



Le Carpe Consulting
Stratégie et Opérations
Commerciales



LIVRE BLANC #3

Intégrateurs EPM

Subir ou modeler le paradigme en gestation

Novembre 2025

*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 !*

Avant-propos

Nous menons depuis la création du cabinet plusieurs missions de conseil en stratégie pour des éditeurs et des intégrateurs de l'EPM. Et partout, le même signal faible revient : un modèle d'intégration devenu de plus en plus concurrentiel, bousculé par l'essor du SaaS, confronté à une tension croissante sur les ressources liée à la fin de vie de SAP FC, à une raréfaction des compétences, et à un sentiment diffus, mais partagé, qu'il devient impossible de prédire l'impact exact de l'intelligence artificielle sur les chaînes de valeur du conseil... tout en sachant déjà qu'il sera considérable et à très court terme.

Ce livre blanc n'a pas vocation à apporter des solutions miracles, ni à dérouler une recette universelle. Il propose une projection, subjective certes mais réaliste, de ce qui est en train de se jouer. Il lance aussi un appel à anticiper et ne pas subir le changement qui vient.

Car ceux qui attendent que les repères se reconstituent auront déjà perdu trop de temps. L'avenir ne sera pas une simple évolution du modèle existant : il sera certainement une réécriture complète du rôle même de l'intégrateur.

Merwan Benlamine – Associé Le Carpe Consulting
Auteur du livre blanc.

Préambule – Ce que devient une chenille n'est pas une trahison

Il faut imaginer ce qu'aucun œil ne voit.

Une chenille, lente et obstinée, tisse autour d'elle un silence opaque. Tout semble figé. Elle s'immobilise, suspend son mouvement, comme si elle renonçait. De l'extérieur, rien n'annonce ce qui va suivre. Et pourtant, à l'intérieur de la chrysalide, un bouleversement absolu est en marche. Le corps de la chenille ne se transforme pas : il meurt. Dissous, liquéfié, réduit à l'état de matière première. Et dans ce chaos intérieur, des cellules dormantes, enfouies depuis le début de sa vie, se réveillent. Elles portent en elles le dessin d'un autre être, le programme d'un autre élan. Ces cellules, appelées imaginaires, se nourrissent de la dissolution de l'ancien monde pour construire un être nouveau : un papillon.

Le plus étonnant ? Le code génétique, lui, reste identique. Ce n'est pas une autre vie. C'est le même projet, poussé à son terme. La chenille ne trahit rien. Elle s'accomplit. Ce qu'elle devient, elle l'était déjà. En puissance. Ce processus, brutal, silencieux, magnifique, est l'une des plus puissantes images que la nature nous ait offertes du changement de paradigme. Non pas une transition douce, mais un basculement. Non pas une évolution linéaire, mais une reconstruction. Non pas une mise à jour, mais une métamorphose.

Aujourd'hui, les intégrateurs EPM vivent leur propre chrysalide.

Le modèle sur lequel ils ont prospéré, paramétrage, expertise technique, chaîne de valeur, se délite, lentement mais sûrement. La fin programmée de SAP FC, la pénurie de ressources, l'irruption de l'IA, l'évolution des attentes clients... tout concourt à dissoudre les formes anciennes. Et avec cette dissolution, une question surgit : que voulons-nous devenir ? Car ce n'est pas une crise passagère. C'est la fin d'un cycle. Et comme pour la chenille, tout dépendra de ce que nous ferons de cette fin.

Ce livre blanc n'est pas un guide technique, ni un énième état des lieux du marché. C'est une invitation à la lucidité, à la prise de recul, à la redéfinition d'un rôle. Il s'adresse à celles et ceux qui sentent, confusément peut-être, qu'ils ne pourront pas rester ce qu'ils ont toujours été, mais qui refusent de disparaître. Ce que devient une chenille n'est pas une trahison. C'est l'aboutissement d'un dessin plus vaste, plus exigeant, plus libre. Et c'est dans cette perspective que nous ouvrons le premier chapitre : L'impossible reproduction : Point de départ et déclencheur stratégique.

L'impossible reproduction : point de départ et déclencheur stratégique

Le point de départ de cette réflexion provient d'une remarque particulièrement lucide d'un acteur historique du marché de la consolidation, soulignant que reproduire dans de nouveaux outils tout ce qui a été conçu et affiné en plus de vingt ans dans SAP FC serait quasiment impossible. Cette affirmation, sans concession, souligne une réalité que de nombreux décideurs peinent encore à intégrer pleinement : la migration post-SAP FC ne sera ni linéaire, ni technique, ni neutre sur le plan stratégique. Elle constitue un tournant industriel majeur.

Ce dirigeant rappelait également que la majorité des utilisateurs historiques de SAP FC, la « génération Cartesis », arrive à la fin de son cycle professionnel. Cette perte silencieuse de savoir-faire constitue une deuxième alerte. La connaissance intime des paramétrages, des astuces de modélisation, des arbitrages de design cumulés depuis plus de vingt ans ne pourra pas être simplement transmise, documentée ou « transférée » à une nouvelle solution. En vérité, c'est un capital immatériel collectif qui s'apprête à disparaître.

Ce constat rend caduque toute tentative de répliquer les structures existantes à l'identique dans une nouvelle plateforme. Même les projets visant à « faire la même chose avec un nouvel outil » finissent par dégénérer en tentatives approximatives, souvent plus coûteuses, plus longues et moins efficaces. Le copier-coller fonctionnel ne fonctionne pas. Non seulement parce que les outils modernes ont des logiques, des modélisations et des contraintes différentes, mais aussi parce que les conditions d'exécution (humaines, organisationnelles et financières) ont profondément évolué.

Cette impossibilité de reproduction doit être acceptée non comme une contrainte mais comme un signal stratégique : il faut déclarer la rupture. Une rupture avec les modèles antérieurs, avec les cahiers des charges hérités, avec l'illusion d'une migration sans transformation. C'est ce que notre dirigeant exprime de manière limpide lorsqu'il évoque la nécessité d'outils plus simples et plus rapides à déployer : l'enjeu n'est pas de préserver le passé, mais de construire une solution adaptée à l'avenir, dans un contexte de ressources contraintes et de besoins plus agiles.

Mais cette transformation ne peut réussir que si elle est accompagnée d'un changement profond dans la manière de penser les projets. L'ambition ne doit pas être la conservation de l'existant, mais sa réinterprétation. Il faut tirer les leçons de ce qui a fonctionné, comprendre les besoins réels des utilisateurs, ceux qui produisent, consolident, publient, et redéfinir les standards à partir des usages, et non des outils.

Cette réflexion sert donc de point d'ancrage à une bascule nécessaire. Elle montre que ce n'est pas seulement un produit qui arrive en fin de vie, mais un modèle entier de conception, d'intégration et de gouvernance de la consolidation. C'est cette bascule que nous allons explorer dans les sections suivantes.

La crise comme révélateur des failles des modèles économiques

Cette remarque sur l'impossibilité de tout reproduire à l'identique dans un nouvel outil pose, en creux, une autre question essentielle : qui sera en mesure de piloter cette transformation dans un environnement incertain et sous tension ? La réponse dépend moins des intentions que de la capacité réelle des acteurs à absorber les chocs de cette transition. Et c'est ici que les modèles économiques des cabinets de conseil et des éditeurs révèlent leurs différences fondamentales.

Les crises, comme celle annoncée avec la fin de SAP FC, agissent comme des stress tests révélant les failles structurelles. Les cabinets de conseil, organisés en flux tendu, dépendent d'une facturation continue. La moindre baisse de demande impacte directement leur chiffre d'affaires, sans pour autant alléger leurs charges fixes, ce qui les rend particulièrement vulnérables aux retournements du marché. L'intercontrat est un coût net, sans levier d'amortissement. Les cabinets n'ont ni récurrence, ni stock de valeur : leurs consultants sont à la fois ressource et produit. En cas de contraction de la demande, le seul ajustement rapide reste la réduction d'effectifs, rendant ces structures très vulnérables aux cycles économiques et aux changements de paradigme technologique.

À l'inverse, les éditeurs s'appuient sur un modèle résolument différent. Leur rentabilité ne dépend pas d'une occupation permanente des ressources, mais d'une logique d'investissement initial suivi de revenus récurrents (abonnements, maintenance, services associés). Ils peuvent absorber des périodes de sous-activité sans sacrifier leur force de production. Mieux : ils peuvent réorienter leurs équipes vers la formation, l'avant-vente, la R&D ou le support. Leurs marges sont plus différées, mais potentiellement beaucoup plus élevées. Leur capacité à traverser les crises est donc structurellement supérieure.

Cette différence a aussi des implications financières majeures. Là où un éditeur peut lever des fonds sur une perspective d'ARR croissant, un cabinet peine à convaincre des investisseurs sur la seule base d'un carnet de commandes à 6 ou 12 mois. Le modèle du conseil, bien qu'agile à court terme, est structurellement fragile à moyen et long terme.

Ce déséquilibre explique pourquoi, en période de crise, les cabinets les moins solides perdent leurs ressources (qui sont aussi leur seul actif stratégique) et les cabinets les mieux préparés renforcent leur position. Ce mécanisme, déjà observé après la crise de 2008, se rejouera probablement dans les années à venir, mais de façon plus violente encore. Car cette fois, la contraction de la demande ne sera pas uniquement conjoncturelle, mais aussi structurelle. Passé 2030, une partie de l'activité liée à la migration SAP FC aura disparu. Et rien ne garantit qu'elle sera remplacée à l'identique.

Ce contexte impose un changement de posture. Les cabinets qui souhaitent durer devront sortir du modèle de la prestation ponctuelle pour entrer dans une logique plus durable de création de valeur. Certains s'y essayent déjà à travers des modèles hybrides : offres packagées, TMA, solutions internalisées, voire création de logiciels internes diffusés en SaaS. Mais ces initiatives restent marginales, souvent mal outillées, et peu soutenues financièrement.

L'enjeu est donc clair : repenser le modèle de production et de valorisation du conseil pour ne plus dépendre exclusivement de la disponibilité immédiate de ressources humaines facturables. Car dans l'environnement qui vient, la capacité à survivre et à se renforcer, ne dépendra pas de la taille initiale, mais de la résilience structurelle.

Qui capte quoi ? l'économie politique des ressources conseil en temps de crise

Une fois la crise amorcée, les règles du jeu changent brutalement. Le rapport de force ne repose plus sur l'historique, la taille ou la notoriété, mais sur la capacité à mobiliser, conserver ou capter les ressources clés dans un environnement contraint. Et dans le secteur du conseil en EPM, ces ressources sont avant tout humaines : les consultants qualifiés, formés, expérimentés... et disponibles. Lorsque les projets de migration SAP FC ralentiront, de nombreux cabinets risqueront la surcapacité. Ce phénomène classique entraîne des arbitrages douloureux : réduction de voilure, plans sociaux, voire disparition d'acteurs établis. Les plus fragiles perdront leurs talents, leurs savoir-faire internes, leur mémoire organisationnelle... et, inévitablement, leur lien avec certains clients.

Or, c'est précisément dans ces moments-là que les acteurs les mieux préparés passent à l'offensive. Non pas nécessairement les plus gros, mais les plus solides financièrement, les plus agiles structurellement, ou les plus lucides stratégiquement. Ces acteurs profitent des départs pour renforcer leurs équipes, récupérer des profils clés, et parfois restructurer leur propre organisation à moindres frais. La crise devient alors un accélérateur de croissance pour ceux qui l'ont anticipée.

Ce mécanisme de recomposition silencieuse ne favorise pas nécessairement les géants du marché. Au contraire, ce sont parfois les cabinets de taille intermédiaire, plus souples, avec une gouvernance plus courte et une exposition moindre aux surcapacités, qui saisissent le mieux ces opportunités. Ceux-là ont moins de fonctions support à préserver, moins d'inertie interne, et une plus grande capacité à repositionner rapidement leurs offres. Lors de la crise de 2008, c'est déjà cette catégorie d'acteurs qui a émergé avec des modèles plus intégrés, plus digitaux, plus rentables.

Mais aujourd'hui, un nouveau facteur s'invite dans l'équation : les éditeurs eux-mêmes. Traditionnellement positionnés en amont (produit) ou en aval (support), ils pourraient être tentés ou contraints, de jouer un rôle plus direct dans l'intégration. Face à la raréfaction des intégrateurs qualifiés et à l'augmentation des besoins clients, certains éditeurs auront intérêt à constituer leurs propres forces de déploiement : internes, hybrides ou via des écosystèmes partenaires dont la chaîne de valeur sera reconfigurée. C'est déjà une réalité chez plusieurs acteurs internationaux, et cette tendance pourrait s'accroître.

Le rapport au temps est ici décisif. Là où un cabinet ne peut maintenir un consultant plus de quelques semaines sans mission, un éditeur peut absorber plusieurs mois de formation, de montée en compétences ou de repositionnement. Et parce qu'il forme ses ressources à ses propres outils, il gagne aussi en efficacité, en cohérence, et en différenciation.

Enfin, cette redistribution ne sera pas neutre à long terme. Elle influencera non seulement qui gagne des parts de marché, mais aussi comment le marché se structure. Si les éditeurs deviennent les nouveaux centres de gravité des projets de migration, les cabinets devront se repositionner en partenaires à forte valeur ajoutée, spécialisés en AMOA, conduite du changement ou pilotage stratégique. Ceux qui resteront uniquement centrés sur l'exécution technique seront à la merci des cycles.

En somme, la question n'est pas seulement « qui va tenir ? », mais bien « qui va ressortir renforcé ? » Car les ressources expertes qui changeront de main pendant la crise redessineront la carte du conseil en EPM pour les années à venir.

Vers une nouvelle ère : l'avènement des Facilitateurs d'IA EPM

Dans un environnement où les ressources humaines deviennent rares et disputées, un autre changement de paradigme s'impose avec une portée considérable : l'émergence de l'Intelligence Artificielle dans la mise en œuvre des systèmes d'informations. Dans l'EPM, cette transformation ne sera pas marginale : elle viendra bousculer jusqu'à la nature même du métier d'intégrateur.

Historiquement, les cabinets d'intégration EPM se positionnent sur la configuration technico-fonctionnelle des solutions : modélisation des plans de comptes, paramétrage des flux de consolidation, développement de rapports personnalisés, accompagnement à la recette. Mais l'IA rebat les cartes. Ce ne sont plus uniquement des outils à configurer, mais des systèmes apprenants à entraîner, à guider, à spécialiser. C'est là qu'émerge une nouvelle figure : le Facilitateur d'IA EPM. Ni technicien pur, ni simple conseiller métier, il devient le médiateur intelligent entre la technologie et la stratégie financière de ses clients. Son rôle : faire en sorte que les intelligences artificielles embarquées dans les solutions EPM comprennent, reflètent et optimisent les processus réels des groupes qu'elles servent.

L'IA ne remplace pas l'expertise métier, elle en a besoin. Sa valeur n'émerge que si elle est alignée sur les règles de gestion, les objectifs de performance et les pratiques concrètes de chaque entreprise. Le facilitateur d'IA EPM devient l'entraîneur, le pédagogue, l'interprète de cette intelligence. Il nourrit l'IA avec les bons jeux de données, l'aide à prioriser, à arbitrer, à apprendre ce que signifie "une donnée fiable", "un cut-off pertinent", ou "une projection crédible" dans un contexte donné. Ce rôle prend tout son sens dans la transformation en cours des directions financières, passées de publications annuelles à des clôtures trimestrielle voire mensuelles. L'IA ouvre aujourd'hui une nouvelle frontière : celle du temps réel au service d'une stratégie et d'une gouvernance financière augmentée. L'EPM n'est plus un simple outil de production, mais un véritable système nerveux du pilotage stratégique. Et l'IA, si bien entraînée, en sera le catalyseur. C'est là que le repositionnement du rôle d'intégrateur à celui de Facilitateur d'IA EPM fera toute la différence.

Mais pour que cela fonctionne, il faut des professionnels capables de transmettre à l'IA la logique propre à chaque groupe. Pourquoi telle priorité ? Pourquoi telle granularité ? Quelle fréquence de calcul ? Quelle exception à la règle ? Ces subtilités ne sont pas codées par défaut : elles doivent être interprétées, sélectionnées, intégrées. Demain, les cabinets qui survivront ne seront pas ceux qui configurent le mieux un outil, mais ceux qui sauront entraîner les IA à penser comme leur client. Ils ne livreront pas une plateforme, mais une intelligence adaptée, gouvernée, supervisée. Ils ne seront plus des intégrateurs. Ils seront les garants de l'alignement entre la technologie et la performance. C'est une mutation profonde du métier. Mais c'est aussi une opportunité immense pour ceux qui sauront la saisir.

Cette évolution ne se fera pas sans compétition. Les Facilitateurs d'IA EPM seront directement concurrencés par les éditeurs eux-mêmes, qui chercheront à internaliser des capacités d'accompagnement pour sécuriser les déploiements. Mais la différence ne se jouera pas sur la maîtrise technique des outils : elle résidera dans la compréhension fine du métier financier, non plus seulement à travers les normes ou les structures comptables, mais dans leur réalité opérationnelle (cycles de clôture, enjeux de cash, pilotage de la marge, etc..) et dans leur contribution directe à la stratégie du groupe. C'est cette capacité à entraîner l'IA dans une logique de performance ancrée dans le terrain, alignée sur les attentes des dirigeants, qui fera la valeur distinctive des sociétés de conseil dans le secteur de l'EPM.

La captation de la valeur d'intégration par les éditeurs EPM et l'essor des architectures agentiques

Depuis plusieurs années, un mouvement profond transforme l'écosystème EPM : la frontière entre éditeurs et intégrateurs s'efface peu à peu. Là où les uns développaient et les autres déployaient, le marché voit apparaître une réintégration progressive des fonctions d'intégration (déploiement, paramétrage, interfaçage) au cœur même des solutions. Ce phénomène, amorcé sans intelligence artificielle, prépare pourtant l'arrivée imminente d'une nouvelle ère : celle des architectures agentiques, où les systèmes apprennent à dialoguer et à se configurer seuls. La première étape de cette mutation a été technologique : rendre les plateformes capables de se déployer sans intervention d'un intégrateur. Les éditeurs EPM poursuivent tous de façon plus ou moins affirmée cette tendance : réintégrer les fonctions d'intégration et de paramétrage au sein de leurs plateformes, avec des approches et niveaux de maturité variés.

Amelkis illustre ce mouvement avec son EPM Smart Wizard, qui revendique l'automatisation de plus de la moitié du paramétrage en scannant les modèles Excel pour générer reporting, workflows et liens logiques. Grâce à une approche no-code et à l'usage d'Excel comme interface de conception, Amelkis cherche à faire du paramétrage une fonctionnalité native plutôt qu'une prestation d'intégration externe.

Anaplan Predictive Insights affine la précision des prévisions, tandis qu'**Insight Software** mise sur une IA ergonomique pour simplifier la manipulation des données et la production des rapports.

Pigment se démarque davantage : ses agents IA (Modeler, Planner, Analyst) participent au paramétrage dynamique des modèles et à la préparation automatique des données, franchissant ainsi la frontière entre usage et intégration.

SAP, via Joule for Consultants, propose un assistant IA conversationnel dédié aux projets d'intégration. Il donne accès à une base de connaissances technique et fonctionnelle, permettant de répondre en langage naturel à des questions de configuration ou de code, et d'assister les équipes dans les phases de déploiement.

CCH Tagetik intègre plusieurs fonctionnalités d'IA orientées intégration : l'AI Automapping automatise la collecte et le mapping des données, l'AI Anomaly Detection renforce la qualité des flux, et le Predictive Planning applique des modèles prédictifs à la planification. Ces fonctions ont pour vocation de fluidifier les projets à forte standardisation mais dans les environnements complexes, l'éditeur affirme toujours privilégier l'expertise conseil, mentionnant néanmoins l'IA comme un outil d'appui.

Enfin, **OneStream** illustre la convergence entre intégration et intelligence artificielle. Son Smart Integration Connector (SIC) automatise les flux de données entre la plateforme et les systèmes externes, tandis que sa roadmap IA prévoit une extension vers le paramétrage intelligent grâce à Sensible ML, au Data Science Engine, au SensibleAI Studio (détection d'anomalies) et à Sensible GenAI (génération en langage naturel). Ces briques annoncent la transition d'une intégration purement technique vers une intégration fonctionnelle augmentée par l'IA.

Cette convergence illustre un basculement : De façon quasi générale, les éditeurs ne cherchent plus seulement à simplifier le run, mais à reprendre la maîtrise du déploiement et de la cohérence métier. L'intégration devient un levier de différenciation et un actif logiciel, non plus un service externalisé. À mesure que ces solutions gagnent en autonomie, l'étape suivante se dessine déjà : l'émergence des architectures agentiques, fondées sur des protocoles tels que le Model Context Protocol (MCP). Ce nouveau standard de communication permet à plusieurs IA (ou à une IA et une application) de collaborer autour d'un même objectif, sans scripts figés ni connecteurs traditionnels. L'intégration cesse d'être codée : elle devient orchestrée par des agents autonomes, capables d'interpréter le contexte et d'adapter les échanges entre systèmes. Ainsi, la réintégration en cours actuelle du service dans le logiciel ; appelé **"Service as a Software"** ; n'annonce pas la disparition du métier, mais sa métamorphose. Après la phase d'industrialisation du déploiement, s'ouvre celle de la co-intelligence : l'EPM devient un organisme vivant, auto-apprenant, où la performance ne dépend plus de la configuration, mais de l'intelligence collective des agents qui le composent.

De la crise à l'opportunité : un moment fondateur pour les cabinets français et un catalyseur d'innovation pour l'ensemble de l'écosystème EPM

Le marché français de l'EPM connaît une dynamique contrastée : une croissance annuelle de près de 10 %, un taux de churn clients éditeurs qui dépasse les 20 %, et surtout un vivier immense encore inexploité : près de 70 % des ETI, soit environ 4 000 groupes, utilisent encore Excel comme principal outil de pilotage. Ces entreprises, de plus en plus matures et autonomes, sont de plus en plus ouvertes à la mise en œuvre de logiciels plus légers, plus ergonomiques et mieux pensées pour les utilisateurs finaux. C'est une opportunité considérable pour les éditeurs... mais aussi un problème latent. Car cette opportunité restera théorique si on ne peut pas garantir la délivrabilité des projets. L'incertitude sur la disponibilité des ressources d'intégration devient donc un facteur de risque car il pourrait ralentir considérablement la capacité des éditeurs à convertir la demande en ARR, car point de vente de solutions sans capacité de déploiement.

Cette crise de ressources en France annoncera donc, avec quelques années d'avance sur d'autres marchés internationaux, une remise en cause profonde du modèle actuel d'intégration. Faute de sécurité sur les ressources conseil et face à des exigences croissantes de rapidité d'exécution, les éditeurs n'auront d'autre choix que de s'impliquer bientôt plus directement dans le delivery. Leur rôle ne se limitera plus à celui de concepteur technique : ils devront construire des dispositifs d'exécution capables de garantir des déploiements dans les temps, en s'appuyant sur des ressources internes afin de moins dépendre de leurs écosystèmes étendus.

Comme nous l'observons déjà en réalité dans les appels d'offres, la capacité à intégrer rapidement une solution deviendra un critère de choix décisif, parfois même aussi important que la couverture fonctionnelle des outils, laquelle tend à se standardiser sous l'effet de la "commoditisation" technologique. En comparaison des intégrateurs, les éditeurs bénéficieront d'un avantage structurel : ils pourront former plus rapidement leurs ressources, les déployer directement ou les réaffecter facilement à d'autres fonctions en cas de baisse de la demande. Mais cet avantage ne suffira pas à garantir leur différenciation à long terme. Ce qui fera réellement la différence sera la compréhension du métier dans sa réalité opérationnelle : l'aptitude à traduire les objectifs de performance de l'entreprise en règles intelligentes, en données fiables, et en décisions actionnables.

Comme nous l'avons vu, les cabinets ne se limiteront plus à intégrer des outils : ils deviendront des Facilitateurs d'IA EPM. Leur rôle ? Entraîner les IA à traduire les enjeux financiers en systèmes de pilotage précis, agiles et alignés sur la stratégie, en faisant le lien entre données, usages et décisions. Dans ce moment de tension, les cabinets français ont une opportunité unique : mettre en avant une proposition de valeur fondée sur leur connaissance métier, pour prendre une longueur d'avance en étant contraint à devancer les évolutions à venir du marché.

Cette crise, qui se développera sur les cinq prochaines années, interviendra au moment même où l'intelligence artificielle connaîtra une montée en puissance exponentielle. Les acteurs français qui sauront adapter leurs modèles et se positionner dès maintenant sur cette nouvelle proposition de valeur pourront devenir des pionniers à l'échelle européenne, voire internationale. Dans la mesure où les éditeurs EPM sont eux-mêmes et en majorité des acteurs internationaux la capacité des intégrateurs français à combiner IA, performance financière et stratégie métier constituera un avantage parfaitement exportable, pour peu qu'il soit maîtrisé en avance de phase à la faveur de la crise qui vient.

Réinventer le rôle des intégrateurs dans l'ère de l'IA et modeler l'écosystème plutôt que s'y adapter.

Chez Le Carpe Consulting, notre engagement est d'accompagner les éditeurs et les intégrateurs EPM dans les transformations majeures de leur environnement. Depuis plus de deux décennies, nous évoluons au cœur de cet écosystème complexe, entre éditeurs, cabinets de conseil, directions financières et IT, et nous avons vu de l'intérieur les logiques qui structurent, déstructurent et reconfigurent, les chaînes de valeur de l'intégration.

La crise qui s'annonce autour de la fin de vie de SAP FC n'est pas une crise ponctuelle. C'est une secousse systémique, qui annonce un basculement durable. Elle met en lumière l'essoufflement du modèle traditionnel de l'intégration, fondé sur la montée en compétence technique, le volume de ressources et l'effet d'expérience projet. Et ce modèle, est directement menacé sous la pression combinée de la pénurie, de la volatilité du marché, et de la montée en puissance de l'IA.

Dans ce contexte, nous proposons aux professionnels de l'EPM un accompagnement stratégique de haut niveau, adaptés à leur spécificité, à leurs ambitions et à leur positionnement. Ce travail ne vise pas à produire une énième stratégie générique, mais à permettre à chaque structure de clarifier ce qui fait sa différence, de s'en emparer, de la rendre visible, et de l'incarner à travers ses offres, ses discours et ses décisions.

Car dans un environnement aussi instable, une stratégie seule ne suffit pas. Il faut aussi une proposition de valeur claire, authentique, enracinée dans son propre ADN. Une proposition qui ne soit pas opportuniste en cherchant à tirer parti des failles du système, mais qui rassure, sécurise, et projette. Une proposition qui ne s'adapte pas au marché tel qu'il est, mais qui modèle le marché autour d'elle, en en modifiant progressivement les repères, les attentes, les réflexes.

C'est cette idée que nous développons : le « modelage stratégique ». Ne pas chercher à survivre dans un écosystème saturé ou délétère, mais lui imposer des formes nouvelles, créer autour de soi un espace viable, dans lequel sa proposition de valeur devient la norme, la référence et l'évidence. Cette approche est d'autant plus cruciale que les intégrateurs évoluent aujourd'hui dans un océan rouge, pour reprendre le concept popularisé par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l'INSEAD dans Blue Ocean Strategy : un espace concurrentiel saturé, où tous se battent sur les mêmes projets, avec les mêmes profils, et où l'avantage compétitif s'effrite à mesure que le marché se rétracte. Or, cet océan rouge est en train de se vider. Ce n'est pas seulement la concurrence qui s'intensifie, c'est l'écosystème lui-même qui menace de s'assécher, faute de ressources, de visibilité et de marges. Rester positionné sur les anciennes chaînes de valeur revient à défendre une position sur une digue qui se fissure.

Dans cette situation, les cabinets qui réussiront ne seront pas ceux qui sauront le mieux s'adapter, mais ceux qui façonneront leur environnement autour d'une proposition de valeur lisible, stable et mobilisatrice. Nous croyons que les professionnels de l'EPM doivent et peuvent se réinventer. Mais cette réinvention ne se décrète pas : elle se travaille, elle se pense, elle se structure. C'est cette réflexion que nous pouvons mener à vos côtés. Notre mission est simple : vous aider à reprendre la main, à retrouver un levier stratégique clair, et à bâtir votre trajectoire dans un monde qui, de toute manière, ne vous laissera pas le choix de rester comme avant.

*
* *



Merwan Benlamine

Auteur du livre blanc et Fondateur Le Carpe Consulting

20 ans dans l'EPM, terrain puis conseil en stratégie et opérations commerciales, auprès d'éditeurs SaaS, intégrateurs et directions commerciales en transformation. Mon rôle : clarifier le positionnement, bâtir des Go-To-Market efficaces, et rendre la stratégie actionnable. Approche IA-native pour démultiplier l'impact sans alourdir les dispositifs. Interventions élargies à l'organisation, au marketing, au pilotage commercial et à l'accompagnement humain, toujours avec la même exigence d'actionnabilité.

Merwan Benlamine

mberlamine@lecarpe.com

+33 6 08 74 33 99

Le Carpe Consulting

Conseil en Stratégie et Operations Commerciales

Le Carpe Consulting est un cabinet de conseil en stratégie et opérations commerciales dédié à l'écosystème EPM. Nous accompagnons éditeurs SaaS et intégrateurs sur la croissance, le go-to-market et l'organisation commerciale.

Créé en 2024, le cabinet s'appuie sur vingt années au cœur du secteur, 28 millions d'euros de chiffre d'affaires généré et porté, et plus de 120 comptes ouverts et développés.

De la stratégie à l'exécution, nous créons et transformons les directions commerciales, et nous révélons les talents de celles et ceux qui les animent.

www.lecarpe.com

Personal AI Sales Stack

IA Commerciale EPM

Le PASS est un système d'intelligence artificielle stratégique et opérationnelle dédié à l'écosystème EPM & Regulatory. Il augmente chaque geste d'une direction commerciale et de ses équipes : connaissance du marché, cycle de vente, production écrite, développement des talents. Loin d'un assistant générique, il porte la connaissance et la relation client propres à l'entreprise qui l'exploite.

Des modules spécialisés, gouvernés par un corpus unique, exécutent, structurent et challengent, avec une frontière tenue entre fait sourcé et hypothèse. L'humain décide, engage sa parole et conclut. Le déploiement se fait par cas d'usage, sans contourner les process internes.

www.lecarpe.ai

Le Carpe Consulting
Stratégie et Opérations Commerciales

A propos
Partenaires
Contact

PROPULSEZ VOS VENTES
SAAS ET CONSEIL - EPM

Nous aidons les Editeurs et Intégrateurs de
l'EPM à révéler tout leur potentiel
commercial, de la Stratégie aux Opérations.

LECARPE.AI
Intelligence Commerciale

PERSONAL AI SALES STACK

VOTRE EXPERTISE COMMERCIALE EPM&R,
UNE IA QUI LA DÉMULTIPLIE

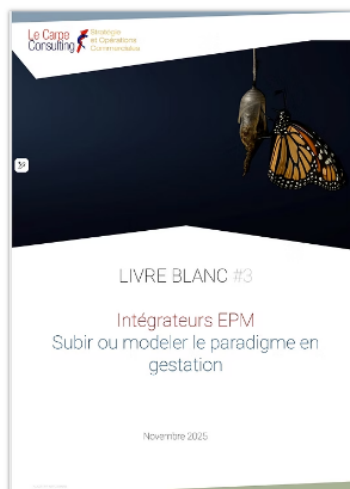
Le PASS, Personal AI Sales Stack, est une Intelligence Artificielle stratégique et opérationnelle dédiée au secteur de l'EPM & Regulatory. Elle augmente chaque geste de la direction commerciale et de ses équipes : connaissance du marché, cycle de vente, production écrite, talents.

Cette IA est aujourd'hui exploitée en production chez Le Carpe Consulting.

COMPRENDRE LES ENJEUX
DÉCOUVRIR LE SYSTÈME
DÉPLOYER LE PASS
ME CONTACTER

PASS et Personal AI Sales Stack sont des marques de Le Carpe Consulting. Dépôt INPI en cours.

Nos livres blancs



Nos livres blancs, désormais en téléchargement libre.

Nous les écrivons pour donner au marché EPM français une matière qui serve de point de départ à ses débats.

Nos écrits s'appuient sur de la donnée vérifiée et sur les échanges menés au fil des années avec plusieurs dizaines de professionnels du secteur.

Ce sont des interprétations à date, faites pour être initier des conversations entre professionnels sur notre marché, et non pour valoir vérité dans un secteur qui bouge aussi vite que le nôtre.

Diffusion libre et sans autorisation préalable, document intégral et source citée. Traitement par intelligence artificielle autorisé, y compris en interne, à l'exclusion de l'entraînement de tout modèle généraliste; désactiver l'option d'apprentissage sur les données dans les outils grand public.



www.lecarpe.com

www.lecarpe.ai