



Comment la profession fera-t-elle émerger ses prochains seniors ?

*Les cabinets d'expertise comptable et d'audit sont-ils exposés à un
risque de rupture de la chaîne d'apprentissage à l'ère de l'IA ?*

Livre Blanc

Emmanuelle Vacherand

Expert-comptable · Coach professionnelle · Fondatrice de
Speak & Grow

J u i n 2 0 2 6

Deux mouvements simultanés

Ce livre blanc est né de l'observation de deux mouvements simultanés sur le terrain depuis quelques mois.

Le premier : l'IA s'installe dans les cabinets et **automatise progressivement les tâches qui occupaient historiquement les premières années d'un professionnel**. La saisie, la tenue, la révision, l'analyse d'échantillons deviennent standardisées. Ce mouvement est déjà en cours, à des rythmes différents selon les structures.

Le second : des cabinets annoncent qu'ils **vont réduire, voire stopper le recrutement de juniors et d'alternants dans les deux à trois années à venir** précisément parce que les tâches qu'on leur confiait s'automatisent. Cela s'observe dans les prises de parole publiques, les articles professionnels, les entretiens menés pour ce livre blanc.

Pris séparément, chacun de ces mouvements est une tendance déjà discutée au sein de la profession. Combinés, ils font surgir une question que les échanges de terrain ont progressivement rendue difficile à écarter :

Si le terrain d'apprentissage se réduit ou se transforme et si les recrutements eux-mêmes se contractent, comment la profession fera-t-elle émerger ses prochains seniors ?

La technologie transforme les tâches, mais elle ne raccourcit pas mécaniquement la courbe d'expérience.

Si l'IA réduit progressivement la part de production qui servait historiquement de terrain d'apprentissage, comment formera-t-on demain des professionnels capables de jugement, de recul et de conseil ?

L'objet de ce document est d'explorer **l'hypothèse du risque d'une rupture progressive de la chaîne d'apprentissage historique et d'un creux dans la génération des futurs seniors — en nombre, et en terreau d'expérience**. Un risque silencieux, parce qu'il ne se lira pas immédiatement. Mais un risque réel, parce que ce qui se décide aujourd'hui produira ses effets dans les cinq à dix années à venir.

La profession n'est pas homogène — et ce document ne l'élude pas. Un cabinet de quatre collaborateurs en région et un Big Four ne posent pas le même problème, n'ont pas les mêmes ressources, et n'auront pas les mêmes réponses. C'est précisément ce qui rend le sujet difficile à traiter collectivement.

Ce livre blanc ne tranche pas. À partir des entretiens menés il explore l'hypothèse, la documente, la met à l'épreuve des contradictions du terrain, et invite chaque acteur de la filière — dirigeant, formateur, instance — à regarder ce que ses décisions construisent aujourd'hui autour de cette question : **comment faire émerger les seniors de demain ?**

Repères de lecture

Intelligence artificielle

Dans ce document, l'intelligence artificielle désigne les systèmes capables, à partir de données ou d'instructions, de produire des contenus, analyses, prédictions, recommandations ou aides à la décision.

Elle est principalement entendue dans ses usages professionnels en cabinet — IA générative, outils d'aide à l'analyse, à la révision ou à la production de livrables — et analysée en interaction avec d'autres mouvements déjà à l'œuvre : automatisation, pré-comptabilité, data analytics et offshoring outillé.

L'enjeu n'est pas de qualifier techniquement chaque solution, mais d'observer ce que leur déploiement transforme dans la production, la supervision et l'apprentissage du métier.

Senior

Le terme senior ici ne désigne pas seulement un grade RH mais surtout un seuil de maturité professionnelle : celui où le professionnel est capable de superviser, arbitrer et expliquer et porter une position professionnelle face au client.

Méthodologie & remerciements

Ce livre blanc repose sur 35 entretiens menés en avril et mai 2026, en plein pic d'activité pour la profession. Ce calendrier n'est pas anodin : il dit quelque chose de la disponibilité et de l'engagement de chacun des contributeurs, que je remercie chaleureusement ici.

Ces entretiens ont réuni des dirigeants et associés de cabinets de toute taille, implantés dans toute la France, avec des dominantes d'activité différentes : expertise comptable, audit, conseil. Ils ont également inclus des responsables de formation de grands cabinets, ainsi que des directeurs des principales écoles de la filière.

Les échanges n'ont pas suivi un questionnaire figé. Ils sont partis de la matière que chaque interlocuteur apportait : ses observations, ses tensions, ses questions. C'est de cette façon qu'a émergé une matière dense, riche, parfois contradictoire. Le livre blanc n'en restitue qu'une partie ; des arbitrages ont été nécessaires, assumés, sans dénaturer ni désavouer les propos recueillis.

L'ensemble des contributions est anonymisé. Ce choix est volontaire et tient à deux raisons. La première est de garantir la liberté de parole de ceux qui ont accepté de s'exprimer — certains témoignages engagent des positions sensibles sur l'évolution de leur propre profession, de leur modèle, parfois de leur cabinet. La seconde est de préserver la valeur collective de ce qui a été dit : ce qui importe ici ce ne sont pas les noms, c'est la convergence des observations, la récurrence des tensions, la diversité des lectures. C'est cette matière que ce livre blanc cherche à restituer.

35 entretiens menés

Les entretiens ont réuni des profils représentatifs de la diversité de la profession :

6 dirigeants de cabinets de moins de dix collaborateurs ; 8 dirigeants de cabinets de trente à soixante collaborateurs ; 3 associés ou dirigeants de cabinets de deux cents à cinq cents collaborateurs ; 7 dirigeants de cabinets de taille intermédiaire appartenant à des réseaux structurés ; 4 associés et 2 responsables formation issus des sept grands cabinets d'audit-conseil membres de la F3P ; des experts-comptables exerçant à titre individuel et des directeurs d'écoles de la filière.

Les cabinets représentés sont implantés dans plusieurs régions — Nord, Grand Est, Occitanie, région parisienne — avec des dominantes d'activité différentes : expertise comptable, audit, conseil.

Parmi ces interlocuteurs, certains faisaient partie de mon réseau professionnel. D'autres ne me connaissaient pas et ont accepté d'échanger.

A tous les contributeurs, j'adresse mes remerciements pour la richesse des échanges et pour leur confiance.

Synthèse exécutive

Le point de départ

L'IA, l'automatisation, l'offshoring et la transformation des attentes clients modifient les tâches qui occupaient historiquement les premières années en cabinet. Elles avaient pourtant une fonction essentielle : elles formaient au regard professionnel.

Si les premières marches du métier se réduisent, se déplacent ou deviennent moins formatrices, et si dans le même temps les recrutements juniors se contractent, la profession pourrait être confrontée dans les prochaines années à une rupture progressive de la chaîne d'apprentissage et à un creux dans la génération de ses futurs seniors.

Les différentes projections

Comprendre ce qu'on attend du senior de demain, c'est comprendre à quel point le chemin va devoir être reconstruit. Les entretiens font apparaître une pluralité de réponses sur ce que pourrait être le profil du senior de demain. L'IA ne crée pas cette divergence, elle l'accentue. Les cabinets ne répondront pas tous de la même manière.

Cabinets de proximité, groupes structurés, grands cabinets et écoles ne partent pas du même point. Les modèles de formation, de recrutement et de progression vont probablement diverger.

De même pour ce qui est du modèle même du cabinet de demain. Selon la typologie des cabinets, les projections sont déjà différentes. La profession ne débat pas seulement de ses outils, elle commence à redessiner son architecture humaine.

Les signaux

Trois signaux forts convergent :

Le **décalage temporel** : ce qui se décide maintenant dans les recrutements et les architectures de cabinets ne produira ses effets que dans cinq à dix ans, au moment précis où les plus expérimentés d'aujourd'hui partiront — une part significative des experts-comptables ayant aujourd'hui 50 ans ou plus.

La **rupture de l'équation économique** : le modèle historique finançait la formation des juniors par la facturation de leur temps au client. L'IA et l'offshoring cassent cette équation. Qui paiera le temps nécessaire pour apprendre quand ce temps n'est plus facturé ? Quel modèle économique permettra de former des futurs seniors si les étapes qui les fabriquent ne sont plus rémunérées par le modèle lui-même ?

La **fracture entre structures** : la transformation prend des formes radicalement différentes selon la taille du cabinet. Elle ne peut pas être traitée comme une évolution RH ordinaire. Elle touche la définition même de la compétence professionnelle. Elle touche aussi l'ascenseur social : la filière expertise comptable a longtemps permis à qui s'investissait de progresser et obtenir les diplômes d'Etat. Si les marches intermédiaires disparaissent, le risque est aussi de voir ce chemin se rétrécir.

Ce que ce livre blanc appelle à débattre

Aucun acteur ne peut résoudre ce problème depuis son seul périmètre — ni les cabinets, ni les écoles, ni les instances. Plusieurs questions appellent une réponse collective :

Quel modèle économique permet de financer la fabrication des seniors quand le temps junior n'est plus facturable ? Quelle stratégie de filière garantit un vivier suffisant de futurs professionnels ? Qu'est-ce qui doit rester non négociable dans la construction du jugement, indépendamment des outils ? De qui relève ce socle ? Comment les juniors apprendront-ils à incarner le conseil sans exposition progressive au réel ? Et quels indicateurs la profession doit-elle suivre dès à présent ?

La profession peut réussir sa transformation technologique et fragiliser, dans le même mouvement, sa capacité à transmettre — ainsi que le modèle économique qui la soutenait.

C h a p i t r e 1

Ce que les années de junior contiennent comme apprentissage

À mesure que les tâches de production se transforment, une question précède toutes les autres : qu'est-ce que ces tâches contenaient comme apprentissage ? Ce chapitre cherche à nommer ce que les premières années de junior construisaient — avant que ce terrain et ces apprentissages ne deviennent moins visibles.

L'exposition au réel

La plupart des dirigeants interrogés partage un fait : ce que la profession appelle « production » avait jusqu'ici aussi une fonction de professionnalisation :

« La saisie, le lettrage, le rapprochement, les cadrages. Des tâches parfois pauvres en apparence, mais qui avaient une vertu : elles obligeaient à toucher la matière. »

Ce que plusieurs professionnels décrivent donc rétrospectivement, c'est une exposition répétée au réel.

Un dirigeant de cabinet indépendant le formule simplement : il est important d'avoir été junior — non parce que les tâches de junior seraient précieuses en elles-mêmes, mais parce qu'elles permettent de comprendre ce que l'on fait, pourquoi on le fait, et à quoi cela sert.

« La production n'était pas précieuse pour ce qu'elle produisait mais pour ce qu'elle construisait. »

Un autre associé résume par ce qu'il appelle l'humilité du réel : ces dossiers qui apprennent que les cas ne se présentent jamais tout à fait comme dans les manuels, que la réalité

économique d'une entreprise déborde toujours un peu le cadre légal. Une prudence professionnelle qui s'acquiert par l'exposition.

L'erreur et le sens de l'anomalie

Plusieurs dirigeants reviennent, chacun à leur manière, sur le rôle de l'erreur.

Une erreur expliquée par un senior ne produit pas seulement une correction,

« Elle transmet une manière de douter, de comprendre qu'une règle s'applique dans un contexte ».

Elle donne le sens de l'anomalie et construit des réflexes difficiles à enseigner autrement : reconnaître ce qui est normal, repérer ce qui ne sonne pas juste, apprendre à douter avant de conclure.

Des réflexes qui s'acquièrent dans la répétition des dossiers, des corrections, des incohérences repérées trop tard puis, peu à peu, repérées à temps.

Ces réflexes, certains associés commencent déjà à en observer l'érosion — comme un signal discret, perceptible dans les comportements quotidiens. Une dirigeante d'un cabinet donne des exemples vécus tous les jours : un avoir traité comme une facture, un tableau d'amortissement bancaire erroné que personne ne challenge.

Cette dirigeante utilise elle-même l'IA comme outil de productivité, mais elle constate que certains collaborateurs regardent moins la pièce, questionnent moins la logique, repèrent moins l'anomalie. Elle pointe un risque précis : **non pas que l'IA se trompe, mais que le professionnel ne voit plus qu'il doit vérifier.**

Un autre expert-comptable dirigeant prolonge ce constat : « Le danger avec l'automatisation n'est pas seulement de produire une erreur — c'est de bâtir ensuite une analyse ou une recommandation sur une base que personne ne sait plus vraiment contrôler. Lors d'un rendez-vous bilan, si les fondations ne sont pas bonnes, le conseil fourni sera forcément mauvais. »

Un escalier vers la supervision

Les entretiens menés avec les dirigeants convergent sur la place de la supervision dans le parcours d'apprentissage.

Jusqu'ici superviser vient après avoir produit. Le collaborateur a vu, fait, repris, corrigé. Il ne maîtrise pas tout — mais il a accumulé assez de situations pour exercer un contrôle juste, pour savoir ce qu'il cherche quand il relit.

Un dirigeant de cabinet indépendant exprime une inquiétude :

« Comment valider une analyse produite par un outil si l'on ne maîtrise pas soi-même les mécanismes sous-jacents ? »

L'IA, sans une compréhension profonde des mécanismes sous-jacents, peut masquer des erreurs fondamentales.

«L'appétence technologique, bien que nécessaire, ne suffit pas : elle peut même court-circuiter le discernement sans une formation adéquate à la supervision critique ».

Le directeur d'une école de la filière formule la même idée depuis un autre point d'observation : l'IA est un outil — comme peut l'être un marteau. Encore faut-il savoir ce qu'est un marteau, à quoi il sert, dans quel support on plante le clou. La formation technique puis l'immersion dans les premières années a précisément pour rôle de transmettre ce cadre. Sans cela, l'outil est dans les mains de quelqu'un qui ne sait pas encore ce qu'il cherche à construire.

Les entretiens font remonter une nuance importante : **il n'est pas nécessaire d'avoir tout produit soi-même pour pouvoir contrôler. Mais il est indispensable d'avoir compris le principe de production.**

Enfin beaucoup des dirigeants interrogés s'accordent sur le rôle des premières années dans la construction de la légitimité progressive. Celle qui permet, quelques années plus tard, de parler à un client, d'expliquer un arbitrage, de dire « voilà ce que je vous recommande » en assumant un point de vue. Elle dépasse la seule technique car elle est faite de vécu professionnel, de cas rencontrés, d'erreurs digérées.

Ce que ce chapitre laisse ouvert

Les entretiens permettent de nommer plusieurs apprentissages que le terrain produisait : la logique des flux, le sens de l'anomalie, la prudence professionnelle, l'humilité du réel, la légitimité progressive — ces dossiers qui apprennent que les cas ne se présentent pas comme dans les manuels.

Ces apprentissages avaient un point commun : ils se construisaient dans la pratique, par exposition répétée au réel, par accumulation de situations et de corrections.

La question qui s'ouvre maintenant : avant même de penser au senior de demain, que se passe-t-il déjà aujourd'hui sur les premières marches et le parcours junior — et qu'est-ce que cela révèle de ce qu'ils seront en mesure de construire ?

C h a p i t r e 2

Des premières marches moins lisibles, moins stables, moins évidentes

Ce que les entretiens font remonter, c'est que les premières marches changent de nature. Pas partout, pas de la même manière, pas au même rythme.

Plusieurs forces se combinent. La rupture de la chaîne d'apprentissage n'a pas commencé avec l'IA générative. Certains dirigeants décrivent un mouvement qui s'est installé progressivement, par plusieurs vecteurs à la fois — et qui commence seulement maintenant à produire ses effets sur la formation des professionnels.

Une rupture à plusieurs vitesses

Le premier vecteur est l'automatisation des tâches d'entrée.

Un expert-comptable spécialiste de l'IA situe l'amorce de la rupture de la chaîne d'apprentissage autour de 2015 — avec la généralisation des outils de pré-comptabilité et l'automatisation progressive des premières tâches d'entrée dans le métier.

La saisie a quasiment disparu dans certains cabinets. La révision de premier niveau se réduit. Des outils prennent en charge des procédures que les juniors faisaient à la main il y a dix ans. Une dirigeante de petit cabinet le dit sans nostalgie : chez elle, il n'y a quasiment plus de saisie. Sans être catastrophiste, elle pose la question :

« Si les jeunes ne passent plus par ces tâches qui sont déjà automatisées avant même l'IA, il faut qu'ils comprennent autrement les mécanismes qu'elles permettaient d'appréhender. Et cette reconstruction-là, personne ne l'a encore vraiment organisée. »

Le deuxième vecteur est moins visible, mais plusieurs entretiens le font remonter : l'**offshoring**. Dans certains cabinets, notamment membres de réseaux internationaux, la question n'est pas uniquement « que va faire l'IA ? », mais « quelles tâches peut-on déplacer ou a-t-on déjà déplacé ailleurs ? » — vers l'Île Maurice, le Maroc, l'Inde, la Pologne.

Certains entretiens décrivent des situations décentralisées avec par exemple des tâches de juniors offshorisées sur un autre continent, un manager dans un bureau en province, un associé au siège parisien.

Plusieurs associés s'accordent à dire que ce modèle peut fonctionner mais pointent aussi ce qu'il défait en passant : « les repères, la proximité managériale, la connaissance du client, la méthodologie implicite ». Ils le formulent tous dans des termes proches : **ce qui se perd n'est pas seulement une séquence de tâches — c'est un bain de professionnalisation fait de proximité, de répétition, d'observation et de transmission implicite.**

Et ces deux mouvements commencent à se combiner. L'IA ne crée pas le problème, elle l'accélère.

L'IA ne crée pas le problème, elle l'accélère.

Le marché pousse à accélérer

La pression ne vient pas seulement de l'intérieur des cabinets et des outils, elle vient aussi des clients.

Dans certains appels d'offres, des clients demandent déjà aux cabinets de démontrer l'impact de l'IA sur leurs coûts et leurs délais. Avant même que les usages soient stabilisés, le sujet entre donc déjà dans la négociation commerciale. Un directeur de cabinet d'audit le résume ainsi :

« Le marché commence à dire : si l'IA fait gagner du temps, cela doit se voir dans vos prix. »

Cette pression crée une tension très directe sur la formation en cabinet. Tant que la production facturable formait les juniors, le coût de leur montée en compétence restait partiellement absorbé par le modèle. Si cette production est automatisée, déplacée ou compressée, la question n'est pas seulement pédagogique, elle devient économique : **qui paiera le temps nécessaire pour apprendre ?**

L'alternance : entre promesse et réalité

L'alternance pourrait être une réponse naturelle à ce défi. Elle combine terrain et formation, expose les jeunes à la réalité des dossiers, accélère la montée en compétences. Les directeurs d'école de la filière la défendent comme un formidable accélérateur d'expérience — à condition d'être pensée comme telle.

C'est là que le terrain fait remonter une tension. **Beaucoup de cabinets s'accordent à dire qu'ils utilisent encore les alternants comme une ressource productive, pas comme des professionnels en construction.** « Les alternants ne sont pas de la chair à canon », déplore le directeur d'une école de la filière. Un autre directeur formule la même idée autrement :

« Un alternant n'est pas une suite d'opérations. C'est un humain qui arrive avec un regard, une énergie, une contribution à la dynamique de l'organisation. »

Selon lui, confondre la tâche et la personne, c'est passer à côté de ce que l'alternance peut construire.

Un dirigeant d'un cabinet a partagé en entretien que des centres de formation en alternance en région Occitanie s'inquiètent déjà des postes disponibles pour la prochaine rentrée.

La place des stagiaires

La même tendance se dessine au sujet des stagiaires. Certains cabinets commencent à ralentir, voire à bloquer leurs recrutements de stagiaires, au motif que les tâches qu'on leur confiait historiquement peuvent désormais être automatisées ou déplacées ailleurs. Un associé le formule sans détour :

« Depuis trois mois, on bloque les recrutements de stagiaires. Si on ne recrute plus de stagiaires, ça veut dire qu'on se prive de jeunes collaborateurs. »

C'est un signal remonté à plusieurs reprises. En supprimant les premiers niveaux d'entrée, les cabinets économisent peut-être à court terme — **mais ils risquent de fragiliser la fabrication des futurs professionnels.**

Ce mouvement soulève une question que les directeurs d'école de la filière formulent directement : si les tâches de collaborateur intermédiaire s'automatisent, c'est moins un diplôme qui est menacé qu'un chemin de progression. Comment passe-t-on des bancs de l'école à une forme de séniorité si les marches intermédiaires disparaissent ? **« Le vide n'est pas comblé, et aujourd'hui on ne sait pas exactement comment le combler. »**

Bien que la majorité des cabinets interrogés expriment une baisse des recrutements de juniors à venir pour les 2 prochaines années, les voix du terrain ne sont pas toutes alignées sur l'ampleur du phénomène.

Le directeur d'une école ne constate pas, à ce stade, de rejet massif des profils juniors par les cabinets. Il observe plutôt un resserrement : les cabinets veulent toujours des juniors, mais les meilleurs. Et il introduit une nuance qui déplace le diagnostic : **le clivage n'est pas générationnel. C'est un clivage de posture.** Le jeune qui compense par sa curiosité, son énergie, sa capacité à s'emparer des situations trouvera sa place. Celui qui se repose exclusivement sur l'outil sera plus exposé.

Ce que les juniors ressentent

Lorsqu'on ouvre la discussion avec des juniors en cabinet, une formulation revient régulièrement : « J'ai l'impression de ne pas avancer, de toujours faire la même chose ».

Ce n'est pas une plainte générationnelle mais un signal sur ce que les premières années sont en train de devenir : moins lisibles, moins progressives, moins formatrices dans leur ressenti. Le problème est à la fois quantitatif — le volume de matière formatrice diminue — et motivationnel. « **La profession pourrait faire travailler des jeunes sans leur donner le sentiment qu'ils grandissent professionnellement** », ce que déplorent plusieurs dirigeants de cabinets interrogés.

Le retour d'expérience de l'Italie

Plusieurs entretiens ont souligné l'expérience de la profession italienne qui a quelques années d'avance sur la facture électronique. Le constat partagé est le suivant : des gains de productivité réels et un déplacement vers d'autres missions. Mais certains experts-comptables italiens ont aussi alerté leurs confrères français sur un effet secondaire : une baisse sensible du niveau technique des jeunes collaborateurs.

Ce retour d'expérience ne préjuge néanmoins pas de ce que vivra la profession française.

Ce que ce chapitre laisse ouvert

Deux mouvements vont s'accélérer dans les années à venir.

Les premières marches changent de nature — automatisées, déplacées, moins visibles, plus difficiles à financer — ne disparaissent pas partout, et pas de façon homogène.

Pendant ce temps, les attentes placées sur les professionnels de demain n'ont pas diminué. La plupart des associés interrogés estiment même que ces attentes ont augmenté : « **paradoxalement : on risque de demander plus de jugement, plus tôt, tenir une posture de conseil, incarner la relation client — à des professionnels dont le terrain de formation se rétrécit** ».

Cet écart pose une question : que va-t-on attendre concrètement du senior de demain ?

C h a p i t r e 3

Le paradoxe du senior de demain

Alors que la valeur de la profession va se déplacer, le terrain de formation se réduit et le niveau d'exigence des attentes va s'élever. Entre les deux, une question : quel profil et quelles compétences seront attendus pour incarner ce rôle ? Les entretiens ont cherché à explorer les pistes pour construire le chemin par lequel on entend y amener les professionnels de demain.

Le conseil ne se décrète pas

C'est l'un des points les plus convergents des entretiens. Le virage vers le conseil est une réalité que tous les experts-comptables interrogés confirment. Mais le constat qui suit est tout aussi unanime : très peu de collaborateurs sont réellement capables de mener un échange de conseil en autonomie avec un dirigeant.

Ce qui manque n'est pas d'abord la technique. C'est autre chose — que plusieurs dirigeants nomment de manière presque identique : la qualité d'analyse, la compréhension fine du client, l'écoute active, la capacité à hiérarchiser, à vulgariser, à rassurer. Une directrice de réseau le formule directement : le conseil est une transformation professionnelle qui s'acquiert par l'expérience et la pratique, au-delà des modules de formation théoriques.

Beaucoup d'entretiens mettent en avant ces « **soft skills qui sont désormais des compétences de première ligne, celles qui distingueront demain les professionnels qui auront de la valeur** ».

Un dirigeant de cabinet indépendant illustre ce point avec une image très concrète :

« Ce qui reste irremplaçable, c'est la capacité à expliquer simplement, à rassurer, à contextualiser, à mettre la décision en récit. À l'image d'un bon médecin — pas seulement celui qui prescrit, mais celui qui explique. »

La posture client : une compétence de moins en moins exercée

Les dirigeants interrogés partagent presque tous le même constat : au moment où la posture client devient plus déterminante, les occasions naturelles de l'apprendre semblent se réduire.

L'associé responsable du recrutement d'un grand cabinet observe un avant et un après Covid très marqué : les équipes vont moins chez les clients, et ces compétences s'en ressentent directement.

Savoir se présenter, savoir être face à un interlocuteur, savoir restituer — ces apprentissages se faisaient en grande partie par exposition répétée. **Cette exposition se réduit au moment où la profession en a le plus besoin.**

Le socle technique, la supervision de l'IA et la ligne de fracture qui s'ouvre

Sur un point, les entretiens convergent sans ambiguïté : le déplacement vers le conseil et vers des missions à plus forte valeur ajoutée ne signifie pas l'effacement total du socle technique. Il en change la fonction.

Ce que plusieurs dirigeants et responsables de recrutement formulent avec netteté : sans compréhension minimale des mécanismes comptables et d'audit, il est impossible de challenger correctement un outil, de lire une sortie avec discernement, d'exercer un jugement professionnel fiable. Une dirigeante de cabinet le dit directement : « **Si le collaborateur ne va pas creuser, il passe à côté du sujet, tout comme l'IA passe à côté du sujet** ».

Ce constat revient dans plusieurs entretiens :

« **Le déplacement vers un métier plus outillé ne réduit pas le besoin de socle — il peut le rendre plus critique encore.** »

Une nuance que plusieurs voix introduisent est importante : **le professionnel de demain n'a pas besoin d'être une « encyclopédie technique »**. Il a besoin d'une logique solide, d'une méthode, d'une tête suffisamment bien faite pour ne pas se faire tromper par l'outil. « Ce qui comptera désormais c'est la capacité à comprendre ce que l'outil fait, et à en évaluer la fiabilité. »

C'est précisément là que la supervision de l'IA devient un enjeu de formation, pas seulement d'organisation. Une responsable de cabinet le formule clairement : chaque collaborateur, selon son niveau, doit être capable de challenger l'outil sur les travaux qui lui correspondent. Si l'on attend que seul le sommet contrôle, les juniors deviennent passifs — et la supervision devient une posture de façade plutôt qu'une compétence réelle. **Or cette compétence de supervision ne s'improvise pas : elle se construit progressivement à condition qu'il y ait encore un terrain pour l'exercer.**

Le directeur d'une école de la filière pose un regard complémentaire :

« **On ne confie pas une Rolls-Royce à quelqu'un qui vient d'avoir son permis. La diffusion de l'IA dans les organisations devrait être progressive — d'abord entre les mains des plus expérimentés, avant de**

descendre dans la structure. Ce qui suppose que cette structure existe encore. »

La tension que plusieurs entretiens font remonter est précisément là : dans certains cabinets déjà outillés, les juniors qui arrivent aujourd'hui n'ont jamais connu l'avant. Ils n'ont jamais fait manuellement ce que l'IA exécute désormais. Comment former à la supervision sans ce substrat d'expérience ?

C'est ici qu'une ligne de fracture apparaît dans la profession — non pas tant sur le diagnostic que peut être sur le moment et sur l'ampleur du déplacement.

Pour une partie des acteurs interrogés — cabinets de taille intermédiaire, dirigeants de proximité, responsables de formation filière — le socle technique reste la condition non négociable. Sans lui, pas de supervision fiable, pas de jugement crédible, pas de conseil solide. Un dirigeant de cabinet indépendant le formule ainsi :

« L'IA peut être utile lorsqu'elle reste un outil dans les mains d'un professionnel compétent. Elle devient dangereuse lorsqu'elle remplace la maîtrise réelle du processus. »

C'est une ligne de crête que beaucoup partagent, **entre l'outil qui amplifie une compétence réelle, et celui qui la contourne.**

Pour une autre partie — les voix de grands cabinets, déjà en train de recomposer leurs modèles de recrutement et de formation — le débat se pose autrement.

Un associé d'un très grand cabinet d'audit anticipe un monde où la technique sera en grande partie homogénéisée par l'outil : accessible à tous, pour des coûts comparables, avec des niveaux de qualité relativement proches. Dans ce monde-là, la technique cesse d'être le principal facteur de différenciation.

Le directeur de formation d'un grand cabinet pousse ce raisonnement jusqu'à une forme de rupture :

« Dans un monde où la technique sera largement nivelée par l'outil, ce qui restera vraiment différenciant ne sera plus la maîtrise technique en elle-même, mais la capacité à créer une qualité de relation, à restituer avec clarté, à incarner une présence crédible face au client. »

Le professionnel qui n'apporte que sa technicité, dans un environnement où l'outil produit une technicité comparable pour tous, verra sa valeur relative s'éroder. **Ce qui restera différenciant, c'est la capacité humaine à interagir, expliquer, incarner.**

Ces deux lectures sont le signe que la profession n'entre pas dans cette transformation depuis le même point de départ, ni avec les mêmes échéances.

Et la réponse à la question « que doit savoir faire un senior de demain ? » n'est pas la même selon la taille du cabinet, son modèle économique, et le degré d'industrialisation qu'il a déjà atteint.

Les profils du senior

Les entretiens ne dessinent pas un profil unique et consensuel du senior de demain. Ils font apparaître des lectures différentes, parfois franchement opposées, selon les tailles de cabinet et les cultures managériales.

Dans les cabinets de proximité, la logique dominante reste celle du technicien solide. Plusieurs dirigeants le formulent dans des termes proches : on ne peut pas bien superviser ce qu'on n'a jamais compris de l'intérieur. Certains cabinets continuent de recruter à tous les niveaux, d'autres deviennent plus sélectifs, mais le socle technique reste le critère premier.

Dans des cabinets plus structurés, on cherche des profils hybrides, capables d'évoluer dans des environnements mouvants. La technique reste nécessaire, mais elle n'est plus suffisante comme seul critère. Un associé le formule directement : le profil purement technique risque d'être fragilisé demain.

Dans les très grands cabinets, le mouvement va plus loin encore. Le responsable recrutement d'un grand cabinet d'audit anticipe une baisse des volumes de recrutement, et une hausse des exigences : des **profils issus d'écoles d'ingénieurs et d'écoles très sélectives, sans bagage comptable initial, mais sélectionnés pour leur capacité d'adaptation, leur aisance relationnelle et leur aptitude** à entrer rapidement dans les méthodes du cabinet. L'idée : internaliser la formation technique et leur proposer une montée en grade plus rapide.

Ce que ce chapitre laisse ouvert

Comprendre ce qu'on attend du senior de demain, c'est comprendre à quel point ce chemin va devoir être reconstruit. La profession ne parlait déjà pas d'une seule voix lorsqu'elle décrivait le professionnel qu'elle voulait former. L'IA ne crée pas cette divergence, elle l'accentue, et elle la rend plus difficile à ignorer.

Ce que les entretiens font apparaître, c'est moins un profil cible qu'une pluralité de réponses — selon la taille, la culture, le portefeuille clients, le degré d'automatisation et robotisation. La profession ne va pas produire un seul type de senior de demain. Elle va probablement en produire plusieurs. Ce qui reste à explorer, c'est dans quels modèles cela va s'inscrire.

C h a p i t r e 4

Dans quels modèles la profession se recompose

Les entretiens ne font pas apparaître un seul modèle de cabinet de demain. Selon la typologie des cabinets, les réponses divergent déjà. La profession ne débat pas seulement de ses outils. Elle commence à redessiner son architecture humaine.

Trois figures émergent du terrain. Elles ne sont pas des catégories étanches. Elles se chevauchent, coexistent parfois au sein d'une même structure. Elles permettent surtout de lire des tensions déjà à l'œuvre.

La pyramide classique : encore présente, mais à requalifier

Le modèle pyramidal reste la représentation dominante dans beaucoup de cabinets : des juniors, des seniors, des managers, des associés, une progression par étapes, une transmission supposée s'opérer dans le temps.

Certains dirigeants interrogés pensent que ce modèle n'est pas forcément voué à disparaître. Ils projettent de continuer de recruter des juniors, de prendre des alternants, de miser sur le tutorat.

Ce que les entretiens interrogent, ce n'est pas la survie de ce modèle mais ses conditions de fonctionnement. Dans quelles conditions la pyramide permet-elle encore de transmettre, quand les premières tâches se transforment, quand les clients attendent plus vite une valeur ajoutée visible ?

Une dirigeante de cabinet pose la question :

« La pyramide peut continuer à former. Mais ce qu'elle doit transmettre a changé de nature. »

La pyramide inversée : moins de base, plus d'exigence en haut

Une autre figure remonte des entretiens : celle de la pyramide inversée — davantage de monde en haut, moins de profils d'entrée en bas.

Elle ne signifie pas que tous les cabinets vont supprimer les juniors. Elle décrit une tension : les tâches les plus basiques se réduisent, tandis que les besoins se concentrent sur des profils plus qualifiés, plus autonomes, plus directement mobilisables sur de la révision, de l'analyse, de la relation client.

Ce que cette figure rend visible, c'est une tension que les entretiens soulèvent : **le sommet demande plus, tandis que la base qui formait historiquement ce sommet se rétrécit.**

La flèche, l'ogive ou le tube : le modèle grand cabinet ?

Dans certains très grands cabinets, une troisième figure émerge : celle de la flèche, de l'ogive ou encore du tube. Il ne s'agit plus d'une pyramide large et lente. C'est un modèle plus resserré, plus sélectif, plus rapide dans ses trajectoires.

Il conserve un socle — équipe de juniors centralisée, ressources offshorisées, tâches industrialisées — **mais propulse plus vite certains profils à fort potentiel vers des fonctions de séniorité.** La structure actuelle des grades est perçue comme trop longue, trop séquencée, trop rigide pour le monde qui arrive. L'idée n'est pas seulement d'alléger l'organigramme. C'est de raccourcir la transformation de certains profils — et d'assumer que la maturation peut être accélérée, à condition de recruter ailleurs et différemment et de former autrement.

Les associés de très grands cabinets remontent dans les entretiens que ce modèle introduit précisément un **changement structurel majeur** : si les profils recrutés n'ont pas le socle technique à l'entrée, le cabinet doit être capable de le produire lui-même rapidement, de manière organisée, sur des profils sélectionnés pour leur capacité d'adaptation, leur aisance relationnelle et leurs aptitudes. « La formation technique cesse d'être un acquis extérieur, pour ces profils en tout cas. Elle devient une responsabilité interne, assumée, industrialisée ».

Le client lui aussi se transforme

Ces trois figures se jouent dans un environnement qui, lui aussi, se recompose, avec une pression supplémentaire : le client devient lui aussi plus outillé.

Il accède à de l'information financière en temps réel, interroge des outils puissants, formule des questions de plus en plus précises. Un associé le formule ainsi :

« Si le cabinet restitue au client l'équivalent de ce que celui-ci a pu trouver avec l'IA et le prompt correct, la valeur ajoutée du cabinet devient difficile à défendre. »

Le directeur d'une école de la filière formule ce déplacement dans des termes structurants : **la comptabilité n'est pas d'abord une technique — c'est un système d'information.** Pour lui, ce que le professionnel apporte au dirigeant, c'est la capacité à transformer cette information en lecture, en pilotage, en anticipation. Le déplacement de valeur ne va pas vers « le conseil » au sens vague, il va vers l'analyse contextualisée, le prédictif, la compréhension globale des enjeux du client, ce que l'outil ne produit pas seul.

Un autre dirigeant élargit cette idée dans **une perspective de long terme : utiliser l'IA deviendra banal**. Ce qui comptera, ce sera la capacité à produire une valeur supérieure à ce que l'outil met à disposition de tous.

Les écoles face à plusieurs modèles simultanés

Cette diversité des formes accentue voire radicalise une tension que les écoles de la filière connaissent déjà depuis plusieurs années. Elles ne forment plus pour un modèle implicite et partagé.

Ce mouvement n'est pas nouveau : en 2023, les sept grands cabinets d'audit-conseil membres de la F3P¹ recrutaient 63 % de profils issus de grandes écoles de management et d'ingénieurs, contre 37 % de diplômés universitaires, sur plus de 9 000 nouveaux collaborateurs accueillis en 2023.

Les grands cabinets ne recrutaient pas principalement dans la filière DCG/DSCG, c'est une réalité installée que la transformation des modèles est en train d'accentuer.

Les écoles de la filière doivent donc préparer des jeunes qui pourront entrer dans des environnements radicalement différents — du cabinet de proximité qui attend un socle technique solide et une relation client active, au grand cabinet qui cherche des profils hybrides capables d'apprendre vite et de tenir une posture client dès l'entrée. La difficulté va plus loin : les directeurs des écoles de la filière font le même constat :

« **Les maquettes de diplômes d'État évoluent trop lentement par rapport au rythme des mutations du métier.** »

Ils prennent alors eux-mêmes l'initiative d'aller plus loin et plus vite que ce que les programmes officiels prescrivent.

Ce décalage, les instances l'ont elles-mêmes identifié. Selon le rapport de la commission mandatée par le CNOEC pour étudier l'évolution de la filière et des diplômes publié en mars 2024, « parmi les cabinets rencontrant des difficultés de recrutement, 44 % en attribuaient la cause à un décalage entre le profil des candidats formés par la filière et leurs besoins réels — la technicité des diplômés du DSCG étant souvent citée².

La commission a également examiné une question plus structurelle, celle du filtre du DSCG à l'entrée en stage :

« **Faut-il supprimer l'obligation de valider au moins une unité du DSCG pour accéder au stage de trois ans menant au DEC, afin de permettre aux diplômés des grandes écoles d'entrer directement dans la filière ?** »

¹ Données issues de la consultation « *La Grande Question lancée auprès des jeunes* » par les 7 grands cabinets d'audit-conseil – BDO, Deloitte, EY, Grant Thornton, KPMG, Mazars et PwC réunis au sein de la F3P (Fédération Française des Firms Pluridisciplinaires)

² CNOEC, *Rapport de la commission chargée d'étudier l'évolution de la filière et des diplômes* (DCG, DSCG, DEC), mars 2024

L'opportunité de « faire sauter ce verrou », selon les termes mêmes du rapport, a été longuement discutée et les débats contrastés.

La réforme qui a suivi (applicable à la rentrée 2026) a confirmé ce verrou : le filtre du DSCG est resté, mais les contenus ont été modernisés : renforcement de la relation client, du conseil, de la digitalisation et de l'IA dans les programmes du DCG et du DSCG.

Ce que ce chapitre laisse ouvert

La pyramide classique, la pyramide inversée, le tube, l'ogive ou la flèche ne sont pas des modèles purs mais des figures de lecture. Ce qu'elles disent collectivement, c'est que la profession n'est pas en train de basculer vers un modèle unique. Elle entre dans une période de pluralité des architectures humaines.

Chaque modèle propose de porter sa propre réponse à la question de la transmission. Mais chaque modèle invite aussi à interroger ce qu'il rend possible, ce qu'il fragilise, et ce qu'il laisse hors champ.

O u v e r t u r e

Les arbitrages à débattre collectivement

Les quatre chapitres précédents ont décrit un problème dans sa complexité et sa diversité selon les structures, son caractère progressif et diffus.

De cette lecture d'ensemble, trois signaux se dégagent, moins visibles que les constats individuels, mais peut-être plus structurants.

Trois signaux collectifs

Le premier est celui du décalage temporel. Ce qui se joue aujourd'hui dans les décisions de recrutement, dans les choix pédagogiques, dans les architectures humaines des cabinets, ne produira ses effets que dans cinq à dix ans. Dans le même temps, le vivier de collaborateurs s'assèche à plusieurs endroits.

Les départs en retraite de la génération qui a construit la profession dans les années 1980-1990 s'accroissent³. Le turnover des profils intermédiaires reste structurellement élevé⁴. Et désormais, la base même du vivier — le flux de juniors entrant dans la profession — se resserre. Pas encore partout mais les premiers chiffres commencent à être documentés⁵. C'est un signal de contraction à l'entrée de la chaîne qui, si elle se confirme, aura des effets sur la profession dans dix ans, au moment précis où les plus expérimentés d'aujourd'hui partiront.

Plusieurs voix du terrain parlent même d'une forme d'inertie : la profession comprend intellectuellement que le modèle bouge. Mais tant qu'elle facture bien, tant que les recrutements se font encore, l'urgence reste abstraite.

³ Selon les données publiées par le Conseil national de l'Ordre des experts-comptables dans son *Observatoire de la profession comptable 2025*, « près de la moitié des experts-comptables (49 %) sont âgés de 50 ans ou plus, dont 41 % dans la tranche 50-65 ans et 8 % au-delà de 65 ans. Les moins de 40 ans représentent environ 22 % de la profession »

⁴ Selon le *baromètre OMECA du premier semestre 2024*, « pour 8 cabinets sur 10 il était plus difficile de recruter des profils expérimentés (5 ans à 10 ans d'expérience) ou confirmés (3 à 5 ans) que des jeunes diplômés »

⁵ Selon le *baromètre OMECA du second semestre 2025*, quatre cabinets sur dix ont recruté des alternants, contre six sur dix lors du baromètre précédent.

Le deuxième signal concerne la maturation professionnelle dans un modèle où la production se réduit. Plusieurs entretiens font remonter une tension économique. Former un junior coûte du temps — du temps de senior, du temps de manager, du temps d'associé. Le modèle historique des cabinets reposait sur une équation implicite : ce temps de junior était facturé au client, ce qui finançait partiellement sa formation.

L'IA, combinée également à l'offshoring, casse cette équation sur deux fronts simultanément : elle automatise et rend certaines tâches non facturables aux yeux du client, et elle coûte cher à déployer. Cela vient bousculer de manière structurelle le modèle économique de la profession dans un contexte de pression sur les marges, de financiarisation et de concentration du secteur.

Le troisième signal est celui de la fracture. La transformation de la chaîne d'apprentissage prend des formes radicalement différentes selon la structure, et c'est précisément ce qui rend le sujet difficile à traiter au niveau collectif. Les cabinets ne partent pas du même endroit, n'ont pas le même problème, et n'auront pas les mêmes ressources pour y répondre. La question des prochains seniors ne peut pas être traitée comme une simple évolution RH. Elle touche la définition même de la compétence professionnelle — et cette définition n'est pas la même pour un cabinet de quatre collaborateurs ou un Big Four.

Elle touche aussi à une dimension fondamentale de la profession : la filière expertise comptable a longtemps fonctionné comme un ascenseur social — un cursus d'État, des examens nationaux, une progression par paliers accessible à qui s'investissait, indépendamment de l'origine. Beaucoup de dirigeants et d'associés interrogés sont eux-mêmes passés par là. Si les marches intermédiaires disparaissent, c'est aussi ce chemin-là qui se rétrécit.

Le directeur d'une école l'affirme : « On ne peut pas tout compenser depuis l'école. On prépare les jeunes à entrer dans une profession. Si la profession ne sait plus comment les accueillir et les faire grandir, la question dépasse notre périmètre. »

Ce qui se dessine ici semble dépasser le problème de cabinet, c'est un problème de filière. La recomposition des architectures humaines, la divergence des modèles, la contraction du vivier des juniors dépassent les arbitrages individuels des cabinets.

L'IA, l'automatisation, l'offshoring, la concentration du marché et la transformation des attentes clients posent une question de fabrication professionnelle.

Il semble qu'aucun acteur ne peut résoudre ce problème depuis son seul périmètre, ni les cabinets, ni les écoles, ni les instances. La question de l'émergence des seniors à l'ère de l'IA appelle quelque chose de plus collectif — un éveil partagé, une mise en débat, une impulsion commune.

C'est dans cet esprit que ce livre blanc pose les questions qui suivent. Non pas pour distribuer des responsabilités, mais pour inviter chaque acteur de la filière à regarder ce que ses décisions d'aujourd'hui construiront, ou défairont, demain.

Les questions qui sont à débattre

Les seniors qui porteront la profession dans 10 ans sont les juniors d'aujourd'hui. Ils entrent maintenant, dans des cabinets qui automatisent leurs premières tâches, déplacent une partie de la production et qui, pour certains, réduisent déjà leurs recrutements.

La première question est peut-être la plus structurelle : **quel modèle économique permet de financer l'émergence des seniors quand le temps junior n'est plus une ressource naturellement facturable ?**

L'IA et l'automatisation bousculent l'équation historique : elles réduisent la valeur facturable de certaines tâches d'entrée, tout en imposant aux cabinets de nouveaux coûts de transformation, d'outillage, de formation et d'accompagnement. La question est structurelle : quel modèle économique permettra de former des futurs seniors si les étapes qui les fabriquent ne sont plus rémunérées par le modèle productif lui-même ?

La deuxième question est donc celle du vivier : **quelle stratégie collective permet de constituer dès aujourd'hui le nombre suffisant de futurs seniors dont la profession aura besoin demain ?**

À mesure que les cabinets réinterrogent la place des juniors dans leur modèle, la question dépasse l'arbitrage de recrutement. Elle devient une question de stratégie de filière. Comment maintenir, dans la durée, un vivier suffisant de professionnels capables de devenir seniors ? Qui regarde le besoin global de renouvellement ? Qui anticipe le creux possible entre les départs des profils expérimentés et l'arrivée de professionnels réellement capables de prendre le relais ?

La troisième question porte sur les fondamentaux de la compétence professionnelle : **qu'est-ce qui doit rester non négociable dans la construction du jugement, indépendamment des outils ?**

Que faut-il avoir vu, compris, corrigé, expliqué, contrôlé, avant de pouvoir superviser un outil, conseiller un client ou porter une décision ? À quelles conditions l'IA peut-elle devenir un terrain d'apprentissage, à quel moment risque-t-elle de court-circuiter l'effort de raisonnement ? À quel moment du parcours l'utiliser ? Pour quelles tâches ? Avec quel niveau de supervision ? Avec quels débriefs ?

La quatrième question est celle de la responsabilité de filière : **comment garantir que la profession continue à produire des professionnels capables de jugement ?**

Quel niveau de compréhension faut-il préserver pour que la supervision future reste fiable ? de qui relève ce socle ? Et faut-il repenser l'entrée dans le stage, son accompagnement, ses attendus et ses moments de validation ?

La cinquième question concerne la posture professionnelle : **comment les juniors apprendront-ils demain à incarner le conseil ?**

Si les jeunes professionnels sont moins exposés à la production, moins immergés, moins confrontés aux corrections et aux arbitrages, comment apprendront-ils à écouter, hiérarchiser, vulgariser, rassurer, contredire avec justesse, transformer une donnée en décision utile pour un dirigeant ? Comment travailleront-ils leur posture professionnelle ?

Enfin, la sixième question concerne **les signaux à suivre collectivement dès aujourd'hui : quels indicateurs permettront encore de piloter la chaîne d'apprentissage ?**

Le nombre d'alternants, de stagiaires et de juniors recrutés ? Le taux de transformation alternance/CDI ? Le temps réellement consacré au tutorat ? L'exposition effective au client ? Le niveau technique constaté à l'entrée dans le stage ? La diversité et la qualité des viviers recrutés ?

Le risque n'est pas tant que l'IA remplace les juniors mais de ne plus savoir faire émerger de seniors.

L ' a u t e u r e

Emmanuelle Vacherand

Expert-comptable · Coach professionnelle · Comédienne · Fondatrice de Speak & Grow

Je suis expert-comptable diplômée, ancienne senior manager en audit, coach professionnelle certifiée (ICF, RNCP) et comédienne formée au Cours Florent. J'ai fondé Speak & Grow pour accompagner les cabinets d'expertise comptable et d'audit dans leurs transformations managériales et organisationnelles.

Après plus de quinze ans au cœur des organisations — au contact des équipes et des dirigeants, dans des environnements en tension — j'accompagne aujourd'hui les cabinets dans la transformation de leur modèle pour clarifier leur organisation, renforcer le leadership et sécuriser l'appropriation des transformations.

Ce livre blanc est né au contact des cabinets, là où depuis plusieurs mois émergent les doutes, les arbitrages et les questions nouvelles que ces transformations font naître.

emmanuelle@speakandgrow.fr
speakandgrow.fr



« La profession peut réussir sa transformation technologique et fragiliser, dans le même mouvement, sa capacité à transmettre.

Le risque n'est pas tant que l'IA remplace les juniors, mais de ne plus savoir faire émerger des seniors. »

Emmanuelle Vacherand

Fondatrice de Speak & Grow

speakandgrow.fr

emmanuelle@speakandgrow.fr

SPEAK & GROW