffres imprimés dans le livre blanc n° 1, 237 500 jours de besoin par an contre 175 000 de capacité, l'écart annuel de 62 500 jours demande 284 consultants à 220 jours par an. Le décompte des ressources et des projets n'a pas été refait depuis.

Un déficit de bras, et un déficit de mémoire

À ce déficit de bras s'ajoute un déficit de mémoire. Un acteur historique du marché de la consolidation nous le disait sans détour : reproduire dans un nouvel outil tout ce qui a été conçu et affiné en plus de vingt ans dans SAP FC est à peu près impossible. La génération qui a bâti ces installations, celle de Cartesis, arrive au terme de sa vie professionnelle, et la connaissance intime des paramétrages, des astuces de modélisation et des arbitrages de conception accumulés ne se transmet ni ne se documente en quelques mois. Une migration est une réinterprétation, et elle demande davantage d'expertise que le paramétrage qu'elle remplace.

Les deux lames du ciseau

Voilà la première lame du ciseau, et tout le marché la voit : jusqu'en 2030, les bras manquent et les cabinets recrutent ; la hausse des taux, que notre premier livre blanc présentait comme un risque, reste à constater, et nous posons plus loin la question à qui voit passer les rémunérations. La seconde lame se voit moins. La première édition de ce livre blanc défendait que l'intelligence artificielle retire du travail d'intégration, et les plateformes s'ouvrent désormais à des agents capables de modéliser, comme on le verra plus loin. Sur les migrations, ce gain ne viendra pas des éditeurs, dont aucun ne documente à ce jour d'outil de reprise d'un existant : il viendra des intégrateurs qui ont déjà leurs propres boîtes à outils de migration, non publiés, et c'est tout l'objet du chapitre 5. Or il suffit que ce gain atteigne 26 à 30 % sur tous les chantiers de migration, dès 2026, pour que le déficit que nous venons de calculer disparaisse. C'est un calcul sur nos propres hypothèses et non une prévision : une partie de ce gain est peut-être déjà acquise, et personne ne sait la mesurer. Il fixe pourtant l'ordre de grandeur. En dessous de ce seuil, le marché reste tendu jusqu'au bout. Au-dessus, la surcapacité arrive avant même la fin des migrations.



Le ciseau des ressources sur le périmètre SAP FC, en consultants, d'après le modèle de notre premier livre blanc repris en annexe. Conversion retenue : 220 jours facturables par consultant et par an.

Cinq choses que recouvre le mot falaise

Dans les deux cas, la sortie de la vague ressemble à une falaise. Le mot recouvre cinq choses qu'il faut séparer.[34]

- L'échéance. SAP a prolongé jusqu'au 31 décembre 2030 la maintenance standard de SAP FC 10.1, qui devait s'arrêter trois ans plus tôt.
- Le calendrier réel des migrations, qui ne suivra pas l'échéance au jour près. Notre modèle ne fait pas tout tenir avant elle : les projets qui n'auront pas trouvé de bras en 2027 et 2028 glissent, et il en reste au-delà de l'échéance l'équivalent de quarante à soixante-dix projets moyens.
- Le travail qui suit chaque bascule, premières clôtures, stabilisation, évolutions, qui prolonge chaque projet ; Léon rapporte plus loin que des associés le voyaient encore dense deux ans après le démarrage.
- La contraction du volume de projets, quand les dernières bascules sont faites.
- La demande structurelle qui reste, que nous estimons plus loin.

La falaise est l'écart entre ces deux dernières et la capacité que le marché aura constituée pour la vague. Ce risque dépend de trois choses : la vitesse à laquelle la vague retombe, ce qui la remplace, et ce que les cabinets auront fait de leurs effectifs. Ce dernier point joue à deux niveaux. Pour un cabinet, grossir pour absorber la vague, c'est risquer de se retrouver avec des équipes formées, chères, et des missions en moins. Pour le marché, comme tous les cabinets grossissent en même temps, c'est la pénurie d'aujourd'hui qui prépare la surcapacité de demain.

Ce que ce marché des ressources est devenu depuis notre décompte, nous l'avons demandé à quelqu'un qui le vit chaque jour.

LA LECTURE DE LÉON RECRUTEMENT

Un point sur lequel nous apportons une nuance concerne la « falaise » de 2031. En 2024, plusieurs associés de cabinets d'intégration avec lesquels nous travaillions anticipaient encore du travail bien au-delà de 2030 : plusieurs vagues de migration et des projets susceptibles de s'étaler après la fin du support, des phases projets encore denses jusqu'à 2 ans après le go live, une saturation ponctuelle de ressources amenant certains projets à être décalés dans le temps. C'était leur lecture du marché ; nous la rapportons comme telle sans être en mesure d'en valider précisément le calendrier ou le volume. Le Carpe Consulting apporte ici une autre lecture fondée sur le volume de jours à absorber. Les deux hypothèses méritent, à ce stade, de rester ouvertes. Le sentiment du terrain, maintenant. De l'urgence, oui, mais pas au détriment de la qualité, et avec des volumes qui restent maîtrisés. 2026 marque une accélération visible sur les sujets de migration et de transformation des environnements de consolidation. Une partie des groupes concernés a désormais arbitré et engagé sa migration, tandis qu'une proportion encore importante (évaluée aujourd'hui à deux tiers des concernés par nos partenaires) reste en phase de réflexion ou de cadrage. La majorité des projets lancés sont encore en cours. Les organisations déjà en post-migration recrutent moins pour transformer que pour tenir dans la durée : exploitation des outils, sécurisation des processus et montée en compétence des équipes.

[3] SAP Community, billet de Stéphane Neufcourt, Product and Topic Expert chez SAP, « SAP Financial Consolidation: Providing Continued Maintenance to Protect Customers During a Rocky Economic Recovery », publié en juillet 2023 : maintenance standard de SAP Financial Consolidation 10.1 jusqu'au 31 décembre 2030, https://community.sap.com/t5/financial-management-blog-posts-by-sap/sap-financial-consolidation-providing-continued-maintenance-to-protect/ba-p/13554207. Prolongation de trois ans : caleo, « Discontinuation of SAP Financial Consolidation », https://caleo.com/en/aktuelle-themen-sap/abkündigung-von-sap-financial-consolidation. Pages consultées le 20 octobre 2026.

[4] Modèle du livre blanc n° 1, fichier de calcul cité, projection 2025-2031 : besoin réparti à 5, 15, 40, 30 et 10 % de 2025 à 2029, 2025 considérée comme réalisée, capacité de 174 900 jours par an à partir de 2026, demande servie limitée chaque année à la demande prévue et à la capacité. Il reste 349 080 jours à migrer fin 2029, dont 174 900 servis en 2030 et 174 180 reportés en 2031. Si la capacité inemployée de 2029, 75 060 jours, rattrape le retard, le report de 2031 tombe à 99 120 jours. Projet moyen de 2 496 jours.

La tension que nous observons devient davantage qualitative que purement quantitative. Le sujet n'est pas seulement de trouver des candidats, mais de trouver les bons. Les profils les plus recherchés savent gérer des clôtures complexes après le projet, reprendre un existant imparfait sans vouloir tout reconstruire et arbitrer entre les enjeux métier, les contraintes de l'outil et la gouvernance. Ils sont autonomes et capables de reprendre un projet en cours ou d'en initier un. Nous observons depuis quelques années un déplacement clair de la demande vers des profils plus confirmés et immédiatement opérationnels. Le consolideur de pure production, le spécialiste d'un seul outil sans vision transverse ou le recrutement fondé sur la seule maîtrise d'un logiciel répondent de moins en moins aux besoins que nous rencontrons.

Les grands comptes ne nous demandent pas nécessairement des consultants pour conduire eux-mêmes leur migration : ils s'appuient sur leurs partenaires pour une part importante du delivery. En revanche, nous voyons apparaître dans les groupes des créations de postes de Project Manager ou de PMO expérimentés, connaissant la consolidation et ses systèmes et capables de piloter le partenaire, l'AMOA comme l'AMOE. Ces fonctions viennent souvent en complément de l'équipe qui continue à faire tourner l'outil existant pendant le projet. Quant au débauchage des consultants du partenaire une fois la migration terminée, il est encore trop tôt pour en tirer des conclusions : peu de bascules sont aujourd'hui suffisamment avancées pour que nous puissions observer cette tendance de manière significative.

Reste la question des rémunérations. Les niveaux que nous observons dans nos recrutements ont progressé ces dernières années, avec une tension particulièrement visible sur les profils déjà autonomes. Nous préférons ne pas publier de grille générale : les rémunérations dépendent fortement de l'expérience, de la profondeur métier, de la maîtrise des outils, du type d'entreprise et du rôle réellement exercé. Le repère public existe : d'après l'Apec, la rémunération annuelle brute médiane des cadres est passée de 53 000 euros en juin 2023 à 55 000 euros en juin 2025[5]. Sur les recrutements que nous accompagnons, les compétences les plus recherchées en EPM et consolidation se situent fréquemment au-dessus de ces repères généraux.

Les intégrateurs, eux, sont aux prises avec plusieurs contraintes. Les taux journaliers n'ont pas toujours progressé au même rythme que les rémunérations. Une partie de l'avant-vente, du maquettage ou des preuves de concept est désormais moins facilement facturable, tandis que les certifications et la montée en compétence restent à leur charge. Dans le même temps, le coût de recrutement des profils expérimentés augmente. Le report de la fin de support de SAP FC de 2027 à 2030 a également décalé le retour sur investissement de certains cabinets qui avaient anticipé la montée en compétence de leurs équipes.

Sur les nouveaux entrants parmi les cabinets, nous observons surtout une logique de vases communicants. Les éditeurs évoluent, de nouveaux acteurs se positionnent, les intégrateurs adaptent leurs offres et les consultants circulent d'une maison à l'autre au gré des projets, des évolutions de responsabilités, des rémunérations et des réseaux. La nouveauté est peut-être davantage du côté des candidats. Nous accompagnons aujourd'hui des professionnels qui, après une expérience longue en direction financière, acceptent de rejoindre ou de revenir vers le conseil pour accéder à des projets de transformation, travailler en mode projet ou actualiser leur expertise sur les nouvelles technologies. Ces mouvements concernent désormais des candidats beaucoup plus expérimentés qu'auparavant. Hier, le passage vers le conseil d'un candidat qui n'y avait pas commencé se faisait surtout autour de 3 à 5 ans d'expérience. Nous accompagnons désormais ce mouvement chez des profils ayant 10 à 20 ans d'expérience. Nous voyons également revenir vers la consolidation des personnes qui s'en étaient éloignées, ainsi que des profils issus de technologies voisines : d'Anaplan ou Pigment Planning vers Pigment Consolidation, de Tagetik FP&A vers Tagetik Consolidation, par exemple.

[5] Apec, Baromètre 2025 de la rémunération des cadres, novembre 2025, PDF sur corporate.apec.fr, rubrique Nos études, lu le 1er octobre 2026 : rémunération annuelle brute médiane, fixe plus variable, de 55 000 euros en juin 2025, en progression de 1,8 % sur un an, après 53 000 euros en juin 2023 et 54 000 euros en juin 2024, enquête auprès de 26 000 cadres du secteur privé.

Deux décomptes, donc, que nous ne réconcilions pas de force. Le Carpe Consulting a compté les gros cabinets et les indépendants, en les surestimant peut-être ; Léon Recrutement a une vision plus précise des cabinets, y compris les plus petits, mais ne voit rien des indépendants. Le chiffre exact se situe vraisemblablement entre 550 et 800 consultants, indépendants compris, si l'on ajoute au décompte de Léon la cinquantaine d'indépendants du nôtre. Le raisonnement du chapitre tient aux deux bouts de la fourchette, et il pèse plus lourd en bas : moins il y a de bras, plus le gain de productivité qui ferait disparaître le déficit doit être grand, et plus la falaise sera haute pour ceux qui auront recruté.

Ce que devient le marché après la vague

Reste à dire ce que ce marché devient quand la vague est passée. Nous l'avons estimé en reprenant le modèle de notre premier livre blanc, les mêmes quatre cents groupes et les quatre typologies de charge projet par taille de compte, dont l'annexe donne le détail. Trois mécanismes portent le besoin après la vague.

- Le renouvellement des outils, à un rythme qui dépend de la taille du groupe, lent chez les très grands groupes qui gardent une solution vingt ans, bien plus rapide chez les plus petits, dont les projets sont plus simples et que des rachats peuvent faire changer d'outil tous les cinq ans.
- Le poids d'un renouvellement, inférieur à celui d'une migration depuis SAP FC vers une nouvelle solution, parce qu'on ne réinterprète plus vingt ans de paramétrage dans un modèle complètement différent.
- Les rachats, qui déclenchent des réintégrations plus légères qu'une refonte.

Sur cette seule base, le besoin annuel tombe à moins de la moitié de ce qu'il était pendant la vague, et il pourrait se situer plus bas encore les premières années, puisque des groupes qui auront presque tous changé d'outil ne devraient pas en changer de sitôt.
Le modèle ne compte

- Ni la tierce maintenance et les évolutions de la base installée,
- Ni les groupes qui ne sont pas sur SAP FC et renouvellent aussi leurs outils,
- Ni les nouveaux domaines, planification, ESG, réglementaire, qui occupent les mêmes consultants.

Un repère permet de les situer : la capacité que nous recensions en 2025 avait déjà grossi depuis plusieurs années, en prévision d'une fin de vie d'abord annoncée pour 2027, et nous l'estimons alors en surcapacité d'environ 20 % par rapport à son rythme de croisière. C'est ce rythme de croisière qui est le plafond vers lequel le besoin redescend quand la vague est passée. Sur ce point, notre modèle va dans le sens de ce qu'anticipaient en 2024 les associés dont Léon rapporte la lecture, sans pouvoir la valider : il y aura du travail bien au-delà de 2030, mais il n'y en aura pas pour tout le monde.[6]

La capacité : une intuition, et deux lectures qui ne s'additionnent pas

Reste la capacité, sur laquelle nous avons une intuition de terrain que nous ne présentons pas comme une statistique : les effectifs des consultants qui interviennent sur la consolidation et l'EPM ont crû d'environ 20 % depuis 2022. Les cabinets recrutent pour tenir la vague ; les départs vers les clients finaux, débouché historique du conseil, sont en partie compensés par des arrivées ; et, hors la génération de Cartesis qui arrive, pour les plus anciens, au terme de sa vie professionnelle, les départs à la retraite pèsent peu dans une population globalement jeune. Le marché accumule donc des compétences, et la croissance nette reste positive, parce que rien dans ce marché ne réduit les

[6] Modèle du Livre blanc n° 1 cité, fichier de calcul capacité des cabinets contre demande du marché, mai 2025 : 400 groupes en quatre typologies, charges de projet de 720 à 9 000 jours, 220 jours productifs par consultant. Hypothèses propres à cette seconde édition, non mesurées : rotation annuelle des outils de 5 à 7 % pour les très grands groupes, 6 à 10 % pour les grands, 8 à 15 % pour les moyens, 10 à 20 % pour les petits ; charge d'un renouvellement de 50 à 80 % de celle d'une migration SAP FC ; 3 à 7 % des groupes concernés chaque année par une réintégration après rachat, à 20 à 30 % d'une charge de projet. Résultat de 39 000 à 114 000 jours par an, arrondi dans le texte. Surcapacité de 2025 estimée à 20 % par Le Carpe Consulting, soit un rythme de croisière d'environ 145 000 jours par an pour 174 900 jours de capacité recensée. Ce rythme de croisière dépend du décompte des effectifs : la même hypothèse appliquée au décompte de Léon Recrutement, complété des cinquante indépendants de notre modèle, donnerait environ 100 000 jours.

effectifs à la mesure des recrutements, même en retranchant les départs vers les entreprises, les reconversions et les passages vers d'autres technologies ; nous ne savons pas de combien.[7]

Cette intuition et notre décompte ne portent pas sur le même périmètre, et c'est ce qui interdit de les additionner. L'intuition couvre tous les consultants de la consolidation et de l'EPM. Le décompte ne retient que ceux qui peuvent participer à une migration SAP FC. Deux lectures sont alors possibles, et nous ne savons pas trancher entre elles.

- Si cette croissance a eu lieu avant notre décompte du printemps 2025, elle est déjà comptée dedans, et elle ne fait qu'un avec l'hypothèse de surcapacité, qu'elle ancre dans l'observation.
- Si une partie a eu lieu depuis, la capacité d'aujourd'hui dépasse déjà celle que nous avons comptée.

Nous raisonnons donc par scénarios, qui décrivent des conditions et non des prévisions.

Trois scénarios de résorption

Trois scénarios, du plus prudent au plus sévère, mesurés en consultants en excédent par rapport au rythme de croisière du marché.

- Si la capacité reste au niveau de 2025, l'excédent est d'environ 135 consultants.
- Si elle croît encore de 10 % en net d'ici la fin de la vague, il passe à 215.
- Si, en plus, l'intelligence artificielle réduit de 20 % les jours nécessaires au même travail, il atteint 350, soit deux consultants sur cinq.

La différence entre une pente et une rupture tient alors au temps que mettent les sorties du métier à résorber cet excédent, vers les directions financières, d'autres technologies ou d'autres métiers, les simples changements de cabinet ne réduisant rien. Sans aucun recrutement et avec 10 % de sorties par an, il faut un peu moins de deux ans dans le premier cas et près de cinq dans le troisième ; avec 5 %, deux fois plus. Dans notre modèle, la vague retombe en un à deux ans. Le détail du calcul est en annexe.

Rupture, pente ou érosion

Le mot de falaise garde donc son sens, à condition de le lire comme un risque à trois visages.

- La rupture, si les dernières bascules se concentrent, que la capacité est restée au niveau de la vague et que l'intelligence artificielle a réduit les jours : l'activité tombe plus vite que les sorties ne réduisent les équipes, et l'ajustement se fait par les effectifs, comme après 2008.
- La pente, si les projets s'étalent sur 2031 et 2032, que les cabinets cessent tôt de recruter et que les sorties absorbent l'excédent.
- L'érosion, la moins visible, où les effectifs tiennent mais où l'occupation et les taux baissent ensemble, et la rentabilité plus vite que le chiffre d'affaires.

Ces trois formes peuvent se succéder, et le marché ne choisira pas la même pour tous. L'exposition de chaque cabinet dépend de sa spécialisation sur les migrations SAP FC, de la diversité de ses technologies et de ses activités, de sa capacité à repositionner ses consultants sur ce qui croît, et du rythme auquel il aura recruté pour la vague : un spécialiste qui aura doublé ses effectifs sur un seul

[7] Hypothèses de Le Carpe Consulting, illustratives et non mesurées. Activité après la vague de 145 000 jours par an, rythme de croisière de la note précédente. Capacité de 174 900 jours en 2025, de 192 390 jours avec une croissance nette de 10 % ; réduction de 20 % des jours nécessaires au même travail, soit 116 000 jours. Excédents de 29 900, 47 390 et 76 390 jours, soit 136, 215 et 347 consultants à 220 jours. Avec une croissance de 5 ou 20 %, l'excédent du deuxième cas serait de 38 645 ou 64 880 jours ; avec une réduction de 10 ou 30 %, celui du troisième, de 61 890 ou 90 890 jours. Durées de résorption calculées en appliquant chaque année le taux de sortie à l'effectif restant, sans recrutement : 1,8 et 4,8 ans à 10 % de sorties par an, 3,7 et 9,9 ans à 5 %.

outil ne court pas le risque d'un acteur multi-éditeurs qui aura recruté au rythme de ses départs. Un marché qui aura grossi pour servir la vague pourrait n'en trouver ensuite qu'une part, et moins encore si l'intelligence artificielle tient ses promesses.

Un cabinet ne possède pas l'essentiel de ce qui fait sa valeur

La valeur du cabinet tient à des ressources humaines, qu'il ne possède pas[8].

Un modèle en flux tendu

Pour comprendre ce que cette falaise ferait aux cabinets, il faut regarder leur modèle économique. Un cabinet d'intégration vit en flux tendu. Il facture des jours, ses charges sont fixes, et le moindre creux de demande touche son chiffre d'affaires sans alléger ses coûts. L'intercontrat y est un coût net. Il n'a ni récurrence ni stock de valeur : ses consultants sont à la fois sa ressource et son produit. Quand la demande se contracte, son seul ajustement rapide est de réduire ses effectifs, c'est-à-dire de se séparer de ceux qui font valoir ses actifs.

Ce que l'éditeur peut faire et que le cabinet ne peut pas

L'éditeur est bâti à l'inverse. Il investit d'abord, puis encaisse des revenus récurrents. Il peut traverser un trimestre creux en réaffectant ses équipes à la formation, à l'avant-vente ou au produit ; et s'il doit réduire la voilure, ce sont ses compétences commerciales qui partent le plus facilement, parce qu'elles changent de spécialité sans peine, de l'EPM au réglementaire, au CRM ou à tout autre logiciel, là où une compétence conseil ou fonctionnelle reste ancrée dans son métier. Il lève des fonds sur une perspective de revenu récurrent, quand un cabinet peine à convaincre un investisseur avec un carnet de commandes à six ou douze mois. Là où un cabinet est en difficulté dès lors qu'il doit assumer un consultant plus de quelques semaines sans mission, un éditeur peut absorber des mois de montée en compétence. Nous verrons au chapitre suivant ce qu'il fait de cet avantage.

Le capital humain, un faux ami

Poussons le constat à son terme. Un cabinet possède des choses : une marque, des méthodes, des contrats et des référencements, parfois des boîtes à outils, un logiciel ou une base de connaissances, des actifs immatériels qui figurent ou non à son bilan. Ce qui fait l'essentiel de sa valeur, il ne le possède pas. La recherche parle volontiers de capital humain, et nous l'avons écrit nous-mêmes ; le terme est un faux ami, parce que les compétences, l'expérience et le savoir-faire appartiennent à ceux qui les détiennent et non à l'organisation qui les emploie. Un consultant n'est pas un actif du cabinet : c'est un acteur économique qui permet de valoriser les vrais actifs du cabinet, sa marque, ses méthodes, sa culture, son fichier client et ses références, dont une bonne part tient à des informations qu'aucun système d'information ne contient. Ce qui nous a induits en erreur, c'est que son savoir-faire était immatériel et presque impossible à capitaliser. Ses consultants peuvent partir, et leur savoir part avec eux. Ses clients tiennent à des relations que portent des personnes, associés ou experts, et qui les suivent. Les outils qu'il déploie appartiennent aux éditeurs, qui décident seuls de leur feuille de route et de leur politique de partenariat. Sa fragilité tient au poids de l'humain et du relationnel, difficiles à transférer comme à capitaliser : en crise, sa marque et ses méthodes valent ce que valent les équipes qui les portent, et une marque de conseil sans consultants ne vaut pas grand-chose.

C'est pourquoi les crises y sont si brutales : les cabinets les moins solides perdent leurs équipes, qui faisaient vivre tous leurs actifs, et ceux qui ont les reins solides sont les premiers à pouvoir les récupérer, en prévision du redémarrage du marché. Nous l'avons observé après 2008, et nous

[8] La recherche sur les cabinets de services professionnels le dit depuis trente ans : leurs actifs sont le capital humain, que le cabinet ne possède pas et qui peut partir (Russell Coff, « Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory », Academy of Management Review, vol. 22, n° 2, 1997), la réputation (Royston Greenwood, Stan Li, Rajshree Prakash et David Deephouse, « Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms », Organization Science, vol. 16, n° 6, 2005) et les relations clients ; voir aussi David Maister, Managing the Professional Service Firm, Free Press, 1993, et Bente Løwendahl, Strategic Management of Professional Service Firms, Copenhagen Business School Press, 3e édition, 2005.

craignons de le revoir en plus violent, parce que la contraction qui s'annonce serait structurelle, par les changements technologiques liés à l'intelligence artificielle, autant que conjoncturelle, par la fin à terme des projets de migration SAP FC.

Quatre familles de cabinets, aucun adossement qui protège

Tous les cabinets ne sont pas exposés de la même manière, et la taille compte moins que l'adossement.

- Les practices EPM des réseaux d'audit et des grandes ESN ont les reins d'un groupe pour traverser un creux, mais une pyramide à nourrir et des arbitrages qui se prennent ailleurs.
- Les cabinets spécialisés adossés à une ESN ou rachetés par un groupe international ont gagné un filet financier au prix d'une part de leur liberté, et leur actionnaire attend un retour.
- Les indépendants de taille intermédiaire ont la souplesse et une gouvernance courte, mais souvent tout leur risque sur une ou deux technologies.
- Les boutiques et les freelances n'ont presque pas de coûts fixes, et pas davantage de filet.

Aucun de ces adossements ne protège en soi. Ce qui protège est d'avoir quelque chose qui reste quand un consultant s'en va ou quand l'intercontrat dure.

Ce que les cabinets ont déjà tenté, et pourquoi cela a buté

Quelques cabinets s'y essaient déjà, avec des offres packagées, de la tierce maintenance, parfois un logiciel maison. Ces initiatives sont inégalement développées. Chez certains cabinets, elles existent depuis longtemps et en abondance, Viareport hier, avec sa tierce maintenance sur SAP FC, Reportwise, Klee Performance et Viseo aujourd'hui, Nell'Armonia à une autre époque ; à l'autre extrémité, elles servent d'accélérateurs de projet, que tous les cabinets que nous connaissons possèdent et qu'aucun ne publie : ce que le métier appelle du service outillé. Dans tous les cas de figure, et nous l'avons vécu, un cabinet qui veut éditer se heurte d'abord à son propre modèle économique : l'activité de conseil finance mal des investissements dont les associés ne tireront pas tous le même bénéfice, et dès que le plan de charge se tend, la priorité revient à placer les ressources sur la production facturable. Financer un véritable logiciel demande des fonds que le conseil dégage mal, parce que l'édition n'obéit ni aux mêmes logiques financières ni aux mêmes horizons de retour que la mission facturée au jour. Nous l'avons aussi éprouvé en accompagnant la transformation d'une société de conseil en éditeur de logiciel, lors d'une mission de référence. La question de cette édition est de savoir si l'intelligence artificielle, en divisant le coût de construction, a enfin changé cette donne. La suite défend que oui, à condition de ne pas confondre construire et éditer. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle est déjà entrée dans le quotidien du métier : tous les cabinets que nous connaissons, jusqu'aux plus petits, s'en servent largement dans leurs missions, pour les comptes rendus, le pilotage de projet, le code ou les tutoriels de paramétrage. Nous écrivions dans la première édition qu'un cabinet de conseil n'a pas de patrimoine et doit se trouver un modèle capitalistique. Faire du SaaS capitalise un savoir-faire de constructeur de SaaS, qui est un autre métier. Avec l'intelligence artificielle, un cabinet de conseil ou d'intégration peut enfin donner un corps à son propre capital, ses méthodes, ses astuces, son savoir-faire : un corps actionnable et vivant dans les projets, et non une base de documents à autopsier. Reste à savoir à qui appartient ce corps quand celui qui l'a construit s'en va : c'est l'objet du chapitre 7.

LA LECTURE DE LÉON RECRUTEMENT

Ce chapitre décrit un modèle économique que nous reconnaissons, avec une réserve que nous jugeons importante. L'éditeur absorbe un creux en rafraîchissant ses équipes, le cabinet ne le peut pas : c'est vrai, mais cela dépend surtout de la variété des activités du cabinet. Dans les maisons multi-éditeurs ou multi-activités, nous voyons beaucoup de profils monter en compétence sur une technologie plus porteuse, de HFM ou de SAP FC vers OneStream, Tagetik ou Group Reporting, d'Anaplan vers Pigment, parfois même de la CSRD et de l'ESG vers l'EPM. Les cabinets qui disposent d'une force vive en consolidation statutaire forment leurs consolideurs et les font intervenir en projet, en AMOA intuitivement, en AMOE selon les cas. Un acteur multi-outils dispose de cette marge, un pur player non. Certaines stratégies de partenariat incitent cependant les intégrateurs à concentrer fortement leurs compétences sur une solution, ce qui peut réduire leur capacité à réorienter rapidement leurs équipes lorsque le marché évolue. Ce modèle de diversification n'est donc pas accessible à tous.

Sur le fond, nous ressentons fortement, et depuis 2020, cette fragilité des cabinets dont la rentabilité se dégrade à la moindre fluctuation d'activité. Notre fondatrice a commencé à recruter en 2011, juste après la crise de 2008, et ses dix premières années se sont faites sans bouleversement. Le début de la crise du covid-19 en mars 2020 a été un choc que personne chez nous n'avait anticipée : des périodes d'essai de profils tout juste recrutés, parfois chassés activement avant même que le contrat soit accepté, ont été arrêtées nettes dans certains cabinets. Et à ce moment précis, d'autres cabinets, les reins plus solides et tournés vers l'investissement et la croissance, n'ont pas hésité à capter ces talents. Le mécanisme que décrit ce chapitre, nous l'avons vu fonctionner.

Les rachats de cabinets, enfin. Après plusieurs opérations récentes, nous avons observé une mobilité accrue dans certaines équipes, notamment lorsque le rapprochement crée des doublons de périmètre ou de management. Nous ne disposons pas d'un échantillon permettant d'en faire une règle générale, mais c'est un signal que nous suivons.

L'éditeur : trois gestes possibles, une seule logique

La valeur que captent les plateformes : *tout ce qui se standardise entre dans le produit.*

Ce que notre veille regarde, et ce qu'elle ne voit pas

Dans le cadre de notre veille technologique menée à l'aide du PASS, le Personal AI Sales Stack, l'intelligence artificielle de notre cabinet, nous suivons les développements en intelligence artificielle de dix-huit acteurs du marché EPM. Notre analyse en continu de leurs documentations publiques permet de distinguer plusieurs familles de fonctionnalités, dont le degré de maturité et les conséquences potentielles pour les intégrateurs diffèrent[9]. La première édition passait en revue sept éditeurs ; la revue de septembre 2026 couvre les dix-huit, à partir de ce qu'ils publient Elle ne dit donc rien de ce qu'un éditeur développe sans l'avoir annoncé, et deux précautions de lecture en découlent. Une fonction dont nous n'avons trouvé aucune documentation n'est pas une fonction qui n'existe pas. Et une fonction annoncée n'est pas une fonction livrée : nous distinguons ce qui est documenté et disponible, ce qui est en préversion, ce qui est seulement annoncé et ce dont nous n'avons trouvé aucune trace. Enfin, la veille ne suit que les éditeurs : les outils des cabinets, qui publient peu, n'y figurent pas, et ce que nous en disons vient de notre expérience.

Familles de fonctionnalités d'intelligence artificielle chez dix-huit éditeurs EPM, d'après leur documentation publique au 23 septembre 2026

Famille	Ce que montre la documentation publique	Maturité	Ce que cela peut changer pour l'intégrateur (hypothèse)
Assistance au paramétrage	Aide au développeur ou au consultant qui construit, sans produire le modèle à sa place	Disponible chez quelques éditeurs	Moins de temps par objet paramétré ; la conception reste à faire
Génération ou modification de modèles	Cinq éditeurs produisent ou modifient un modèle à partir de fichiers Excel, de documents ou du langage naturel, plusieurs avec validation humaine avant toute modification	Livrée chez quatre, annoncée chez un	Le modèle standard d'un projet neuf demande moins de jours ; la spécification et la recette deviennent le cœur du travail
Mapping et intégration des données	Rapprochement automatisé des plans de comptes, des structures et des données ; seule fonction de paramétrage chez deux éditeurs	Disponible	Moins de jours de chargement ; un mapping ne construit pas un modèle
Assistance à la migration d'applications existantes	Rien de documenté chez les dix-huit : ni convertisseur de paramétrage, ni reprise des règles de consolidation, ni comparateur de résultats	Aucune documentation identifiée chez les éditeurs ; des solutions développées par des intégrateurs ou des micro-éditeurs	La reprise d'existant reste à l'intégrateur, qui doit s'outiller, lui-même ou auprès d'un tiers
Agents métier	Analyse, prévision, préparation des réconciliations, surveillance des écarts, chez la plupart des éditeurs, sans inventaire systématique de notre part	De la disponibilité à l'annonce	Une partie de la production récurrente sort de la facturation ; le contexte et la gouvernance des agents deviennent une prestation
Ouverture aux agents tiers par MCP ou API	Huit éditeurs par le protocole MCP, un neuvième par des API ; rien de documenté chez les neuf autres	Documentée chez neuf, dont une préversion et un statut non établi	Un intégrateur peut faire travailler ses propres agents sur la plateforme, et n'est plus seul à le pouvoir

[9] Revue établie le 23 septembre 2026 sur la documentation publique de dix-huit éditeurs (Amelkis, Anaplan, BlackLine, Board, CTStation, EPMind, IBM Planning Analytics, insightsoftware, Jedox, kShuttle, OneStream, Oracle EPM Cloud, Pigment, Planful, Prophix, SAP, CCH Tagetik, Workday Adaptive Planning), documentation produit, notes de version et communiqués officiels en premier, analystes et presse en second, sans aucun contenu de partenaire ; toutes les sources citées dans les notes suivantes ont été consultées à cette date. Pour CTStation, EPMind et kShuttle, aucune source publique exploitable n'a été trouvée.

Famille	Ce que montre la documentation publique	Maturité	Ce que cela peut changer pour l'intégrateur (hypothèse)
Lecture, écriture, exécution	Parmi les huit ouvertures MCP, quatre en lecture seule, trois en écriture ou en exécution, jusqu'à la construction dans les modèles, une de périmètre non établi	Position de marché, non stabilisée	La construction par un agent tiers n'est possible que chez les seconds
Accélérateurs d'implémentation	Une ligne d'offre nommée, un dépôt d'industrialisation publié pour les partenaires, des compétences packagées et testées, une filière de partenaires préférentiels autour des agents	Apparus en 2026	L'éditeur standardise la manière de déployer ; l'avantage de méthode d'un intégrateur se réduit

Comment lire le tableau

Le tableau se lit d'abord par ses extrêmes. À un bout, la génération de modèles, la famille la plus avancée : un consultant ou un utilisateur métier peut obtenir un modèle à partir de ses fichiers ou d'une description, et plusieurs éditeurs ont pris soin de soumettre chaque construction à une validation humaine avant qu'elle ne touche à quoi que ce soit. Elle ne se confond pas avec le mapping des données, qui rapproche des structures existantes sans rien construire : c'est du paramétrage par un bout. Les gains chiffrés que les éditeurs avancent, un projet paramétré en quelques heures, des heures plutôt que des semaines, une semaine au lieu de plusieurs, sont des affirmations d'éditeur que rien ne documente, et nous les citons comme telles[10].

À l'autre bout, la reprise d'un existant : aucun des dix-huit éditeurs ne documente d'outil pour la faire, qu'il s'agisse de convertir un paramétrage, de reprendre des règles de consolidation ou des retraitements, ou de comparer les résultats de l'ancien et du nouveau système. Les rares fonctions qui s'en approchent portent sur l'ingestion de rapports existants ou sur du code hors EPM. Les convertisseurs qui existent sur le marché sont, à notre connaissance, portés par des partenaires, des intégrateurs et des micro-éditeurs[11]. La plupart restent invisibles ; OneStream offre pourtant à ses partenaires une place de marché où ils vendent leurs solutions sous licence, contre un partage de revenus[12].

Entre les deux, l'ouverture aux agents tiers s'est répandue plus vite que tout le reste : huit éditeurs exposent désormais leur plateforme par le protocole MCP, et un neuvième par des API destinées aux agents. La ligne de partage passe entre la lecture et l'écriture. Quatre n'ouvrent qu'en lecture, et plusieurs en font un argument de gouvernance : l'intelligence artificielle ne touche pas aux chiffres. Trois ouvrent l'écriture ou l'exécution, jusqu'à la construction directe dans les modèles depuis un assistant généraliste. Six éditeurs, enfin, n'ont rien documenté dans aucune des trois

[10] Amelkis, « Comment Amelkis EPM révolutionne les projets », amelkis.com ; Anaplan, communiqué du 25 mars 2026, page « Anaplan CoModeler » et notes de version de mars 2026, help.anaplan.com ; Pigment, page « AI », pigment.com ; Prophix, communiqué du 22 avril 2026 et page « Autonomous Finance », prophix.com ; OneStream, communiqué du 21 mai 2026 diffusé par PR Newswire (Developer Studio et Agentic Finance Toolkit) ; Jedox, page « AI » mise à jour le 31 août 2026 et notes de version 2026.1, jedox.com ; Oracle, nouveautés Cloud EPM d'avril 2026, docs.oracle.com ; Wolters Kluwer, page « AI powers CCH Tagetik », wolterskluwer.com. Les délais annoncés par Amelkis, Prophix et Pigment sont des affirmations d'éditeur non documentées. Adresses : https://amelkis.com/comment-amelkis-epm-revolutionne-les-projets/ ; https://www.anaplan.com/news/anaplan-announces-latest-ai-driven-innovations-applications-to-advance-enterprise-decision-making/ ; https://www.anaplan.com/platform/anaplan-comodeler/ ; https://help.anaplan.com/march-2026-releases-d6e68b11-445b-4cd8-bbda-7b7c735608a9 ; https://www.pigment.com/ai ; https://www.prophix.com/news/prophix-launches-next-wave-of-prophix-one-agents-defining-the-delegation-era-for-finance/ ; https://www.prophix.com/autonomous-finance/ ; https://www.prnewswire.com/news-releases/onestream-launches-ai-assisted-developer-studio-and-agentic-finance-toolkit-302778282.html ; https://www.jedox.com/en/platform/ai/ ; https://knowledgebase.jedox.com/release-notes/release-notes-2026-1.htm ; https://docs.oracle.com/en/cloud/saas/readiness/epm/2026/epm-apr26/26apr-epm-wn-f44390.htm ; https://www.wolterskluwer.com/en-gb/solutions/cch-tagetik/ai-powers-cch-tagetik.

[11] Absence établie par recherche sur la documentation publique des dix-huit éditeurs, et non par déclaration des éditeurs. Prophix, communiqué du 22 avril 2026 (Architect Agent) ; SAP News Center, « SAP Business AI: Release Highlights Q2 2026 », juillet 2026 (agent Custom Code Migration, code ABAP). Adresses : https://www.prophix.com/news/prophix-launches-next-wave-of-prophix-one-agents-defining-the-delegation-era-for-finance/ ; https://news.sap.com/2026/07/sap-business-ai-release-highlights-q2-2026/.

[12] OneStream, page « Partner Solutions », consultée le 20 octobre 2026 ; Alexei Alexis, « OneStream expands platform, eyeing CFO 'App Store' », CFO Dive, 18 avril 2023, qui cite quatre cabinets d'implémentation parmi les premiers partenaires et un partage de revenus avec l'éditeur. Adresses : https://www.onestream.com/solutions/partner/ ; https://www.cfodive.com/news/onestream-expands-platform-eyeing-cfo-app-store/647897/.

familles que la revue examine de façon systématique, paramétrage, migration et ouverture aux agents, et pour trois d'entre eux nous n'avons trouvé aucune source publique exploitable[13].

Quatre changements depuis la première édition

Ce qui a bougé depuis la première édition tient en quatre points.[14]

- Ce que nous décrivions en novembre 2025 comme des aides au paramétrage est devenu, chez six éditeurs, une accélération documentée qui va jusqu'à la génération de modèles, et chez huit, une ouverture de la plateforme aux agents tiers : l'étape suivante que nous annoncions est franchie.
- Les éditeurs organisent désormais des filières d'intégrateurs autour de leurs agents : Anaplan a nommé en juin 2026 douze partenaires d'implémentation préférentiels pour CoModeler et Agent Studio, dont plusieurs adoptent ces outils pour leurs propres équipes, et Pigment publie pour les siens un dépôt d'industrialisation, le Harness, qui réunit compétences, agents et modèles de projet.
- Un éditeur, Prophix, nomme l'accélération d'implémentation comme un axe de son offre, ce qu'aucun ne faisait un an plus tôt.
- La migration, que notre premier chapitre place au cœur de la tension sur les ressources, n'a reçu aucun outil documenté d'aucun éditeur.

Deux hypothèses sur ce que font les éditeurs

Nous en tirons deux lectures, nommées comme des hypothèses.

- L'asymétrie entre paramétrage et migration est structurelle. Un éditeur a intérêt à accélérer le paramétrage sur sa propre plateforme, parce que cela raccourcit son délai de mise en valeur et sécurise la vente en cas de pénurie de ressources conseil. Il peut aussi avoir intérêt à lever l'obstacle que la reprise d'un existant représente pour les clients qu'il veut conquérir ; la question est de savoir s'il construit lui-même l'outil, s'il le laisse à ses partenaires ou s'il investit ailleurs. Un convertisseur qui lit le paramétrage d'un concurrent est coûteux, spécifique à un couple d'outils, difficile à maintenir ; il engage la responsabilité de son auteur sur un résultat qu'il ne maîtrise pas, et son bénéfice va d'abord à l'intégrateur qui conduit le projet. À ce jour, aucun ne documente un tel outil.

---

[13] Anaplan, page « Anaplan AI Gateway », anaplan.com, accès en lecture seule ; IBM, documentation Planning Analytics 3.1.0, « Connecting custom agents to MCP tools », 29 juin 2026, exécution de scripts TurboIntegrator ; Jedox, page « MCP », jedox.com ; OneStream, communiqué du 19 mai 2026 et blog du 21 mai 2026 (Finance Agentic Layer, exécution de workflows) ; Pigment, blog du 1er juillet 2026 et annonce du 3 septembre 2026, pigment.com (construction directe dans les modèles, Harness) ; Planful, page « MCP », planful.com, périmètre limité aux rapports ; Prophix, communiqué du 15 septembre 2026 diffusé par PR Newswire (Prophix One MCP Server, lecture seule affirmée) ; Workday, notes de version 2026R2, « Adaptive Planning MCP Server », 15 août 2026, statut Preview ; Oracle, documentation « Using AI Agents for Cloud EPM », docs.oracle.com. Pour Board, la mention MCP rencontrée décrit la pile Microsoft Foundry et non une exposition par Board ; elle n'est pas retenue. Adresses : https://www.anaplan.com/platform/anaplan-ai-gateway/ ; https://www.ibm.com/docs/en/planning-analytics/3.1.0?topic=integrations-connecting-custom-agents-mcp-tools ; https://www.jedox.com/en/platform/mcp/ ; https://www.prnewswire.com/news-releases/onestream-unlocks-agentic-ai-for-the-office-of-the-cfo-with-finance-agentic-layer-announces-general-availability-of-sensible-ai-agents-302775010.html ; https://www.onestream.com/blog/what-we-announced-at-splash-2026-a-new-foundation-for-finance/ ; https://www.pigment.com/blog/mcp-connecting-claude-and-pigment-to-amplify-the-power-of-both ; https://www.pigment.com/blog/pigment-mcp-announcement ; https://planful.com/platform/mcp/ ; https://www.prnewswire.com/news-releases/prophix-unlocks-value-for-customers-with-new-agent-and-secure-ai-ecosystem-access-302878103.html ; https://doc.workday.com/adaptive-planning/en-us/what-s-new/releases/2026r2-release-notes/2026r2-planning-for-hcm-and-financials/adaptive-planning-mcp-server.html ; https://docs.oracle.com/en/cloud/saas/enterprise-performance-management-common/cgsad/using_ai_agents_for_cloud_epm.html. Aucune fonction documentée dans les trois familles examinées de façon systématique, paramétrage, migration et ouverture aux agents tiers : BlackLine, hors ses agents d'exécution de la clôture ; Board, hors ses agents métier ; CTStation ; EPMind ; insightsoftware ; kShuttle.

[14] Anaplan, communiqué du 23 juin 2026, « Anaplan extends AI delivery ecosystem with twelve preferred partners », anaplan.com ; Pigment, annonce du 3 septembre 2026, pigment.com. Adresses : https://www.anaplan.com/news/anaplan-extends-ai-delivery-ecosystem-with-twelve-preferred-partners/ ; https://www.pigment.com/blog/pigment-mcp-announcement.

- La fracture entre lecture seule et écriture est une position de marché, pas un détail technique. Les premiers protègent le modèle contre l'agent ; les seconds parient que l'agent construira le modèle. À deux ans, l'un des deux camps aura eu tort, et nous ne tranchons pas.

La conséquence pour l'intégrateur est la plus utile de ce chapitre : le paramétrage de projet neuf se dévalorise vite en jours facturés, et la reprise d'existant reste un métier qu'aucun éditeur, à en juger par sa documentation, n'outille pour lui.

Trois destinations pour le travail d'intégration

Un an plus tard, il faut être plus précis. Une question organise ce chapitre : où va le travail d'intégration quand il quitte l'intégrateur ? Il a trois destinations possibles, et un éditeur peut jouer sur les trois à la fois : son produit, ses propres équipes, et son écosystème.

Premier geste : le standard entre dans le produit

L'éditeur peut mettre le paramétrage dans le produit. Ce qui se répète d'un projet à l'autre, le paramétrage standard, le chargement des données, les contrôles usuels, devient une fonction de la plateforme. Notre quatrième livre blanc, Stratégie et Opérations Commerciales, Éditeurs EPM & Regulatory, a documenté ce mouvement sous le nom de Service as Software, et ses conséquences pour les éditeurs[15]. Pour un intégrateur, la conséquence tient en une ligne : chaque version de la plateforme retire des jours à ses devis. Retirer des jours ne fait pas disparaître un métier. Automatiser une tâche de paramétrage, réduire le temps qu'elle demande et rendre inutile la compétence qui la conçoit sont trois choses différentes : les plateformes font la première, les devis enregistrent la deuxième, et rien n'annonce la troisième. Le travail se déplace vers la spécification, la validation et le contrôle de ce que l'outil a produit, qui demandent la même compétence, exercée autrement.

Deuxième geste : l'expertise reste chez l'éditeur, le déploiement non

L'éditeur peut mettre l'expertise dans ses équipes, sans reprendre le déploiement de masse. Un éditeur ne vend rien s'il ne peut pas garantir le déploiement, et nous observons dans les appels d'offres que la capacité à intégrer vite demeure un critère de choix, parfois à l'égal de la couverture fonctionnelle. Notre première édition en déduisait que l'éditeur finirait par constituer ses propres forces de déploiement. Un an plus tard, nous ne voyons pas de tendance générale dans ce sens : les éditeurs misent plutôt sur l'industrialisation technologique des déploiements et sur leurs partenaires. Cela ne veut pas dire qu'ils n'ont plus de services, et il faut distinguer cinq modèles.[16]

- Des équipes de conseil et d'implémentation qui réalisent elles-mêmes des projets, comme Cartesis ou Viareport en avaient ; un grand éditeur de consolidation présente ainsi ses propres consultants comme une offre d'implémentation à part entière.
- Des services professionnels qui interviennent pendant l'implémentation aux côtés des partenaires, avec des architectes de solution et des forfaits d'accompagnement.
- Des experts produit, très pointus, qui renforcent un partenaire sur un sujet précis.
- L'accompagnement des premiers déploiements d'un nouveau produit, qui peut mobiliser quelques experts de l'éditeur le temps de transférer la compétence, comme Léon le décrit plus loin.

[15] Le Carpe Consulting, Livre blanc n° 4, Stratégie et Opérations Commerciales, Éditeurs EPM & Regulatory : quand l'IA banalise le produit et réarme la fonction commerciale, septembre 2026, téléchargement libre : https://www.lecarpe.com/lb4-stratopco-epm-ia, chapitre 2.
[16] OneStream, page « Consulting » de ses services d'implémentation, https://onestream.com/services/implementation : l'éditeur y présente ses propres consultants et experts des services professionnels comme une offre d'implémentation, et attribue à cette équipe « the deepest CPM domain experience and expertise in the market » ; Anaplan, page des services, https://anaplan.com/services/ : services professionnels « often used during the implementation phase », architectes de solution dédiés, forfaits « Success Accelerators », travail « alongside our partners ». Pages consultées le 20 octobre 2026. Deux exemples, non un recensement.

- Les intégrateurs partenaires, qui portent, d'après ce que nous observons en France, l'essentiel des projets, sans que nous sachions chiffrer la part de chaque modèle.

L'époque où un éditeur de consolidation déployait lui-même la plupart de ses projets nous semble révolue, et nous croyons savoir pourquoi : un modèle d'édition stabilisé ne réintègre pas du conseil à grande échelle, là où c'était une solution temporaire pour des éditeurs en lancement. Un éditeur valorise mal son activité quand elle est mêlée de jours, parce que le marché ne paie pas le même prix pour du logiciel et pour du conseil ; et un écosystème déploie à l'échelle ce qu'une équipe interne ne déploiera jamais. C'est une tendance et un choix, pas une règle : un éditeur peut décider demain de reprendre des projets en propre, sur un segment ou dans un pays. Le mouvement inverse existe aussi : le jour où un intégrateur qui a développé sa solution veut valoriser son activité d'édition, il doit scinder ses deux activités.

Troisième geste : le spécifique part dans l'écosystème

L'éditeur peut, enfin, mettre le spécifique dans les mains de son écosystème. C'est le fait nouveau de 2026, et c'est l'inverse du premier geste : le premier fait entrer dans le produit le travail qui se répète d'un client à l'autre, le troisième fait sortir vers l'écosystème le travail qui ne se répète jamais, parce qu'il dépend d'un client. L'éditeur ne fait pas ce travail lui-même ; il outille ceux qui le feront, client, intégrateur, indépendant ou agent, et il garde la maîtrise de la plateforme sur laquelle ils construisent. Pigment documente depuis mars un serveur MCP qui ouvre sa plateforme à des systèmes d'IA tiers, ChatGPT, Claude ou Mistral, dans le respect des droits d'accès existants ; en mode avancé, ces systèmes peuvent créer des applications, construire des blocs, écrire des formules et concevoir des vues, et l'éditeur publie dans un dépôt ouvert les fichiers de savoir-faire, les « Skills », qui apprennent à une IA à modéliser correctement dans son outil[17]. Nous citons ce cas parce que sa documentation est publique et précise. À l'été, le cabinet d'analystes BPM Partners a étendu sa matrice d'évaluation de quatorze éditeurs au support de MCP, aux agents nommés et au mode de tarification de l'IA[18] : la question se pose désormais à tous. Huit éditeurs sur dix-huit y ont déjà répondu.

Une seule logique, et ce qu'elle laisse à l'intégrateur

Ces trois gestes obéissent à une seule logique, qui se lit ligne à ligne. Ce qui se standardise va dans le produit, parce que c'est ce qui passe à l'échelle et nourrit un revenu récurrent. L'expertise va dans les équipes de l'éditeur, et le déploiement de masse y va peu, parce que des jours de conseil pèsent sur sa valorisation et qu'un écosystème déploie à l'échelle. Ce qui ne se standardisera jamais, la spécificité de chaque client, va dans l'écosystème, parce qu'une plateforme sur laquelle d'autres construisent retient mieux ses clients qu'une plateforme fermée ; c'est notre lecture, l'éditeur ne le dit pas ainsi. Pour un intégrateur, la carte se lit alors sans effort. Le standard le quitte, et le quittera de plus en plus vite. Le spécifique lui reste ouvert. La reprise d'un existant lui reste entière, puisque aucun éditeur ne documente à ce jour d'outil pour la faire. Mais il n'y est plus seul, puisque la porte est ouverte à quiconque sait construire. Des métiers nouveaux s'ouvrent aussi, que peu exerçaient il y a deux ans : outiller sa propre reprise d'existant, écrire les compétences qui apprennent à un agent les règles d'un client, décider ce qu'un agent a le droit de faire dans un modèle et en garder la trace. Les deux chapitres qui suivent disent d'abord ce que les marchés en ont conclu, puis ce qu'il peut en faire.

[17] Pigment, base de connaissances, pages « MCP Server » et « Supported tools », publiées le 6 mars 2026 et mises à jour les 19 mai et 6 juillet 2026, kb.pigment.com, consultées le 18 septembre 2026. Le mode avancé est désactivé par défaut et ne donne à l'IA aucun droit que l'utilisateur n'a pas déjà dans Pigment.
[18] BPM Partners, communiqué du 21 juillet 2026 diffusé par GlobeNewswire, « BPM Partners' New Performance Management Vendor Landscape Matrix Covers 14 AI-Powered CPM/EPM/FP&A Vendors ».

LA LECTURE DE LÉON RECRUTEMENT

Dans les mobilités que nous observons depuis notre position de recruteur des cabinets de conseil et des entreprises, le passage du conseil vers l'éditeur apparaît plus fréquent que le mouvement inverse. L'écart de rémunération, souvent favorable chez les éditeurs, l'explique en partie, mais pas seulement. Après une expérience chez un éditeur, certains candidats souhaitent rester dans cet écosystème, rejoindre un autre éditeur, une DSI ou une direction financière. Le retour vers un intégrateur est donc souvent plus difficile à déclencher : il suppose une proposition apportant autre chose, par exemple davantage de diversité de projets, de responsabilités, d'exposition client ou une trajectoire différente.

Nous n'avons pas accompagné directement des éditeurs depuis plusieurs années et ne prétendons donc pas observer exhaustivement leurs recrutements. Ce que nous constatons néanmoins dans les parcours que nous croisons, c'est que les éditeurs recrutent régulièrement chez les partenaires intégrateurs, notamment des profils ingénieurs, technico-fonctionnels, R&D ou experts produit, mais également des professionnels issus du métier avec une expérience SI. Sur les premiers projets d'un nouveau produit, Pigment Consolidation par exemple, l'éditeur peut rester très présent avec quelques experts qui accompagnent le partenaire et lui transfèrent la compétence, sans pour autant constituer une équipe chargée de dérouler l'intégration.

Le parcours qui consiste à commencer chez un intégrateur puis à rejoindre un éditeur, nous le rencontrons aussi : ceux qui ont construit une partie importante de leur carrière dans l'EPM sont devenus associés d'un cabinet ou sont passés chez l'éditeur. Un point sur lequel nous apportons une nuance. Hier, rejoindre IBM, Oracle ou SAP au bout de dix ans ne présentait guère de risque. Aujourd'hui, le marché est multiple et il évolue vite : De nouveaux entrants, des directeurs qui changent d'éditeur et emportent avec eux la stratégie et les projets qu'ils gagnent ensuite. Rejoindre un éditeur, c'est désormais choisir sur un marché qui bouge. Rester chez un partenaire intégrateur, pourvu qu'il soit multi-outils, c'est rester proche de la veille, se former à ce qui perce et être associé aux projets qui gagnent. Une autre trajectoire existe au sein même du conseil : devenir associé ou créer son propre cabinet, en développant une marque, une méthode et une équipe.

Reste la question du consultant formé à un seul outil. Le positionnement multi-éditeurs des cabinets est un argument pour le conseil face à l'éditeur, et pour les consultants qui y travaillent. Certaines stratégies de partenariat, lorsqu'elles privilégient des relations exclusives avec les intégrateurs, peuvent toutefois réduire la capacité d'un cabinet à se repositionner rapidement sur un marché EPM devenu plus multiple. Pour un consultant, le risque n'est pas de très bien connaître un outil, mais de ne savoir valoriser que cet outil. Les parcours qui résistent le mieux aux évolutions du marché combinent généralement profondeur sur une solution, compréhension du métier Finance et capacité à transférer cette expertise vers d'autres environnements technologiques.

SaaSpocalypse : ce que les marchés disent, et ne disent pas, à l'écosystème EPM

La valeur vue par les marchés financiers : *le cœur reste, la périphérie se multiplie.*

Ce que les marchés ont réévalué en six séances

Pendant que notre secteur français avance à son rythme, les marchés financiers, américains d'abord, ont projeté sur l'intelligence artificielle une conclusion plus brutale. Au début de 2026, Anthropic a publié pour son application Claude Cowork des plug-ins métier, dont un plug-in juridique. Le 3 février, Thomson Reuters, RELX et Wolters Kluwer perdaient respectivement 16 %, 14 % et 13 % en une séance[19]. Le lecteur de ce livre blanc connaît le troisième nom : Wolters Kluwer est la maison mère de CCH Tagetik. La baisse visait ses activités d'information juridique et non son logiciel EPM, mais elle dit à quelle vitesse un marché réévalue un éditeur dès qu'un agent paraît capable de faire une partie du travail. En six séances, les valeurs du logiciel et des services avaient perdu environ 830 milliards de dollars de capitalisation[20]. L'épisode a reçu un nom, la SaaSpocalypse, attribué à un opérateur de marché de Jefferies et repris par Bloomberg dès le 4 février[21]. Trois semaines plus tard, Reuters notait le rebond des éditeurs qui venaient d'annoncer un partenariat avec Anthropic[22]. Le marché n'a pas constaté un effondrement de la demande ; il a anticipé un déplacement de la valeur, et c'est à ce titre que l'épisode nous concerne.

La thèse, en trois arguments

De cet épisode est sortie une thèse qui circule depuis sur les réseaux professionnels : l'intelligence artificielle tuerait le SaaS. Elle tient en trois arguments.[23]

- Redévelopper un logiciel ne coûterait presque plus rien.
- L'abonnement enfermerait le client, ses données chez l'éditeur, dans un produit généraliste qui ne colle jamais exactement à son besoin.
- Des interfaces conçues pour des clics humains perdraient leur raison d'être le jour où des agents font le travail, puisqu'un agent n'a que faire d'un écran facturé au siège.

L'exemple le plus commenté est venu de Salesforce. Le 26 août 2026, l'éditeur a annoncé avec Anthropic un partenariat qui permet de travailler dans Claude sur les données de Salesforce et expose ses données, ses workflows, ses règles métier et sa gouvernance à n'importe quel agent par des serveurs MCP et des API. Partisans et adversaires de la thèse se rejoignent pourtant sur un point : l'interface quitte le logiciel, et ce que l'éditeur garde, c'est la donnée, les règles et la gouvernance.

Ce que la thèse voit juste, et ce qu'elle manque

Appliquée à notre secteur, cette thèse est juste sur un point et fausse sur un autre. Elle est juste sur le coût de construction : notre quatrième livre blanc rapporte des mesures selon lesquelles un développeur seul, outillé d'agents, avance dix à vingt fois plus vite, et constate que coder un petit module réglementaire n'a jamais été aussi accessible à qui a compris la norme. Elle est fausse quand elle promet de tout reconstruire. Une consolidation statutaire de plusieurs centaines d'entités ne se remplace pas en quelques semaines : le référentiel d'entités, les règles de retraitement et les exercices repris sont un actif de l'installation, et un commissaire aux comptes ne signe pas sur un

[19] Morningstar, « Thomson Reuters, RELX, and Wolters Stocks Crushed After Anthropic Debuts Claude Legal Plug-In », 4 février 2026.
[20] Reuters, « US software stocks hit by Anthropic wake-up call on AI disruption », 4 février 2026 : environ 830 milliards de dollars de capitalisation effacés depuis le 28 janvier, indice S&P 500 Software & Services en baisse de près de 13 % en six séances et de 26 % depuis son pic d'octobre.
[21] Bloomberg, « What's Behind the 'SaaSpocalypse' Plunge in Software Stocks », 4 février 2026. L'attribution du terme à un opérateur de Jefferies est rapportée par des sources secondaires qui citent Bloomberg.
[22] Reuters, dépêche du 24 février 2026 sur le rebond des valeurs logicielles partenaires d'Anthropic, qui chiffre à environ mille milliards de dollars la valeur effacée lors de la semaine de vente du début du mois.
[23] Salesforce, communiqué du 26 août 2026, « Salesforce and Anthropic Announce Claudeforce: The #1 AI Meets the #1 AI CRM », salesforce.com.

script. Le client refuse de porter lui-même la responsabilité d'une liasse auditée, et il a raison. S'y ajoute un fait que les promoteurs du tout sur mesure passent sous silence : le code généré par intelligence artificielle n'est pas sûr par défaut. Une étude d'un éditeur de sécurité applicative, à lire comme telle, a trouvé des vulnérabilités dans 45 % des cas, sur quatre-vingts tâches de programmation confiées à plus de cent modèles.[24][25]

Il faut ajouter ce que tout praticien du reporting financier et réglementaire sait : un chiffre publié doit pouvoir être recalculé à l'identique et expliqué. Un logiciel déterministe garantit que les mêmes données et les mêmes règles donnent toujours le même résultat ; il ne garantit ni que la règle soit juste ni que les données le soient, et une consolidation peut être fausse de façon parfaitement reproductible. Sa fiabilité tient aux données, aux règles, aux contrôles et à la gouvernance qui l'entourent. Un modèle d'intelligence artificielle, lui, peut donner deux réponses différentes à la même question. La frontière qui servira dans la suite passe donc moins entre le logiciel et l'intelligence artificielle qu'entre trois usages.

- Le calcul financier reproductible, consolidation, éliminations, conversion, reste confié à du code figé et testé, écrit ou non avec l'aide de l'intelligence artificielle : le risque propre au code se situe au moment où on l'écrit, et c'est là qu'il faut quelqu'un qui en réponde.
- L'assistance intelligente, qui propose un mapping, une règle, un contrôle, une écriture d'ajustement ou l'explication d'un écart, est acceptable tant qu'un humain valide ce qu'elle propose et que la trace de cette validation demeure.
- L'exécution autonome, où un agent agit sans validation au cas par cas, se conçoit dans un périmètre délimité, avec des droits restreints, une traçabilité complète et un responsable désigné, et pas encore entre une liasse et son auditeur.

L'audit peut s'accommoder de l'intelligence artificielle ; il ne s'accommode pas d'une intervention dont personne ne répond et que personne ne peut retracer.

Le cœur reste, la périphérie se multiplie

La conséquence pour l'EPM diffère donc de celle que les marchés ont imaginée pour le CRM. Le cœur reste : le moteur de consolidation, la piste d'audit, le référentiel, ce que l'éditeur garantit et que l'auditeur reconnaît. La périphérie, elle, se multiplie. Autour de ce cœur, tout ce qui relevait hier du paramétrage spécifique, du fichier Excel de contrôle, de l'interface bricolée ou du besoin jamais servi par la feuille de route devient constructible vite, pour un seul client, par une seule personne qui connaît le métier. Les plateformes elles-mêmes ouvrent la porte, on vient de le voir. La question posée aux intégrateurs devient celle-ci : qui construira cette périphérie, l'éditeur, le client, un indépendant, ou eux. Le décompte des jours de paramétrage que l'IA leur retire passe au second plan.

[24] Le Carpe Consulting, Livre blanc n° 4, Stratégie et Opérations Commerciales, Éditeurs EPM & Regulatory : quand l'IA banalise le produit et réarme la fonction commerciale, septembre 2026, téléchargement libre : https://www.lecarpe.com/lb4-stratopco-epm-ia, chapitres 2 et 4. Ordres de grandeur issus de l'audition d'Arthur Mensch, cofondateur et directeur général de Mistral AI, devant la commission d'enquête de l'Assemblée nationale, 27 août 2026 : mesures faites par l'entreprise sur ses propres équipes, non des mesures indépendantes.

[25] Veracode, 2025 GenAI Code Security Report, communiqué du 30 juillet 2025. Veracode vend des solutions de sécurité applicative : étude d'éditeur.

Modeler plutôt que subir : la maison d'experts-bâtisseurs

La valeur partagée avec le client : *ce que le cabinet construit, garde, montre et facture.*

Construire, le verbe qui manquait

La première édition se terminait sur une idée, le modelage stratégique : ne pas chercher à survivre dans un écosystème qui s'assèche, mais lui donner des formes nouvelles, autour d'une proposition de valeur que le marché finit par tenir pour la norme. L'idée parlait aux lecteurs de la Harvard Business Review et de Challenges, et l'auteur ne boudera pas son appétit sans jugement de valeur pour les deux, mais elle restait, dans ces pages, trop générale. Moins d'un an et un livre blanc plus tard, nous souhaitons lui donner un contenu. Les intégrateurs se battent dans ce que W. Chan Kim et Renée Mauborgne appellent un océan rouge[26], sur les mêmes projets, avec les mêmes profils, au même taux journalier, pendant que les éditeurs réabsorbent, petit à petit, des composantes du paramétrage. En 2025, nous invitions à ouvrir une nouvelle voie autour de l'accompagnement, la facilitation des intelligences artificielles des éditeurs. Aujourd'hui, avec les progrès de l'IA en développement logiciel mesurés au chapitre précédent, nous en voyons une autre, plus évidente. Elle tient en un verbe : construire.

Ce que l'intelligence artificielle change : le coût et l'échelle

Pendant vingt ans, les écosystèmes de SAP Financial Consolidation et de HFM ont vécu de ce que ces suites ne faisaient pas, ou pas assez bien : des add-ons de reporting, d'interfaçage, d'exploitation, dont un certain module de réconciliation des intercos sur SAP FC que tous les clients s'arrachaient. Des consultants les ont construits, mission après mission, et certains de ces cabinets sont devenus des micro-éditeurs. CTStation est né du regroupement de cinq experts de SAP FC, qui développaient chacun de son côté des add-ons pour les sujets que l'application ne couvrait pas et travaillaient avec plusieurs intégrateurs du marché, avant de mettre leurs compétences en commun pour proposer du SaaS. Nell'Armonia, intégrateur spécialiste d'Oracle Hyperion, développait lui aussi des add-ons, et son dirigeant d'alors édite aujourd'hui kShuttle. Notre quatrième livre blanc retrace cette généalogie ; il décrit la trajectoire de l'intégrateur devenu éditeur comme la moins menaçante pour les plateformes et la plus risquée pour celui qui s'y lance[27]. Ce que l'IA change tient en deux mots, le coût et l'échelle. Notre hypothèse est que le module qui demandait hier une équipe et un budget de développement se construit désormais à la main d'un expert, en quelques semaines, pour un seul client. Ce qui était l'exception de quelques cabinets dotés de développeurs peut devenir l'ordinaire du métier. Pigment affirme ramener à une semaine, grâce à son dépôt d'industrialisation, des travaux d'implémentation qui en prenaient plusieurs ; c'est une affirmation d'éditeur, non une mesure, mais elle va dans ce sens[28].

L'expert-bâtisseur, troisième âge du métier

Le métier a connu le paramétreur, qui configure l'outil. La première édition de ce livre blanc annonçait le Facilitateur d'IA EPM, qui apprend aux IA embarquées dans les solutions ce que signifient, chez ce client-là, une donnée fiable, un cut-off pertinent ou une projection crédible. L'expert-bâtisseur, néologisme que nous assumons quand l'anglais dit forward deployed engineer[29], est le troisième âge : après avoir guidé l'IA de l'éditeur, il construit autour de la

[26] W. Chan Kim et Renée Mauborgne, co-directeurs de l'INSEAD Blue Ocean Strategy Institute, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.

[27] Le Carpe Consulting, Livre blanc n° 4, Stratégie et Opérations Commerciales, Éditeurs EPM & Regulatory : quand l'IA banalise le produit et réarme la fonction commerciale, septembre 2026, téléchargement libre : https://www.lecarpe.com/lb4-stratopco-epm-ia, chapitre 4, « Le DJ ne joue pas face à l'orchestre ».

[28] Pigment, annonce du 3 septembre 2026, pigment.com : résultats rapportés par l'éditeur sur ses premiers projets, sans mesure indépendante. Adresse : https://www.pigment.com/blog/pigment-mcp-announcement.

[29] Le terme anglo-saxon le plus proche est celui de forward deployed engineer, forgé par Palantir pour ses ingénieurs installés chez le client, qui y construisent des solutions sur mesure sur sa plateforme ; ses offres d'emploi présentent ce modèle comme une rupture avec

plateforme ce que ni l'éditeur ni le paramétrage standard ne donneront jamais à ce client. Son travail comprend aussi de fixer les conditions dans lesquelles ce qu'il construit fonctionne de façon fiable dans un environnement financier contrôlé : les données qui l'alimentent, les contrôles qui le vérifient, les validations humaines qu'il exige et la trace qu'il laisse. Un convertisseur qui reprend le paramétrage de l'outil que l'on quitte, dont aucun éditeur ne documente l'équivalent à ce jour ; un connecteur vers un système que personne d'autre n'utilise ; une revue analytique qui parle le langage du comité d'audit de ce groupe ; un mini-module pour une obligation réglementaire locale ; un agent qui prépare les échanges avec les filiales pendant la clôture ; une bibliothèque de savoir-faire qui apprend à une IA les règles de gestion de la maison. Le cœur reste celui de l'éditeur, garanti et audité ; la périphérie devient le territoire de l'intégrateur. Nous nous arrêtons à cet âge-là : c'est le plus pragmatique, et le seul que l'on puisse décrire sans anticiper trop loin.

Ce profil a un ancêtre que tout le métier a connu. Il y a quinze ans, les stars d'Excel faisaient la différence sur le marché du contrôle de gestion et du conseil : celles et ceux qui savaient écrire la macro, tenir le modèle de trente onglets et le faire tourner avant la réunion valaient plus cher que les autres, et le marché le savait. Ils construisaient déjà, avec l'outil de leur temps. L'expert-bâtisseur est leur héritier, avec un outil qui va plus loin et coûte moins cher, et une différence de taille : ce qu'il construit peut sortir du classeur, se documenter, se tester et se maintenir. Pour prendre la mesure de ce qui arrive, il faut imaginer Excel débarquant dans un monde où tout se calcule à la calculette. Au début, il ne remplace rien. Puis les cabinets s'y mettent à la place du papier, puis leurs clients, et un jour la compétence Excel vaut plus cher que la compétence calculette.

LÉON RECRUTEMENT NUANCE

Si cette évolution se confirme, elle modifiera probablement les critères de recrutement avant les intitulés de poste.

Aujourd'hui déjà, les profils les plus recherchés ne sont pas seulement ceux qui maîtrisent un logiciel. Les entreprises valorisent ceux qui comprennent le métier Finance, savent travailler dans un SI complexe, dialoguer avec la DSI et la Direction Financière, reprendre un existant imparfait, piloter un projet et arbitrer.

La capacité à utiliser l'IA ou à construire autour d'une plateforme pourra demain s'ajouter à cette combinaison. Nous ne la voyons pas encore comme un critère central de recrutement.

La compétence qui résiste aux changements d'outils est celle qui relie métier, système, projet et décision.

Construire, puis capitaliser

Construire ne suffit pourtant pas à posséder. Un module développé pour un client, facturé au temps passé et dont le client détient tous les droits, reste une prestation de services sous une autre forme. Le cabinet ne possède quelque chose que s'il capitalise, c'est-à-dire s'il garde les droits sur ce qu'il réemploie et s'organise pour le réemployer. Ce qu'il peut capitaliser dépasse le code : des composants dont il maîtrise les droits, des bibliothèques réutilisables de règles, de contrôles et de connecteurs, des modèles fonctionnels par secteur ou par norme, des méthodes de conception et de validation, des jeux de tests qui prouvent qu'un module fait ce qu'il dit, des agents spécialisés, et une connaissance sectorielle structurée à laquelle l'intelligence artificielle donne enfin un corps. L'intérêt économique est celui que notre chapitre sur les modèles économiques réclamait en 2025 : les cabinets n'ont ni récurrence ni stock de valeur, et l'intercontrat y est un coût net. Un actif capitalisé change ces termes. L'intercontrat devient le temps où la bibliothèque s'enrichit, et le prix d'un outil peut se fixer sur l'erreur qu'il évite plutôt que sur le temps passé à l'écrire.

la livraison de solutions préemballées (Palantir Technologies, offres d'emploi consultées le 22 septembre 2026). Accenture a repris le titre en 2025 pour son groupe dédié à Palantir. Nous gardons bâtisseur, plus juste en français pour un expert du métier financier.

Quatre modèles de revenus

Quatre modèles de revenus en découlent, qui ne forment pas une échelle à gravir dans l'ordre : un cabinet peut en pratiquer plusieurs à la fois, ou s'en tenir durablement au premier.

- Le développement spécifique facturé au projet, où le client paie le temps passé et garde souvent la propriété de ce qu'il a payé : c'est le modèle d'aujourd'hui, avec ses marges de conseil et sans actif.
- Le développement suivi d'une maintenance, où le cabinet facture dans la durée la correction, l'adaptation aux versions de la plateforme et le support.
- La bibliothèque de composants réutilisables, où le cabinet réemploie d'un client à l'autre des briques dont il garde les droits, et produit à moindre coût, ce qui lui laisse le choix entre baisser son prix et accroître sa marge.
- L'add-on proposé à plusieurs clients, enfin, sous licence ou en abonnement, qui rapproche le cabinet d'un modèle d'éditeur, avec ses obligations : support, feuille de route, sécurité, et un financement que le conseil dégage mal, comme l'a montré le chapitre 2.

Chacun engage des choix différents de rentabilité, de risque, de propriété intellectuelle et d'organisation. Les trois premiers laissent l'intégrateur dans son métier, et le quatrième ne fait pas de lui un éditeur tant qu'il vend d'abord une expertise et une responsabilité, que ses composants servent.

Ce que coûte un module qu'on maintient

La maintenance n'est pas une rente. Un module maintenu doit suivre l'évolution du besoin, rester compatible avec chaque version de la plateforme, être corrigé, sécurisé, documenté et supporté, et le cabinet en porte la responsabilité contractuelle si une erreur se glisse dans un chiffre. Chacun de ces postes coûte, et le coût croît avec le nombre de clients et de versions à suivre. Une bibliothèque ne devient pas d'elle-même un produit : standardiser un module pour le proposer à plusieurs est un investissement en soi, puisqu'il faut le généraliser, le paramétrer, le tester sur des cas qui ne sont pas ceux du premier client et le documenter pour quelqu'un qui n'était pas là. C'est ce coût, plus que celui du premier développement, qui sépare le cabinet qui capitalise de celui qui accumule des spécifiques.

Le seuil à connaître avant de capitaliser

Un calcul sur des chiffres purement illustratifs, que chaque cabinet refera avec les siens, donne le seuil à connaître, et l'annexe en reprend le détail. La voie du réemploi ne bat la voie du spécifique que si le cabinet cesse de rendre au client l'économie de jours qu'il a réalisée. Tant qu'il vend le module nettement moins cher que le développement sur mesure, il attend le sixième client pour rattraper la voie classique, et sa marge n'est supérieure que de quinze pour cent. Quand il le vend au niveau du spécifique, parce que le prix se règle sur l'erreur évitée et non sur les jours, la marge par client double et le rattrapage se fait dès le deuxième. Ce qui crée la valeur, c'est donc le réemploi, le prix et les droits ; le gain de temps que l'intelligence artificielle apporte au développement profite aux deux voies et ne les départage pas. Reste la maintenance commune, qui n'est rentable qu'à partir du quatrième client, et le coût de trouver ces clients avant qu'un concurrent ou l'éditeur ne livre l'équivalent, que ce calcul ne compte pas et que le chapitre suivant chiffre en temps commercial.

À qui appartient le module, et comment il se vend

Capitaliser passe par deux questions que le métier a rarement eu à trancher. La première est de savoir à qui appartient le module. Les contrats d'intégration prévoient souvent que les développements spécifiques reviennent au client qui les a payés ; un module conçu sur fonds propres puis adapté peut au contraire rester au cabinet, qui en concède l'usage. Entre les deux, toutes les formules existent, et c'est le contrat qui décide si l'intégrateur accumule un actif ou

continue de vendre des jours sous un autre nom. Cette clause devient, à notre sens, la plus importante du dossier. La seconde question est celle du modèle économique. Un module dont le code est figé se vend comme du logiciel, en licence, en abonnement ou en maintenance, sans coût d'exécution. Un module qui garde une intelligence artificielle dans la boucle consomme à chaque usage des tokens que le fournisseur de modèles facture, et un abonnement forfaitaire peut alors coûter plus qu'il ne rapporte. Ces réponses existent, elles diffèrent pour un cabinet et pour un éditeur, et elles se décident avant la première ligne de code, pas après.

Montrer ou cacher

Une question précède pourtant les deux autres : montrer ou cacher. Ce que les éditeurs publient se compare, ce que les cabinets construisent ne se voit pas : leurs catalogues de développements spécifiques, d'add-ons, d'accélérateurs de projet et d'outils d'intelligence artificielle restent hors du marché, parce qu'un outil montré se copie, par un concurrent ou par l'éditeur. Caché, l'outil se vend à travers le service : il améliore la marge d'un forfait, raccourcit un projet, fait gagner une consultation, mais il ne se valorise pas et ne produit aucun revenu récurrent. Montré, il peut devenir un produit, vendu sous licence, en abonnement ou sur la place de marché d'un éditeur, au prix de la copie et des obligations d'un éditeur. Nous supposons que les cabinets se partageront entre ceux qui voudront commercialiser autrement leurs outils et ceux qui préféreront les garder comme service outillé. Aucun de ces choix n'est une faute ; la faute serait de ne pas le faire sciemment.

Ce qu'un cabinet apporte et qu'un expert isolé n'apporte pas

Reste l'objection du chapitre précédent : un commissaire aux comptes ne signe pas sur un script, et le code généré par IA n'est pas sûr par défaut. Elle désigne ce qu'un cabinet apporte et qu'un expert isolé n'apporte pas : une méthode de développement, avec ses tests, sa documentation et sa gestion des versions ; une frontière tenue entre le cœur audité et la périphérie, pour qu'aucun module ne modifie un chiffre publié sans laisser de trace ; une veille, parce qu'un module réglementaire vit au rythme de la norme ; une continuité, parce que le client veut quelqu'un à appeler dans trois ans. L'intégrateur devient la maison qui répond des modules que ses experts construisent, et cette responsabilité se facture.

Ce que fera l'éditeur si le module réussit

Il faut enfin regarder l'éditeur en face. Notre quatrième livre blanc, Stratégie et Opérations Commerciales, Éditeurs EPM & Regulatory, décrit les quatre réponses dont il dispose face à une innovation née dans son écosystème : la laisser vivre, la racheter pour l'intégrer, l'imiter, ou la racheter pour la neutraliser[30]. Le bâtisseur doit tenir pour acquis que tout module qui réussit largement finira réintégré dans la plateforme ; SAP FC l'a fait avec le module d'intercos né dans son écosystème. Il en tire deux règles : construire d'abord là où l'éditeur n'ira pas, au plus près de la spécificité d'un client, d'un secteur, d'une obligation locale, ce qu'une feuille de route mondiale ne peut pas retenir ; et placer la valeur où elle se trouve, dans l'expertise et la vitesse qui font trouver le module d'après, et dans la relation avec un éditeur qui a intérêt à laisser vivre ceux qui rendent sa plateforme plus utile. Le module lui-même n'est qu'un passage. La morale est simple : un cabinet qui construit sur un besoin de niche mais commun à tous les clients se fera copier, par un concurrent ou par l'éditeur. Le module doit traiter un besoin mal couvert par la solution et coller au besoin particulier du client final ; sa valeur n'est pas dans sa couverture fonctionnelle, mais dans la vitesse avec laquelle il s'adapte à chaque client.

[30] Le Carpe Consulting, Livre blanc n° 4, Stratégie et Opérations Commerciales, Éditeurs EPM & Regulatory : quand l'IA banalise le produit et réarme la fonction commerciale, septembre 2026, téléchargement libre : https://www.lecarpe.com/lb4-stratopco-epm-ia, chapitre 5, « La reprise que tout le monde joue ».

Le module change la vente autant que la production

Reste à vendre tout cela, et le module change la vente autant que la production. Un cabinet d'intégration vend aujourd'hui une capacité, des profils, des jours, un taux, en réponse à un besoin déjà formulé par l'éditeur ou le client. Un module sur mesure ne s'achète pas ainsi : plus il colle au besoin particulier d'un client, plus le commercial doit descendre profondément dans la compréhension de ses spécificités avant que le cahier des charges n'existe, et formuler compte par compte la proposition de valeur du cabinet. Or la fonction commerciale des intégrateurs est le plus souvent tenue par des associés et des managers qui vendent entre deux missions, sans outil ni temps pour cet amont. Notre quatrième livre blanc a montré, du côté des éditeurs, comment l'intelligence artificielle arme cet amont, mémoire des comptes, détection des signaux, préparation des rendez-vous, proposition de valeur écrite ; le même outillage vaut pour un cabinet, et il est l'une des conditions pour que le repositionnement ne reste pas un document de stratégie.

Les questions que pose le repositionnement

Les questions qui en découlent pour un dirigeant de cabinet sont commerciales autant que techniques.

- Comment repérer et vendre un besoin que le client n'a pas encore formulé, quand toute l'organisation commerciale est réglée sur la réponse à des cahiers des charges ?
- Comment passer d'un prix fondé sur les journées à un prix fondé sur la valeur créée, quand l'intelligence artificielle réduit le temps de développement au point que le temps passé ne mesure plus grand-chose ?
- Comment entretenir une relation commerciale récurrente dans la base installée, quand l'activité commerciale consistait à gagner un projet d'intégration tous les quelques années ?
- Comment rémunérer les commerciaux et les experts qui contribuent à créer des actifs, avec des mécanismes conçus pour vendre des projets et placer des consultants ?
- Comment faire coexister le modèle traditionnel d'intégration, qui finance le cabinet, et des offres fondées sur des composants propriétaires, qui mobilisent les mêmes experts sans obéir à la même économie ?
- Que montrer de ses outils, à qui et sous quelle forme, quand ce qui est montré se copie et ce qui est caché ne se valorise pas ?
- Comment organiser la propriété intellectuelle dès la conception, sans abîmer la relation avec un client qui a le sentiment d'avoir payé ce qu'on lui revend ?

Chaque cabinet y répondra selon sa taille, ses technologies et son actionnaire. Celui qui ne se les pose pas laisse son modèle actuel y répondre à sa place.

De la pyramide à l'obélisque

Quant à l'organisation, une telle maison ne ressemble pas à une pyramide de consultants. Des auteurs de la Harvard Business Review décrivaient dès septembre 2025 le passage, dans le conseil, de la pyramide à un « obélisque » plus étroit, fait d'équipes réduites où l'IA reprend les tâches des juniors[31]. Les mesures rapportées dans notre quatrième livre blanc vont dans le même sens : le gain apporté par l'IA est maximal pour une personne seule et fond avec les coûts de coordination dès que l'on passe à cinq. L'unité de production devient l'expert, ou le binôme, adossé à la bibliothèque et à la méthode du cabinet. Ces experts existent déjà dans bien des cabinets : ce sont celles et ceux qui, depuis toujours, écrivent la macro, le script ou le petit outil que personne ne leur a demandé. Ce que l'IA change pour eux tient en une phrase : leurs macros, leurs scripts et leurs petits outils, hier perdus sur des disques personnels, peuvent entrer dans une bibliothèque interne que l'IA tient

[31] David S. Duncan, Tyler Anderson et Jeffrey Saviano, « AI Is Changing the Structure of Consulting Firms », Harvard Business Review, septembre 2025. Les auteurs y décrivent trois rôles, dont celui d'« AI facilitator », voisin du Facilitateur d'IA EPM de notre première édition.

à jour, propose et explique aux consultants à mesure qu'ils rencontrent dans leurs projets le problème qu'un autre a déjà résolu. Bien imaginée, l'IA s'infiltre partout. Le cabinet qui veut se transformer commence par reconnaître ces experts, puis répond à trois questions qu'il ne se posait pas : comment les recruter quand tout le marché cherchera les mêmes, comment les payer quand ils créent un actif en plus de leurs jours, et comment les garder quand ils peuvent s'installer en tant qu'indépendants. Reste la question cruciale, celle que l'obélisque laisse sans réponse : que fait-on des jeunes, quand l'IA reprend les tâches par lesquelles ils apprenaient le métier ?

LÉON RECRUTEMENT CONFIRME

Le paradoxe est déjà visible : le marché demande davantage de profils autonomes, alors même que certaines des situations qui permettaient auparavant d'acquérir cette autonomie se réduisent. Si les tâches confiées aux juniors s'automatisent et si les entreprises recrutent de plus en plus directement des profils expérimentés, la question devient simple : où et comment se formeront les experts de demain ?

Aux États-Unis, une étude de Stanford fondée sur les données de paie d'ADP, qui portent sur plusieurs millions de salariés, trouve qu'en juin 2026 l'emploi des 22-25 ans dans les métiers les plus exposés à l'intelligence artificielle était inférieur de 19 % à ce qu'il aurait été s'il avait suivi celui des métiers moins exposés, sans écart comparable chez les plus expérimentés. L'écart passe surtout par des embauches de jeunes moins nombreuses, et se concentre là où l'IA automatise le travail plutôt qu'elle ne le complète. Les auteurs parlent d'indicateurs descriptifs et non d'un effet causal, et mettent en garde contre toute extrapolation[32]. Ce sont des données américaines, qui ne mesurent pas le marché français du conseil EPM. À notre échelle de cabinet de conseil en stratégie et opérations commerciales EPM, nous répondons à la question comme nous l'avons fait en interne pour la fonction commerciale : une IA opérationnelle fournie dès la prise de poste, quel que soit le niveau, qui forme son utilisateur en travaillant à ses côtés et apprend de lui en retour. Cette approche n'est propre à aucun métier, et tout cabinet peut la transposer à ses consultants ; nous décrivons en fin de document ce que nous en avons fait[33].

L'expérience alliée à l'IA semble être le profil qui tient, et deux enquêtes américaines auprès d'employeurs vont dans ce sens, avec la prudence que demandent des déclarations d'intention. Dans la première, menée par Centiment pour l'université en ligne WGU auprès de 3 147 répondants présentés comme des employeurs, du 30 septembre au 15 octobre 2025, 76 % disent que l'IA change le type de candidats qu'ils recherchent, plus de 40 % placent les profils de cinq à dix ans d'expérience au premier rang de leurs recrutements, et 38 % réduisent leurs embauches de débutants à cause de l'IA, d'abord dans l'informatique, la finance et les services professionnels[34]. Dans la seconde, réalisée par Morning Consult pour D2L, éditeur de plateformes de formation, auprès de 546 responsables RH de niveau directeur ou plus et commandée en janvier 2026, 30 % disent réorienter leurs recrutements vers moins de débutants et davantage de profils intermédiaires qui font les mêmes tâches avec l'IA[35]. Ce sont des intentions déclarées par des employeurs

[32] Erik Brynjolfsson, Bharat Chandar et Ruyu Chen, « Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence », Stanford Digital Economy Lab, version d'août 2026, mise à jour de la version d'août 2025 : https://digitaleconomy.stanford.edu/app/uploads/2026/08/Canaries_August2026.pdf. États-Unis ; données de paie anonymisées d'ADP, panel d'entreprises suivi chaque mois de janvier 2021 à juin 2026, de 3,5 à 5 millions de salariés par mois. Les versions précédentes mettaient en avant des reculs de 13 % puis de 16 %. Limites indiquées par les auteurs : indicateurs descriptifs et non estimation causale ; estimation réduite environ de moitié pour les métiers les plus exposés quand on tient compte de la part de diplômés ; tendances divergentes dès avant ChatGPT, autour de la pandémie ; échantillon ADP non représentatif de l'ensemble de l'économie. L'étude mesure l'âge et l'exposition des métiers, non la maîtrise de l'IA par les salariés.

[33] Le PASS, Personal AI Sales Stack, est présenté en fin de document et sur www.lecarpe.ai.

[34] WGU, « Employers Share New Hiring Outlook for 2026 in Latest WGU Workforce Decoded Report », communiqué du 28 janvier 2026 : https://www.wgu.edu/newsroom/press-release/2026/01/employers-share-hiring-outlook-2026.html, et rapport Workforce Decoded 2025-26. États-Unis ; enquête en ligne de Centiment auprès de 3 147 répondants d'organisations de toutes tailles et de tous secteurs, présentés comme des employeurs, du 30 septembre au 15 octobre 2025 ; fonctions des répondants non précisées. WGU est une université en ligne : étude d'un acteur de la formation, à lire comme telle ; intentions déclarées, non mesures de recrutement.

[35] D2L, « D2L Survey Reveals How AI is Beginning to Reshape Entry-Level Work and the Talent Pipeline », communiqué du 12 mai 2026, Toronto : https://www.d2l.com/newsroom/d2l-survey-reveals-how-ai-is-beginning-to-reshape-entry-level-work-and-the-talent-pipeline/, et rapport de Morning Consult et D2L, The Future of Work and Learning: GenAI Impact on Entry-Level Work. États-Unis ; enquête

américains, recueillies pour des acteurs de la formation, et non des mesures du marché français ; elles ne se confondent pas non plus avec ce que Léon observe dans ses mandats, qui relève du retour qualitatif d'un recruteur. Mathilde Raynaud et Véronique Bertin en sauront sans doute plus que nous sur le marché français ; nous leur avons posé la question.

LA LECTURE DE LÉON RECRUTEMENT

Ce chapitre décrit un profil qui n'apparaît pas encore comme une demande récurrente dans les mandats qui nous sont confiés. Le code, plus spécifiquement Python, l'usage de l'IA ne font pas partie de ce que nos clients demandent aujourd'hui, et nous n'avons aucune recherche spécifique sur ces sujets. Cela peut être un plus, pas davantage. Excel, VBA et les macros restent recherchés, mais surtout pour des profils de reporting financier et extra-financier qui opèrent autour du pack Office, et non pour les projets de système de consolidation dont parle ce livre. En revanche, beaucoup de nos clients commencent à poser une couche d'IA sur leurs outils, et si la demande arrive, elle viendra de là.

Les deux profils que Merwan Benlamine nous a cités en exemple, des consultants qui savaient coder et qui ont fait la valeur de leur cabinet, sont très spécifiques et ne représentent pas ce que nous voyons en intégration : l'un relève plutôt d'un profil très technique rattaché à une DSI, l'autre couvrait tout, du métier à la technique. Nous sommes d'accord pour mettre en avant de tels candidats quand nous en avons. Mais aujourd'hui, ce type de profil n'est pas encore une catégorie de recrutement récurrent dans les mandats qui nous sont confiés. Dans les besoins que nous accompagnons, les cabinets recherchent d'abord des consultants rapidement opérationnels ; les profils nécessitant un investissement de développement plus long sont moins fréquemment ciblés.

Sur le parallèle avec les stars d'Excel, une nuance encore. Nous avons vu, il y a sept à dix ans, quelques super profils Excel, mais c'était pour de la planification, Anaplan surtout, pas pour un système de consolidation, et cela n'a jamais été une recherche de nos clients.

Les juniors, auparavant très recherchés, ont aujourd'hui plus de difficultés à trouver des sociétés qui investissent dans leur montée en compétence. Il faut trois, quatre, parfois cinq ans à un consolideur débutant pour être opérationnel et autonome, alors qu'une partie des tâches historiquement confiées à ces profils est aujourd'hui automatisée ou industrialisée. En SI consolidation, c'est la partie support et TMA qui forme, toujours utile, mais qui n'est plus au cœur des demandes. Nos clients recrutent en priorité des profils déjà autonomes, capables d'un impact immédiat sur des projets qui ont déjà commencé. Il y a deux ans encore, l'heure était à l'investissement, et 2024 a vu beaucoup de recrutements de ce type : des profils HFM à former sur OneStream, des SAP FC sur Tagetik Consolidation, des IBM Planning Analytics ou des Anaplan sur Pigment, des consolideurs avec une connaissance de SAP S/4HANA sur Group Reporting. On nous sollicitait pour des profils à partir d'un an d'expérience. C'est désormais trois à cinq ans minimum.

commandée en janvier 2026 auprès de 546 responsables RH de niveau directeur ou plus ; méthode d'échantillonnage, marge d'erreur et dates de terrain non publiées dans le communiqué. Autres résultats : 56 % confient moins de tâches de base aux débutants à cause de l'IA générative, 12 % prévoient de réduire leurs embauches de débutants dans les vingt-quatre mois. D2L édite des plateformes de formation : étude d'un acteur de la formation, à lire comme telle ; perceptions déclarées, non mesures de recrutement.

Même si Léon intervient essentiellement sur des recrutements en CDI, nous rencontrons davantage de professionnels qui envisagent ou choisissent l'indépendance. C'est contre-intuitif pour un cabinet comme le nôtre, qui a vu en 2020 les freelances en premières victimes des contraintes budgétaires, beaucoup imaginant alors un retour en CDI. La tendance dépasse l'EPM. Elle ne tient pas seulement à la recherche d'une rémunération plus haute, promesse souvent déçue entre formation, congés et intercontrat ; mais aussi à la recherche de sens, travailler pour soi, et à des demandes de flexibilité, remote, province, parfois l'étranger, rythme, vacances. Chez ceux qui restent en cabinet, l'envie la plus fréquente est d'intervenir plus en amont : comprendre le besoin réel d'une direction financière, structurer les hypothèses, assumer un chiffrage. À partir du niveau senior manager, la frontière entre AMOA et AMOE devient moins marquée, et c'est tant mieux pour celles et ceux qui veulent porter la technique dans une responsabilité plus large.

Quand le client construit aussi : le bâtisseur devient garant et observatoire

La valeur qui passe chez le client : *le cabinet y devient coach, garant et observatoire.*

Le développeur citoyen arrive dans la direction financière

Tout ce qui précède vaut aussi pour les clients. Si un expert d'intégrateur peut construire un module autour d'une plateforme en quelques semaines, un contrôleur financier ou un consolideur qui connaît son métier et s'est formé aux mêmes outils le pourra aussi ; Gartner a depuis longtemps un nom pour lui, le développeur citoyen[36], salarié hors de l'informatique qui crée des applications avec des outils que sa DSI tolère. Les éditeurs y travaillent : les fichiers de savoir-faire que Pigment publie pour apprendre à une IA à modéliser dans son outil sont en accès libre, pour ses partenaires comme pour ses clients. Notre hypothèse, nommée comme telle, est que les directions financières des groupes développeront d'ici deux à trois ans une part croissante de leurs propres add-ons, comme elles ont développé hier leurs propres classeurs Excel, avec les mêmes qualités et les mêmes dangers : la vitesse et l'adéquation au besoin d'un côté ; la dépendance à une personne, l'absence de documentation et le risque d'audit de l'autre.

Coach, garant, observatoire

On pourrait y lire la fin de l'intégrateur ; nous y lisons ce que le bâtisseur a de plus à faire. Un client qui construit a besoin de trois choses qu'il ne trouve pas chez lui.

- Un coach, quelqu'un qui forme ses équipes à construire proprement, qui relit, qui teste, et qui dit quand un module doit être repris par des professionnels.
- Un garant, qui tient la frontière entre le cœur audité et les constructions locales, et qui rassure l'auditeur comme la direction des systèmes d'information.
- Un observatoire, et c'est le point le plus sous-estimé. Un groupe ne voit que lui-même, quand un intégrateur voit vingt groupes, sait ce qui s'est construit ailleurs sur la même plateforme, ce qui a tenu et ce qui a cassé, et peut dire à un directeur financier ce qui se fait autour de lui.

Plus les clients construiront, plus cette vue d'ensemble vaudra cher, à la condition que le cabinet l'organise et la partage dans le respect de la confidentialité de chacun.

Trois précautions avant de laisser construire

Aux directions financières qui nous lisent, nous suggérons trois précautions avant de laisser leurs équipes construire.

- Tenir un inventaire de ce qui est construit, par qui et sur quelles données, comme il aurait fallu le faire pour les classeurs Excel.
- Fixer par écrit la frontière que rien ne franchit sans revue : tout ce qui alimente un chiffre publié ou audité.
- Ne jamais confier à un outil d'intelligence artificielle grand public des données consolidées non publiées, qui peuvent relever de l'information privilégiée dans une société cotée ; le choix des outils, de leur hébergement et de leurs conditions d'usage se traite avec la direction des systèmes d'information et la direction juridique avant le premier essai.

[36] Gartner, glossaire, entrée « citizen developer », consultée le 22 septembre 2026 : un salarié qui crée des applications pour lui-même ou pour d'autres avec des outils que l'informatique ou les métiers n'interdisent pas activement ; une persona et non un titre, rattachée à une fonction autre que la DSI.

Le savoir-faire mis en agents : un capital en quête de propriétaire

La valeur partagée avec les employés : *à qui revient le savoir-faire mis en agents.*

Donner un corps au capital d'un cabinet pose une question que le métier n'avait jamais eu à trancher : à qui appartient ce corps. Tant que le savoir-faire restait dans la tête des consultants, la réponse allait de soi, il partait avec eux. Dès qu'il prend la forme d'agents, de Skills, de prompts élaborés ou d'assistants nourris des méthodes de la maison, il devient reproductible et transmissible : il peut rester quand son auteur s'en va, ou partir avec lui. Le débat, juridique mais aussi économique et managérial, ne fait que s'ouvrir, et il touche au cœur des cabinets d'intégration, dont la valeur tient à ce savoir-faire.

Ce que dit le droit, et ce qu'il ne dit pas

Le droit français donne des repères sans régler la question, et nous ne sommes pas juristes ; ces repères dessinent pourtant le terrain. Les droits patrimoniaux sur un logiciel créé par un salarié dans l'exercice de ses fonctions, ou d'après les instructions de son employeur, reviennent à l'employeur, sauf stipulation contraire[37]. Hors du logiciel, le contrat de travail ne transfère pas à lui seul les droits d'auteur du salarié[38]. Une méthode ou une idée n'appartient à personne : le droit protège la forme d'un programme, pas ses fonctionnalités, et un salarié qui part peut reconstruire ailleurs un outil comparable sans en reprendre le code. Les prompts, les Skills et les fichiers de configuration ne relèvent pas nécessairement du logiciel, et aucune décision publiée ne les a encore qualifiés : leur sort dépend des clauses de cession et du secret des affaires[39], qui ne protège le savoir-faire de la maison que si elle le protège elle-même[40].

Ce que commence à dire la jurisprudence

La jurisprudence commence à répondre, et pas toujours en faveur de l'employeur. En janvier 2025, la cour d'appel de Bordeaux a jugé qu'un module logiciel écrit par un salarié pendant ses heures de travail, mais de sa propre initiative, publié sous son propre identifiant et sans instruction précise, lui appartenait : c'était à l'employeur de prouver que la création relevait du contrat de travail et de ses ordres, et il ne l'a pas fait[41]. Travailler sur ses heures ne suffit donc pas à faire de l'employeur le propriétaire de ce que l'on construit. Une juriste qui pilote un projet d'intelligence artificielle en entreprise pose le cas qui attend les cabinets : un salarié construit un agent qui automatise une partie de son travail avec des méthodes accumulées pendant des années, puis il part. Elle y voit trois problèmes distincts, la propriété de l'agent, l'accès technique à un outil souvent bâti sur un compte personnel, et la confidentialité des documents dont on l'a nourri[42].

Trois situations de propriété

Trois situations se dessinent.

---

[37] Code de la propriété intellectuelle, art. L113-9.

[38] Code de la propriété intellectuelle, art. L111-1 : le contrat de louage d'ouvrage ou de service conclu par l'auteur n'emporte pas dérogation à ses droits, sous réserve des exceptions prévues par le code.

[39] Xavier Berjot, avocat, « Créations d'IA des salariés : à qui appartiennent-elles ? », Village de la Justice, 12 août 2026 : protection de la forme et non des fonctionnalités d'un programme (CJUE, SAS Institute, C-406/10) ; prompts, scripts de dialogue et fichiers de configuration ne relèvent pas nécessairement du logiciel, et aucune décision publiée ne les a encore qualifiés. Adresse : https://www.village-justice.com/articles/creations-des-salaries-qui-appartiennent-elles,58615.html.

[40] Code de commerce, art. L151-1 : information non aisément accessible, ayant une valeur commerciale du fait de son caractère secret et faisant l'objet de mesures de protection raisonnables.

[41] Cour d'appel de Bordeaux, 27 janvier 2025, n° 20/03220, rapportée par Xavier Berjot, article cité.

[42] Daria Viktorova, « À qui appartient l'agent IA que votre salarié a créé ? », Daria décrypte l'IA, 28 avril 2026. L'autrice écrit en juriste et pilote d'un projet d'intelligence artificielle en entreprise, et indique qu'à sa connaissance aucun tribunal français ne s'est encore prononcé sur les agents. Adresse : https://dariadecrypteia.substack.com/p/a-qui-appartient-lagent-ia-que-votre.

- L'outil personnel antérieur : un consultant a construit chez lui, sur son propre compte, une méthode générique, puis s'en sert en mission ; l'antériorité plaide pour lui, sans trancher la question.
- L'outil développé à la demande du cabinet : s'il s'agit d'un logiciel créé dans les fonctions du salarié, les droits reviennent en principe au cabinet.
- L'outil hybride : l'agent personnel enrichi, mission après mission, des procédures, des modèles de documents et des informations du cabinet ou de ses clients.

Le troisième cas est, à notre sens, le plus fréquent et le plus complexe, parce que s'y superposent des éléments personnels antérieurs, des développements faits dans les fonctions et des informations confidentielles que le salarié n'a pas le droit d'emporter. La propriété de l'outil, celle de chaque couche et le droit d'utiliser les données qu'il contient se règlent alors séparément.

Un phénomène qui n'a rien de marginal

Le phénomène n'a rien de marginal. Dès mai 2024, Microsoft et LinkedIn rapportaient que trois travailleurs du savoir sur quatre utilisaient l'intelligence artificielle au travail, que 78 % de ces utilisateurs y apportaient leurs propres outils, et que plus de la moitié hésitaient à reconnaître s'en servir pour leurs tâches les plus importantes ; l'enquête portait sur 31 000 personnes dans 31 pays[43]. Un cabinet peut ainsi dépendre d'outils qu'il n'a ni achetés, ni développés, ni même repérés. Un consultant peut partir avec l'accès à un agent devenu indispensable, et l'agent peut contenir des informations qu'il n'a pas le droit d'emporter. La CNIL et le Conseil de l'IA et du numérique relèvent de leur côté combien il est difficile de savoir ce que retiennent les mémoires persistantes des agents et où circulent les données d'une application à l'autre[44].

Deux manières de déployer, deux régimes de propriété

Deux manières de déployer l'intelligence artificielle s'opposent ici. Celle qu'on déploie d'en haut suppose des interfaces, des explications de fonctionnement et un effort d'adaptation de chacun ; elle appartient sans ambiguïté à l'entreprise, et elle passe, là où il existe, par la consultation du comité social et économique, faute de quoi un tribunal a déjà suspendu un déploiement[45]. Celle qui se déploie personne par personne épouse la manière de travailler de chacun et apprend en servant : c'est le choix que nous avons fait pour le PASS, l'intelligence artificielle de notre cabinet, contextualisée pour chaque personne qui s'en sert. Dans ce second modèle, le capital grandit à mesure que l'outil sert, et la question du départ se pose dès l'arrivée : ce qui revient au cabinet, ce qui reste au consultant, selon un principe que les ressources humaines doivent fixer avant, et non au moment de la séparation.

Qui capte la valeur que crée un expert

La question devient alors économique. Un expert d'avant-vente EPM qui a mis quinze ans à apprendre à lire un besoin de consolidation, à repérer les risques d'une migration et à situer chaque solution du marché tire de cette expérience une part de sa rémunération. S'il la formalise dans des

[43] Microsoft et LinkedIn, 2024 Work Trend Index, « AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part », 8 mai 2024 : 75 % des travailleurs du savoir utilisent l'IA au travail, 78 % des utilisateurs apportent leurs propres outils, 52 % hésitent à reconnaître s'en servir pour leurs tâches les plus importantes ; enquête auprès de 31 000 personnes dans 31 pays. Microsoft vend des outils d'intelligence artificielle : étude d'éditeur, à lire comme telle. Adresse : https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part.

[44] CNIL et Conseil de l'IA et du numérique, note exploratoire « IA agentique et protection des données personnelles : équation à inconnues multiples pour les utilisateurs », 20 juillet 2026. Adresse : https://www.cnil.fr/sites/default/files/2026-07/ia-cianum-cnil.pdf.

[45] Tribunal judiciaire de Nanterre, 14 février 2025, n° 24/01457, rapporté par Xavier Berjot, article cité ; Code du travail, art. L2312-8, sur la consultation du comité social et économique lors de l'introduction de nouvelles technologies.

agents, ses collègues reproduisent une partie de ses analyses sans avoir son expérience, et le cabinet acquiert une capacité qui dépendait d'une seule personne. Trois questions suivent.[46]

- Qui capte la valeur : le cabinet paie-t-il seulement le temps passé à construire l'outil, ou reconnaît-il la constitution d'un actif durable ?
- Pourquoi un expert passerait-il des centaines d'heures à codifier ce qui fait sa rareté, sans rien en retour ?
- Jusqu'où peut-il réutiliser ses méthodes et ses outils chez son employeur suivant ?

Le droit offre un précédent : l'invention faite dans le cadre d'une mission inventive appartient à l'employeur, mais ouvre droit pour le salarié à une rémunération supplémentaire. Ce régime ne s'applique pas d'office aux agents ni aux prompts ; nous suggérons seulement, à titre de proposition managériale, de s'en inspirer pour les contributions qui font vraiment progresser le capital du cabinet.

Ce que le contrat doit distinguer, et ce qui relève du management

Pour un cabinet, l'enjeu dépasse la sécurité juridique : il s'agit d'organiser le partage de la valeur que créent ses consultants. Le contrat en pose le cadre ; nous suggérons d'y distinguer ce que le consultant apporte en arrivant, ce qu'il développe pour le cabinet et ses clients, et les outils personnels qu'il adapte au cabinet, puis de relire les clauses existantes, souvent rédigées pour du code, qui ne couvrent pas forcément un agent ou un fichier de configuration. Le reste relève du management : un cabinet qui ne fait que verrouiller découragera les initiatives qu'il veut capitaliser ; un cabinet qui ne fait rien les verra partir avec leurs auteurs.

Reste une question que les cabinets trancheront tôt ou tard : peuvent-ils exiger d'un consultant qu'il leur remette les agents construits pour sa propre productivité ? Le jour où maîtriser l'intelligence artificielle fera partie des compétences attendues, un consultant doté d'un agent performant ne sera plus seulement un collaborateur compétent : il apportera un outil de production dont la valeur se distingue de sa capacité de travail. Le droit du cabinet au résultat du travail ne lui donne pas nécessairement de droits sur tous les outils personnels qui ont servi à le produire. C'est cette distinction qu'il faut clarifier maintenant, avant que le départ d'un expert ne la tranche à la place du cabinet. Elle engage aussi les consultants qui font le métier, et c'est vers eux que se tourne le chapitre suivant.

[46] Code de la propriété intellectuelle, art. L611-7.

Celles et ceux qui font le métier

La valeur des personnes : *ce que deviennent les métiers et les parcours quand elle se déplace.*

Une rente qui a une date de fin

Tout ce qui précède parle de cabinets. Or un cabinet ne vaut que par les personnes qui y travaillent : sa marque, ses clients, son réseau et ses méthodes existent, mais ce sont elles qui les font produire. Et ce sont elles qui vivront le ciseau, la pénurie de bras jusqu'en 2030 puis le risque de surcapacité qui suit. Jusqu'en 2030, un consultant EPM expérimenté est en position de force : le marché manque de profils capables de conduire une migration, il faut trois à cinq ans pour en former un[47], et chaque cabinet, chaque éditeur, chaque groupe le sait. Cette rente a une date de fin. Après la vague, le marché ne paiera plus la rareté des paramétreurs. Il paiera ce qu'une personne sait construire, ce dont elle sait répondre, et les clients qui lui font confiance. Le conseil que nous donnons à un consultant est donc celui que nous donnons à son cabinet : profiter des années de tension pour se constituer quelque chose qui reste, des modules à son actif, une spécialité de métier ou de norme, et un réseau entretenu chez les clients.

Cinq couches de compétence, inégalement menacées

Les plus jeunes ne partent pas tous du même point, et nous ajoutons ici une observation personnelle qui nuance celle de Léon sans la contredire. Les cabinets recrutent aussi des professionnels jeunes qui ont déjà une expérience du métier : deux ou trois ans dans une entreprise ou un cabinet, en consolidation, en contrôle financier ou dans une fonction voisine, avant de rejoindre l'intégration EPM, ou une première expérience professionnelle avant un master spécialisé. Ces profils ne partent pas de zéro. Ils connaissent les processus de consolidation, les contraintes d'une clôture, les besoins des utilisateurs et l'environnement d'une direction financière, sans que cette expérience leur garantisse l'autonomie technique ni la capacité de conduire une migration complexe. Une baisse du recrutement de débutants complets peut donc coïncider avec l'arrivée de jeunes professionnels déjà passés par le métier : les deux lectures peuvent coexister.

Leur coexistence oblige à distinguer ce qu'un consultant doit acquérir, parce que l'intelligence artificielle ne pèse pas de la même manière sur chaque couche. Nous les classons ici de la plus durable à la plus périssable, et c'est le contenu que nous donnons à notre hypothèse.

- Les fondamentaux financiers. Ce qu'une liasse veut dire, ce qu'un auditeur vérifie, ce qu'un écart signifie. L'intelligence artificielle les mobilise sans les remplacer, puisqu'il faut déjà les connaître pour juger ce qu'elle propose. Une première expérience en direction financière les apporte souvent.
- Les processus de consolidation. Ils s'apprennent en les vivant, clôture après clôture, et aucune documentation ne les transmet. C'est la couche que les plateformes outillent le moins, parce qu'elle tient à l'organisation d'un groupe et non à un produit.
- La conception et le pilotage d'un projet. Elles demandent des années et restent demandées, parce que quelqu'un doit arbitrer entre le métier, l'outil, le calendrier et la gouvernance, et répondre de l'arbitrage.
- Les compétences du bâtisseur : construire autour de la plateforme, écrire ce qui apprend à un agent les règles d'un client, décider ce qu'un agent a le droit de faire et en garder la trace. Elles sont nouvelles pour tout le monde, ce qui en fait la seule couche où un entrant n'a pas de retard à rattraper.
- La maîtrise d'une plateforme. C'est la couche qui se dévalue le plus vite, à mesure que les plateformes s'outillent elles-mêmes, et c'est aussi celle sur laquelle le marché a le plus recruté pendant la vague.

[47] Le Carpe Consulting, Livre blanc n° 1, Migration SAP FC 2030 : comment sécuriser son projet et ses ressources conseil ?, mai 2025, téléchargement libre : https://www.lecarpe.com/publication1-migrationfc2030.

Deux questions restent ouvertes, et elles rejoignent notre intuition sur la croissance des effectifs. Le secteur pourra-t-il continuer d'absorber de nouveaux professionnels quand la demande de migration se sera stabilisée ou aura reculé ? Et quelles compétences garderont employables, au-delà de la vague, ceux qui entrent aujourd'hui ? Notre hypothèse est celle que cette grille met en ordre : la valeur d'un consultant se déplace vers le bas de la liste, du côté du métier et de la construction, et elle quitte le haut des intitulés de poste, du côté de l'outil.

L'entreprise autonome, autonome de quoi

Les éditeurs ne cachent pas où ils vont. SAP présente désormais sa suite sous le nom d'entreprise autonome : des assistants et des agents travaillent avec les humains, qui décident et pilotent, et chaque domaine de la finance, planification, consolidation, publication, reçoit ses agents pour surveiller les écarts et proposer des scénarios avant même que le comité ne se réunisse[48]. Autonome de quoi, en fait ? Du travail manuel d'abord, et d'une partie de l'exploitation que les intégrateurs facturaient ; pas du jugement humain, qui reste au poste de décision, ni de ceux qui apprennent aux agents le contexte d'un groupe. La rente de rareté du paramétreur se réduit d'autant ; la valeur de celui qui installe le contexte augmente.

Quatre maisons, et il en traversera plusieurs

Quatre maisons s'offrent à lui, et il en traversera probablement plusieurs.

- Le cabinet, s'il devient la maison d'experts décrite plus haut, lui apporte la méthode, la bibliothèque et la variété des contextes.
- L'éditeur lui apporte la profondeur sur un outil et un poste moins soumis aux aléas du marché, au prix d'un horizon plus étroit.
- Le groupe lui apporte la connaissance d'un métier de l'intérieur et, désormais, la possibilité de construire pour son propre compte.
- L'indépendance lui apporte la liberté et la totalité de son taux journalier, sans filet, sans relève, et souvent en sous-traitance d'un cabinet référencé plutôt qu'en direct.

Les indépendants, amortisseur et premiers bâtisseurs

Les indépendants méritent mieux que la ligne que nous leur consacrions dans la première édition de ce livre blanc, en 2025. Notre décompte en recensait une cinquantaine, parfois très expérimentés. Ils sont l'amortisseur du marché : ils absorbent les pics sans que personne ne porte leur intercontrat. Ils sont aussi les mieux placés pour devenir les premiers bâtisseurs, puisque le gain de l'IA est maximal pour une personne seule et qu'ils n'ont aucune pyramide à nourrir. Il leur manque ce qu'un client exige d'un module qui touche à ses comptes : une méthode opposable, une assurance, quelqu'un à appeler dans trois ans. Notre hypothèse est que les maisons d'experts et les meilleurs indépendants ont plus à gagner à s'allier qu'à se concurrencer, les premières apportant le cadre et la garantie, les seconds la vitesse.

Les fonctionnels : clients, anciens et vivier

Restent celles et ceux que notre secteur appelle les fonctionnels : consolideurs, contrôleurs, administrateurs des outils dans les groupes. Ils sont trois choses à la fois pour un cabinet. Ils sont ses clients, puisque ce sont eux qui écrivent le cahier des charges et vivent avec le résultat. Ils sont souvent ses anciens, car une carrière de consultant se termine volontiers chez un client, et notre premier livre blanc notait déjà que bien des experts des migrations d'il y a quinze ans travaillent

[48] SAP, Sapphire 2026 Innovation News Guide, sap.com, consulté le 22 septembre 2026 : « the Autonomous Enterprise », où assistants et agents IA travaillent avec les humains ; Joule Work, SAP Autonomous Suite, SAP Business AI Platform.

aujourd'hui chez leurs anciens clients. Ils sont aussi son vivier, parce que ce passage ne va pas que dans un sens. La recherche en gestion donne raison à cette intuition de terrain. Une étude publiée dans l'Academy of Management Journal, menée sur les mouvements d'avocats en brevets entre cabinets et grandes entreprises, conclut que la mobilité des personnes des cabinets vers les clients, comme des clients vers les cabinets, peut améliorer la performance du cabinet, alors que les départs vers des concurrents lui nuisent[49]. Son titre dit l'essentiel : partis, mais pas perdus. Pour le cabinet qui sait garder le lien, un consultant passé chez un client devient un prescripteur, un client, et peut-être un jour une recrue.

Avec des clients qui construisent, cette circulation prend de la valeur dans les deux sens. L'expert de groupe qui a bâti ses propres modules devient une recrue précieuse pour un cabinet, parce qu'il connaît le métier de l'intérieur et qu'il sait déjà construire. Le consultant qui a vu vingt contextes devient précieux pour un groupe qui veut structurer ce que ses équipes ont commencé seules. Chacun de ces passages forme quelqu'un que l'autre côté ne sait pas former. Tous ne feront pas le voyage. Beaucoup de fonctionnels passent, à un moment de leur carrière, de l'expertise au management, et perdent avec les années la main qui permettrait un retour au conseil ; ils ne s'y intéressent d'ailleurs plus, et ce ne sont pas des cibles. Nous connaissons pourtant des personnes très compétentes qui, passées par le management, ont voulu revenir à l'expertise : les repérer est un métier. Ce marché des allers-retours n'a pas encore ses règles : ce que vaut un tel profil, ce qui le fait bouger, ce qui le retient, et comment un groupe et un cabinet peuvent y trouver chacun leur compte sans se piller. Nous laissons la question à celle dont c'est le métier.

LA LECTURE DE LÉON RECRUTEMENT

L'évolution managériale au sein des cabinets n'est plus une évidence pour les consultants, et beaucoup de consultants, internes comme externes, le disent clairement. Des sociétés au modèle pourtant traditionnel, y compris de type Big 4, font évoluer leurs parcours de carrière en imaginant des filières d'expertise. Dans certains cabinets de taille intermédiaire, intégrateurs ou métier, les associés restent extrêmement opérationnels, avec une implication terrain à plus de 50 pour cent parfois. Repérer celles et ceux qui, passés par le management, veulent revenir à l'expertise est effectivement un métier, et c'est le nôtre.

L'aller-retour entre groupe et cabinet, nous le pratiquons dans les deux sens, et nous observons aujourd'hui davantage de mouvements entre ces deux environnements. Beaucoup d'opportunités aujourd'hui d'amener des profils internes vers le conseil, par l'intérêt des projets : les partenaires AMOA et les intégrateurs portent souvent une part importante du delivery, tandis que les équipes internes conservent la gouvernance, les arbitrages et la responsabilité de l'environnement dans la durée. Et il y a toujours autant de demandes de consultants qui aimeraient rejoindre un groupe, pour la stabilité d'une équipe et d'une adresse, pour entrer dans un secteur et l'approfondir, pour voir ce qui se passe au-delà du projet, au plus près des utilisateurs. Avec une question que les candidats posent désormais presque toujours : où en est ce groupe dans son choix d'outil, et cet outil correspond-il à "ce que je crois et à ce que je veux faire". Rejoindre un client final, c'est faire le choix d'un éditeur, un environnement technologique dans lequel on va parfois rester plusieurs années. L'outil compte, mais il s'inscrit dans une décision plus large : le projet, le rôle, l'autonomie, les responsabilités et la trajectoire.

[49] Deepak Somaya, Ian O. Williamson et Natalia Lorinkova, « Gone but Not Lost: The Different Performance Impacts of Employee Mobility Between Cooperators Versus Competitors », Academy of Management Journal, vol. 51, n° 5, 2008, p. 936-953.

La fenêtre ouverte par la fin de vie de SAP FC accélère enfin ces mouvements. Quand SAP a annoncé le report de la fin de support de 2026 à 2030, il y a eu comme un essoufflement des sociétés de conseil, qui avaient pour beaucoup investi lourdement dans la montée en compétence de leurs consultants sur les nouvelles technologies, et qui ont vu reculer d'autant leur capacité à gagner et à démarrer ces projets. La vague arrive maintenant, et avec elle les profils qu'elle fait bouger, consolideurs et SI consolidation, certains après une expérience hors du spectre, intéressés par y revenir avec la perspective de projets sans précédent.

Ce que cabinets et groupes doivent changer dans leur promesse employeur, nous le disons simplement. À partir d'un certain niveau d'expérience, l'outil ne suffit plus à rendre un poste attractif. Ce qui change davantage, c'est le type d'exposition : des contextes plus internationaux, des programmes de transformation plus larges, le cadrage, les échanges avec les directions financières, le pilotage des missions. L'attractivité d'un poste dépasse la technologie. Elle se joue dans le projet, les responsabilités et la trajectoire. C'est ce que nous entendons chez les consultants qui rejoignent un Big 4, et chez ceux qui passent de l'AMOE à l'AMOA. La consolidation reste le point d'entrée, mais le périmètre évolue.

La première édition décrivait une transformation qui commençait. Moins d'un an plus tard, elle a une forme que l'on peut décrire : des maisons plus petites que les pyramides d'hier, faites d'experts qui construisent, qui répondent de ce qu'ils construisent, et qui apprennent à leurs clients à construire à leur tour.

Ce qui n'a pas changé, c'est ce qui fait ce métier depuis l'origine. Il se tient au croisement de trois dimensions : le métier financier, la technologie qui le sert, et les processus qui font tenir l'un avec l'autre. Un bon consultant EPM est celui qui sait se déplacer dans les trois et les faire parler ensemble.

L'intelligence artificielle n'est pas une quatrième dimension posée à côté des trois autres. Elle les traverse. Elle change la manière dont le métier s'apprend, dont la technologie se construit, dont les processus se tiennent, et elle le fait dans les trois en même temps. C'est pour cela qu'elle est difficile à ranger : on lui cherche une place dans la liste, alors qu'elle ajoute un axe.

La musique est la seule comparaison qui nous paraisse juste. Elle n'est pas un instrument de plus. Elle ajoute une dimension à ce qui existait déjà, et ce qu'on en tire dépend entièrement de ce que l'on savait avant. Un expert qui connaît son métier, sa technologie et ses processus en tirera un métier plus large. Un paramétreur qui n'a que son outil n'en tirera rien.

Le métier ne se réduit donc pas, il gagne une dimension. Reste à savoir qui, dans ce secteur, saura l'occuper.

*
* *

Annexe méthodologique

Cette annexe porte le modèle, les hypothèses et les calculs que les chapitres citent sans les dérouler. Elle est faite pour être vérifiée et refaite avec d'autres chiffres. Toutes les valeurs viennent du modèle de notre premier livre blanc, Migration SAP FC 2030, repris et recalculé pour cette édition.

Le modèle de 2025

- Quatre cents groupes français encore équipés de SAP Financial Consolidation en mai 2025, dont moins d'une cinquantaine avaient lancé leur migration.
- Seize cabinets de quinze consultants ou plus et une cinquantaine d'indépendants, soit 795 consultants et une capacité théorique de 175 000 jours par an, dans l'hypothèse la plus favorable et sans un seul jour d'intercontrat.
- Un besoin approchant le million de jours sur quatre ans, contre 700 000 jours de capacité pleine sur la même durée : il manque 300 000 jours, soit 30 % du besoin, ou un peu moins de 250 000 si l'on retire les projets déjà engagés en 2025.
- Pour combler cet écart, il fallait entre 280 et 340 consultants supplémentaires pendant quatre ans. Le premier livre blanc parlait de 250 ; le calcul refait pour cette édition en donne davantage, à hypothèses inchangées.

Les quatre typologies de charge projet

Le modèle répartit les quatre cents groupes en quatre typologies de charge projet par taille de compte, chacune avec son volume de jours et son rythme de renouvellement : de 5 % par an pour les très grands groupes, qui gardent une solution vingt ans, à 10 ou 20 % pour les plus petits, dont les projets sont plus simples et que des rachats peuvent faire changer d'outil tous les cinq ans.

Le besoin après la vague

- Sur la seule base SAP FC, le besoin annuel retombe entre 40 000 et 110 000 jours, soit 180 à 500 consultants, contre environ 250 000 jours par an pendant la vague.
- Le rythme de croisière de l'ensemble du marché se situe autour de 145 000 jours par an, en supposant que la capacité de 2025 le dépassait d'environ 20 %.
- Le modèle ne compte ni la tierce maintenance et les évolutions de la base installée, ni les groupes qui ne sont pas sur SAP FC, ni les nouveaux domaines, planification, ESG, réglementaire, qui occupent les mêmes consultants.
- Il reste en 2031 entre 100 000 et 175 000 jours à servir, l'équivalent de quarante à soixante-dix projets moyens, selon que les cabinets rattrapent ou non dès 2029 le retard pris en 2027 et 2028.

Les trois scénarios d'excédent

- Capacité maintenue au niveau de 2025 : excédent de 30 000 jours par an, soit 136 consultants.
- Capacité en croissance nette de 10 % d'ici la fin de la vague : excédent de 47 000 jours, soit 215 consultants.
- Même hypothèse, plus une réduction de 20 % des jours nécessaires au même travail par l'intelligence artificielle : excédent de 76 000 jours, soit près de 350 consultants, deux sur cinq.

Avec 10 % de sorties du métier par an et aucun recrutement, la résorption demande un peu moins de deux ans dans le premier cas et près de cinq dans le troisième ; avec 5 % de sorties, deux fois plus. Dans le modèle, la vague retombe en un à deux ans.

Les cinq incertitudes

- Le décompte des consultants, que deux méthodes situent entre 550 et 800, indépendants compris.
- Le rythme de croisière du marché, estimé et non mesuré.
- Le calendrier réel des migrations, qui ne suivra pas l'échéance au jour près.
- Le gain réel de l'intelligence artificielle sur les migrations, que personne ne sait mesurer aujourd'hui.
- La croissance des effectifs depuis notre décompte du printemps 2025, dont nous ne savons pas quelle part est déjà comptée dedans.

Le calcul du module réemployé

Chiffres purement illustratifs, qui ne sont pas des données de marché. Un module de contrôle pour une obligation réglementaire locale demande quarante jours en développement spécifique, vendus 1 200 euros le jour : 48 000 euros de chiffre d'affaires, 28 000 euros de coût à 700 euros le jour de consultant, 20 000 euros de marge, répétable à l'identique chez chaque client. Conçu pour être réemployé, le même module en demande soixante, dont vingt que le cabinet investit pour le généraliser, le tester et le documenter en gardant ses droits ; le premier client paie toujours quarante jours et la marge tombe à 6 000 euros. Chaque client suivant ne demande plus que dix jours d'adaptation, soit 7 000 euros de coût.

- À 30 000 euros le réemploi, la marge est de 23 000 euros, soit 1,15 fois celle du spécifique, et le cumul ne rattrape la voie classique qu'au sixième client.
- À 40 000 euros, elle est de 33 000 euros, soit 1,65 fois, et le rattrapage se fait dès le troisième client.
- À 47 000 euros, elle atteint 40 000 euros et double exactement celle du spécifique, pour un prix qui reste mille euros sous celui du développement sur mesure. Le rattrapage se fait dès le deuxième client.

La maintenance commune, compatibilité avec les versions, corrections, sécurité, coûte une quinzaine de jours par an. Couverte par un abonnement de 3 000 euros par client, elle perd de l'argent jusqu'au troisième client, s'équilibre au quatrième et rapporte environ 19 500 euros par an à dix clients. Cumulée sur cinq clients et trois ans d'abonnement, la voie du réemploi reste à 1,11 fois la voie du spécifique à 30 000 euros, 1,51 fois à 40 000 et 1,79 fois à 47 000 : le doublement vaut par client servi, pas en cumulé. Ce calcul ne compte pas le coût commercial de trouver ces clients, que le chapitre 5 décrit sans le chiffrer.

Contributrices invitées



Mathilde Raynaud

Recruteur Spécialisé EPM

Fondatrice et dirigeante de Léon Recrutement, Spécialiste du recrutement sur les marchés Finance et SI Finance, Mathilde accompagne cabinets de conseil, intégrateurs et entreprises sur leurs besoins en EPM, consolidation, reporting et ERP. Son activité lui donne une lecture directe des compétences recherchées, des mobilités et des évolutions de ces marchés.

Mathilde.raynaud@leon-recrutement.fr



Véronique Bertin

Consultante senior - Recrutement Finance & SI Finance

Après vingt-cinq ans d'expérience en entreprise, notamment dans des fonctions de DRH, Véronique intervient pour Léon Recrutement sur les recrutements en consolidation, EPM et plus largement sur la filière Finance. Elle travaille particulièrement sur l'évaluation des parcours, les mobilités entre conseil et entreprise et les enjeux d'attractivité des postes.

veronique.bertin@leon-recrutement.fr

Léon Recrutement

Léon Recrutement est un cabinet spécialisé dans les métiers de la Finance et du SI Finance, notamment l'EPM, la consolidation, le reporting financier et l'ERP. Le cabinet accompagne cabinets de conseil, intégrateurs et entreprises dans l'identification et l'évaluation de professionnels expérimentés, avec une connaissance fine des compétences, des trajectoires et des évolutions de ces marchés.

https://www.leon-recrutement.fr/

À propos



Merwan Benlamine

Auteur du livre blanc, fondateur de Le Carpe Consulting

Vingt ans dans l'EPM, de la vente terrain à la direction commerciale, chez les éditeurs comme en cabinet de conseil, en France et à l'international. J'analyse le marché de l'EPM et la fonction commerciale de ses acteurs, de la stratégie aux opérations, ainsi que l'impact de l'intelligence artificielle sur leurs métiers.



Le Carpe Consulting

Stratégie et Opérations Commerciales

Le Carpe Consulting analyse le marché de l'EPM et la fonction commerciale de ses acteurs. Le cabinet publie ses travaux en accès libre : livres blancs et notes d'analyse sur les chaînes de valeur du secteur, l'organisation commerciale des éditeurs et des intégrateurs, et l'impact de l'intelligence artificielle sur le métier.

Le PASS est l'intelligence artificielle que Le Carpe Consulting a conçue pour son propre usage. Il porte nos méthodes et notre vision du marché.

C'est un laboratoire appliqué à notre secteur et à notre métier, et non une solution commercialisée : un modèle que nous construisons à partir de la recherche en management des organisations et de l'expérience de terrain, et que nous éprouvons ponctuellement avec quelques entreprises partenaires, dans le respect du RGPD et des engagements contractuels de chacun.

Les études et les notes stratégiques que le cabinet réalise chaque année pour quelques dirigeants, commanditées ou menées pro bono, font partie de ce laboratoire. Chacune est pour lui un cas de recherche : connaissance du marché et mise à l'épreuve de ses méthodes de stratégie, d'organisation, d'opérations commerciales et d'usage de l'IA, dont les enseignements ne sont publiés qu'anonymisés et avec l'accord du commanditaire. Ces travaux s'adressent aux sociétés de conseil et aux éditeurs SaaS, à l'exclusion spécifique des éditeurs de plateformes EPM, et chacun fait l'objet d'une analyse préalable de conflit d'intérêts.

www.lecarpe.com



Le Carpe Consulting
Stratégie et Opérations Commerciales

www.lecarpe.com