



# CONSEIL IA

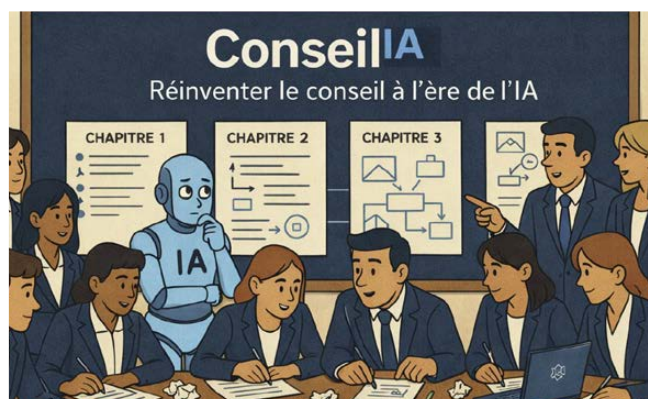
## le nouvel âge du Conseil Augmenté

Réinventer le Conseil : comment l'IA redessine  
le métier, les compétences et l'avenir du secteur

Regard croisé d'acteurs pour opérer et réussir leur transformation IA



# Aveu préliminaire



Ce livre blanc est le fruit d'une collaboration inédite : des consultants humains (vrais, avec café, cernes et post-its) et des IA (rapides, infatigables, parfois un peu trop confiantes).

Nous avons utilisé les machines pour proposer, challenger, vérifier, calculer... et parfois imaginer un peu trop fort des scénarios.

Puis les humains ont repris la main et joué leur rôle unique : réécritures vigilantes, recoupements scrupuleux, débats passionnés, arbitrages délibérés et élimination méthodique des hallucinations qui ont pu s'immiscer.

Le résultat ? Un ouvrage hybride, où la puissance de l'IA accélère, enrichit et stimule et où le jugement humain garde l'expérience, l'impulsion et le dernier mot.

Vous y trouverez donc les imperfections mais aussi le meilleur des deux mondes : la vitesse du silicium, la nuance du carbone.

Si une phrase vous semble trop brillante pour être honnête... elle est probablement humaine.

Si elle est trop longue pour tenir dans un slide... probablement l'IA.

Nous assumons : nous avons utilisé l'IA comme nous envisageons qu'elle le sera à l'avenir, i.e. en complément de l'humain et pas en remplacement, avec une délimitation claire des rôles de l'IA (relecture, transposition de concepts en image, partner de brainstorming) et des rôles humains (qui apportent leur expertise, fruit de centaines, voire milliers de conversations et de projets avec leurs clients).

Bonne lecture, et bienvenue dans le consulting version "H+IA".

## Non le conseil n'est pas mort.

Partout, l'on entend le même constat : « L'IA serait en passe de détruire le secteur du conseil ».

Cette rengaine réductrice ne parle pas de la fin du métier, mais de la mort inéluctable d'un modèle dépassé. Soyons lucides : l'ancienne version<sup>1</sup> du conseil - lourde, hyper-pyramidale, focalisée sur l'accumulation d'analyses, de tableaux Excel, de slides PowerPoint et la production de livrables statiques sans ROI établi<sup>2</sup>... - est bel et bien obsolète<sup>3</sup>. Et c'est une excellente nouvelle, car elle libère l'industrie de ce qui la tirait vers la commodité.

Mais ce n'est déjà plus ça, le vrai métier de consultant.

➤ Le vrai conseil, c'est d'être en face d'un CEO du CAC40 (ou d'une société plus modeste) en pleine transformation critique, pour aligner un comité de direction divisé. C'est gérer les tensions politiques, débloquer une stratégie, impulser une dynamique, assumer les choix difficiles et fédérer les équipes pour réussir la mise en œuvre dans la durée.

## Essayez de faire faire ça à une IA.

➤ Le vrai conseil, c'est d'aider une entreprise à se défendre contre des cyberattaques en évolution permanente.

C'est repenser des chaînes d'approvisionnement fragmentées sur plusieurs continents.

C'est revoir les chaînes de valeur pour faire mieux que les concurrents. C'est imaginer une stratégie de tarification innovante et durable. C'est piloter une intégration post-fusion avec des ERP critiques sur 3 ans, où l'échec n'est pas une option.

Ce ne sont pas des problèmes de slides. Ce sont des sujets d'écoute, de lecture entre les lignes, de distinction entre bonne et mauvaise foi, d'expertise, d'expérience vécue, d'innovation, de jugement sur le terrain.

## Demandez à une IA de faire ça.

➤ Le vrai conseil, c'est être appelé par un dirigeant pour apporter un regard extérieur, et répondre à des questions qu'aucun algorithme ne peut trancher :

- Comment pensez-vous que nous nous en sortons ?

- Qu'est-ce qu'on ne voit pas encore ?

- Où sera la friction dans 3, 6, 12 ou 24 mois ?

- A quels scénarios je ne suis pas préparé ?

- Comment convaincre mes équipes ?

- Comment réagissent d'habitude vos clients ?

- Et vous, à ma place, que feriez-vous ?

## Essayez d'automatiser ça.

➤ Le vrai conseil, c'est partager avec les équipes clients des approches et des outils experts, s'assurer de leur bonne assimilation et des résultats concrets qui permettent une meilleure expérience aux clients, aux collaborateurs, un compte de résultat plus sain, des innovations qui éclairent l'avenir et rejaillissent sur l'économie et la société.

1 - Vision plutôt caricaturale, car si c'était vrai, l'industrie aurait imposé bien avant l'arrivée de ChatGPT...

2 - Voir l'étude de recherche issue du NBER (National Bureau of Economic Research) publiée en juillet 2025 et accessible en VO ici : <https://d1e00ek4e-babms.cloudfront.net/production/uploaded-files/w34072-2482edf6-dec5-4628-8e3c-4b523148b47c.pdf>

Principale conclusion : le recours au conseil stratégique ne se limite pas à des restructurations - il génère des gains de productivité durables et profite à la fois aux entreprises et à leurs salariés. 3,6 % de gain moyen de productivité du sur 5 ans après un engagement de conseil et 2,7 % d'augmentation moyenne des salaires après l'intervention des cabinets de conseil.

3 - Et ce, avant même la montée en puissance fulgurante de l'IA ces 2 dernières années



## Comment déléguer ça à une IA ?

Oui, le modèle du conseil évolue. L'IA bouleverse nos façons de délivrer : non pas en générant des slides plus vite, mais en généralisant l'accès à l'intelligence brute et en automatisant l'ancienne économie de l'analyse et du *pattern recognition*, en capturant l'expertise, en systématisant les enseignements, en réduisant la dépendance à la force humaine brute.

C'est là que réside le véritable enjeu. Loin de mener à la disparition, cette automatisation permet de redéployer les ressources du consultant vers ce qui a toujours fait la valeur essentielle du métier : le discernement, l'expérience vécue, l'innovation, et le jugement sur le terrain. Le consultant est libéré du « temps-homme » pour devenir un véritable architecte d'intelligence collective, concentré sur l'orchestration des savoirs, la contextualisation des analyses et la création des conditions de réussite d'un projet, à commencer par l'humain.

Les cabinets qui prennent les devants transforment leurs méthodes en outils, construisent des copilotes IA internes, repensent leur modèle de delivery en profondeur.

Les plus audacieux mêlent intelligence humaine et puissance machine pour produire plus vite, plus, mieux, plus sobrement.

L'IA pousse le conseil à se positionner sur une plus forte valeur ajoutée en déplaçant son centre de gravité de la prescription vers le partenariat. A terme, les entreprises clientes n'achèteront plus des heures de travail ou des rapports ; elles exigeront des preuves d'impact et des solutions opérationnelles durables, alignant la tarification sur la valeur générée plutôt que sur l'effort fourni.

## L'IA transforme le conseil ? Oui. Et tant mieux.

Mais le conseil lui-même - cette industrie à plusieurs centaines de milliards, au cœur des transformations stratégiques des entreprises - ne meurt pas. Il se réinvente, avec exigence, avec ambition, avec conviction, et il le fait entre les mains de ceux qui veulent le rendre vraiment meilleur.

---

**Le présent livre blanc en est une  
preuve collective modeste mais  
tangibile.**







**Ce livre blanc est le fruit d'un travail collectif exigeant, mené sur plusieurs mois, associant des expertises complémentaires, des sensibilités différentes guidées par une même exigence intellectuelle.**

Le point de départ est le cycle C3 d'HEC Alumni « *L'IA et le futur du conseil* », organisé entre avril et juillet 2025. Les échanges menés à cette occasion avec 32 intervenants et quelque 1000 participants ont servi de matrice initiale au projet, en faisant émerger les premières tensions, intuitions et lignes de fracture analysées dans l'ouvrage.

Ce livre blanc ne constitue pas une retranscription de ces interventions, mais une mise en perspective structurée, enrichie et approfondie des questionnements qui y ont été soulevés.

**Merci à l'équipe coeur qui a initié, orchestré et rythmé le projet de bout en bout, de sa conception à sa réalisation :**

À l'origine du projet, **Pascal Masson** a formulé, avec l'équipe du club consulting & coaching d'HEC Alumni qu'il préside, **l'intuition fondatrice** : interroger en profondeur l'évolution du conseil à l'ère de l'IA, non pas par des slogans ou des promesses, mais par l'analyse des pratiques réelles et des tensions émergentes. Sans cette impulsion initiale, ce travail n'aurait tout simplement pas existé.

**Philippe Lerique**, Partner chez Talan, a joué un rôle central dans **l'orchestration et la structuration** d'ensemble du livre blanc. Il a assuré la cohérence globale, l'articulation des chapitres et la fluidité entre des contributions parfois très différentes dans leur angle et leur style. Son rôle a été celui d'un chef d'orchestre, garant de l'harmonie sans jamais brider la singularité des voix.

En lien étroit avec l'ensemble des contributeurs, **Tu-Sang Nguyen**, Directrice chez Talan, a assuré **la coordination** opérationnelle : animation des squads, gestion des itérations, consolidation des versions successives. Ce travail souvent invisible a été essentiel pour transformer une intelligence collective en un document lisible, abouti et publiable.

À la fois contributeur direct de chapitres et fil rouge intellectuel, **Augustin Manchon**, associé fondateur du cabinet éponyme, a apporté son expertise et assuré une part significative de la **rédaction et de la structuration conceptuelle**, notamment sur **les enjeux de modèles de revenu, de tarification et de gouvernance de la valeur, et du nouveau rôle d'acheteur de conseil**. Son rôle a été de relier les analyses sectorielles et fonctionnelles à une vision d'ensemble cohérente.

Autour de l'équipe coeur, ce livre blanc s'est construit grâce à l'engagement d'une soixantaine de contributeurs répartis en squads ayant participé activement à la réflexion, à l'écriture, à la relecture et à l'enrichissement des chapitres.

Leurs apports ont pris des formes diverses, analyses critiques, retours de terrain, confrontations d'hypothèses, éclairages sectoriels, et ont permis de renforcer la solidité, la nuance et la pertinence des propositions formulées. Cette intelligence collective constitue l'un des piliers de l'ouvrage.



Mosaïque des 32 intervenants du cycle C3 d'HEC Alumni "L'IA et le futur du conseil" (avril - juillet 2025), point de départ de ce livre blanc

**Merci à tous les contributeurs et les contributrices pour leur engagement malgré des agendas souvent très remplis :**

- **Michaël Agbohouto** (Eurogroup Consulting)
- **Bastien Albertus** (Julhiet Sterwen)
- **Meryem Belqziz** (Meryem Belqziz Coaching et Conseil)
- **Antonin Bergeaud** (HilParis)
- **Côme Bizalio** (Talan)
- **Daniel Bô** (Quali Quanti)
- **Pierre Bosquet** (PwC)
- **Franck Brault** (Simon Kucher & Partners)
- **Marie-Laure Cahier** (LIT<sup>2</sup> - Lab Innovation, Technologies, Transformations)
- **Côme Chatagnon** (AI Builders)
- **André Cichowlas** (CapGemini)
- **Mathieu Colas** (Starzdata)
- **Pierre Courrieu** (Hundred Miles)
- **Emiland d'Alincourt** (Eurogroup Consulting)
- **Serge Dautrif** (Club C3 - HEC Alumni & Synapscore)
- **Pierre Demeulemeester** (CapGemini Invent)
- **Sébastien Dias** (Club C3 - HEC Alumni)
- **Stéphane Distinguin** (EY Fabernovel (part of EY Studio +))
- **Corentin Engel** (Le Wagon)
- **Adrien Foucault** (Spaik)
- **Isabelle Fraine** (Google Cloud France)
- **Clare Gaffney** (Mainpases (ex-McK ; ex-BCG ; ex HEC))
- **Arnaud Gangloff** (Kéa)
- **David Gompel** (Valtech)
- **Jean-Christophe Goudard** (EY)
- **Marie Guegain** (Eleven)
- **Éric Hazan** (Ardabelle, Ex-Mckinsey)
- **Benoît Heitz** (Onepoint)
- **Éric Labaye** (Ex-Mckinsey, Ekimetrics)
- **David Lacomble** (La villa Numéris)
- **François Laharrague** (Nova Consulting)
- **Sofyan Lamkadmi** (Club C3 - HEC Alumni)
- **Matthieu Lebas** (CapGemini Engineering)
- **Philippe Lerique** (Talan)
- **Carine Lesigne** (Kéa)
- **Brice Lionnet** (Isatis Capital)
- **Anna Logacheva** (Spicy Lemon)
- **Laure Lucchesi** (Catalyst.ai)
- **Maxime Malalel** (Eurogroup Consulting)
- **Pascal Malotti** (Valtech)
- **Augustin Manchon** (Manchon & Co)
- **Pascal Masson** (Club C3 - HEC Alumni)
- **Martin Meffre** (AI Builders)
- **Albert Meige** (AD Little)
- **Irene Miquel** (Kéa)
- **Tu-Sang Nguyen** (Talan)
- **Hiroshi Nishi** (Club C3 - HEC Alumni)
- **Axelle Paquer** (BearingPoint)
- **Julie Poidevin** (CMI)
- **Mathéo Pomme** (Advancy)
- **Francis Ramiandrasoa** (Renault & HEC)
- **Edouard Augustin Ribes** (OctaEdge)
- **François Rochet** (Co-design it!)
- **Stéphane Roder** (AI Builders)
- **Mathieu Sené** (Praxton)
- **Arthur Side** (Meta)
- **Xavier Simonin** (Onepoint)
- **Nathalie Soubestre** (Synapscore)
- **Alexandre Steiner** (Astea Dev)
- **François Tourette** (BRAPI)
- **Nassima Tounsi** (AI Builders)
- **Tanja Valcic** (Club C3 - HEC Alumni & Valtech)
- **Laurène Werlé** (PwC)
- **Céline Youf** (CapGemini Invent)

**Leur persévérance mérite aujourd'hui mieux qu'un simple merci. Puisse l'intérêt des lecteurs, les échanges suscités et les suites données à ce livre être la meilleure récompense de ce travail collectif.**





## Merci au grand mécène de ce livre blanc : Kéa



**Arnaud  
Gangloff  
PDG**

# KÉA

<https://www.kea-partners.com/>  
<https://fr.linkedin.com/company/Kea-&-partners>

Kéa est un cabinet de conseil français et européen en stratégie et transformation.

Cabinet à rayonnement international et multi-spécialiste, ses expertises couvrent l'ensemble des enjeux de direction générale. Kéa allie savoir-faire distinctifs de stratégie et de transformation pour apporter aux dirigeants des modèles créateurs de valeur plurielle et construire avec eux l'économie de demain.

Depuis sa création, Kéa a noué des relations de confiance avec ses clients, autour de 10 secteurs clés. Fort de son réseau international, le cabinet compte aujourd'hui plus de 900 collaborateurs dont 300 en France, avec 16 bureaux dans 13 pays.

En mars 2020, Kéa est devenue "Société à Mission" : "Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable" telle est sa raison d'être. Un an plus tard, le cabinet obtient la certification B Corp.

Pourquoi la révolution de l'IA nous chatouille-t-elle autant ? Parce que pour la première fois, une révolution technologique nous touche directement, nous les cols blancs.

L'IA permet déjà aux consultants de gagner 30 % d'efficacité et de « réinvestir » ce temps gagné auprès des clients et de ce qui est le plus important : l'expertise, l'esprit critique et la relation de confiance. Ce réinvestissement corrige par ailleurs un travers du métier, la hausse des tarifs de ces dernières années ayant éloigné les consultants du terrain, au risque d'engendrer une moindre profondeur d'analyse.

Car en effet, l'IA est pour nous l'opportunité de repousser les limites de l'expertise et plus largement de réinventer notre métier. Elle élargit le champ des possibles en termes d'analyse et de détection des nouvelles tendances, opportunités et risques, renforce la créativité en permettant une meilleure compréhension des contextes complexes et des décisions plus éclairées.

Pour autant, l'IA ne doit pas se substituer à l'expertise humaine ou l'affaiblir, ni réduire la qualité de l'engagement de nos consultants. Elle doit contribuer à un incrément de qualité en étant un levier d'apprentissage, de montée en compétence et de valorisation du travail humain. Cet apport est d'autant plus important que nous observons chez nos clients un déplacement de leurs enjeux, de l'analytique vers la transformation.

À nous de travailler efficacement et de manière éthique avec l'IA, de remettre au cœur du travail les connaissances tacites, difficiles à transmettre à l'IA, et de porter une attention particulière à la formation des chefs de projet qui encadrent les jeunes consultants utilisant l'IA. Dans notre métier de conseil, qui s'appuie sur des individus ultra compétents et expérimentés, on prendrait un risque majeur à devenir un nouveau Charlot des Temps modernes « je prompte, je prompte, je prompte » et tomber dans la *boring apocalypse*\*.

Les consultants doivent devenir des orchestrateurs d'intelligences hybrides qui capitalisent sur la puissance de l'IA pour renforcer leur capacité à apporter un éclairage stratégique, à accompagner la transformation et développer encore plus la relation de confiance avec leurs clients.

\*Jonathan Frankle in E. Klein, *Beyond the "Matrix" Theory of the Mind*, The New York Times, 2023.

## Merci aux mécènes : HEC Alumni C3, Strategy&, Talan



**Pascal Masson**



**Club C3 - HEC Alumni**  
<https://www.hecalumni.fr/>

Le **Club Consulting & Coaching (C3)** de **HEC Alumni** est une **communauté de référence** qui rassemble consultants, dirigeants, coachs et experts engagés dans les grandes transformations du conseil et du leadership. À la croisée des mondes du conseil en stratégie, du management, du coaching et de l'innovation, le club joue un **rôle structurant dans la réflexion sur l'avenir du métier**, en particulier face aux bouleversements induits par l'intelligence artificielle.

C3 a pour vocation de **favoriser le partage d'expériences, la production intellectuelle et les synergies professionnelles** au sein d'une communauté intergénérationnelle unique. Il s'adresse aussi bien aux **étudiants en formation**, qu'aux **professionnels en activité**, aux **indépendants**, aux **dirigeants de cabinets**, jusqu'aux **consultants seniors et retraités**, porteurs d'une mémoire et d'un recul précieux sur l'évolution du métier.

À fin 2025, le club fédère **environ 6 000 membres**, répartis de manière équilibrée :

- ¼ issus des **MBB et Big Four**,
- ¼ issus de **cabinets généralistes**,
- ¼ issus de **boutiques spécialisées**,
- ¼ de **coachs et consultants indépendants**.

À travers conférences, cycles de réflexion, événements de networking avec les étudiants, publications et travaux collectifs – dont le livre blanc Conseil & IA – le C3 ambitionne de **contribuer activement à la redéfinition du conseil de demain**, en articulant exigence intellectuelle, ancrage terrain et sens de l'impact.



**Pierre Bosquet**



**Laurène Werlé**

**strategy&**  
Part of the PwC network

**PwC**  
<https://www.pwc.fr/>

**Strategy&** est l'entité de conseil en stratégie de PwC, qui combine vision prospective, savoir-faire et technologie afin d'aider ses clients à créer une stratégie qui, dès le premier jour, se veut transformante. Strategy& et le réseau PwC accompagnent notamment ses clients dans leurs transformations stratégiques avec le **déploiement de l'IA** à l'échelle et **responsable**.

PwC est un réseau de cabinets de conseil, d'audit et de services professionnels, présents dans 136 pays : plus de 364.000 collaborateurs et associés du réseau PwC aident les organisations de toutes tailles et de tous secteurs à **construire la confiance, se réinventer et se démarquer dans un monde complexe**.

**Accélérateurs de mouvement** : dans un monde en mutation, l'engagement collectif de PwC est d'accompagner ses clients dans leurs grandes transitions. Une volonté d'impact au service de l'humain, avec une empreinte technologique forte.

**Aider à réinventer la création de valeur, en dépassant les silos sectoriels** : de nouveaux domaines de croissance se constituent autour des besoins humains, nourrir, soigner, construire, se déplacer... Pour saisir cette valeur, les clients de PwC réinventent leurs modèles d'affaires. Les équipes de PwC les accompagnent, de la stratégie à l'exécution, dans leur transformation.

**Mettre la technologie au service de l'humain** : pour permettre à ses clients d'agir avec confiance et d'obtenir des résultats durables, les consultants de PwC conjuguent avancées technologiques, connaissances sectorielles et savoir-faire pluridisciplinaires du conseil à l'audit, des transactions à l'expertise juridique et fiscale.





**François Soubien**



**Philippe Lérique**



**Talan**  
<https://www.talan.com/>

**Talan est un groupe international de conseil et d'expertises technologiques qui accélère la transformation de ses clients par les leviers de la technologie, de la data, et de l'innovation.**

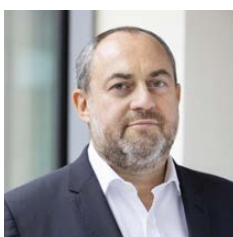
Depuis plus de 20 ans, Talan conseille et accompagne les entreprises et les institutions publiques dans la mise en œuvre de leurs projets de transformation et d'innovation en France et à l'international.

Présent sur 5 continents dans 21 pays, le Groupe compte plus de 7000 collaborateurs et ambitionne de réaliser un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros fin 2026.

Doté d'un Centre de recherche et d'innovation, il met l'innovation au cœur de son développement et intervient dans les domaines des mutations technologiques telles que l'Intelligence Artificielle, la Data Intelligence, la Blockchain, pour servir la croissance des grands groupes et des ETI dans une démarche engagée et responsable.

En plaçant au cœur de sa stratégie « l'Innovation Positive », le groupe Talan est convaincu que c'est en étant au service de l'humain que la technologie démultiplie son potentiel pour la société.

## Merci aux partenaires : ASTEA-DEV, Eurogroup Consulting, Onepoint



**Alexandre Steiner**



**Astea Dev**  
<https://asteadev.com>

**ASTEA-Dev est un cabinet de conseil stratégique et de fusion-acquisition dédié aux entreprises de conseil et de services B2B, incluant les éditeurs SaaS.**

Il accompagne, dans la durée, les dirigeants-fondateurs et actionnaires d'entreprises de services professionnels, technologiques et numériques dans la structuration et l'optimisation de leur trajectoire de création de valeur.

Le cabinet s'appuie sur une méthodologie propriétaire permettant aux dirigeants d'évaluer et analyser leur entreprise avec le regard d'un acquéreur ou d'un investisseur du secteur. Cette approche vise à objectiver la performance, renforcer la gouvernance, améliorer la lisibilité financière et préparer différentes options stratégiques et capitalistiques : cession, recomposition du capital, LBO, ouverture à un fonds ou croissance externe.

ASTEA-Dev intervient à la fois en amont, sur l'audit stratégique et la préparation des sociétés, et en aval, sur l'exécution des opérations de M&A et de haut de bilan, avec une approche pragmatique, humaine et alignée avec les enjeux des dirigeants.

Depuis 2018, les équipes d'ASTEA ont accompagné plus de 50 entrepreneurs d'entreprises de conseil et de services B2B, en France et à l'international.



**Michaël Agbohouto**



**Maxime Malalel**

**Eurogroup Consulting est un cabinet de conseil français 100 % indépendant, spécialisé en stratégie, organisation et management.**

Créé en 1982, il compte 400 collaborateurs en France et développe son rayonnement à l'international depuis plusieurs années. Eurogroup Consulting est notamment membre fondateur du réseau international Nextcontinent. Présent dans 30 pays, avec plus de 3000 consultants, il est reconnu auprès des dirigeants des entreprises de tous les secteurs d'activités privés et publics.

Dans un environnement marqué par des ruptures technologiques sans précédent, le cabinet aide les organisations à renforcer durablement leur performance, créer de la valeur et accélérer l'innovation. En s'appuyant sur une compréhension fine des enjeux métiers et des leviers digitaux, les équipes conçoivent des trajectoires de transformation à fort impact. Leur approche repose sur la mobilisation de l'intelligence collective et une connaissance fine des enjeux sectoriels, au service de la réussite des transformations.



**Eurogroup Consulting**  
[www.eurogroupconsulting.com](http://www.eurogroupconsulting.com)



**Benoît Heitz**



**Onepoint**  
[www.groupeonepoint.com/fr/](http://www.groupeonepoint.com/fr/)

Depuis plus de 20 ans, **Onepoint** est un point d'entrée unique pour accompagner les grandes transformations des entreprises et des acteurs publics. Le cabinet est convaincu que la croissance économique et le progrès social sont indissociables. Ainsi, ses équipes mettent l'innovation technologique au service des clients de Onepoint et de la société. L'ambition de Onepoint est de construire ensemble un futur durable qui bénéficie à tous.

Le cabinet investit dans les territoires, l'humain et la technologie en France (Aix-en-Provence, Bordeaux, Lyon, Nantes, Paris, Rennes, Strasbourg et Toulouse) et dans le monde (Australie, Belgique, Canada, États-Unis, Malaisie, Maroc et Singapour). Son chiffre d'affaires a été multiplié par dix en 10 ans, atteignant plus de 500 millions d'euros et ambitionne le milliard d'euros d'ici 4 ans.

Du conseil prospectif à l'opérationnel, Onepoint propose un accompagnement transverse, associant IA, technologie & expertises métiers pour développer des solutions durables et sécurisées. La **R&D et la formation** sont pleinement intégrées avec 150 profils scientifiques et partenariats académiques et 470 formateurs."

### La pluralité des regards

Les contributeurs réunis dans ce livre blanc reflètent la diversité contemporaine des métiers du conseil : cabinets de stratégie, structures spécialisées en transformation digitale, fonds d'investissement, conseil en ingénierie, coaching et formation.

Cette pluralité de points de vue a permis d'aborder l'impact de l'intelligence artificielle sans posture dogmatique, ni technophile, ni défensive, mais à partir de pratiques réelles, d'expérimentations en cours et de questionnements ouverts. L'ambition n'est pas de figer un diagnostic, mais de proposer un cadre de lecture et des pistes d'action pour accompagner les transformations à l'œuvre.

### La posture intellectuelle

L'IA n'est pas ici envisagée comme un substitut au consultant, mais comme un révélateur. Elle met en lumière ce qui fait la valeur réelle du métier : la capacité à comprendre des systèmes complexes, à arbitrer dans l'incertitude et à transformer les organisations. C'est dans cette tension féconde entre puissance algorithmique et intelligence humaine que se dessine, selon nous, l'avenir du conseil.

**Les auteurs certifient que les analyses, conclusions et recommandations exprimées dans ce livre blanc n'ont fait l'objet d'aucune validation, orientation ou modification par les partenaires économiques.**



# SOMMAIRE

**Avant-propos :**  
**Un travail collectif au service de tous** .....15

**Introduction : L'IA, catalyseur d'une mutation inévitable** ..... 17

**Partie 1 : Transformation accélérée ou rupture fondamentale ?** .....25

1.1. Une variété d'acteurs face à un nouveau paradigme .....26

1.2. Un secteur sous tension technologique .....28

1.3. Des missions et des méthodes redessinées ..... 31

1.4. Des acteurs en recomposition.....33

1.5. Un modèle économique qui se redéfinit..... 41

1.6. Une tentation facile pour les acheteurs de conseil .....43

**Partie 2 : Comment transformer le modèle d'affaires du conseil ?** .....47

2.1. Attentes clients : du livrable au résultat .....49

2.2. Nouveaux business models : du "temps x hommes" à la valeur hybride.....55

2.3. Opérations hybrides : humain + IA ..... 61

2.4. La révolution des livrables : du document au système vivant .....65

2.5. Delivery réinventé : vers une fabrique plus courte, plus profonde, plus durable .....67

2.6. Vente et relation commerciale : de la promesse à la preuve .....72

2.7. Relation consultant-client transformée : de prestataire à équipier augmenté .....74

2.8. Recomposition de la chaîne de valeur : orchestration vs monopole d'accès .....76

**Partie 3 : Comment repenser le consultant hybridé ?** .....81

3.1. La révolution des missions de conseil : quand l'IA devient Co-Pilot .....82

3.2. Les compétences en déclin : quand l'IA surpasse l'humain .....84

3.3. Les compétences à renforcer : l'humain au cœur de la valeur .....86

3.4. Les nouvelles compétences émergentes : naviguer dans un monde augmenté.....89

3.5. L'évolution des carrières, des rôles et des structures de cabinet..... 91

**Partie 4 : Comment engager et réussir cette transformation ?** ..... 97

4.1. Auto-Diagnostic : évaluez votre niveau de maturité IA ....98

4.2. Boîte à outils pratique pour accélérer la transformation IA .... 102

4.3. Le jugement humain augmenté : nouveaux rôles et gestion des biais cognitifs ..... 106

4.4. Auto-diagnostic : évaluez votre niveau de maturité sur les basics à renforcer .....110

4.5. Boîte à outils : développer les fondamentaux du consultant à l'ère de l'IA ..... 111

4.6. Chantiers prioritaires pour une transformation interne réussie ..... 113

4.7. Un modèle de montée en compétence adapté à chaque profil.....115

**Partie 5 : Quelles leçons apprises du terrain ?** ..... 119

5.1. Préambule : l'expérience concrète, pilier de l'apprentissage ..... 120

5.2. Les leçons apprises : naviguer les obstacles de l'adoption de l'IA .....120

5.3. Les success stories : quand l'IA démultiplie la valeur des missions .....130

5.4. Visions d'avenir et conseils des leaders du secteur ..... 133

**Partie 6 : Quel nouveau cadre pour les acheteurs à l'ère de l'IA ?** .....137

6.1. Le nouveau contexte : ce que l'IA change dans l'achat de conseil ..... 138

6.2. Ce que les acheteurs doivent exiger : le nouveau cahier des charges ..... 140

6.3. Comment négocier à l'ère de l'IA ..... 142

6.4. Les erreurs fréquentes des acheteurs à l'ère de l'IA..... 143

6.5. Les erreurs symétriques des cabinets..... 144

6.6. Cas emblématiques ..... 145

6.7. La propriété intellectuelle : colonne vertébrale du contrat à l'ère de l'IA ..... 146

6.8. Le rôle émergent du CPO (Chief Procurement Officer) : architecte de la transformation ..... 147

6.9. Les archétypes d'acheteurs à l'ère de l'IA..... 148

6.10. Vers une alliance modernisée entre cabinets et acheteurs ..... 149

**Partie 7 : Quelles sont les 10 recommandations stratégiques pour 202X ?** ..... 151

7.1. Impulser et partager une vision stratégique IA avec Leadership ..... 153

7.2. Transformer la proposition de valeur et les offres..... 153

7.3. Industrialiser le delivery en s'appuyant sur l'IA Agentique... ..... 157

7.4. Refondre la culture et promouvoir l'IA Literacy ..... 159

7.5. Développer des compétences humaines différenciantes ... ..... 166

7.6. Maîtriser et Gouverner la Dette IA ..... 169

7.7. Bâtir une Infrastructure et une Stratégie Data "(I)Agent-Ready" ..... 172

7.8. Valoriser et Monétiser les Actifs (Assets) ..... 174

7.9. Piloter la Transformation et Mesurer son Impact (ROI) .. 177

7.10. Nouer des Alliances Stratégiques et Maîtriser l'Écosystème..... 178

**Partie 8 : Le conseil, laboratoire des autres secteurs ?** .....183

8.1. De la "firme augmentée" à l'écosystème orchestré ..... 184

8.2. Économie des agents et marchés de la preuve ..... 185

8.3. Des modèles d'affaires transposables aux autres secteurs de services ..... 186

8.4. Le Conseil peut montrer la voie à l'ère de l'IA ..... 187

**Conclusion : Le consultant de demain, producteur et orchestrateur de l'intelligence** ...191

I. Le basculement de la valeur : du temps à la preuve ..... 192

II. Le Nouveau Contrat : Vendre des Capacités, non des Livrables.. ..... 193

III. L'Humain au cœur : L'Orchestrateur d'Intelligence Hybride.... 194

IV. Le Pilier de la Confiance : Gouvernance et Dette IA..... 196

V. Conclusion : L'Architecte de la Symbiose .....197

**Annexes Outils et Ressources** ..... 199

**Annexe Outils et Ressources 1 :** Le piège ChatGPT, confondre outil et technologie ..... 199

**Annexe Outils et Ressources 2 :** Evaluation du potentiel d'automatisation / IAisation ..... 201

**Annexe Outils et Ressources 3 :** Grille d'évaluation de la maturité IA d'un cabinet.....204

**Annexe Outils et Ressources 4 :** Grille d'évaluation de la maturité IA d'un consultant .....205

**Annexe Outils et Ressources 5 :** Outil d'évaluation de la dette IA d'un cabinet .....207

**Annexe Outils et Ressources 6 :** Devenir un consultant junior augmenté - parcours en 12 mois .....209

**Annexe Outils et Ressources 7 :** Quelques outils remarquables (et utiles) ..... 212

**Annexes Bibliographiques** ..... 227

**Annexe Bibliographique 1 :** Liste des contributeurs .....227

**Annexe Bibliographique 2 :** L'Histoire et les perspectives de l'Intelligence Artificielle .....237

**Annexe Bibliographique 3 :** Glossaire des termes clés de l'IA ...240

**Annexe Bibliographique 4 :** Principales références et sources .242

**Annexe Bibliographique 5 :** Éléments de prospectives .....246



TL;DR<sup>4</sup> :

Ce livre blanc naît d'un constat partagé : l'intelligence artificielle bouleverse en profondeur les métiers du conseil. Plutôt que d'opposer IA et consultant, il s'agit ici de comprendre comment leur combinaison ouvre une nouvelle ère de performance et de sens. L'ouvrage rassemble les voix de dirigeants, d'experts modèle de revenu, de Partners, de coachs et de fonds d'investissement autour d'une même ambition : croiser les regards, confronter les convictions et identifier les leviers d'action concrets. La démarche se veut lucide et constructive — ni technophile, ni défensive. En articulant prospective et retours de terrain, le document pose les jalons d'un conseil augmenté, capable d'allier rigueur analytique, puissance algorithmique et intuition humaine. L'IA n'est pas un substitut : elle est un miroir qui révèle la valeur réelle du métier de consultant — celle de comprendre, décider et transformer. Le conseil du futur sera hybride, systémique et ancré dans l'éthique de l'action.

4 - TL; DR = Too Long ; Didn't Read

# Avant-propos : Un travail collectif au service de tous

Ce livre blanc est le fruit d'une démarche collaborative<sup>5</sup>, née de la volonté de croiser les regards, d'enrichir les réflexions et d'apporter une analyse nuancée sur un constat partagé : l'intelligence artificielle transforme en profondeur le secteur du conseil. Elle apparaît comme un véritable levier de transformation et un élément clé de différenciation.

Il ne s'agit pas d'un discours alarmiste, mais d'un travail ancré dans le réel et nourri par divers experts.

Cabinets de conseil en stratégie, structures spécialisées en transformation digitale, fonds d'investissement, conseil en ingénierie ou cabinets de coaching et formation... tous ont contribué à cet effort d'analyse et de projection. Le dialogue entre ces acteurs issus de différents horizons du conseil a permis de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre, les tensions émergentes,

mais aussi les opportunités inédites que l'IA ouvre pour la profession<sup>6</sup>. Chacun a apporté sa lecture, ses convictions, ses doutes aussi. Il ne s'agit pas de dresser un état des lieux figé mais de poser des questions ouvertes, faire émerger des pistes d'analyse et partager des intuitions.

Notre ambition est claire : proposer aux consultants, aux dirigeants de cabinets, à leurs partenaires et à leurs clients un cadre de lecture structuré, des outils concrets et des pistes d'action pour mieux aborder et anticiper les impacts de cette transformation. L'objectif est de saisir à la fois les opportunités et les enjeux qu'elle représente. Car si l'IA bouleverse les pratiques, elle ne remplace pas l'intelligence humaine<sup>7</sup> : elle la complète, l'augmente, et parfois la défie. Et c'est justement dans cette tension complexe mais féconde que peut se construire l'avenir du conseil.

5 - La liste détaillée des contributeurs avec leur qualité et leur organisation de rattachement figure en annexe bibliographique 1  
6 - In silico we trust  
7 - In homine we trust (even more)



TL;DR :

➤ L'IA, CATALYSEUR SYSTÉMIQUE D'UNE MUTATION INÉVITABLE DU CONSEIL

L'intelligence artificielle ne constitue pas une innovation technologique parmi d'autres : elle agit comme un **catalyseur systémique** qui accélère, révèle et amplifie une transformation déjà latente du métier du conseil. Cette introduction pose le cadre général du livre blanc en montrant que l'IA ne remet pas seulement en cause les outils ou les méthodes du conseil, mais **ses fondements mêmes : création de valeur, légitimité, compétences, modèles économiques et relation client.**

Le conseil a historiquement prospéré sur une asymétrie d'information, une rareté de l'expertise et une capacité à structurer la décision dans des environnements complexes. L'IA bouleverse cet équilibre en démocratisant l'accès à l'intelligence analytique, en accélérant la production des analyses et en rendant visibles des tâches autrefois considérées comme à forte valeur ajoutée. Cette rupture ne signe pas la fin du conseil, mais impose une **refondation impérative de sa proposition de valeur.**

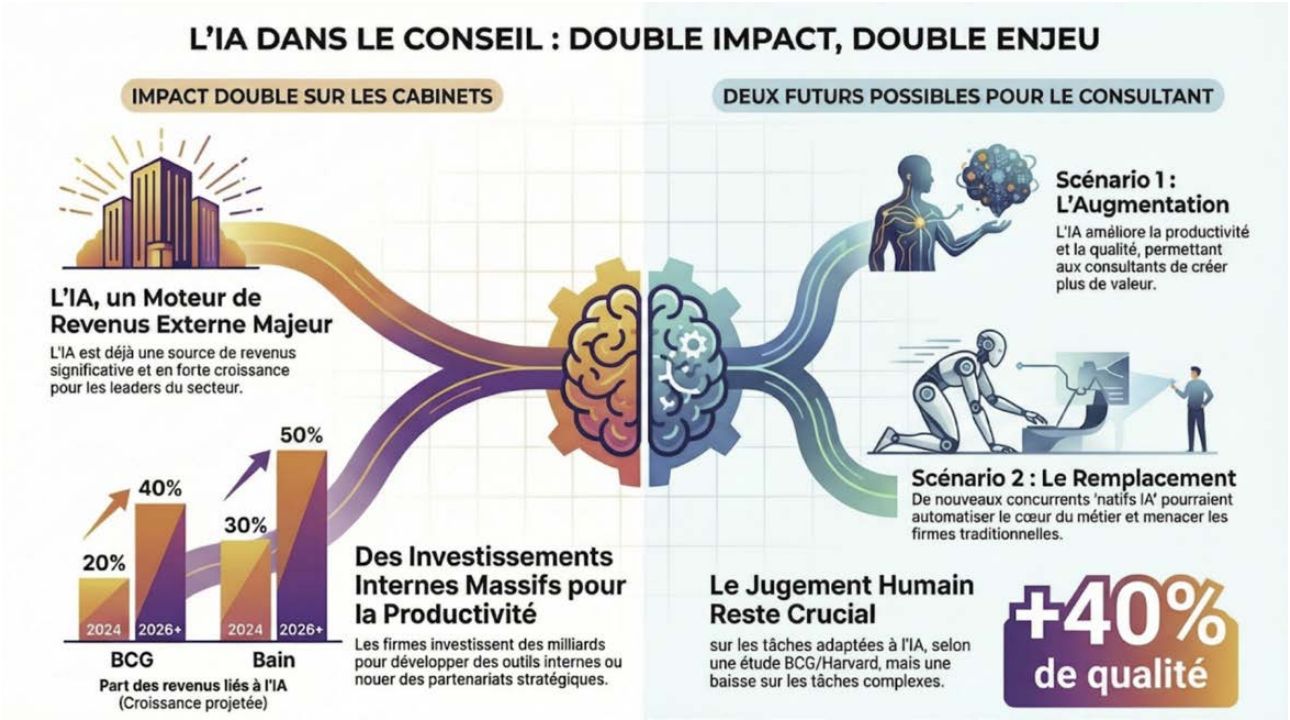
L'introduction insiste sur un point clé : **le cœur du métier se déplace.** La valeur n'est plus dans la production d'analyses, mais dans la capacité à poser les bonnes questions, à interpréter des résultats générés par l'IA, à arbitrer dans l'incertitude, à orchestrer des transformations complexes et à assumer la responsabilité des décisions. Le consultant est appelé à devenir un **acteur central de l'intelligence hybride**, combinant jugement humain, puissance technologique et compréhension fine des contextes organisationnels.

Cette partie introductive met également en garde contre deux écueils symétriques : une fascination naïve pour la technologie, qui conduirait à une automatisation aveugle des décisions, et un rejet défensif de l'IA, qui condamnerait le conseil à l'obsolescence. Entre ces deux extrêmes, le livre blanc défend une voie exigeante : celle du **conseil augmenté**, fondé sur la maîtrise de l'IA, la gouvernance responsable, le Human-in-the-Loop et la confiance.

Enfin, l'introduction explicite l'ambition du livre blanc : proposer une grille de lecture structurée pour comprendre cette mutation, analyser ses impacts sur les cabinets, les consultants, les acheteurs et les clients, et offrir des repères concrets pour agir. Elle annonce les différentes parties de l'ouvrage comme autant de facettes d'un même mouvement : **la transformation du conseil en un métier plus stratégique, plus responsable et plus exigeant à l'ère de l'IA.**

➤ L'IA NE SIGNE PAS LA FIN DU CONSEIL. ELLE IMPOSE SA REFONDATION.

# Introduction : L'IA, catalyseur d'une mutation inévitable



## L'IA face au miroir du conseil : la fin d'un modèle, le début d'un autre

Le retentissement de l'article publié par *Bloomberg* à l'automne 2025, évoquant des anciens de McKinsey, BCG et Bain entraînant des modèles d'intelligence artificielle pour automatiser une partie du travail de conseil, a agi comme un révélateur.

Pour certains, c'est le début de la fin d'une industrie. Pour d'autres, c'est l'inévitable mutation d'un modèle devenu obsolète. En réalité, il s'agit moins d'une rupture que d'un réaligement en profondeur : la redéfinition du rôle même du conseil dans un monde où la donnée, la vitesse et l'itération ont remplacé la rareté de l'information comme avantage concurrentiel.



Pendant près d'un demi-siècle, la chaîne de valeur du conseil s'est structurée autour de l'analyse : collecter des données, les comparer, les interpréter, puis formuler des recommandations. Cette économie de l'expertise reposait sur la maîtrise des méthodes, des benchmarks et de la synthèse. Or, cette séquence – observer, analyser, recommander – est précisément celle que l'intelligence artificielle est désormais capable de reproduire, souvent mieux et plus vite. Les fondations du métier sont donc mécaniquement ébranlées : tout ce qui relève du traitement de l'information devient une commodité algorithmique.

Mais réduire le conseil à l'analyse serait une erreur. Depuis toujours, la véritable valeur du conseil réside ailleurs : dans le discernement, la mise en sens, l'articulation entre intuition, raisonnement et action collective. Le jugement humain, l'interprétation stratégique, la capacité à mobiliser une organisation autour d'un projet commun – voilà ce qu'aucun modèle ne peut automatiser. L'IA ne détruit donc pas le conseil : elle en déplace le centre de gravité. Elle libère le temps cognitif pour que les consultants puissent redevenir ce qu'ils auraient toujours dû être : des partenaires de transformation, des architectes d'intelligence collective, des catalyseurs d'apprentissage stratégique.

Cette mutation consacre la fin d'un modèle prescriptif, hérité du XX<sup>e</sup> siècle, où les consultants livraient des réponses. L'ère qui s'ouvre est celle du partenariat : le conseil se fait avec les clients, pas pour eux. La stratégie n'est plus un rapport mais une conversation continue, un système vivant d'ajustement et d'expérimentation. Les organisations ne veulent plus qu'on leur dise quoi penser – elles veulent apprendre à penser différemment et le conseil doit les aider à trouver les questions pertinentes.

**Ainsi se dessine un nouveau paradigme, fondé sur quatre piliers :**

**1. Le partenariat plutôt que la prescription.** La valeur émerge de la co-construction, non de la transmission verticale.

**2. L'intelligence contextuelle plutôt que les “best practices” et les démarches.** La stratégie cesse d'être un modèle à appliquer pour redevenir une lecture singulière du réel.

**3. La montée en compétence plutôt que la dépendance.** Le rôle du conseil n'est plus de livrer des solutions mais de renforcer la capacité stratégique interne.

**4. La transformation continue plutôt que les missions ponctuelles.** Le conseil devient un écosystème d'apprentissage collectif, où l'on sent, teste, et ajuste en permanence.

Dans ce contexte, l'IA n'est pas une menace mais un levier : elle accélère la fin du conseil “PowerPoint” pour faire émerger le conseil “Phygital”, celui qui combine la puissance des modèles avec la profondeur du jugement humain. Là où l'analyste produisait des slides, l'IA produit des scénarios. Là où le consultant structurant apportait des frameworks, le conseiller augmenté orchestre un dialogue stratégique entre l'humain et la machine.

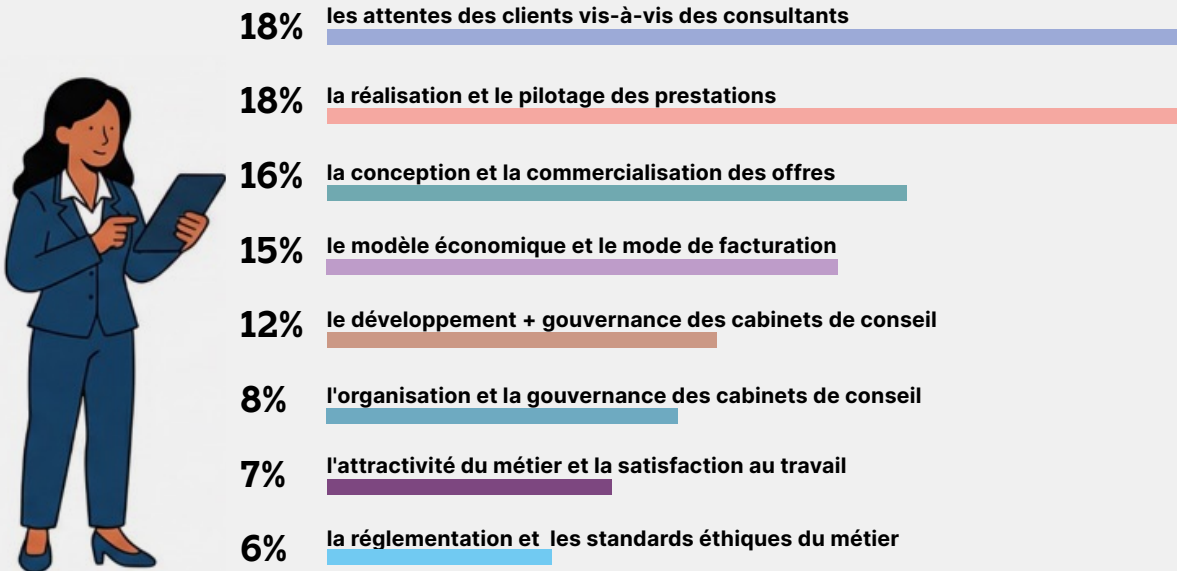
Cette recomposition s'inscrit dans une dynamique plus large : celle du passage du *knowledge capitalism* au *capability capitalism*. La connaissance ne vaut plus par sa possession, mais par sa mise en œuvre partagée. Les cabinets qui survivront ne seront pas les plus grands, mais les plus capables de penser, d'apprendre et de s'adapter plus vite que leurs clients. L'avantage ne résidera plus dans le contenu, mais dans la capacité à créer du sens et du mouvement.

L'enjeu n'est donc plus de savoir si l'IA va remplacer les consultants. Elle va remplacer ceux qui se contentent de reproduire les anciens schémas. Mais elle renforcera ceux qui comprennent que le futur du conseil se joue dans l'orchestration de l'intelligence hybride — celle des humains, des machines et des collectifs.

En somme, la question n'est plus : peut-on encore faire du conseil à l'ère de l'IA ?

La vraie question est : *comment tirer le meilleur de l'IA pour réenchanter le conseil ?*

**Dans les 12 prochains mois, vous pensez que l'IA va transformer principalement**



Sondage Club Consulting & Coaching (C3) d'HEC Alumni - Octobre à Décembre 2025

lus grands, mais les plus capables de penser, d'apprendre et de s'adapter plus vite que leurs clients. L'avantage ne résidera plus dans le contenu, mais dans la capacité à créer du sens et du mouvement.

L'enjeu n'est donc plus de savoir si l'IA va remplacer les consultants. Elle va remplacer ceux qui se contentent de reproduire les anciens schémas. Mais elle renforcera ceux qui comprennent que le futur du conseil se joue dans l'orchestration de l'intelligence hybride — celle des humains, des machines et des collectifs.

En somme, la question n'est plus : peut-on encore faire du conseil à l'ère de l'IA ?

La vraie question est : *comment tirer le meilleur de l'IA pour réenchanter le conseil ?*

L'IA n'est pas un gadget technologique : c'est une **onde de choc structurelle** qui reconfigure l'économie du conseil, en bouleversant les modèles de facturation, les méthodes de *delivery* et la hiérarchie des compétences.

Cette mutation est alimentée par une pression client croissante :

➤ **L'exigence de la preuve** : Les entreprises clientes n'achèteront plus des heures de travail, des promesses ou des rapports statiques ; elles exigeront dès les premiers échanges des démonstrateurs contextualisés, des **preuves d'impact et des solutions opérationnelles** durables, alignant la tarification sur la valeur générée plutôt que sur l'effort fourni.

➤ **Le Quintette d'exigence** : Les directions générales veulent des résultats mesurables, rapides et sécurisés, formulant désormais leur demande autour du quintette : **Faster, Better, Stronger, Cheaper, Safer.**

L'IA accélère la fin d'un modèle prescriptif, hérité du XX<sup>e</sup> siècle, où les consultants livraient des réponses. L'ère qui s'ouvre est celle du **partenariat : le conseil se fait avec les clients, pas pour eux.**

L'intelligence artificielle n'est pas une technologie de plus dans l'arsenal du consultant. Elle recompose simultanément les modèles économiques, les chaînes de valeur, les méthodes de travail, les attentes des clients et le rôle même du consultant. Au fond, l'IA n'accélère pas seulement le conseil : elle le **reconfigure.**

Pendant des décennies, le métier a reposé sur un triptyque bien établi :

- 1. Collecter et analyser l'information,
- 2. Produire des livrables et des recommandations,
- 3. Accompagner les décisions et la mise en œuvre.

L'arrivée de l'IA générative puis agentique bouleverse ce séquençage. La frontière entre production, analyse, synthèse, décision et exécution devient poreuse. La donnée circule, s'agrège et se transforme en continu ; les modèles apprennent, suggèrent, orchestrent. Le travail du consultant se déplace : **moins produire, plus orchestrer** ; moins assembler, plus contextualiser ; moins exécuter, plus incarner et décider.

Cette mutation n'est ni théorique ni lointaine : elle est déjà visible dans les pratiques des cabinets, dans les attentes des clients et dans les ambitions des nouveaux entrants, qui redessinent des pans entiers du marché. À mesure que l'IA s'invite au cœur des missions — des diagnostics rapides aux copilotes IA internes, des simulateurs de scénarios aux agents autonomes — elle révèle un paysage

profondément recomposé où les avantages historiques ne suffisent plus.

**Le conseil n'est pas en train de disparaître ; il est en train de changer de nature.**

Et ce changement, systémique, appelle un nouveau cadre de lecture. **C'est la raison d'être de ce livre blanc.**

**L'IA comme moteur d'une recomposition profonde du secteur**

L'IA transforme simultanément :

**a. La structure du marché**

Le conseil n'est plus isolé : il est désormais en compétition ou en partenariat avec :

- des **acteurs technologiques** qui pénètrent les organisations en profondeur (OpenAI, hyperscalers),
- des **plateformes logicielles** qui capturent les flux de travail,

- des **intégrateurs et éditeurs** qui enrichissent leurs offres avec l'IA,
- des **écosystèmes hybrides** où l'offre se construit à plusieurs mains.

Le cœur de la valeur se déplace vers la capacité à combiner **technologie, données, opérations et transformation humaine.**

**b. Les méthodes et le delivery**

Les missions ne suivent plus un cycle linéaire ; elles deviennent :

- **itératives,**
- **soutenues par des artefacts vivants** (agents, jumeaux opérationnels, dashboards smart),
- **orientées preuve,**
- **ancrées dans la continuité** via le run & operate.

Le livrable cesse d'être un document : il devient un **système actif** qui vit au-delà de la mission.

**c. La relation client**

Les entreprises ne souhaitent plus des recommandations : elles attendent des résultats tangibles, mesurables et rapides. Elles veulent :

- des **solutions prouvées,**
- des **plateformes réutilisables,**
- des **outcomes,**
- une **accélération visible.**

Le consultant n'est plus seulement expert : il devient **orchestrateur de valeur**, épaulé par l'IA.

**d. Les compétences du consultant**

Les compétences dites "réplicables" — recherche, synthèse, analyses de base, maquettage, documentation — sont largement automatisables. Elles perdent leur statut de différenciation.

En revanche, se renforcent toutes les compétences :

- relationnelles,
- politiques,
- stratégiques,
- d'orchestration,

- de jugement contextualisé.

Le consultant augmente sa valeur non par ce qu'il produit, mais par ce qu'il **débloque**.

**Pourquoi une transformation inévitable ?**

Trois dynamiques convergent et rendent ce basculement impossible à ignorer :

**1. L'accélération technologique**

Les modèles deviennent plus rapides, plus fiables, plus multimodaux, plus intégrés aux systèmes opérationnels. Leur adoption n'est plus un sujet de R&D mais un impératif stratégique.

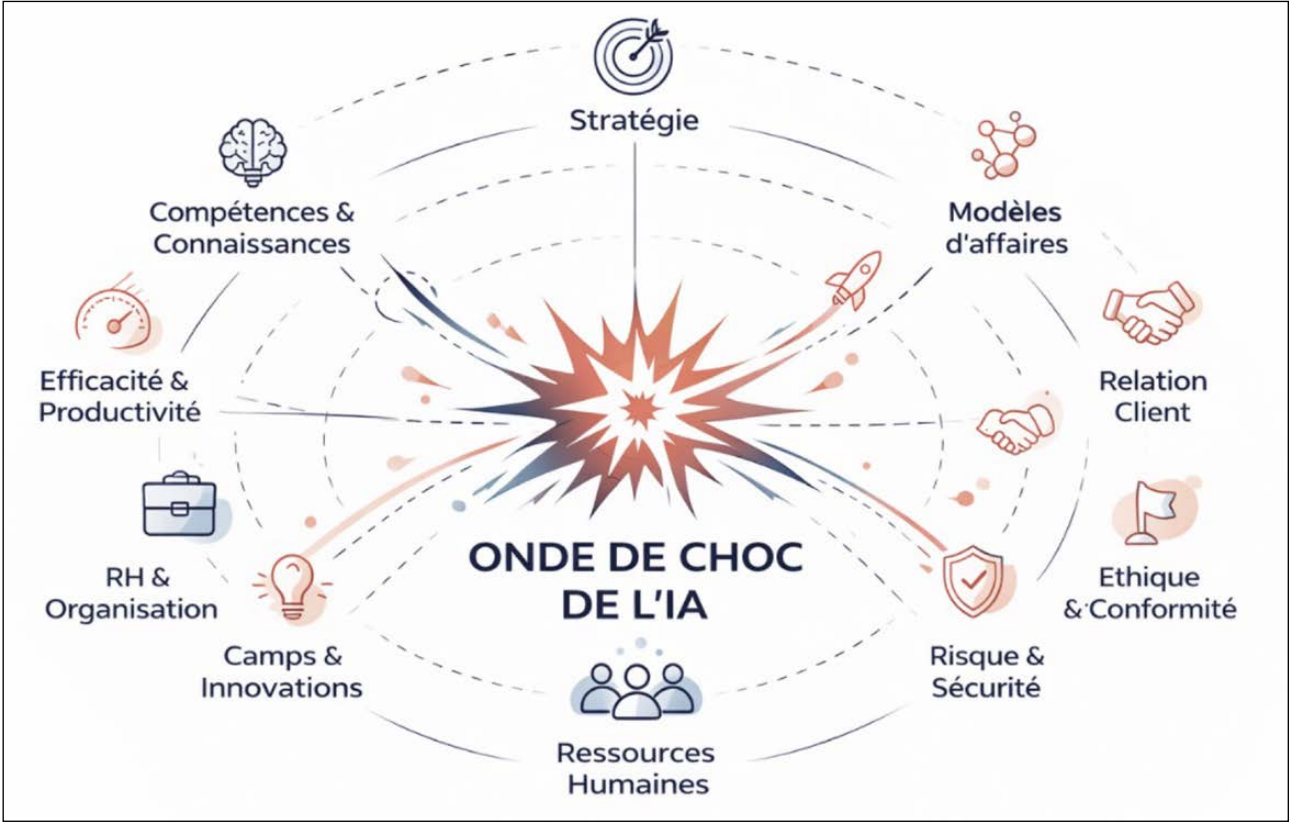
**2. La pression des clients**

Les entreprises réclament une preuve d'impact et non une promesse d'impact. Les délais raccourcissent ; le retour sur investissement doit être immédiat.

**3. La recomposition de la chaîne de valeur**

Les acteurs de l'IA occupent désormais des fonctions autrefois réservées aux consultants : structuration de données, workflow orchestration, accélérateurs métiers.

Ce déplacement impose au conseil de se repositionner : **moins sur le "recommander" et plus sur le "faire qui transforme"**.





Le rôle du présent livre blanc

Ce livre blanc répond à un double objectif ambitieux :

A. Offrir un cadre de lecture structuré

Il éclaire :

- les dynamiques technologiques,
- les effets de l'IA sur les modèles de conseil,
- l'évolution des compétences et des organisations,
- les risques, les opportunités, les angles morts.

B. Proposer un guide d'action concret

Il fournit :

- des outils,
- des diagnostics,
- des référentiels de compétences,
- des stratégies opérationnelles,
- des recommandations détaillées pour réussir la transformation IA.

Il n'est ni technophile ni alarmiste.

Il cherche à articuler **lucidité et ambition, réalité et stratégie, analyse et action.**

Il est structuré en 8 parties :

PARTIE 1  
UNE INDUSTRIE EN RECOMPOSITION  
ACCÉLÉRÉE

Elle décrit les tensions technologiques, les nouveaux entrants, les modèles émergents, la fin du pyramidal standardisé et l'entrée dans une économie des plateformes.

PARTIE 2  
UNE PROPOSITION DE VALEUR RÉINVENTÉE

Elle montre comment l'IA transforme les attentes clients, les business models, le delivery, les livrables et la relation commerciale. Le centre de gravité se déplace vers le résultat.

PARTIE 3  
LE CONSULTANT AUGMENTÉ : NOUVEAUX  
RÔLES ET NOUVELLES COMPÉTENCES

Elle explore l'évolution des métiers, l'émergence d'hybrides humains + agents, et la montée en puissance des compétences différenciantes.

PARTIE 4  
STRATÉGIES D'IMPLÉMENTATION  
ET MAÎTRISE DES RISQUES

Elle propose diagnostics, outils, parcours de formation, cadres de jugement et grilles de maturité.

PARTIE 5  
LA VOIX DU TERRAIN :  
RETOURS D'EXPÉRIENCE

Elle synthétise les succès, difficultés, résistances et conditions de réussite observées dans les cabinets interrogés.

PARTIE 6  
L'ACHAT DE CONSEIL À L'ÈRE DE L'IA

Elle analyse l'évolution de la demande, la montée en maturité des acheteurs, les nouveaux critères de sélection et les modèles de pricing.

PARTIE 7  
LES RECOMMANDATIONS  
STRATÉGIQUES POUR 202X

Elle articule les leviers prioritaires : vision, gouvernance, compétences, industrialisation, dette IA, stratégie data, monétisation, alliances.

PARTIE 8  
LE CONSEIL COMME LABORATOIRE  
D'INNOVATION

Elle montre comment le secteur anticipe, préfigure et inspire les transformations des autres industries.

Les différentes parties sont jalonnées de petites infographies qui restituent les résultats d'un sondage mené auprès des membres du club consulting & coaching d'HEC Alumni et des équipes internes des contributeurs.

Pour le lecteur pressé, nous avons mis un TL;DR<sup>9</sup> en tête de chaque chapitre, assorti d'une infographie récapitulative.

Bonne lecture !



<sup>9</sup> TL; DR = Too Long ; Didn't Read

TL;DR<sup>10</sup> :

➤ L'IA COMME ONDE DE CHOC STRUCTURELLE DU CONSEIL.

L'intelligence artificielle ne constitue pas une évolution incrémentale du conseil, mais une onde de choc structurelle qui reconfigure en profondeur les fondements économiques, opérationnels et cognitifs du secteur. Elle automatise massivement les tâches analytiques, réduit l'asymétrie d'information entre cabinets et clients, et remet en cause le modèle historique fondé sur le temps-homme, la pyramide des équipes et la production de livrables statiques.

Cette transformation n'entraîne pas la disparition du conseil, mais un **déplacement radical de la valeur** : de la production d'analyses vers le jugement, l'orchestration, la capacité à décider dans l'incertitude et à piloter des transformations complexes intégrant humains et machines. Le consultant n'est plus seulement producteur d'intelligence, il devient **architecte d'intelligence hybride**.

La Partie 1 montre que les cabinets sont confrontés à un double défi : **absorber la puissance de l'IA** sans dégrader la qualité des décisions, et **préserver leur légitimité** dans un monde où l'accès à l'information est largement démocratisé. Les modèles économiques, les compétences, les rôles, les modes de collaboration et les critères de performance sont profondément impactés.

L'IA agit comme un révélateur : elle met en lumière les limites des approches traditionnelles du conseil et accélère une refondation déjà latente du métier. Les cabinets capables de combiner puissance technologique, profondeur humaine et gouvernance responsable pourront se réinventer ; les autres verront leur proposition de valeur progressivement s'éroder.

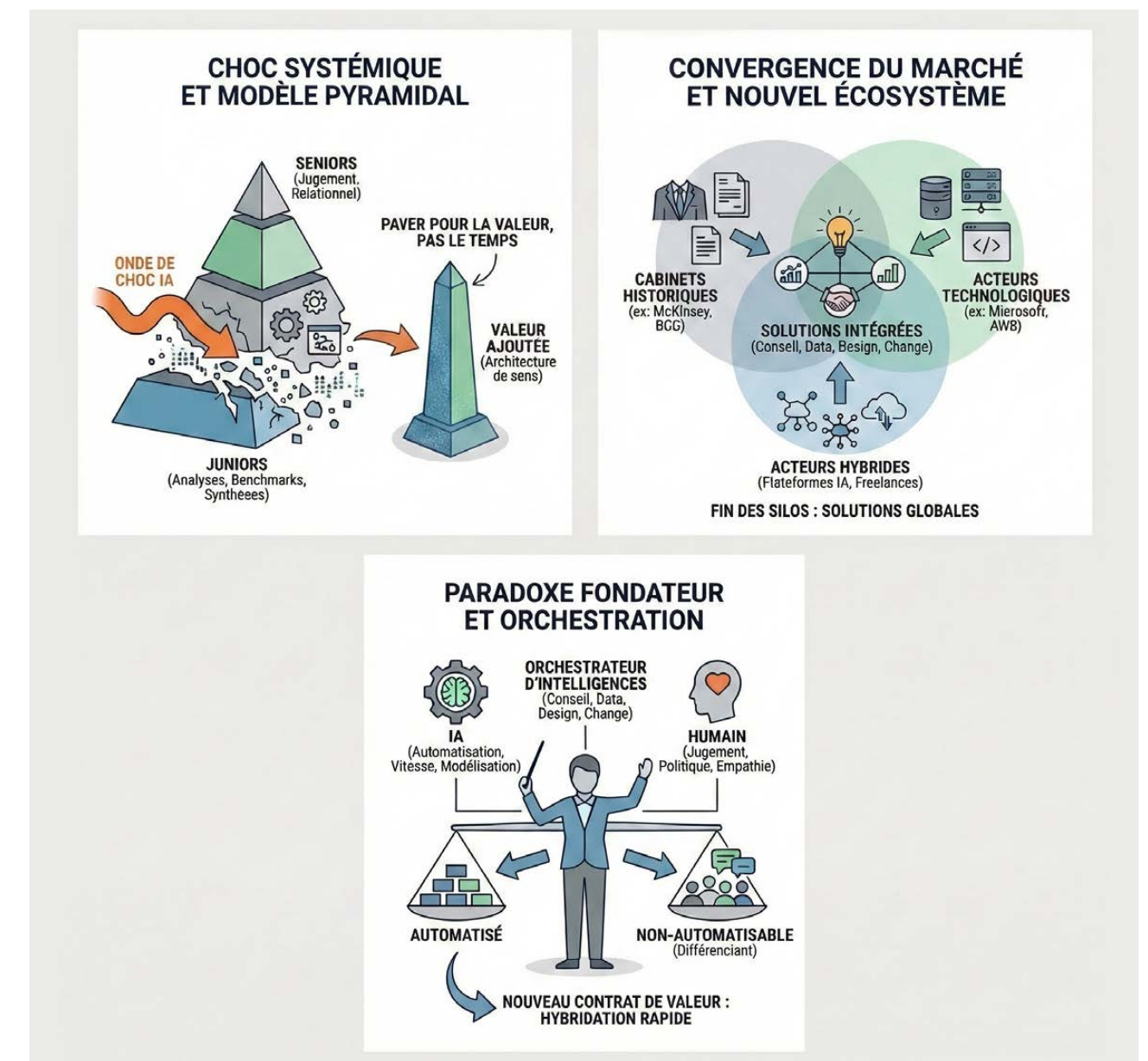
En filigrane, cette partie pose une conviction centrale du livre blanc :

**le futur du conseil ne sera ni humain seul, ni automatisé, mais résolument hybride**, fondé sur une orchestration maîtrisée de l'intelligence humaine et de l'intelligence artificielle.

Dans ce contexte, la différenciation passe par l'hybridation : combiner profondeur métier, maîtrise technologique, compréhension humaine et capacité à délivrer des résultats concrets et durables pour les clients.

<sup>10</sup> TL; DR = Too Long ; Didn't Read

# Transformation accélérée ou rupture fondamentale ?





## 1.1. Une variété d'acteurs face à un nouveau paradigme

L'IA ne va pas tuer le conseil. Les prédictions de disparition se fondent souvent sur une méconnaissance des réalités du métier et des variétés d'acteurs, voire une stratégie d'achat visant à faire baisser les prix des experts ou le montant des factures.

Nous oublions trop souvent que l'essentiel de la valeur des consultants réside aussi dans l'accompagnement des clients à la maîtrise des technologies et de leurs impacts. Celles-là même censées les faire disparaître. Au contraire, ces nouvelles technologies arment les cabinets pour adresser de nouvelles missions. Elle améliore la capacité à engager des décisions, porter une vision, et exécuter.

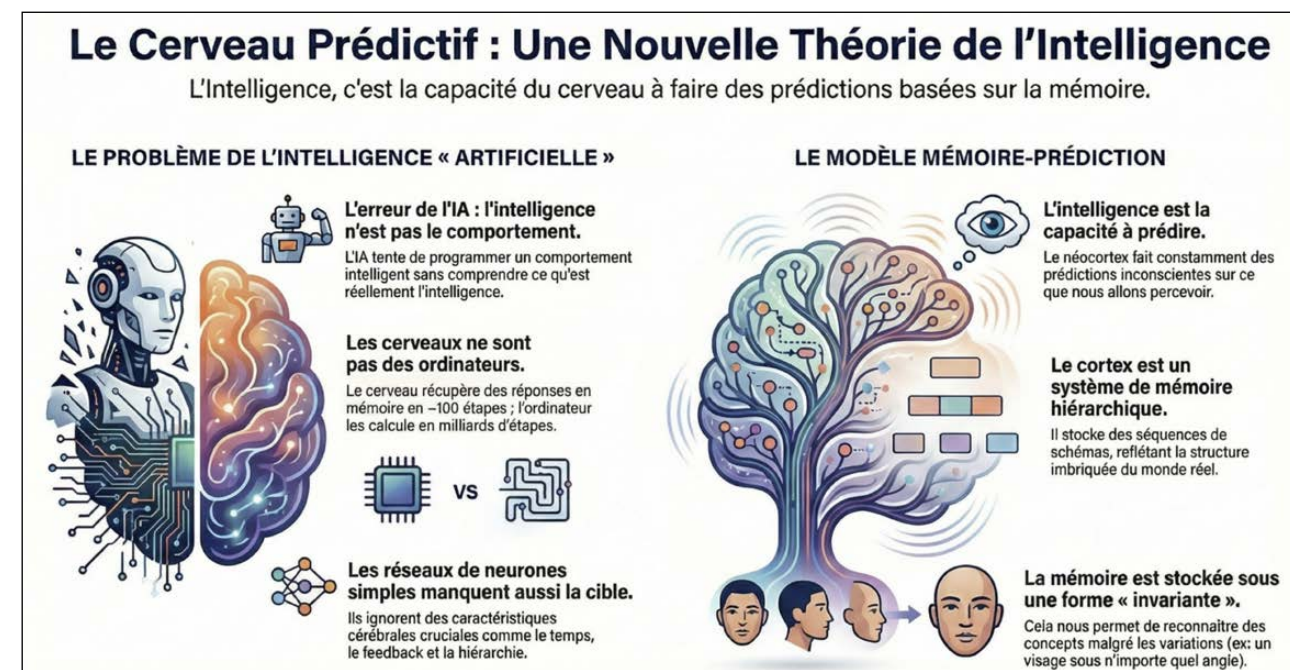
**C'est indéniable, l'IA va impacter la composition des équipes avec :**

- L'automatisation de nombreuses tâches, la réduction de la production "brute" (collecte, synthèse, analyses préparation de supports, création de scénarios...);

- Le renforcement de la valeur placée dans l'interprétation, le relationnel, la conduite du changement ;

- L'intégration de nouveaux profils et de nouvelles compétences ayant la capacité de maîtriser ces nouvelles technologies, les traduire et les relier à la stratégie et aux changements humains à entreprendre : sociologues, psychologues, cognitivistes et éducateurs d'IA.

Heureusement, la vie ne s'arrête pas, en tout cas pas pour tous, à l'IA, l'IA Gen et l'IA Agentique. La capacité à créer la confiance entre deux êtres humains, réconcilier, influencer, rassurer, promouvoir et sortir d'un cadre quel qu'il soit est d'un autre ordre que celui de l'IA. Le métier de consultant, même s'il a été dévoyé ces 25 dernières années, ne peut se résumer à de l'interim ou de la ressource d'énergie. Assumer un échec, naviguer dans un monde VUCA, comprendre les non-dits de comportements, intégrer l'agenda caché d'un Exécutif, porter un discours ou tenir un rôle de caution n'est pas du domaine de l'algorithme statistique.



Il ne faut pas oublier ce que dit Yann le Cun et sa critique sur le centrage de l'industrie sur les LLM. Ces derniers sont certes utiles mais insuffisants pour approcher une intelligence générale basée sur une représentation de l'environnement. Les modèles actuels sont des modèles statistiques qui n'ont pas de véritable compréhension du monde, peinent à raisonner, planifier et apprendre de manière efficiente. Ils sont incapables de relier perception, actions et conséquences. Ils sont incapables de créativité car ils recomposent des existants, créant parfois des synergies que nous n'avons pas vues. Ce que nous prenons pour de la créativité, n'est en réalité qu'un manque de lecture et de culture de notre part. D'autres modèles sont en cours d'étude. Les travaux sur JEPA (<http://yann.lecun.com/>) sont prometteurs mais prendront de nombreuses années pour aboutir.

De ce fait, l'impact ne sera pas le même dans l'ensemble de l'industrie du conseil.

Ne serait-ce qu'en prenant le Syntec comme exemple, il est possible de se rendre compte de la diversité des compétences et des talents la composant. La fédération regroupe les syndicats :

- Du Conseil (250 entreprises),
- De l'ingénierie (80.000 entreprises),
- Les Acteurs de la Compétence (1.350 entreprises),
- Les acteurs de l'évènementiel avec Unimev (400 entreprises),
- et Numeum pour les métiers du numérique (2.300 entreprises).

En zoomant sur Syntec Conseil à nouveau le syndicat regroupe ses adhérents en cinq secteurs (conseil en stratégie et management, études, conseil en recrutement, conseil en évolution professionnelle et conseil en communication), il est à nouveau possible de se rendre compte de la diversité des métiers.

A ceux-ci s'ajoutent plus de 151.000 indépendants.

Parmi ces entreprises, celles qui se cantonnent à de la fourniture de ressources d'énergie humaine à faible expertise et/ou de la pure production de livrables, impliquant des armées de ressources à bas salaires (incluant juniors et alternants) se verront fortement impactées, concurrencées, voire remplacées par l'IA (à noter que le code informatique est aussi un livrable). Réduites à une commodité, elles verront leur chiffre d'affaires baisser et au risque de disparaître se trouveront conduites à se concentrer et se réinventer. Ce sont celles aussi qui jouent la juniorisation pensant pouvoir augmenter leur marge en restant dans un modèle pyramidal.

Celles dont les compétences d'accompagnement, de jugement, de compréhension de l'humain, de l'intuitu personae, des expertises métiers ou technologiques fortes et qui renforcent leurs niveaux de séniorité et d'expertises n'ont pas de prix. C'est aussi le cas des indépendants qui vivent grâce à leur expertise.

C'est d'ailleurs ce qu'on compris les nouveaux entrants de la chaîne de valeur. Les Ipsos, Kantar, S&P ou Allianz consulting et même maintenant OpenAI après Google, Meta ou Anthropic ne s'y trompent pas. La maîtrise des benchmarks et des données (Ipsos...), des métiers de leurs clients (Allianz...) ou des déploiements à l'échelle (OpenAI...) sont clés. Pourquoi aller chercher des partenariats d'intégration ou de conseil alors même qu'il est possible d'attirer sur son seul nom les ressources qui permettent de faire ce travail à meilleur prix.



## 1.2. Un secteur sous tension technologique

Si l'IA est omniprésente dans les discours et les investissements, elle reste une technologie encore en construction. Son évolution peut se lire en trois grandes vagues successives : l'IA analytique, fondée sur les données structurées et la modélisation prédictive ; l'IA générative, portée par les LLMs (Large Language Models) et les fondations multimodales ; et enfin, la vague à venir de l'IA dite « autonome » ou agentique, où les systèmes passent d'outils réactifs à entités proactives capables de piloter des processus complexes. C'est surtout le passage vers l'Agentique qui rebat les cartes. Cette nouvelle génération de systèmes vise non plus à répondre, mais à agir : coordonner des tâches, auto-détermine ses propres processus (patterns Magentic ou Group chat), décide, fait appel à l'humain, crée ses APIs lorsque nécessaire. Si cette promesse fascine, elle soulève des défis de conception, de gouvernance et de scalabilité que peu d'organisations ont encore pleinement adressés. Pour le secteur du conseil, cette transition représente à la fois une opportunité de renouvellement et un impératif de montée en compétences rapide.

En 2028, le marché des Softwares intégrant la GenAI dépassera les 697Md\$<sup>11</sup> ("Every software will be an AI", Gartner). Les softwares sans GenAI chutent de 345Md\$ en 2025 à 188Md\$ en 2028. Les applications basées uniquement sur de la GenAI plafonnent, quant à elles, à 39Md\$. C'est en 2026 que le marché du Software intégrant la GenAI va dépasser en ampleur le marché du Software sans GenAI (396Md\$ vs 282Md\$). Pour mémoire, le Cloud est évalué à 187Md\$ en 2027.

En 2028, le marché de l'Agentique passe à 102,4Md\$ de Chiffre d'affaires. Il aura doublé depuis 2025 avec une croissance en progression constante de 24% en 2026 à 27% en 2028. Il se concentre principalement sur l'automatisation des applications (61,8Md\$)<sup>12</sup>, puis l'automatisation des travaux manuels (33,1Md\$). La prise de décision représente à peine 1Md\$. A cet égard, Yann Le Cun considère que la scalabilité des modèles d'IA basés sur les transformers (les IA Gen) rencontre une barrière qui ne pourra être surmontée qu'en développant des agents guidés par leurs objectifs (ODAI, Objective-Driven AI). C'est pourquoi le Gartner estime (en 2025) que la moyenne des

entreprises atteindra la maturité suffisante que dans 6 à 8 ans pour déployer ce type d'agents. Mais à l'échelle du temps de transformation des entreprises du CAC40, c'est déjà demain.

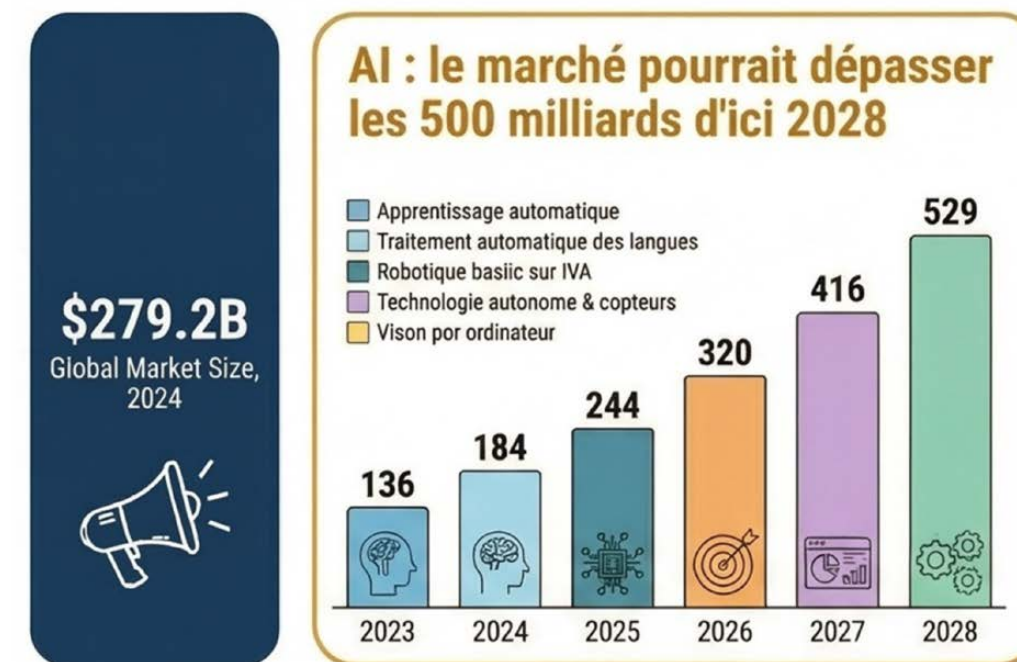
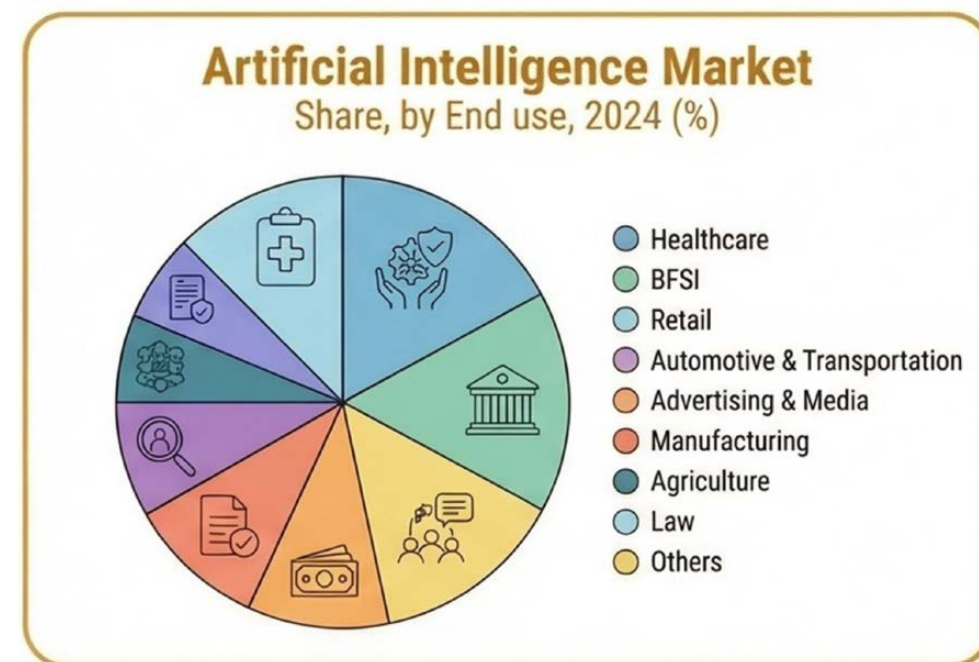
**En termes de calendrier, toujours selon le Gartner, l'accélération est rapide :**

- 2025 : des assistants IA dans chaque application
- 2026 : des agents pour des tâches spécifiques sont déployés. Les standards et normes de communication entre agents et applications sont matures et peuvent être déployés
- 2027 : les agents commencent à collaborer entre eux via une orchestration agentique au sein d'une application ou d'un environnement de données homogène.
- 2028 : les écosystèmes d'agents (issus de chaque application ou environnements de données) collaborent entre eux et agissent dynamiquement pour transformer les processus et générer de nouveaux scénarios
- 2029 : les agents sont la nouvelle normalité. Agents et humains travaillent de concert.

Certaines entreprises comme REVOLUT ont déjà pris ce virage en automatisant par l'IA plus de 65% de leurs processus. Pourquoi citer REVOLUT ? Parce que 40% des Investissements liés à l'IA s'effectueront en Banque Finance Assurance entre 2025 et 2028 avec une grosse dominante dans l'achat de solutions sur étagère.

Mais attention à garder à l'esprit les proportions. En 2025 compte tenu d'un montant des investissements technologiques des entreprises de 5 400 Md\$, nous avons sur la GenAI :

- 10,6 Md\$ : la part du Business consulting sur la GenAI et l'IA Agentique,
- 5,7 Md\$ : la part de la Tech Consulting sur la GenAI et l'IA Agentique,
- 3,4 Md\$ : la part des déploiements d'applications,
- 0,3 Md\$ : la part des managed services,
- 12,9% : la part des softwares intégrant la GenAI,
- 0,7% : la part de la GenAI seule (sans intégration dans les softwares).



<sup>11</sup> - Source : Gartner, 2025

<sup>12</sup> - Source : IDC, 2025

<sup>13</sup> - Source : Gartner 2025



**En 2028<sup>14</sup>, le marché de la GenAI et de l'Agentic représentera sur la GenAI et l'Agentic 1.320Md\$ avec :**

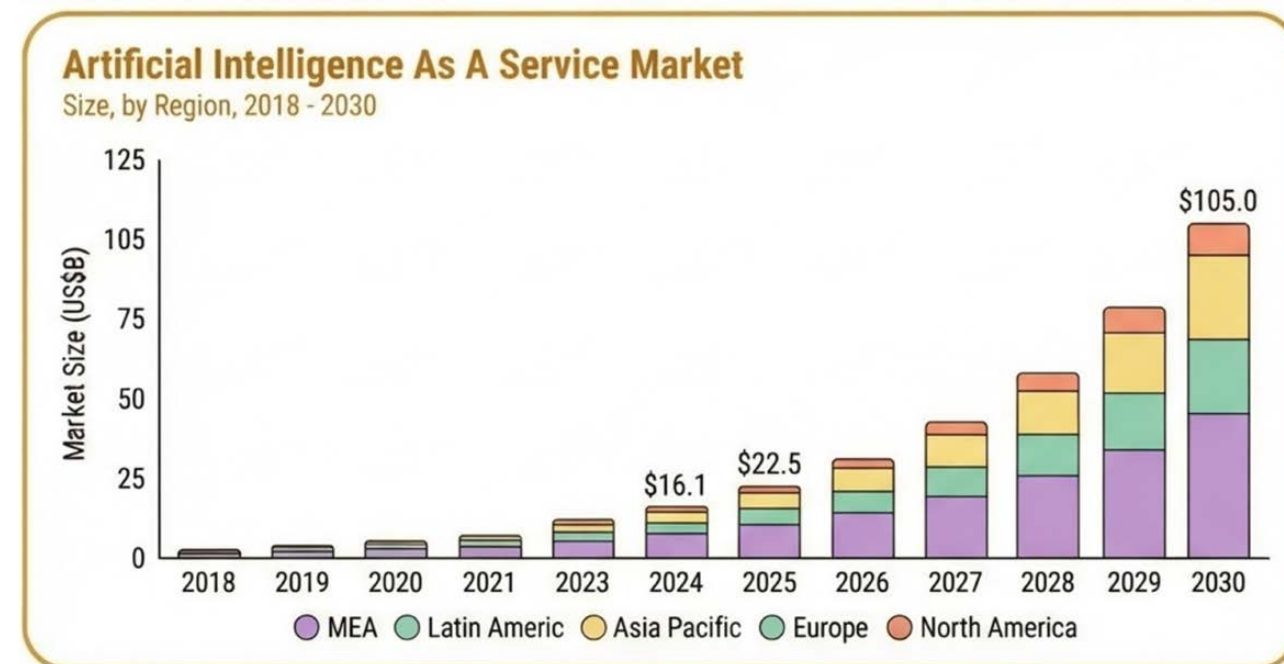
- 46,8 Md\$ (x4,4) : la part du Business consulting,
- 31,7 Md\$ (x5,6) : la part de la Tech Consulting,
- 39,4 Md\$ (x11,6) : la part des déploiements d'applications,
- 4,8 Md\$ (x16) : la part des "managed services".

Autre vision du marché, celle de l'IAaaS (as a Service) qui se développe via les plateformes des Hyperscalers. Le véritable enjeu n'est pas le conseil, mais le contrôle des flux de travail. Les géants comme OpenAI ne cherchent pas à devenir de simples conseillers, mais à s'ériger en acteur hégémonique des plate-formes de services. OpenAI a déjà lancé une branche de conseil, avec des contrats d'une valeur minimale de 10 millions de dollars, intégrant des ingénieurs sur site pour s'intégrer directement dans les opérations de base. Il ne s'agit pas de vendre de l'IA. Il s'agit de laisser derrière soi quelque chose dont le client ne peut se passer.

Les activités de Conseil sont donc loin de disparaître. Il faut cependant garder à l'esprit que l'Europe ne représente que 19% des investissements IT mondiaux (la France seulement 3%) à comparer à plus de 47% pour l'Amérique du Nord. Sur la France, la croissance du Conseil et des services technologiques est estimée d'ici à 2028 à 6,7% par le Gartner.

Néanmoins, si l'on regarde la répartition du marché du conseil en France, la part liée à l'intégration des technologies ne représente que 28% des dépenses de conseil<sup>15</sup> à comparer à :

- 17% sur la stratégie,
- 18% sur les talents et la conduite du changement,
- 14% sur l'optimisation des opérations.



14 - Source : Gartner 2025 - 15 Source : FEACO 2024

## 1.3. Des missions et des méthodes redessinées

### L'arrivée de l'IA Gen et de l'IA Agentique accélère les défis auxquels le conseil est confronté.

L'apport à l'espace se modifie : la globalisation des marchés et des offres nous oblige à dépasser les frontières entre pratiques et offres traditionnelles du Conseil, nous devons aller chercher des compétences complémentaires aux nôtres tout en prenant garde au techno-nationalisme (USA vs Chine vs Europe). La recherche de nouveaux modes de fonctionnement doit nous permettre d'exploiter des partenariats pour déplacer le centre de gravité de la compétition, de faire appel à des talents très spécialisés extérieurs à l'entreprise, d'accéder à des marchés autrefois interdits via des collaborations.

Le rapport au temps évolue : Les clients demandent toujours plus, plus vite, les propositions commerciales sont à faire dans la semaine nous obligeant à disposer d'un KM efficace et d'une approche collaborative (par les consultants pour les consultants), nous obligeant à créer l'existence d'une expertise « juste à temps ».

#### Quels facteurs sont les plus déterminants dans la décision d'intégrer l'IA à vos projets dans les 12-24 prochains mois ?



Le rapport à la complexité se transforme : L'explosion des chaînes de valeurs liée à la réglementation ou en réponse à un besoin global du client nous contraint à l'agilité, à la transversalité, à la transformation et la recombinaison de nos offres.

Le rapport à l'humain change: les générations digitales arrivent sur le marché, les clients/les consultants deviennent des pro de l'achat/vente vis-à-vis desquels il est impératif de démontrer des savoir-faire, des leaderships, une volonté d'ouverture et de partage, de nouveaux axes de motivation personnelle.

### L'intelligence artificielle transforme en profondeur la manière de travailler

L'intelligence artificielle réduit drastiquement le temps nécessaire pour passer du problème au résultat. Elle permet de contracter le temps nécessaire pour collecter des informations (et des idées), analyser les données et identifier des opportunités, définir des priorités et déployer des objectifs, planifier des actions et les mettre en œuvre, mesurer les bénéfices et partager les bonnes pratiques... De nouveaux usages collaboratifs émergent : copilotes métiers, plateformes internes d'assistants IA, hubs de contenu augmentés... autant de briques qui réorganisent la chaîne de valeur du conseil.

Elle offre la capacité de pouvoir impliquer instantanément, dans la réflexion et dans l'action, des milliers de personnes, basées aux quatre coins du monde, parlant des langues différentes, à tous les niveaux de l'organisation. Elle décroïsonne les silos et permet des transformations réellement inclusives. Les assistants numériques aident les

contributeurs à formuler leurs idées, planifier leurs actions, gérer leurs interfaces. L'IA aide à résoudre les deux principaux défis du passage à l'échelle dans les démarches d'intelligence collective : la qualité des contributions et la cohérence (des idées et des actions).

Ces évolutions transforment en profondeur la manière de travailler. L'émergence du "consultant augmenté" se matérialise par l'adoption de nouvelles pratiques (prompting, pair work humain/IA), de nouveaux outils (copilots intégrés, générateurs de slides, assistants de recherche), et de nouveaux rythmes (cycles plus courts, itérations accélérées, livrables continus). Un paradoxe émerge toutefois : ces outils progressent souvent plus vite que les méthodes. Leur adoption précède parfois l'évolution des standards, créant un double enjeu pour les cabinets : capitaliser sur les gains de productivité sans compromettre la rigueur méthodologique ni la qualité des livrables.

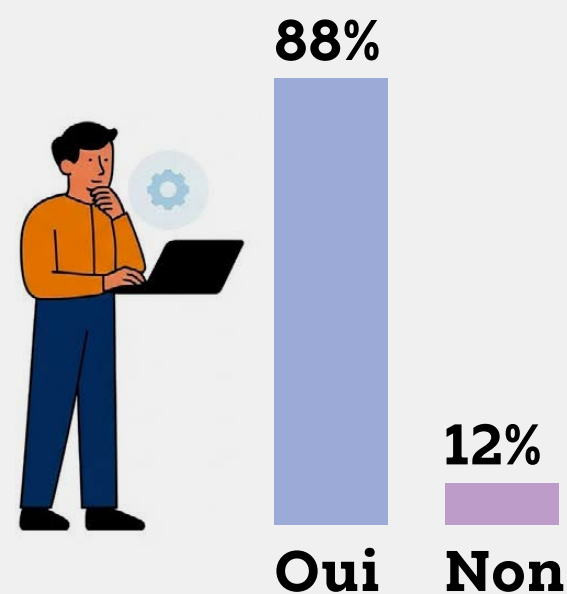
Cette transformation n'est pas seulement technique : elle renforce l'exigence d'hybridation.

Elle libère le temps cognitif pour que les consultants puissent redevenir ce qu'ils auraient toujours dû être : des partenaires de transformation, des architectes d'intelligence collective, des catalyseurs d'apprentissage stratégique. Cependant, l'un des sujets est que l'Agentique accélère les consultants expérimentés qui voient les erreurs faites par les IA, ce que ne peuvent pas voir les plus jeunes. Autre sujet : le sens critique s'exerçait avant l'arrivée de l'IA Agentique tout au long de la construction des propales et des livrables. Avec l'Agentique, des premières versions de livrables, correctes à 80%, arrivent d'un seul bloc. Cela oblige les consultants à se poser des questions à des moments différents et itérer sur avec les IA sur la base de Prompts qu'il convient de faire progresser.

Les consultants doivent articuler rigueur analytique, compréhension fine des enjeux métiers et maîtrise des nouveaux outils. Dans un contexte où les clients s'équipent eux-mêmes en IA, copilotes et assistants virtuels, la valeur du conseil ne réside plus seulement dans la production de contenu, mais dans sa capacité à orchestrer, contextualiser, prioriser. L'IA pousse ainsi le secteur vers un conseil plus humain, plus spécialisé, et plus exigeant dans ses promesses de valeur. Par ailleurs on commence à voir apparaître un basculement des dépenses IT des entreprises du Conseil IT vers l'industrie du logiciel qui a déjà commencé à intégrer l'IA dans ses offres (enquête de conjoncture de NUMEUM 2ème semestre 2025).

Les premiers effets sont tangibles. Les résultats de notre questionnaire interne montrent une productivité accrue sur certaines tâches clés (recherche, synthèse, rédaction), de l'ordre de +30 à +50 %, permettant d'accélérer et/ou d'enrichir d'autant les missions, voire de proposer de nouvelles missions impossibles à réaliser précédemment.

**Pensez-vous que l'IA représente une transformation systémique du métier du consultant ?**



## 1.4. Des acteurs en recomposition

### Du discours sur l'IA à la capacité à défendre une décision

Dans les missions de conseil à fort enjeu – revues stratégiques, plans d'investissements, due diligences, PMI ou restructurations sensibles – la question clé n'est pas de savoir si un chiffre est « parfaitement exact », mais s'il est **défendable**.

L'IA permet aujourd'hui d'accélérer massivement la production d'analyses. Mais cette accélération a un effet mécanique : **le risque ne disparaît pas, il remonte vers celui qui signe**. Plus l'IA produit vite, plus la responsabilité se concentre au niveau du Partner ou du dirigeant.

Cette réalité explique pourquoi la question de la gouvernance et de la fiabilité des usages IA est désormais traitée comme un sujet de risque stratégique. En 2024, **72 % des entreprises du S&P 500 déclaraient l'IA comme un risque matériel** (source : Audit Analytics, analyse des facteurs de risque des rapports annuels, 2024 – <https://www.auditanalytics.com>) dans leurs rapports annuels, contre une minorité seulement l'année précédente. L'IA n'est plus perçue uniquement comme un levier d'innovation, mais comme un facteur de responsabilité.

Dans ce contexte, les cabinets qui tirent réellement parti de l'IA ne sont pas ceux qui déploient les outils les plus généralistes, mais ceux qui investissent dans la **maîtrise de la chaîne complète data → insight → décision**. Cela suppose une approche méthodologique claire :

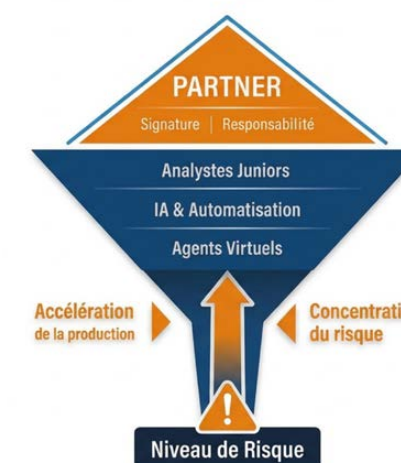
- partir de **questions business structurantes**, plutôt que de requêtes ad hoc,
- transformer des **données hétérogènes** (marchés, concurrents, géographies, réglementations) en bases factuelles cohérentes,
- rendre explicites les **hypothèses, arbitrages et zones d'incertitude**,
- produire des livrables **client-ready**, auditables

et explicables ligne par ligne

Plusieurs rapports publics produits par de grands cabinets ont récemment dû être corrigés ou retirés après la découverte d'erreurs factuelles liées à un usage insuffisamment maîtrisé de l'IA, illustrant le **risque réputationnel** associé à des livrables non contrôlés. Ces épisodes rappellent que la vitesse de production n'a de valeur que si elle s'accompagne d'un niveau de contrôle adapté aux enjeux.

Plusieurs cabinets et grandes organisations ont ainsi évolué vers des modèles où les analyses ne sont plus reconstruites à chaque mission, mais **capitalisées sous forme de templates réutilisables** : structures de données, modèles de raisonnement, formats de restitution.

L'avantage compétitif ne réside alors plus dans la quantité d'analyses produites, mais dans la capacité à **capitaliser, fiabiliser et défendre** ce qui est livré. C'est cette discipline – plus que la technologie elle-même – qui redéfinit aujourd'hui la frontière entre un conseil réellement augmenté par l'IA et un conseil fragilisé par son usage.



**"L'IA ne remplace pas les juniors. Elle teste la discipline des partners."**

Mathieu Colas, CEO Starzdata



**Avec l'IA, le risque ne disparaît pas : il se concentre. Plus les outils accélèrent, plus la responsabilité remonte vers ceux qui signent.**

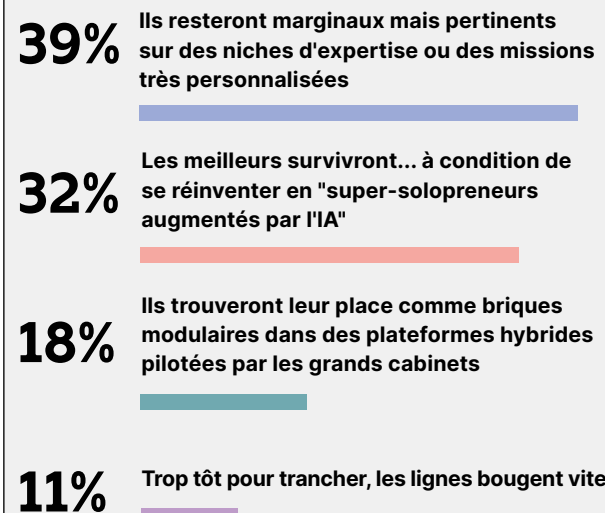
Bien sûr, l'IA ne remet pas en cause la légitimité du conseil, mais elle redistribue brutalement les cartes entre ceux qui créent de la valeur et ceux qui en produisent seulement l'apparence.

**Alors, quels acteurs sont réellement armés pour capter cette valeur dans un paysage du conseil en recomposition ?**

## De nouveaux entrants apparaissent

Avec l'IA, les clients ont accès à tout moment aux connaissances des méthodes, approches, démarches et benchmarks (hard skills) des consultants. Depuis presque 10 ans, ils recrutent également des consultants voire créent leur propre société de conseil. Ils savent créer des insights augmentés en manipulant eux mêmes leurs données. Ainsi Allianz Risk Consulting vend son savoir-faire à plus de 500 clients dans l'industrie avec pas moins de 260 consultants. Docapost achète Weliom en 2023, une boîte de conseil Healthcare de 49 personnes et 6M€ de CA avec 170 clients, spécialisée dans la data.

### L'IA va-t-elle marginaliser ou renforcer les consultants indépendants ?



Les Data/information Providers spécialistes de l'Insight et des notes de recherche se positionnent sur le Conseil en Stratégie et la Data avec la promotion de décisions « data driven ». Nielsen, Kantar et Ipsos sont en 5ème, 6ème et 7ème position du classement ESOMAR devant Deloitte, McKinsey et Accenture en 14ème, 15ème et 16ème positions.

Ces nouveaux entrants s'insèrent dans des marchés éclatés entre petites boutiques et géants. Le nombre de sociétés de conseil hautement spécialisées augmente et l'hyperspécialisation paie pour des acteurs de niche comme Artefact sur la data & IA ou AlphaFMC en asset management.

Ces nouveaux entrants misent sur trois leviers : rapidité d'exécution, coûts maîtrisés et flexibilité des équipes projet, séduisant sur les missions à faible complexité. Ce phénomène traduit une recomposition profonde vers un écosystème plus horizontal et modulaire.

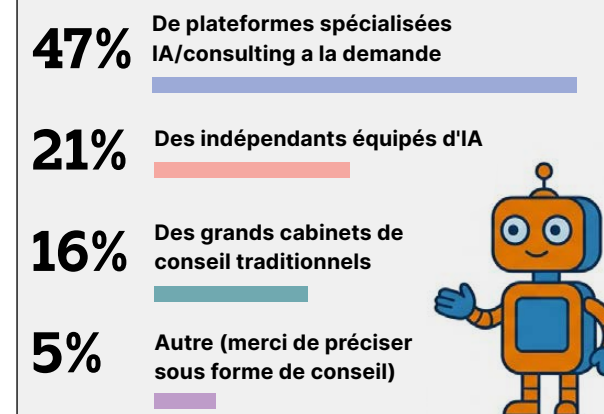
Une nouvelle génération d'acteurs vient bousculer les équilibres établis : les plateformes de conseil augmentées par l'IA. De plus en plus de plateformes simplifient la mise en relation entre clients et consultants :

- Consultants virtuels/IA B2B : Des initiatives comme OpenAI ou Anthropic explorent l'usage de l'IA générative pour automatiser des tâches de cadrage, de benchmark ou d'analyse sectorielle, esquissant les contours d'un « ChatGPT B2B » capable de produire des livrables de niveau intermédiaire.
- Plateformes d'intermédiation augmentée : Des solutions comme Graphite, Catalant ou Eden McCallum s'appuient sur des réseaux de freelances et des algorithmes d'appariement pour proposer du « consulting on demand ».
- Le modèle « Consulting-as-a-Service » (CaaS) : L'IA favorise l'émergence de modèles inspirés du SaaS (Software as a Service), qui s'éloignent

de la facturation au temps passé (TJM). • Le CaaS propose un abonnement donnant accès à un « conseil en streaming » : micro-équipes hybrides, tableaux de bord actualisés en continu, et agents IA intégrés aux outils du client. • L'objectif est de créer une relation récurrente et d'intégrer le conseil au cœur de l'activité du client. Ce modèle contraste avec le modèle traditionnel basé sur la pyramide hiérarchique et la facturation au temps-homme, dont les fondations vacillent lorsque l'IA prend en charge les tâches de "pattern recognition".

Ce phénomène traduit une recomposition profonde du marché. À côté des géants du conseil se développe une "longue traîne" d'acteurs flexibles, digitaux et data-driven, annonçant une évolution structurelle du modèle pyramidal historique vers un écosystème plus horizontal et modulaire.

### Pensez-vous que, d'ici 2 ans, la concurrence principale viendra



### Une recomposition des acteurs en cours

Au fur et à mesure que le nombre de petites sociétés de conseil hautement spécialisées augmente, l'importance des partenariats stratégiques augmente et la différenciation devient clé :

- Les firmes multinationales (Accenture, Deloitte, McKinsey) dominent un marché ultra compétitif et disposent d'avantages liées à leur taille et couverture : deep pockets, réseaux étendus, expertises larges et pointues, offres de BPO/

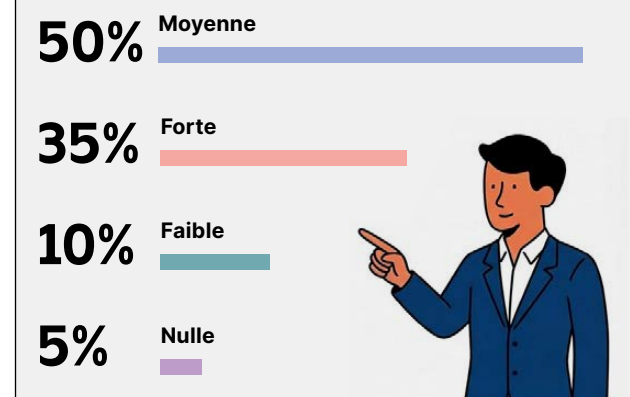
ITO étendues (Accenture en PSP...) encore plus dans un monde d'IA, de Data et de consulting avec assets. Même si les grands clients font des shortlists, ils se tournent systématiquement vers les Large Players qu'ils utilisent au quotidien, de plus en plus souvent sans émettre d'appel d'offres. Et même s'ils changent de société de conseil, ils restent avec les grands et les Big 4.

- Les cabinets de stratégie se diversifient sur la Data et la Tech. Les « Digital Data Analytics » companies font 30% de croissance et sont visées (Qualtrics +35,6%, Lightspeed +34,7%, Hubspot + 33.1%). Quelques exemples :

- Achat par McKinsey (45K personnes) de S4G (Salesforce)
- Création par BCG de sa filiale Data &Tech et achat de Quantis sur la Data et l'ESR
- Achat par Bain de Pangea sur la Data
- Roland Berger achète Polaris sur le Manufacturing

- Des opportunités de niche restent à portée des autres structures de conseil dès lors que l'hyperspécialisation et l'expertise est au RDV. Avec l'accélération des innovations, la spécialisation est toujours plus importante (IA, cloud, cybersecurity, ESG, data analytics, Process mining, Agentique...).

### Comment percevez-vous la pression concurrentielle induite par les acteurs technologiques ?



La pression concurrentielle des acteurs technologiques est perçue comme moyenne par 50% des répondants, tandis que 35% la jugent forte.

## Les cabinets de stratégie se diversifient sur la data et la tech

Dans ce contexte de transformation profonde de leurs missions et de leurs méthodes, les cabinets historiques du conseil opèrent un virage stratégique en intégrant des compétences technologiques à forte valeur ajoutée. McKinsey a ouvert la voie dès 2015 avec l'acquisition de QuantumBlack, devenu son pôle d'excellence en IA.

L'outil IA interne du cabinet, Lilli, est désormais utilisé mensuellement par 75 % des salariés des premiers niveaux de la pyramide et permet un gain de temps d'environ 30 % sur les activités de recherche et de synthèse.

De son côté, le BCG (Boston Consulting Group) a créé Digital Ventures (solutions technologiques) en 2014 puis BCG Gamma (IA) en 2015, aujourd'hui regroupés sous la bannière BCG X. Le BCG a réalisé 2,7 milliards de dollars de chiffre d'affaires lié à l'IA en 2024, avec un objectif de 40 % de ses revenus d'ici 2026. Pour atteindre ces objectifs, BCG X a noué des partenariats stratégiques avec neuf géants de l'IA, dont Anthropic et Microsoft.

Bain & Company a choisi une voie de partenariat très visible en établissant le premier partenariat mondial avec OpenAI fin 2023/début 2024. Le cabinet affiche un taux d'adoption de 80 % de

ChatGPT Enterprise et a vu l'émergence de 2 000 GPTs personnalisés créés par ses consultants.

Enfin, Deloitte a dévoilé sa suite d'agents spécialisés "Zora AI" pour la finance, avec des objectifs de réduction de coûts et d'augmentation de productivité de 25 %.

Au-delà de la réponse à des besoins court terme liés à l'adoption de l'IA, ces initiatives traduisent une volonté d'élargir le champ d'intervention des cabinets, pour couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur : de la stratégie à la mise en œuvre, jusqu'à la conception technologique des solutions recommandées.

Cet élargissement du positionnement confronte les cabinets à des défis structurels : faire cohabiter des cultures professionnelles aux logiques parfois opposées (pur Métier vs Agentique / Tech dans un monde où les profils évoluent vers une logique "Engineering First") avec l'agentique aligner des modèles économiques historiquement fondés sur le "temps homme" avec ceux des activités technologiques, et clarifier une offre devenue plus large, parfois moins lisible pour les clients.

Pour contourner ces écueils, certains choisissent la voie du partenariat plutôt que de l'intégration verticale. Oliver Wyman illustre cette approche avec sa collaboration avec Google Cloud, destinée à renforcer ses capacités en IA et en machine learning tout en maintenant la cohérence de son modèle d'affaires.

Pour mémoire, si Meta et Google possèdent leur propre gamme de modèles d'IA, notamment avec les LLM Llama et Gemini, ou que IBM propose son modèle commercial interentreprises Watsonx à ses clients, les entreprises plus petites sont elles aussi satellisées par ces géants : OpenAI est lié financièrement à Microsoft, Anthropic à Google et à AWS, filiale d'Amazon<sup>16</sup>.

## Les acteurs technologiques montent vers la stratégie

À l'inverse, les acteurs issus du conseil technologique ou de l'intégration cherchent à remonter la chaîne de valeur pour intervenir plus en amont. Leur objectif : ne plus seulement exécuter des projets, mais contribuer à la définition des choix structurants de leurs clients. Ce repositionnement marque une volonté de passer du rôle d'exécutant à celui de partenaire de réflexion sur la transformation globale.

Accenture, Capgemini, Talan, BearingPoint et Onepoint incarnent par exemple ce mouvement. Chacun investit dans des entités ou hubs de compétences hybrides mêlant stratégie, innovation et technologie : Accenture Strategy, Capgemini Invent, Talan Consulting ou le Hub Onepoint Smart Business. Ces structures cherchent à combiner compréhension des enjeux business et expertise opérationnelle en data, IA ou automatisation. L'approche se veut pragmatique : offrir aux clients un continuum cohérent entre vision stratégique et mise en œuvre.

Cette montée en gamme expose les acteurs technologiques à des défis comparables, mais inversés. Ils doivent faire évoluer une culture centrée sur l'exécution vers davantage de réflexion stratégique, adapter leurs modèles de rentabilité – souvent basés sur des volumes et des marges industrielles – à des missions plus qualitatives (basées sur des facturations aux résultats, cf. chapitre 2), et clarifier un positionnement encore perçu comme hybride entre conseil et delivery. Cela dit, un nouvel enjeu s'impose à eux : capter l'attention des C-levels.

Cette dynamique rappelle, par bien des aspects, les difficultés rencontrées par les Big Four lorsqu'ils ont voulu dépasser leur rôle d'auditeurs pour investir le champ du conseil stratégique. Comme eux, les acteurs technologiques doivent démontrer qu'ils peuvent conjuguer rigueur d'exécution et capacité de projection pour être perçus comme de véritables partenaires de transformation.

## De nouvelles offres portées par l'IA

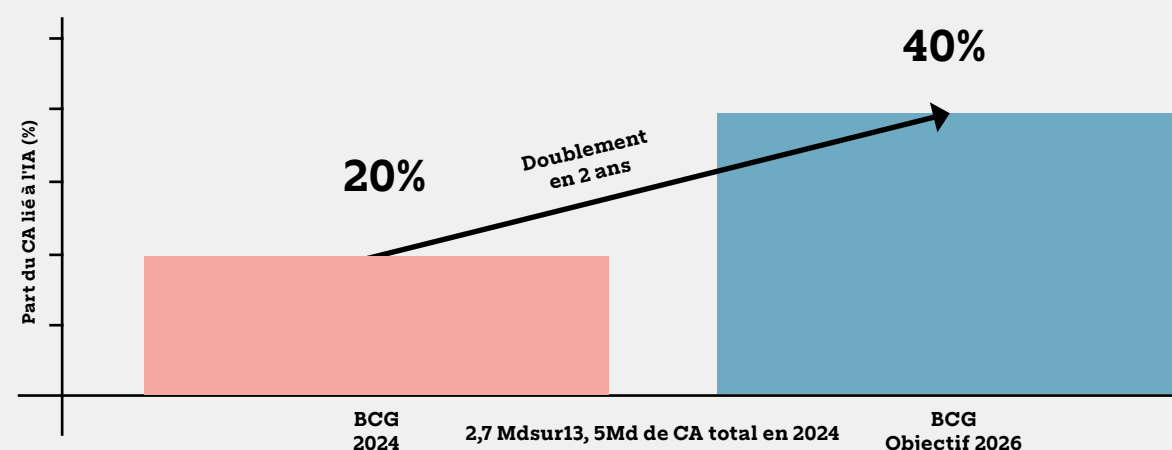
Quelle est la part des missions intégrant aujourd'hui une composante IA ?



La transformation ne concerne pas que l'offre ou les outils du cabinet : elle est aussi portée par l'évolution rapide des clients. De nombreuses entreprises – clientes du conseil – ont internalisé des copilotes, des assistants IA, voire des agents dédiés à certaines tâches analytiques ou rédactionnelles. Ce phénomène crée un risque de désintermédiation du conseil sur les livrables les plus standardisables ou les tâches à faible valeur ajoutée.

Pendant ce temps, de nombreux cabinets "traditionnels" continuent de présenter la « stratégie IA » comme si c'était là la valeur ajoutée.

**Part du chiffre d'affaires lié à l'IA chez BCG**  
Source: Christoph Schweizer (CEO) via Financial Times & Consultor.fr



16 - 2024\_SENAT\_Rapport\_IA\_OPECST\_ChatGPT et après.pdf



Ce n'est pas le cas. La valeur réside dans la mise en œuvre qui devient permanente. C'est pourquoi les grandes entreprises technologiques ainsi que certains clients vont au-delà des outils et s'aventurent sur un territoire qui appartenait autrefois aux consultants. Elles ne proposent pas de feuilles de route. Elles génèrent le code à l'intérieur de leurs flux de travail.

La frontière entre le conseil et les logiciels s'estompe rapidement, et les gagnants de cette course créeront des dépendances, et non plus seulement des informations.

Ainsi l'impact est également profond sur la nature des missions. L'IA irrigue l'ensemble des fonctions du conseil. En stratégie et M&A, elle permet des analyses de marché plus rapides, des simulations plus complexes, des scénarios plus dynamiques. En transformation et organisation, elle outille les diagnostics et le change management. En management, elle redéfinit les méthodes de formation, de coaching et d'accompagnement. En Tech & Data, elle transforme les pratiques de delivery : génération assistée de code, documentation automatisée, refactoring accéléré, déploiement d'agents no-code ou low-code... autant de leviers qui réduisent les cycles de développement et élargissent le champ des MVP industrialisables. L'engagement sur les résultats primera sur la démarche proposée et la vente d'offres packagées. Adieu au « Product/Service centric thinking », au consulting démarche et au consulting slides.

Mais l'IA ne se limite plus à un outil ponctuel dans les missions. Elle devient aussi un objet de conseil à part entière, donnant naissance à de nouvelles offres structurées :

- Les projets de stratégie IA se multiplient : cadrage des ambitions, définition de la gouvernance, identification et priorisation des cas d'usage, feuille de route des investissements... Les cabinets interviennent en amont pour aider les entreprises à articuler vision, méthode et retour sur investissement.
- Les missions d'audit et de due diligence IA se développent également, dans un contexte où

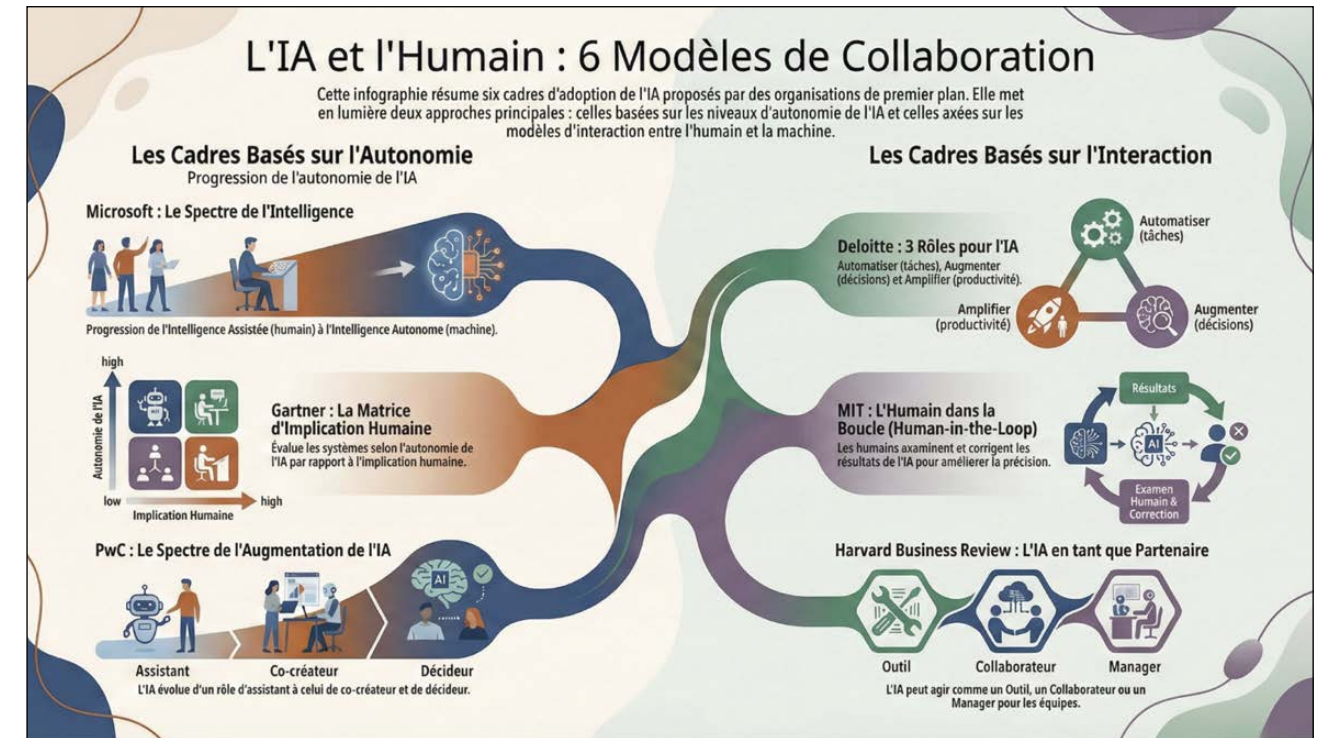
## L'effet Palantir

Créée en 2003, Palantir a bâti son succès sur une refonte du modèle classique de l'éditeur de logiciels. Plutôt que de vendre uniquement des licences, l'entreprise déploie des ingénieurs (« forward-deployed engineers ») directement chez ses clients pour co-construire des solutions s'appuyant sur ses briques technologiques et les données du client. Ce modèle hybride, à mi-chemin entre SaaS et ESN, lui permet de dégager des marges proches de celles d'un éditeur traditionnel tout en conservant une compréhension fine des besoins métiers et un contact humain permanent. Palantir affiche aujourd'hui une valorisation supérieure à 400 Md\$.

Ce mouvement essaime chez les fournisseurs de modèles de fondations, qui risquent d'entrer en concurrence directe avec les acteurs 'traditionnels' du consulting. Mistral AI a signé en décembre 2025 un partenariat pluriannuel avec HSBC prévoyant une collaboration directe entre les équipes d'ingénierie des deux organisations pour co-développer des solutions GenAI sur mesure. OpenAI suit la même trajectoire en offrant des solutions sur mesure à partir de 10M\$ pour des grands comptes.

la régulation s'intensifie (RGPD, AI Act) et où les attentes en matière de souveraineté, d'éthique et de conformité technique deviennent stratégiques. Ces missions visent à évaluer la maturité, la robustesse et la légitimité des approches IA existantes, y compris en phase d'investissement ou de rachat.

- Enfin, les dispositifs d'implémentation et de formation se professionnalisent. Les "IA/Agentic Factory" se généralisent pour industrialiser les cas d'usage. L'adoption à l'échelle devient un enjeu structurant : orchestrer le changement, déployer des agents/copilotes, adapter les processus et former les utilisateurs sont désormais au cœur des missions de transformation.



Face à cette transformation, les cabinets doivent réaffirmer leur proposition de valeur. Cela passe par la capacité à "recréer de la complexité utile" : contextualiser, hiérarchiser, faire des arbitrages, intégrer la dimension humaine ou politique dans les recommandations. L'IA automatise ; le conseil, lui, doit interpréter, projeter et transformer.

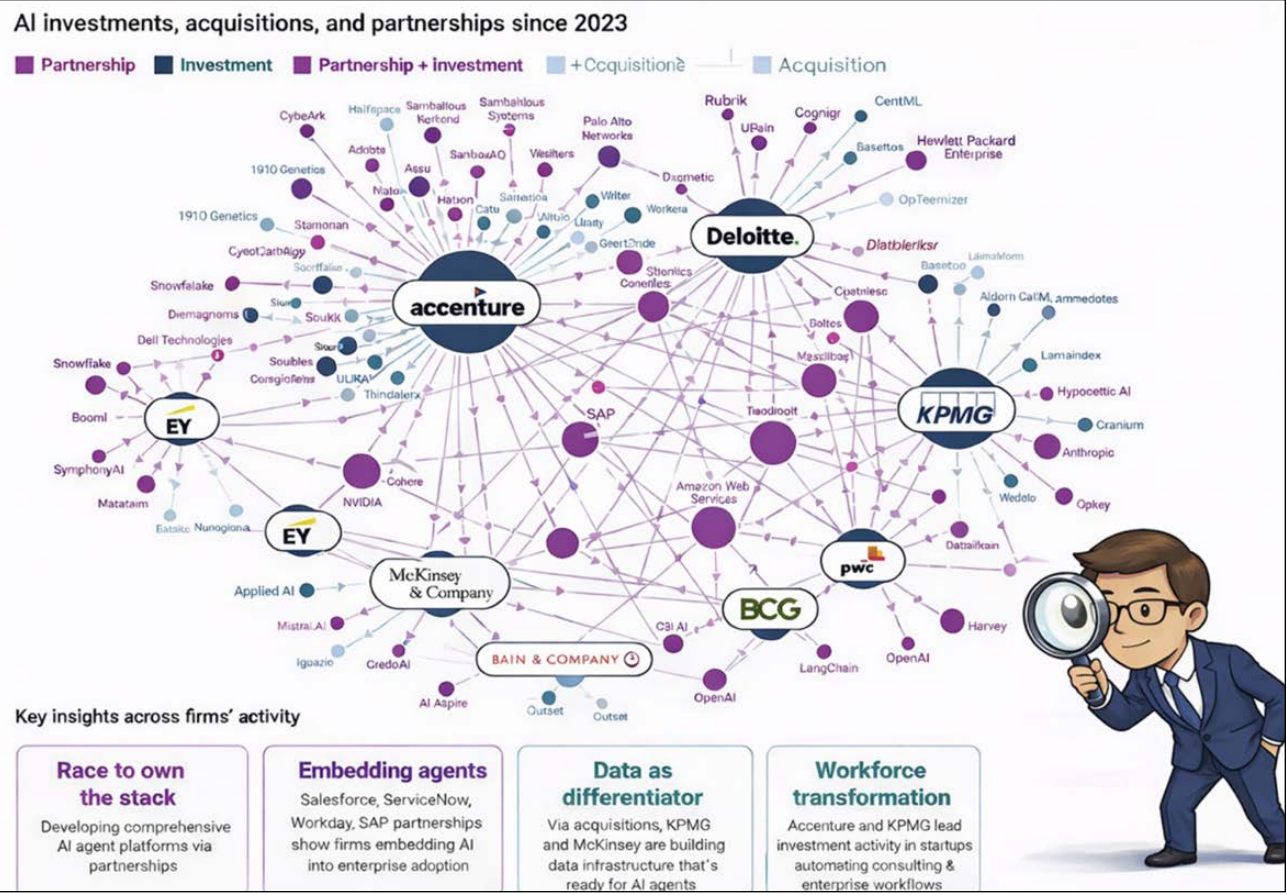
Or, les cabinets de conseil privilégient encore aujourd'hui l'accompagnement de leurs clients dans l'adoption de l'IA, sans toujours en tirer parti pour leurs propres pratiques et transformations. La mutation doit alors s'opérer en parallèle dans leurs opérations internes : recherche, production de livrables, analyses comparatives, modélisation de business case et pouvant aller jusqu'à la génération en automatique de dossiers ou de modèles d'architecture, Twins digitaux des clients ou des consultants, le refactoring de legacies..., intégrés aux workflows quotidiens des consultants. Ce changement redéfinit en

profondeur les rythmes de production, les standards de qualité et les expertises mobilisées à chaque étape. L'approche Asset-based consulting adoptée par les nouveaux acteurs est peut être la bonne. Elle consiste à construire et monétiser des actifs réutilisables (diagnostics automatisés, agents spécialisés, bibliothèques sectorielles) sous forme de licences ou de « jetons » d'usage. Cette approche offre scalabilité et différenciation.

## Cas précis des partenariats stratégiques

Les cabinets de conseil s'hybrident par l'acquisition de pépites tech ou par des partenariats stratégiques avec les géants de l'IA, comme le montre la cartographie infra :





Cabinet de conseil	Initiative / Acquisition	Partenariat clé IA	Impact et ambition
McKinsey & Company	QuantumBlack (acquis en 2015)	AWS, Palantir	QuantumBlack est devenu son pôle d'excellence en IA. McKinsey utilise sa propre plateforme IA, Lilli, utilisée mensuellement par <b>75 % des consultants</b> pour un gain de temps de 30 % sur la recherche et la synthèse.
BCG (Boston Consulting Group)	BCG X (fusion de Digital Ventures et BCG Gamma)	OpenAI, Anthropic, Microsoft	Le BCG a réalisé <b>2,7 milliards de dollars</b> de chiffre d'affaires lié à l'IA en 2024, avec un objectif de 40 % de ses revenus d'ici 2026. BCG X compte plus de 3 000 spécialistes.
Bain & Company	Bain/OpenAI	OpenAI	Bain a établi le <b>1er partenariat mondial</b> avec OpenAI fin 2023/début 2024. Le cabinet a un taux d'adoption de <b>80 %</b> de ChatGPT Enterprise et a vu émerger 2 000 GPTs personnalisés créés par ses consultants.
Deloitte	Zora AI	ServiceNow, Google Cloud	Deloitte a dévoilé sa suite d'agents spécialisés "Zora AI" pour la finance, visant une réduction de coûts de <b>25 %</b> et une augmentation de productivité de <b>25 %</b> .
Accenture	AI Refinery for Industry	Google Cloud (Gemini Enterprise)	Accenture a triplé ses revenus liés à l'IA en 2025 et a formé <b>550 000 employés</b> à l'IA générative.

Ces exemples illustrent le mouvement des acteurs historiques qui cherchent à **couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur**, de la stratégie à la conception technologique.

# 1.5. Un modèle économique qui se redéfinit

## Du discours sur l'IA à la capacité à défendre une décision

L'utilisation de la data et des algorithmes par les achats pousse à la réduction des coûts de transactions face au besoin croissant d'expertise. S'en suit une « Pression de plus en plus forte sur les prix » et « une commoditization de l'expertise. L'expertise ne suffit plus, les clients attendent souvent 2 extrêmes : soit des prestations en « partenariat complémentaire de leurs équipes » à prix tirés, soit des prestations complètes avec assets (data, outils, expérience) en value based (comme l'offre Accenture, McKinsey). L'optimisation permanente des coûts tire les TJM vers le bas, face à des sociétés de conseil qui ne valorisent pas leur IP. Seule alternative pour les consultants, valoriser des démarches innovantes et apporter des Benchmarks (au-delà de ce qui existe sur internet) et de l'IP (insights, applications). Contractuellement les clients demandent à récupérer l'IP produit. Cela nécessite pour les consultants de protéger leurs IP en amont des missions de conseil (notamment sur l'IA).

Cependant, attention, la France reste spécifique dans ses modes de consommation, encore en 2026 :

- 70% des achats seront <1M€, et les achats significativement plus petits seront privilégiés pour l'optimisation des coûts et de la productivité qui reste le principal moteur des entreprises.
- 43% des ventes se feront via les « managed services providers » et seulement 26% via les « consultants ou intégrateurs ».
- 59% des achats se font sur la base de la marque du « vendeur » et seulement 16% sur sa capacité de « spécialiste ». 8% des acheteurs se sentent capables d'acheter à une startup.

- Le poids des « influenceurs » est plus important que celui des « decision makers ».
- Le poids des DSI ne compte plus que pour 35% dans la décision et se réduit significativement. Le nombre d'acheteurs issus de directions différentes augmente avec la taille des achats (14 en moyenne).

Jusqu'en 2025, UK et Europe 33% des achats sont orientés création d'un nouveau produit ou service digital. Mais en France, ils sont orientés à :

- 33% Optimisation des coûts et de la productivité,
- 14% Business agility,
- 12% Modernisation,
- 11% Réglementaire,
- 9% création d'un nouveau produit ou service digital,
- 8% amélioration de l'expérience client,
- 4% amélioration de l'expérience collaborateur,
- 3% Croissance du portefeuille de clientèle.

Dans ce contexte, il est clé de prendre en compte les points suivants décrits dans le chapitre 2 :

- De la facturation du temps à la valorisation de l'impact

Le modèle traditionnel, basé sur le temps passé par le consultant, tend à céder le pas à une facturation centrée sur la valeur générée. L'efficacité accrue permise par l'IA et l'accès direct des clients à des données et analyses de base oblige les cabinets à mettre en avant le retour concret sur investissement, plutôt que le seul nombre d'heures mobilisées.

- Des livrables orientés solutions opérationnelles

Les outputs ne se limitent plus aux slides ou



rapports d'analyse. Le conseil se transforme pour livrer des solutions directement activables, allant de la mise en place de processus et outils à l'accompagnement opérationnel du changement. L'objectif est de fermer la boucle entre recommandations et exécution, renforçant la valeur perçue par le client.

➤ L'automatisation et la montée en autonomie du client

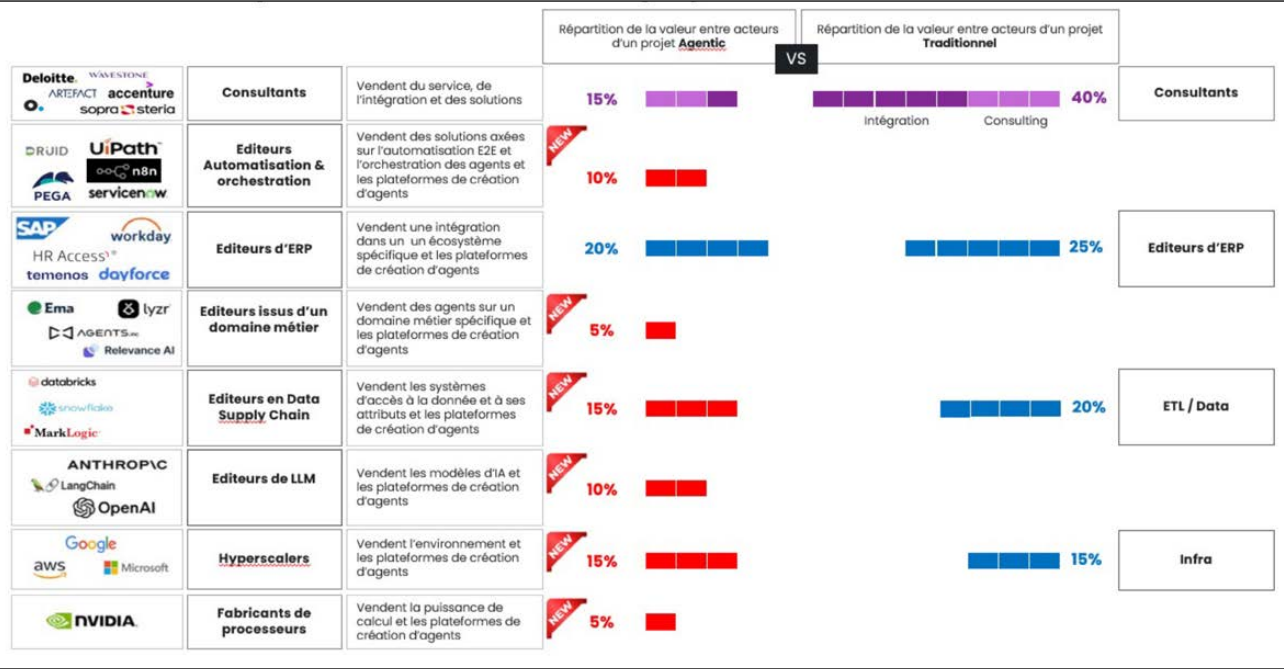
L'IA et l'automatisation permettent d'éliminer de nombreuses tâches. Parallèlement, les clients peuvent désormais réaliser eux-mêmes certaines analyses ou benchmarks. Cela impose au consultant de se concentrer sur des missions à forte valeur ajoutée, nécessitant expertise pointue

et jugement stratégique, et de savoir combiner conseil classique et support technologique.

➤ Une approche holistique indispensable

Dans ce nouveau contexte, le consultant doit adopter une vision intégrée : de la stratégie à la technologie, en passant par la mise en œuvre opérationnelle. La capacité à relier ces différentes dimensions devient un critère clé de différenciation, garantissant que les recommandations ne restent pas théoriques mais se traduisent en résultats concrets et durables pour le client.

Autre point à prendre en compte la recomposition de la chaîne de valeur des projets d'intégration avec l'IA :



# 1.6. Une tentation facile pour les acheteurs de conseil

L'essor fulgurant de l'Intelligence Artificielle générative a eu un effet immédiat sur la psychologie des clients : elle a **réinitialisé la référence mentale** de ce qui est possible en termes de délais, de profondeur d'analyse et de coût. Lorsqu'un dirigeant ou un acheteur voit des assistants génératifs capables d'assembler une cartographie de marché, de passer au crible des études ou de générer des scénarios en quelques minutes, il en déduit, légitimement, que le temps passé par une armée de consultants juniors n'est plus justifiable.

Cette nouvelle réalité crée une tentation puissante pour les acheteurs de conseil : se focaliser sur la **réduction agressive du prix** et exiger une baisse drastique du Tarif Journalier Moyen (TJM) au nom de l'automatisation.

## Le piège de la commoditisation : l'obsession du TJM.

Pendant des décennies, le modèle économique du conseil reposait sur l'accumulation d'analyses, de tableaux Excel et de livrables statiques, un travail souvent chronophage et coûteux réalisé par la base de la pyramide hiérarchique. L'IA rend obsolète cette ancienne version du conseil, libérant le secteur de ce qui le tirait vers la commodité.

Puisque l'IA est capable d'automatiser une grande partie du travail de production (recherche, analyses, synthèse) et du *pattern recognition*, il est tentant pour les acheteurs d'appliquer une pression maximale sur la tarification. Cependant, se focaliser sur le prix est l'une des erreurs les plus fréquentes à l'ère de l'IA.

La **mauvaise pratique** consiste à dire : « Pouvez-vous faire -15 % sur les TJM ? ». Cette obsession du prix détruit la valeur réelle, car

elle peut pousser les cabinets les plus exposés à protéger leur marge via une automatisation cachée, le contournement des équipes achats ou un sur-staffing junior, réduisant *in fine* la qualité et la pertinence du conseil. En exigeant un prix bas, l'acheteur risque de payer pour de la **micro-productivité** isolée qui n'apporte pas de transformation à l'échelle.

## La valeur cachée : ce que l'IA ne rend pas cheaper.

L'erreur symétrique des acheteurs est de penser que l'IA doit nécessairement baisser les prix de la mission, en ignorant que la valeur se déplace vers des compétences humaines non automatisables. Si l'IA automatise les tâches de production, elle amplifie la nécessité de payer pour l'**intelligence humaine** qui garantit le discernement.

Ce qui devient rare et justifie le prix est désormais :

- 1) **Le jugement contextualisé et l'interprétation stratégique** : L'IA génère des scénarios, mais le consultant apporte l'expérience vécue, gère les tensions politiques et assume les choix difficiles, répondant aux questions qu'aucun algorithme ne peut trancher,
- 2) **Lagouvernanceetlasécurité**: L'achat de conseil est aujourd'hui autant l'achat d'une expertise qu'un **dispositif de confiance**. Les risques ont évolué du simple glissement de planning aux **risques algorithmiques** (hallucinations, biais induits par les modèles, dépendance aux IA tierces, enjeux de souveraineté et de propriété intellectuelle),. L'acheteur doit exiger une **gouvernance documentée** de l'IA, de l'auditabilité et un **Human-in-the-loop** (HITL) pour sécuriser les livrables critiques,

### 3) Le transfert de compétences et l'autonomie

: L'achat intelligent vise l'autonomie, non la dépendance. Le client ne veut plus qu'on lui dise quoi penser, il veut apprendre à penser différemment. Le consultant doit laisser derrière lui une **capacité durable** (formation, transfert, modèles réutilisables).

L'exigence de la preuve et des nouveaux modèles :

La tentation de l'acheteur de se contenter d'un TJM bas pour un rapport statique est risquée. Le **nouveau cahier des charges** exige la **preuve rapide** (un prototype ou un agent fonctionnel livré en quelques jours) et des **livrables vivants** (interactifs, actualisables, intégrés au quotidien du client).

Pour répondre à cette exigence, les acheteurs doivent comprendre **les nouveaux modèles économiques** qui émergent et qui s'appuient sur la valeur générée plutôt que sur l'effort fourni :

➤ **Outcome-based consulting** (paiement sur

résultats mesurés).

➤ **Consulting-as-a-Service (CaaS)** (accès continu à des capacités hybrides par abonnement).

➤ **Asset-based consulting** (licence d'actifs automatisés ou d'agents).

En somme, l'acheteur averti résiste à la tentation facile de la réduction des coûts à court terme. Il passe d'une logique d'achat d'expertise à une logique d'investissement dans un **partenariat transparent et gouverné** qui garantit une transformation maîtrisée et durable.







Ce chapitre a bénéficié d'une contribution particulière d'**Augustin Manchon** (Manchon & Company). Augustin est expert en stratégie de modèles d'affaires et de tarification. Formé à **HEC Paris**, à **NYU** et au **MIT** sur les enjeux de l'IA, il accompagne depuis plus de vingt cinq ans des dirigeants et des fonds d'investissement sur la conception, la transformation et la gouvernance des modèles de revenu, notamment dans des contextes de rupture technologique.

Son travail porte sur la traduction des propositions de valeur en mécanismes économiques robustes: architecture de prix, modèles hybrides, arbitrages entre croissance, équité et soutenabilité. Il est l'auteur d'un ouvrage à paraître aux éditions Ellipses, La stratégie du prix à l'ère de l'IA, consacré aux nouveaux équilibres entre valeur, performance et responsabilité.

**TL;DR<sup>17</sup> :**

#### LA REFONDATION DU MODÈLE DU CONSEIL À L'ÈRE DE L'IA\*\*

La Partie 2 montre que l'IA ne se contente pas de transformer les outils du conseil : **elle reconfigure en profondeur son modèle économique, ses modes de production et sa proposition de valeur**. En automatisant une part croissante des analyses, des benchmarks et des livrables intermédiaires, l'IA remet en cause le cœur du modèle historique fondé sur la facturation du temps-homme, la pyramide des équipes et la logique de volume.

Cette mutation oblige les cabinets à repenser ce qu'ils vendent réellement. La valeur ne réside plus dans la production d'analyses en tant que telles, mais dans la **capacité à orchestrer des systèmes complexes**, à interpréter des résultats générés par l'IA, à sécuriser les décisions et à accompagner leur mise en œuvre dans des environnements humains, politiques et organisationnels incertains. Le conseil bascule progressivement d'une économie du livrable vers une **économie de l'impact, de l'usage et de la capacité**.

La Partie 2 analyse l'émergence de nouveaux modèles hybrides : asset-based consulting, consulting-as-a-service, modèles orientés résultats (outcome-based), plateformes de conseil augmentées par l'IA. Ces modèles rompent avec la logique purement projectuelle et introduisent des actifs réutilisables, des agents IA, des outils propriétaires et des dispositifs d'accompagnement continus. Ils modifient en profondeur la relation client, la structuration des équipes et les critères de performance internes des cabinets.

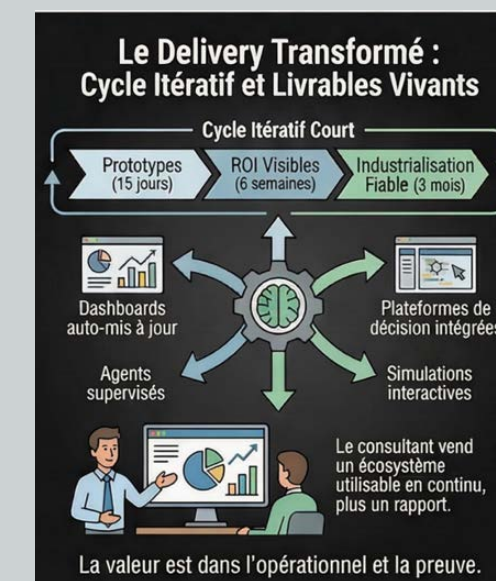
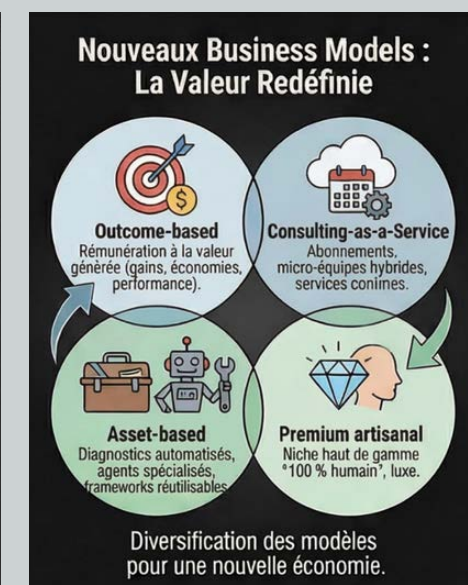
Cette transformation a des implications directes sur les compétences. Les profils les plus exposés sont ceux dont la valeur reposait essentiellement sur la production analytique. À l'inverse, les compétences liées au jugement, à la pensée critique, à la structuration des décisions, à la gouvernance de l'IA, à la conduite du changement et à la relation client deviennent centrales. Le consultant évolue vers un rôle d'**orchestrateur**, capable de combiner intelligemment humains, IA, données et processus.

La Partie 2 souligne également les tensions que cette transition génère : tensions sur les prix, incompréhensions entre clients et cabinets, risques de dévalorisation perçue du conseil, et défis internes liés à la transformation des carrières, des modèles de staffing et des systèmes d'incitation. L'IA agit comme un accélérateur, révélant les fragilités des organisations qui tardent à faire évoluer leur modèle.

Enfin, cette partie insiste sur un point clé : **il n'existe pas de modèle unique du "conseil augmenté par l'IA"**. Les trajectoires de transformation dépendront des positionnements, des secteurs, de la maturité technologique et de la capacité des cabinets à investir dans des actifs durables. Ceux qui réussiront seront ceux qui sauront articuler puissance technologique, valeur humaine et clarté stratégique, sans céder ni à la fascination technologique ni au statu quo.

## Partie 2

# Comment transformer le modèle d'affaires du conseil ?



<sup>17</sup> - TL; DR = Too Long ; Didn't Read

# Réinventer la proposition de valeur : attentes clients, modèles d'affaires et opérations

L'IA n'impose pas seulement aux cabinets de travailler "plus vite" ou "moins cher", elle change la nature même de ce que les clients achètent. Pendant des décennies, on a valorisé des heures de travail, la sélection, la variété et la disponibilité d'équipes, des livrables lus et relus. Désormais, la commande se reformule en trois mots : **preuves d'impact**. Les directions générales veulent des résultats **rapides et mesurables**<sup>18</sup>, une transformation simple et efficace, et des interventions **plus sûres** dans leur environnement réglementaire et data. Ce glissement ramène la demande à un quintette très clair : *Faster, Better, Stronger, Cheaper, Safer*.

Dans ce nouveau paysage, le **modèle "temps x hommes"** ne suffit plus à justifier une prime de marque : l'automatisation de la recherche, de l'analyse et d'une partie de la production brouille le différentiel perçu entre un deck "premium" et un prototype IA bien guidé. Les équipes de due diligence en ressentent déjà la pression : il devient « impossible d'expliquer [aux fonds] que la recherche prend toujours le même temps, avec autant de juniors mobilisés ». La "vérité brutale" côté client : des attentes **surdimensionnées** basculent en **déception** si l'IA n'atterrit pas concrètement, d'où une montée des exigences de **transparence**, de **contrôle**, d'**accélération** et de **personnalisation**.

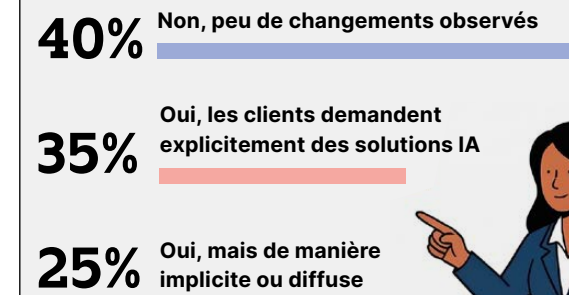
La suite de cette partie décrit ce que cette bascule implique :

1. des **attentes clients** redéfinies (section 2.1),
2. des **modèles d'affaires** qui s'hybrident (section 2.2),
3. des **opérations** qui combinent humain et IA à grande échelle (section 2.3),
4. des **livrables** qui deviennent vivants et actionnables (2.4),
5. un **delivery** remodelé (2.5),
6. une **vente** recentrée sur la preuve (2.6),
7. une **relation** consultant-client plus partenariale (2.7),
8. une **chaîne de valeur** recomposée (2.8).

## 2.1. Attentes clients : du livrable au résultat

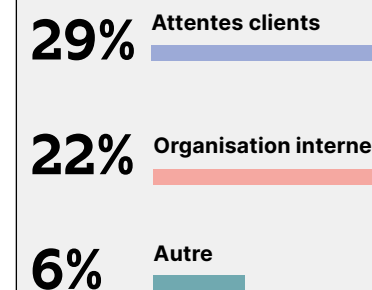
La première métamorphose est psychologique : côté client, l'IA a réinitialisé la **référence mentale** de ce qui est possible en termes de délais, de profondeur d'analyse et de coût. Quand un dirigeant voit des assistants génératifs assembler un cadrage, passer au crible des dizaines d'études, ou simuler des options en quelques minutes, il se demande, légitimement, pourquoi un cabinet aurait encore besoin de plusieurs semaines et d'une armée de juniors pour produire un état des lieux. C'est précisément ce qui remonte du terrain dans les due diligences : les associés décrivent une accélération nette de la recherche documentaire, de la cartographie d'hypothèses et de la consolidation d'études complexes, grâce à des **outils et agents IA** internes.

**Depuis l'émergence de IA générative, la nature des demandes clients a-t-elle évolué ?**



40% des répondants n'observent pas encore de changements majeurs dans les demandes clients, tandis que 60% perçoivent déjà une montée des attentes liées à l'IA, explicite ou implicite.

**À quel niveau ressentez-vous le plus les effets de l'IA ?**



Cette **élévation des attentes** tient en six exigences récurrentes que vos interlocuteurs formulent désormais sans détour :

➤ **Transparence & contrôle** : "nous voulons garder la main", comprendre les limites de l'IA, tracer les sources, auditer les biais, et pouvoir revenir en arrière si nécessaire.

➤ **Vitesse & time-to-value** : "diviser par deux le time-to-market" n'est plus un slogan mais une demande de cadrage contractuel.

➤ **Human-in-the-loop** : "augmenter nos équipes, pas les remplacer", parce que la valeur se joue aussi dans l'appropriation, le jugement et la conduite du changement.

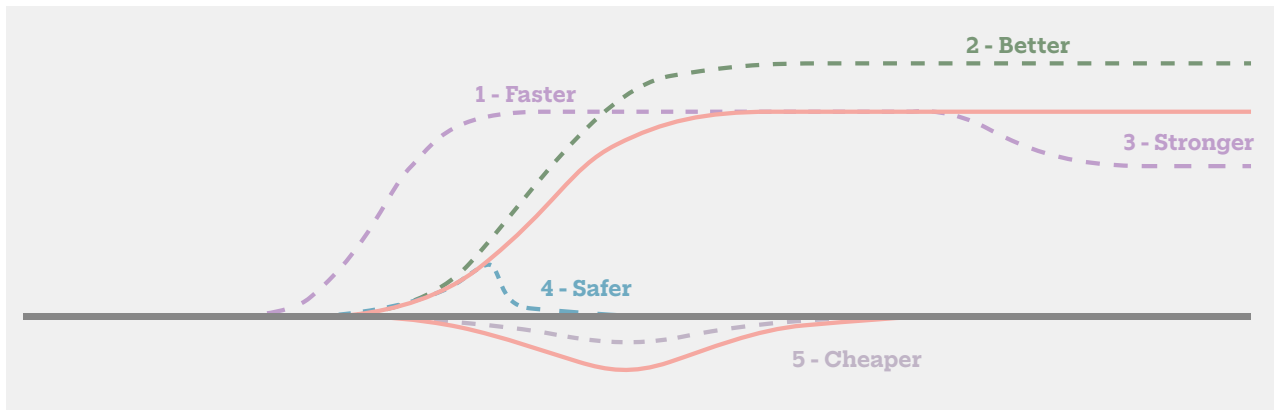
➤ **Agents & saut d'échelle** : "les agents sont l'opportunité de faire un bond", à condition d'être opérés dans des processus robustes et supervisés.

➤ **ROI & productivité** : "réduire les coûts de 50 %" lorsqu'il s'agit d'activités répétitives, de production de contenus, de cycles d'analyse ; mais avec des preuves.

➤ **Personnalisation & légalité** : l'IA doit s'adapter au métier, à la gouvernance data, aux contrats et aux lois en vigueur.

<sup>18</sup> - La taxonomie des missions de conseil et la typologie des cabinets comportent des sujets qui ne donnent pas lieu à une mesure de ROI à court terme. Prenons par exemple une mission type refonte d'un Target Operating Model - le ROI n'est pas forcément visible en 6 semaines et le cycle itératif est celui d'autres missions (qui couvriraient la partie industrialisation - par exemple du change dans la phase d'implémentation). Nombreux sont par ailleurs les cas où les clients ont changé leur fusil d'épaule en constatant l'impact chiffré d'une mission donnant lieu à un success fees pourtant contractualisé mais très supérieur à un mode de rémunération plus traditionnel basé sur un TJM...





Dans ce cadre, la proposition de valeur n'est crédible que si elle répond au quintette **Faster, Better, Stronger, Cheaper, Safer** — non pas comme une incantation marketing, mais comme un **contrat de preuves** : time-to-first-value mesuré, qualité démontrée (réduction d'erreurs, couverture des cas), robustesse opérationnelle (observabilité, reprise sur incident), économie objectivée (heures évitées, coûts unitaires), conformité et sécurité vérifiables.

Concrètement, cela change **comment** on achète du conseil. Les décideurs ne veulent plus **payer du temps** ; ils veulent acheter des **résultats** et des **mécanismes** qui rendent ces résultats reproductibles (actifs, agents, plateformes, méthodes permettant l'industrialisation et le passage à l'échelle). La bascule **“from selling time to selling deliverables to selling outcomes”** est aujourd'hui affichée par les praticiens eux-mêmes : l'objectif n'est plus de “tenir un jalon de livrable”, mais de garantir l'atteinte d'un résultat objectif (mesurable).

Cette demande de résultat a une **contrepartie** : l'impatience. Beaucoup d'équipes exécutives sont exposées à des promesses d'IA trop belles ; elles parlent désormais d'**illusion de productivité**, d'**hallucinations non résolues** et d'attentes qui se retournent “brutalement” quand l'atterrissage n'est pas préparé. D'où trois conséquences pour les cabinets :

**1. Changer l'ordre des preuves** : on ne vend pas “un beau futur” ; on prouve d'abord, à petite échelle, sur un indicateur qui compte puis on passe à l'échelle.

**2. Co-construire l'adoption** : cadrage des données, gouvernance des risques, formation et conduite du changement dès le premier sprint, pas après. (Les retours sectoriels — assurance — montrent que la valeur naît de l'hybridation fine des rôles : automatiser le simple, libérer du temps humain pour le complexe).

**3. Rendre les livrables actionnables** : passer du .pdf statique au **livrable-plateforme** (tableaux de bord vivants, agents supervisés, intégration dans l'outil de travail du client) — nous y revenons en 2.4 et 2.6.

### Ce que veulent “au final” vos clients

➤ **Des résultats rapides et mesurables**, et une transformation **simple et efficace** (formulé explicitement dans les supports SynapsCore).

➤ **Des modèles** qui alignent le prix sur la valeur créée, plutôt que sur le volume d'heures. (Nous détaillerons ces modèles en 2.2.)

Enfin, un mot sur la **confiance**. Ce n'est pas un supplément d'âme : c'est un actif économique. La demande “**Safer**” inclut la traçabilité des sources, la conformité contractuelle, l'auditabilité des agents et la maîtrise des données. Sans ces garde-fous, l'IA “déçoit” et sape la relation. Avec eux, elle devient un **multiplicateur de crédibilité** — et un avantage compétitif pour les cabinets qui acceptent de **documenter** leur chaîne de valeur IA, de la donnée jusqu'au livrable opéré.

## IA, confiance et gouvernance : regards croisés des grands cabinets

L'expérience de McKinsey dans l'intégration de solutions d'IA avancées, notamment dans des domaines sensibles comme le juridique ou la compliance (à l'image de partenariats avec des acteurs de type DeepLegalTech), met en lumière un principe central : **la valeur de l'IA dépend moins de la performance des modèles que du niveau de confiance organisationnelle qu'ils inspirent**. McKinsey insiste sur la mise en place de cadres de gouvernance robustes, intégrant traçabilité des décisions, auditabilité des modèles, sécurité des données et responsabilisation explicite des usages. L'IA est conçue comme un **système socio-technique**, et non comme un simple outil.

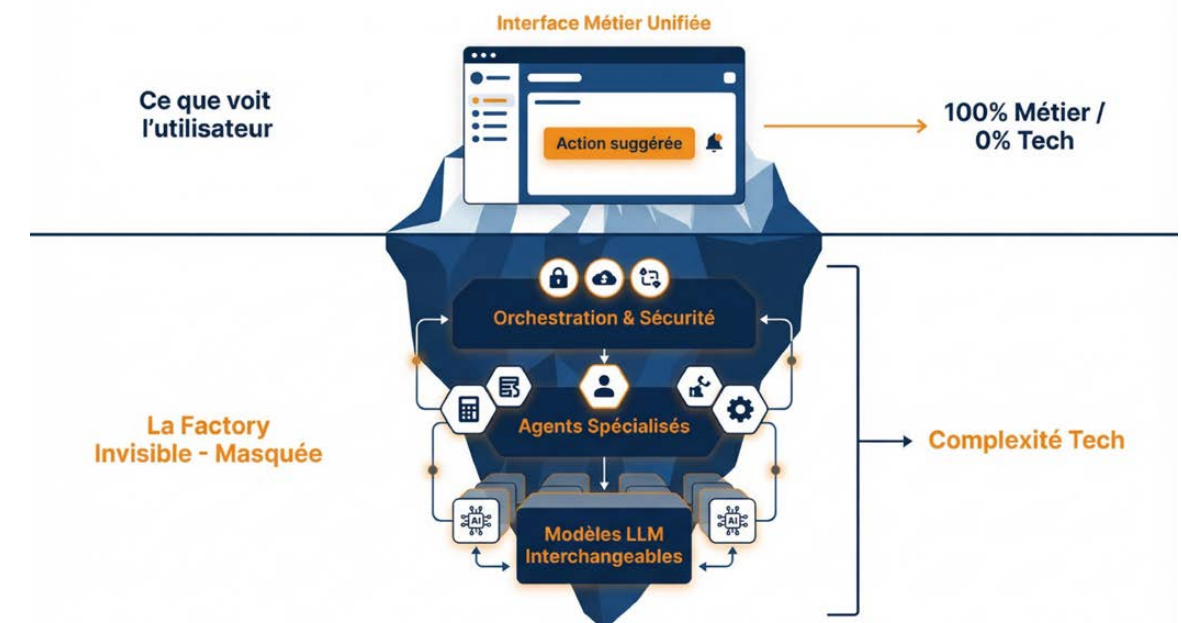
Comparativement, **BCG** adopte une approche très structurée autour de l'industrialisation de l'IA à grande échelle (via BCG X), avec une forte orientation vers la performance mesurable et le passage rapide du POC à la production. Cette approche est efficace pour créer de la valeur business, mais peut parfois laisser en arrière-plan les dimensions culturelles et éthiques si

elles ne sont pas explicitement intégrées dès la conception.

**Bain & Company**, de son côté, met davantage l'accent sur l'appropriation par les métiers et l'alignement avec la stratégie globale de l'entreprise. Bain privilégie une IA « pragmatique », centrée sur les cas d'usage à fort impact et sur l'adoption par les équipes, mais avec des cadres de gouvernance souvent moins formalisés que ceux promus par McKinsey.

En synthèse, là où McKinsey se distingue par une **logique de “certificat de confiance” implicite**, fondée sur la gouvernance, la conformité et la responsabilité de l'IA, ses concurrents excellent respectivement sur la vitesse d'industrialisation (BCG) et l'ancrage opérationnel métier (Bain). Cette comparaison illustre un enjeu clé du conseil augmenté par l'IA : **la performance algorithmique n'est durable que si elle s'inscrit dans un cadre de confiance clair, explicite et partagé**.

### L'Approche Iceberg : Complexité vs Simplicité



## Besoin d’accompagnement sur la gouvernance, l’éthique, la sécurité et la souveraineté de l’IA

La généralisation des usages de l’intelligence artificielle dans les organisations crée un besoin croissant d’accompagnement structuré en matière de **gouvernance, d’éthique, de sécurité et de souveraineté**. L’enjeu n’est plus d’opposer performance et responsabilité, mais de construire des dispositifs où IA, éthique et maîtrise stratégique se renforcent mutuellement, au service de décisions robustes, traçables et assumables.

Les organisations doivent aujourd’hui arbitrer entre création de valeur, maîtrise des risques, conformité réglementaire et **préservation de leur autonomie stratégique**. Ces arbitrages deviennent critiques avec l’essor de systèmes d’IA avancés, notamment ceux reposant sur l’orchestration d’agents autonomes. Dans ces architectures, la gouvernance ne peut être un contrôle a posteriori : elle doit être intégrée dès la conception, en combinant briques de compliance, principes éthiques, supervision humaine et **choix technologiques souverains** (données, modèles, infrastructures).

La question de la **souveraineté de l’IA** s’impose ainsi comme un axe structurant : localisation et contrôle des données, dépendance aux fournisseurs extra-européens, réversibilité des solutions, conformité aux cadres européens (RGPD, AI Act). Elle se conjugue étroitement avec celle de la frugalité de l’IA, dans un contexte de pression croissante sur les ressources énergétiques et hydriques. Une IA de confiance est aussi une IA **sobre, maîtrisée et alignée avec les priorités environnementales et géopolitiques** des organisations.

Le rôle du conseil évolue dès lors vers celui d’architecte de cadres décisionnels durables : concevoir des modèles de gouvernance intégrant éthique, sécurité, frugalité et souveraineté, sécuriser l’orchestration des agents IA, et

accompagner les entreprises dans des choix technologiques qui garantissent performance, responsabilité et indépendance stratégique sur le long terme.

### Le consultant n’apporte pas seulement des outils technologiques, mais un cadre de maîtrise globale de l’IA : stratégique, éthique, environnemental et souverain.

Enfin, les entreprises attendent un véritable accompagnement sur la gouvernance de l’IA. L’implémentation technologique seule ne suffit plus : les clients veulent comprendre comment encadrer éthiquement leurs systèmes d’IA, assurer la transparence des algorithmes, gérer les biais ou encore protéger les données sensibles.

Le cabinet PwC a ainsi créé une unité dédiée à l’éthique de l’IA, proposant un audit des biais algorithmiques et une mise en conformité avec les réglementations type RGPD ou l’AI Act européen.

## Capgemini : accompagner l’IA “à l’échelle” par la gouvernance, l’éthique, la sécurité et la souveraineté

Le positionnement de Capgemini sur l’IA (et plus encore sur l’IA générative) repose sur un constat très opérationnel : **la technologie n’est plus le principal frein**, ce sont désormais les conditions de déploiement “en sécurité” et “en confiance” qui déterminent la vitesse et la pérennité de l’adoption. Dans les programmes qu’il mène chez ses clients (notamment grands comptes), Capgemini met en avant un besoin d’accompagnement structuré sur quatre piliers étroitement liés : **gouvernance, éthique, sécurité, souveraineté**. L’IA n’est pas traitée comme un “outil” isolé mais comme un **système socio-technique** qui doit s’inscrire dans les processus de décision, dans les référentiels de contrôle interne, et dans les architectures IT existantes.

Sur la gouvernance, l’approche est généralement pragmatique et “industrie-compatible” : clarifier qui décide, qui valide, qui opère, qui contrôle. Capgemini insiste sur la mise en place de mécanismes structurants (comités, politiques d’usage, catalogues de cas d’usage, critères de priorisation, garde-fous de production) et sur la capacité à industrialiser : sans gouvernance, les entreprises basculent soit dans l’anarchie (“shadow AI”), soit dans l’immobilisme (“no AI”). Le cabinet se positionne donc comme intégrateur de méthodes et d’outils : **cadres de gouvernance + operating model + outillage** (suivi des modèles, contrôle des données, gestion des accès, traçabilité).

Sur le pilier **éthique**, Capgemini traite moins la question comme un discours normatif que comme un ensemble de pratiques à rendre exécutables : éviter les biais, prévenir les discriminations, garantir l’explicabilité quand elle est requise, encadrer les usages sensibles (RH, crédit, santé, justice...), et surtout **documenter**. La logique est : si l’organisation ne sait pas démontrer comment l’IA a été conçue, testée, encadrée et exploitée,

elle s’expose à un risque d’image, de conformité et de contestation interne. Cette approche “éthique opérable” conduit souvent à la création de checklists, de processus de validation, et de standards de documentation, au même titre que l’on standardise la qualité ou la cybersécurité.

Sur la **sécurité**, le message est clair : l’IA, en particulier générative, **élargit la surface d’attaque** (fuites de données, prompt injection, exfiltration via sorties modèles, compromission des connecteurs, attaques sur la chaîne data, détournements de modèles, et nouveaux scénarios de fraude). Capgemini positionne donc l’IA comme un sujet pleinement cyber : politiques de données, segmentation des environnements, chiffrement, contrôle d’accès, supervision, tests de robustesse, et parfois “red teaming” des usages IA. L’enjeu n’est pas seulement technique ; il est aussi organisationnel : qui est responsable quand une IA “se trompe” ou “divulgue” ? Comment audite-t-on une chaîne qui combine modèles, données et prompts ? **La sécurité devient un chapitre de gouvernance**, pas un add-on.

Enfin, sur la **souveraineté**, Capgemini se distingue par sa sensibilité au contexte européen : localisation des données, maîtrise des fournisseurs, dépendance technologique, réversibilité, conformité (notamment exigences sectorielles et cadres réglementaires), et parfois arbitrage entre performance d’un modèle “global” et exigences de maîtrise. L’enjeu est double : **souveraineté des données** (où elles sont stockées, traitées, répliquées) et **souveraineté des capacités** (qui opère, qui maintient, qui peut faire évoluer les modèles). Capgemini met typiquement l’accent sur des architectures hybrides (cloud public/privé, modèles ouverts/fermés, segmentation des usages) et sur la contractualisation : clauses de confidentialité, traçabilité, droit d’audit, conditions de réversibilité.



Là où certains cabinets de stratégie mettent la “confiance” au niveau des principes et de la gouvernance (avec un cadrage très institutionnel), Capgemini adopte une posture d’**industrialiseur** : faire atterrir la confiance dans l’architecture, les processus, l’exploitation et l’intégration SI. Son point fort est la capacité à relier gouvernance, cyber, data et opérations pour rendre l’IA durable en production. Le risque, en revanche, est celui d’une approche

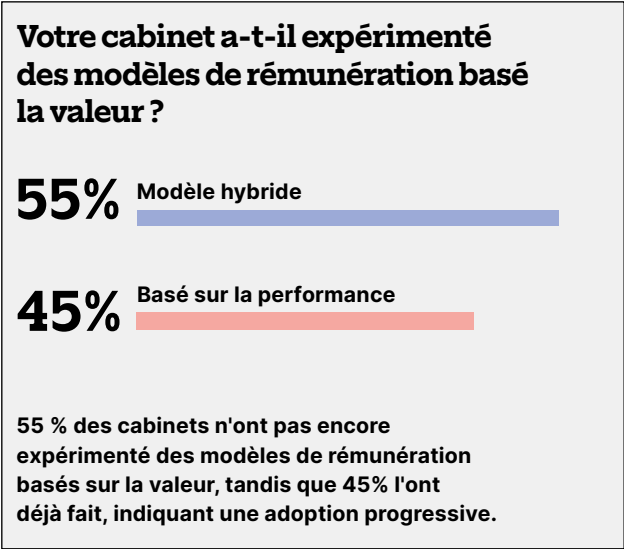
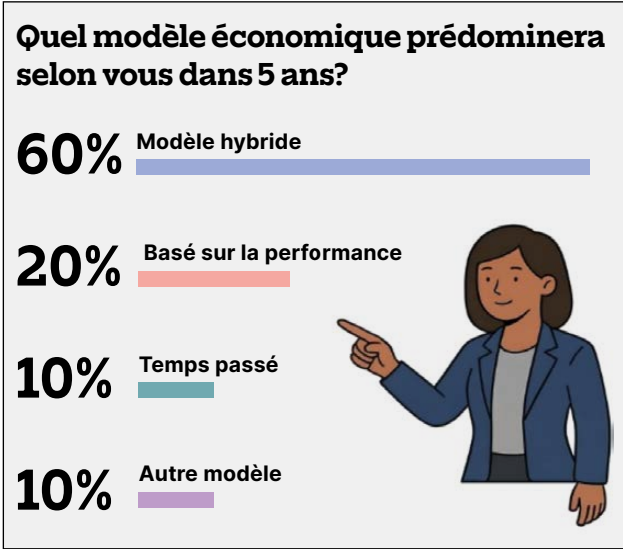
parfois perçue comme lourde ou “IT-centrée” si elle n’est pas pilotée par la valeur métier : trop de contrôles peuvent ralentir l’adoption, et trop d’outillage peut masquer l’essentiel (la pertinence des cas d’usage et l’appropriation par les équipes). L’équilibre gagnant consiste à traiter la gouvernance, l’éthique, la sécurité et la souveraineté comme des **accélérateurs de passage à l’échelle**, et non comme un coût de conformité.

**Besoin d’accompagnement sur la gouvernance, l’éthique, la sécurité et la souveraineté de l’IA**

En synthèse, quelques convictions fortes permettent de répondre aux principales attentes clients :

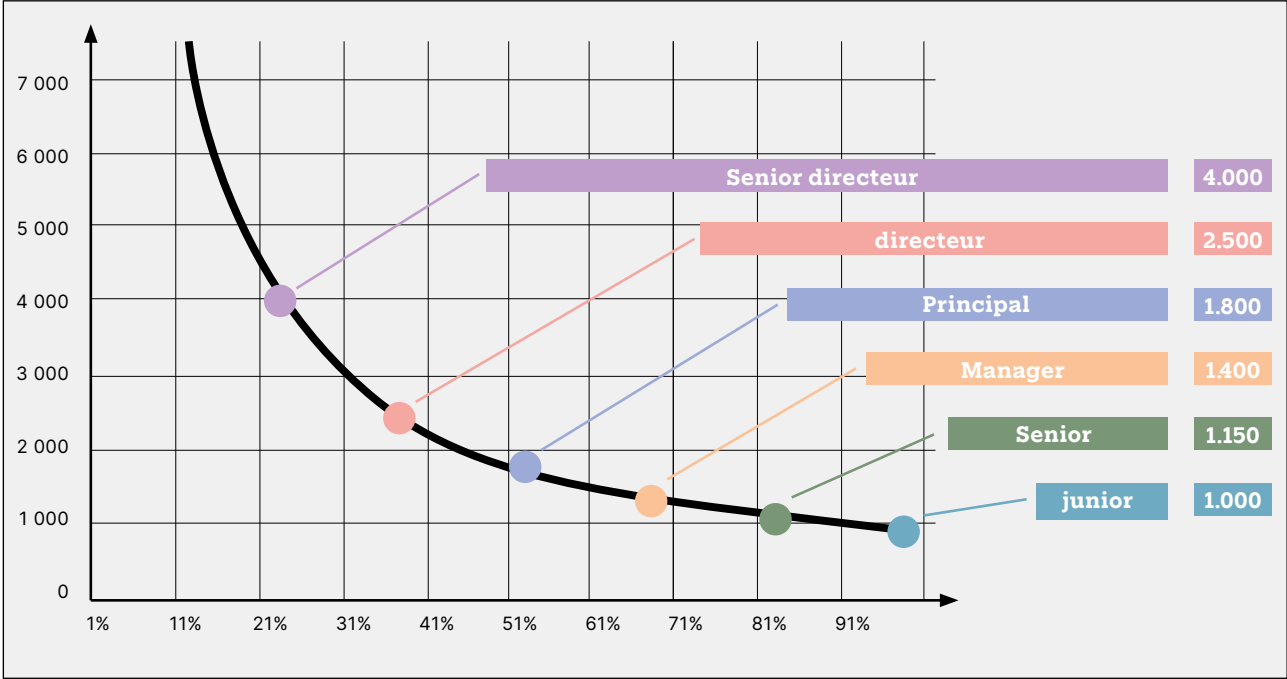
- **L’IA doit devenir invisible : l’UX est le premier levier d’adoption.**
- **Les métiers veulent des résultats, pas de la technologie : zéro jargon, zéro friction.**
- **Le scale dépend de l’architecture, pas du modèle : la bataille se gagne dans le back-end.**
- **La sobriété fonctionnelle est un impératif : moins de capacités, plus d’efficacité.**
- **Les entreprises doivent passer de l’empilement d’outils à l’orchestration de plateformes.**

2.2. Nouveaux business models : du “temps × hommes” à la valeur hybride

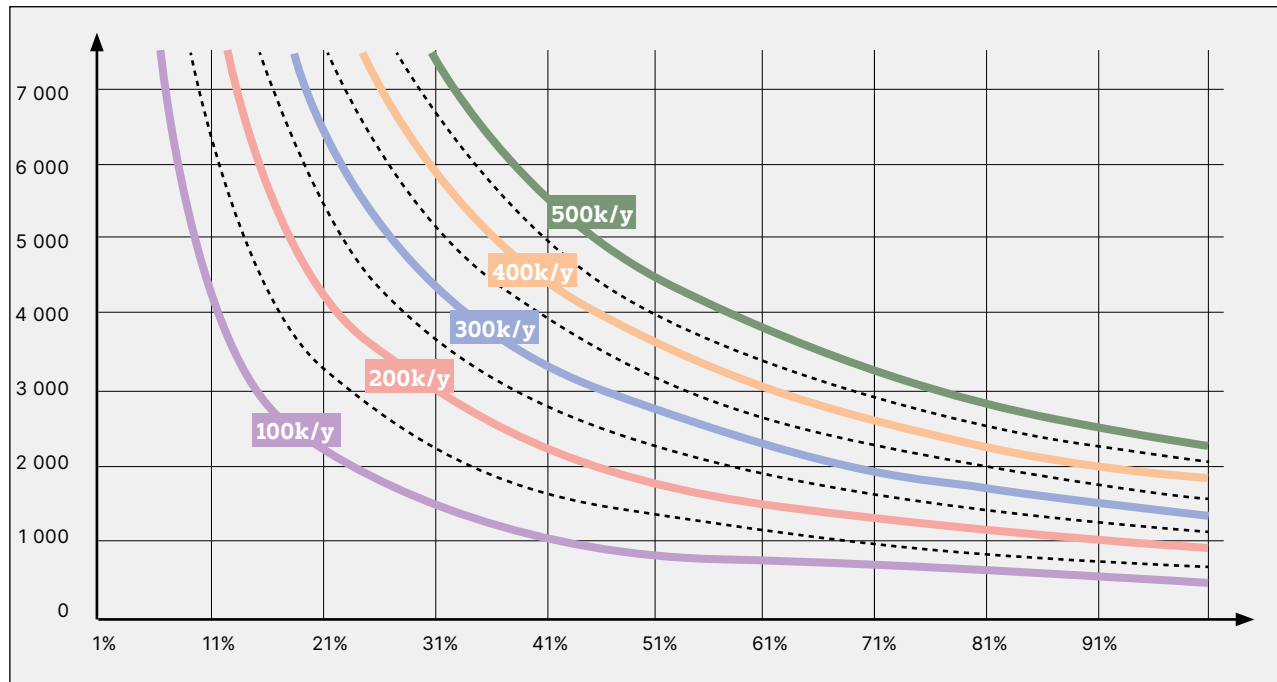


Pendant près d’un siècle, le modèle de référence des cabinets de conseil a reposé sur une **pyramide hiérarchique** : une large base de juniors chargés de collecter et traiter l’information, des managers pour en extraire des insights, et un noyau de partners pour faciliter les décisions critiques et porter la relation avec le client.

Ce système, pensé comme une “machine à distiller l’intelligence”, reposait sur un principe simple : facturer du **temps-homme** à un tarif différencié<sup>19</sup>, et faire croître la marge en exploitant l’effet de levier de la pyramide. Pour monter dans la valeur, deux options étaient alors envisageables : augmenter le taux de staffing (missions plus longues, processus



19 - Les chiffres ici fournis sont avant tout illustratifs et ne reflètent pas de réalité statistique établie. Les ordres de grandeur et la segmentation sont cependant cohérents.



de staffing optimisés, surbooking des consultants, systématisation des ventes, recours à la sous-traitance, ...) ou augmenter le taux journalier moyen (vendre à plus haut niveau, vendre dans des entreprises plus grosses, se positionner sur des sujets plus critiques, apporter une valeur ajoutée supérieure, avoir un positionnement exclusif, ...). Résultat : alors que certains cabinets (BIG 4) peinent à facturer 200.000 Euros par an et par consultant, d'autres (MBB) dépassent les 400.000 Euros.

Or ce modèle vacille. Comme le souligne Thordur dans *The Shape of Work to Come*, l'IA ne se contente pas d'apporter 10 ou 20 % d'efficacité

supplémentaire : elle remet en cause les fondations de la pyramide. Les juniors, à qui l'on confiait des semaines de "pattern recognition" dans Excel ou PowerPoint, voient ces tâches prises en charge par des modèles génératifs. Les clients le savent, et questionnent la légitimité de facturer encore ce travail préparatoire. Le **paradoxe de l'expérience** apparaît : les jeunes consultants reçoivent des réponses polies et prêtes à l'emploi d'un copilote IA, mais ne traversent plus le "chaos structurant" qui formait autrefois leur jugement.

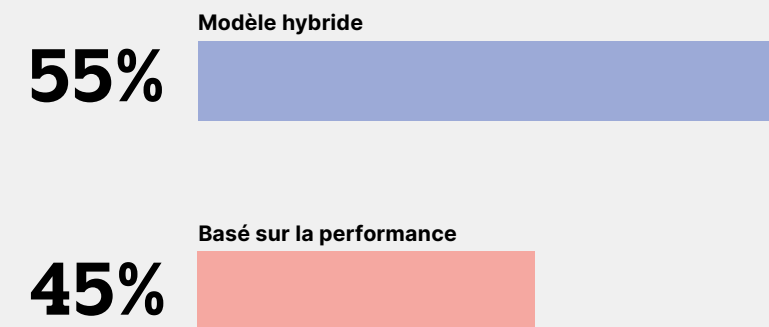
### Quatre modèles émergents

Dans cet interstice, quatre modèles économiques prennent forme, parfois complémentaires, souvent expérimentaux :

#### 1. Outcome-based consulting

Les honoraires ne rémunèrent plus des livrables, mais des **résultats tangibles** : économies générées, revenus additionnels, adoption mesurée. Ce modèle, encore minoritaire, séduit des fonds de private equity qui veulent payer au succès, quitte à partager la valeur. Exemple : tarifier un pourcentage des gains identifiés par l'IA dans une supply chain ou un call center.

### Proposez-vous des solutions packagées intégrant IA et conseil ?



**65% des cabinets proposent des solutions packagées intégrant IA et conseil, tandis que 35 % ne le font pas encore.**

- **Opportunité** : alignement parfait entre l'intérêt du client et celui du cabinet.
- **Risque** : mesurer le résultat est complexe, et peut générer des litiges. Certains parlent d'"aléa moral", quand le cabinet influence la métrique elle-même.

#### 2. Consulting-as-a-Service

Inspiré du SaaS, ce modèle propose un **abonnement** qui donne accès à un "conseil en streaming" : micro-équipes hybrides, dashboards actualisés en continu, agents IA intégrés aux outils du client. On parle désormais de Consulting-as-a-Service, combinant experts, plateformes et automatisation partielle.

- **Opportunité** : créer une relation récurrente, intégrer le conseil au cœur de l'activité.
- **Risque** : banalisation, comparaisons tarifaires avec des abonnements logiciels.

#### 3. Asset-based consulting

Les cabinets construisent des **actifs réutilisables** : diagnostics automatisés, agents spécialisés, bibliothèques sectorielles. OctaEdge illustre cette approche en industrialisant la production de propositions commerciales, avec 40 % de productivité gagnée. Les cabinets monétisent ces actifs sous forme de licences ou de "jetons"

d'usage.

- **Opportunité** : scalabilité, différenciation, effet de levier économique.

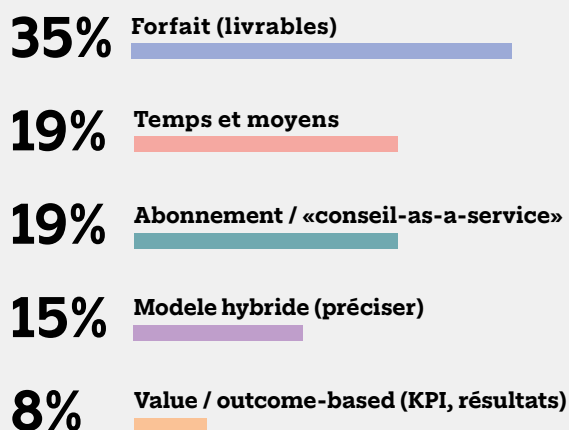
- **Risque** : cannibalisation des missions sur mesure, tensions avec la culture artisanale du conseil.

#### 4. Premium artisanal

À contre-courant, certains clients paieront davantage pour un conseil **sans IA**, comme on paie une prime pour un sac Hermès ou un vinyle en édition limitée. Le "fait main" devient un luxe. Des offres "white-glove, zero-AI" apparaissent déjà, valorisant l'authenticité humaine.

- **Opportunité** : différenciation haut de gamme, niche protectrice.
- **Risque** : marché restreint, danger de folklorisation.

### quels modèles de tarification envisagez-vous de privilégier dans les 12-24 prochains mois?





Modèle Hybride	Définition et Mécanisme	Opportunités (Blanc)	Risques (Noir)
1. Outcome-based consulting	Les honoraires rémunèrent des résultats tangibles, tels que les économies générées ou les revenus additionnels. La tarification peut être un pourcentage des gains identifiés par l'IA (ex. : dans une chaîne d'approvisionnement ou un centre d'appels).	Assure un alignement parfait entre l'intérêt du client et celui du cabinet. Le client paie au succès.	La mesure du résultat est complexe, pouvant entraîner des litiges ou un risque d'“aléa moral” si le cabinet influence la métrique elle-même.
2. Consulting-as-a-Service (CaaS)	Inspiré du SaaS, ce modèle propose un abonnement donnant accès à un « conseil en streaming ». Il combine des micro-équipes hybrides, des tableaux de bord (dashboards) mis à jour en continu, et des agents IA intégrés aux outils du client.	Permet de créer une relation récurrente et d'intégrer le conseil au cœur de l'activité du client.	Risque de banalisation et de comparaisons tarifaires avec des abonnements logiciels.
3. Asset-based consulting	Les cabinets construisent des actifs réutilisables (agents spécialisés, diagnostics automatisés, bibliothèques sectorielles) et les monétisent sous forme de licences ou de « jetons » d'usage. Ce modèle illustre un effet de levier économique.	Offre une forte scalabilité et une différenciation, car les cabinets capitalisent sur leur propriété intellectuelle.	Risque de cannibalisation des missions sur mesure et de tension avec la culture artisanale du conseil.
4. Premium artisanal	Conseil délivré intentionnellement sans IA ("white-glove, zero-AI"). Ce modèle valorise l'authenticité humaine, le « fait main » et l'expertise singulière pour les sujets haut de gamme.	Permet une différenciation haut de gamme et la création d'une niche protectrice.	Le marché est restreint, avec un danger de folklorisation du métier.

Le fil rouge : vendre des preuves, pas du temps

La vraie rupture n'est pas tant dans la variété de ces modèles que dans leur philosophie commune : le temps-homme n'est plus l'unité de compte légitime. Les clients ne veulent plus acheter un volume d'heures, mais un flux de valeur : résultats, accès, actifs, preuves.

Cela suppose de nouvelles compétences pour les cabinets :

- savoir sceller un contrat d'outcome avec des métriques incontestables,
- packager leurs assets comme le font les éditeurs de logiciels,
- gérer la relation récurrente comme un SaaS provider,
- assumer la bipolarité d'une offre hybride, entre industrialisation et artisanat premium.

Ceci met en évidence que l'IA a remis en cause les fondations de la pyramide, obligeant les cabinets à vendre des preuves, et non plus du temps.

Dimension de la Valeur	Modèle Pyramidal Traditionnel (Temps-Homme)	Nouveaux Modèles (Valeur Hybride)
Unité de compte légitime	Le temps-homme facturé à un tarif différencié.	Le flux de valeur : résultats, accès, actifs, preuves.
Moteur de marge	L'effet de levier de la pyramide (base large de juniors).	Scalabilité (Asset-based), Récurrence (CaaS), Partage de la valeur (Outcome-based).
Rôle des Juniors	Collecte et traitement de l'information, « pattern recognition ».	Validation critique, interprétation, libérés des tâches par l'IA.
Objectif de la mission	Livraison d'un rapport ou d'un livrable (ex. : slides, PDF statique).	Garantie d'atteinte d'un résultat objectif mesurable (Outcome), ou un dispositif opérant (CaaS, Asset).

Le Conseil IA financé par le capital-risque : un arbitrage stratégique

L'émergence de cabinets de conseil "AI-native", financés par le capital-risque, constitue l'une des mutations les plus structurantes du secteur depuis deux décennies. Portés par des fonds en quête de croissance rapide, ces acteurs ambitionnent de disrupter le modèle traditionnel du conseil en combinant expertise stratégique, plateformes technologiques propriétaires et effets d'échelle rendus possibles par l'IA. Mais ce choix de financement n'est pas neutre : il engage un arbitrage stratégique profond qui redéfinit la nature même du métier de conseil.

D'un côté, le capital-risque offre des avantages évidents. Il permet d'investir massivement et rapidement dans des actifs jusqu'ici difficiles à financer dans le conseil : développement de plateformes IA, constitution d'équipes pluridisciplinaires (data, produit, design, ingénierie), industrialisation de méthodes, acquisition de données, voire construction de véritables SaaS de conseil. Ce modèle favorise une logique d'hybridation entre conseil et technologie, avec des propositions de valeur plus scalables, potentiellement plus prédictives, et mieux alignées avec les attentes de certains clients en matière de rapidité, de standardisation et de ROI mesurable.

Mais ce financement introduit aussi des tensions structurelles. Le capital-risque impose une trajectoire de croissance rapide, une recherche de scale, et à terme une logique

d'exit. Or le conseil repose historiquement sur des actifs singuliers : la confiance, la relation long terme, la capacité à traiter des situations complexes, ambiguës et souvent non standardisables. La pression à l'industrialisation peut conduire à privilégier les problèmes "IA-compatibles", mesurables et répétables, au détriment des enjeux plus politiques, humains ou systémiques — pourtant centraux dans les grandes transformations.

L'arbitrage est donc clair : accélération et scalabilité contre profondeur relationnelle et souveraineté intellectuelle. Les cabinets financés par le capital-risque ne sont pas condamnés à l'uniformisation, mais ils doivent résoudre une équation exigeante : préserver une capacité de jugement stratégique, d'éthique et de contextualisation, tout en répondant aux impératifs financiers de leurs investisseurs. À l'inverse, les cabinets non financés par le VC ne sont pas à l'abri du déclassement s'ils sous-investissent dans l'IA.

Au fond, la question n'est pas de savoir si le conseil IA doit être financé par le capital-risque, mais dans quelles conditions. Gouvernance, horizon d'investissement, articulation entre plateforme et conseil humain, place du partner dans la création de valeur : c'est sur ces choix structurants que se jouera la capacité du conseil "puissance IA" à rester un métier d'impact — et pas seulement un produit scalable.

Lecture académique

La levée de Distyl (valorisé 1,8 Md\$ sur une levée de 180 M\$), startup<sup>20</sup> fondée par d'anciens de Palantir, illustre une mutation du conseil.

- Les clients recherchent indépendance, transfert de savoir-faire et autonomie.
- Les investisseurs VC exigent au contraire récurrence, dépendance et contrôle pour maximiser les retours.

Cette logique n'est pas nouvelle : Palantir a prospéré sur le platform lock-in, McKinsey sur des engagements à rallonge, OpenAI sur des minimums de service supérieurs à 10 M\$. La valeur ne se capture plus seulement dans la solution livrée, mais aussi dans la maîtrise du coût de sortie pour le client (pricing de la dépendance, Bertini & Knez, 2022).

Lecture pratique : grille pour décideurs

Avant de signer, les dirigeants peuvent se poser cinq questions simples :

1. Indépendance – Puis-je reprendre la main (code, data, artefacts), ou suis-je captif ?
2. Pricing du risque – Paie-t-on pour un résultat tangible ou pour une dépendance entretenue ?
3. Alignement des incitations – Le fournisseur vit-il de ses clients (logique service) ou de ses VCs (logique croissance) ?
4. Transférabilité – Les assets produits sont-ils réutilisables dans d'autres environnements ?
5. Vision long terme – Ce partenariat renforce-t-il mon autonomie stratégique ou ma vulnérabilité ?

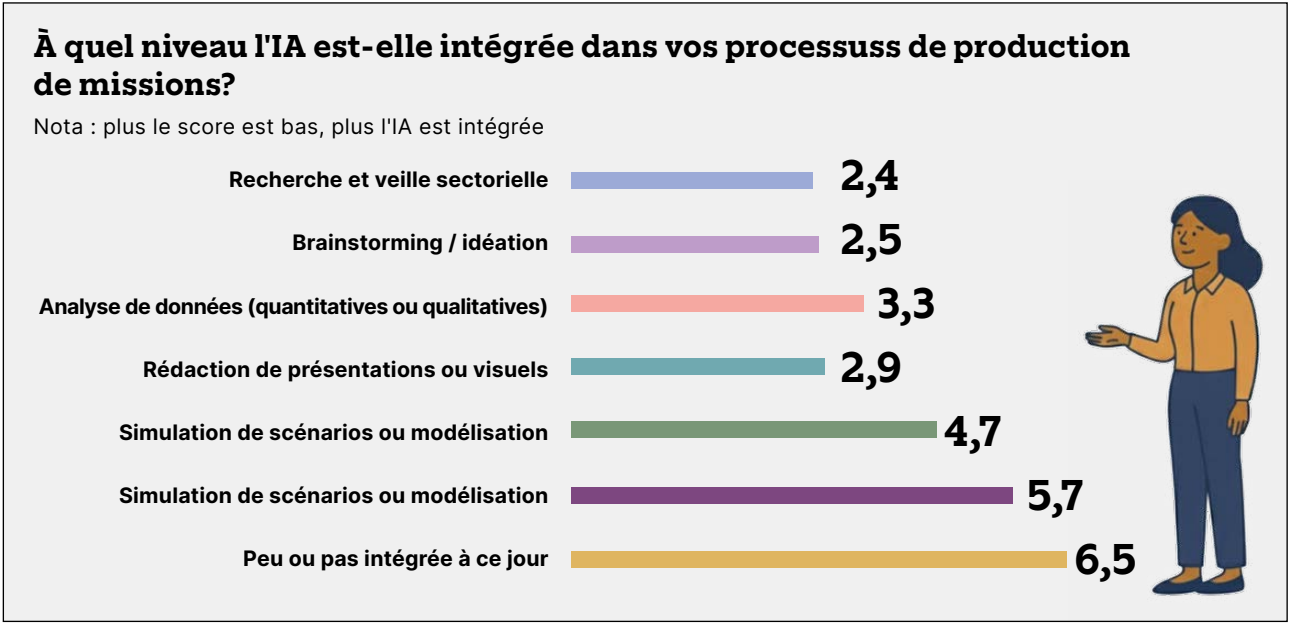
Commentaires du secteur

- John Collins (Deep Vertical AI) : oppose la croissance financée par clients (favorable à l'indépendance) à celle financée par VCs (favorable à la dépendance).
- Stephen Lerner souligne que la valeur se capture aussi dans la narration publique des succès (cas T-Mobile), pas seulement dans le code ou les contrats.

En synthèse

Travailler avec ces acteurs peut accélérer une transformation, mais impose de traiter le prix comme une décision de gouvernance : acheter une expertise stratégique... ou accepter une dépendance structurelle.

2.3. Opérations hybrides : humain + IA



L'IA n'a pas seulement changé ce que les clients attendent ou comment ils paient. Elle transforme en profondeur la **fabrique du conseil** : la manière dont les missions sont exécutées, les équipes composées et les résultats produits.

Pendant longtemps, le conseil a été une activité artisanale, centrée sur des équipes projet qui collectaient, analysaient et recomposaient l'information. Aujourd'hui, ce modèle évolue vers une logique d'**usine hybride**, où humains et IA collaborent dans un processus organisé, gouverné et industrialisé.

La fin de l'artisanat isolé

De plus en plus de cabinets témoignent déjà de l'impact : des tâches autrefois confiées à des armées de juniors (collecte d'informations, benchmark, rédaction de synthèses) sont désormais exécutées par des agents IA internes, beaucoup plus rapidement. Les consultants peuvent se concentrer sur le cadrage, l'interprétation et le questionnement stratégique.

Le Piège de la Micro-Productivité

Il est essentiel de mettre en garde contre le « **piège de la micro-productivité** ». De nombreuses entreprises tombent dans ce piège en multipliant les preuves de concept et les cas d'usage isolés (comme l'automatisation des emails ou des notes de réunion). Ces initiatives n'apportent que des gains d'efficacité modestes et localisés, mais **échouent à générer une transformation à l'échelle**. La véritable valeur se crée lorsque l'IA n'est plus utilisée comme un simple outil (co-pilot), mais comme un **système agentique** qui orchestre et refond le processus de travail, réduit les transferts (handoffs) et élimine des couches entières de friction. Le changement n'est pas de l'humain à la machine, mais des outils aux systèmes.

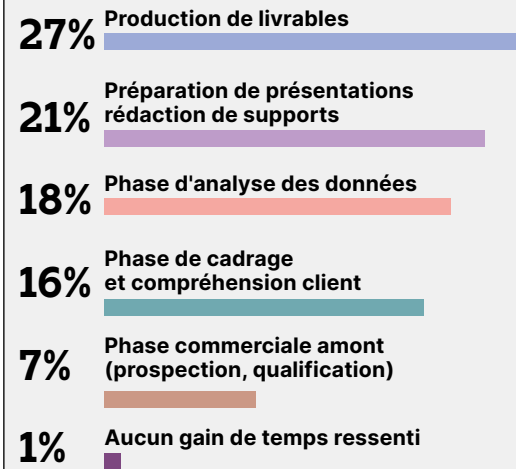
20 - [https://www.google.com/url?q=https://www.theinformation.com/articles/startup-founded-ex-palantir-employees-raises-1-8-billion-valuation?utm\\_campaign%3DEditorial%26utm\\_content%3DArticle%26utm\\_medium%3Dorganic\\_social%26utm\\_source%3Dlinkedin&sa=D&source=docs&ust=1765963155795064&usg=AOvVaw2hCuVoOnmNio8m7vM-BEQ\\_](https://www.google.com/url?q=https://www.theinformation.com/articles/startup-founded-ex-palantir-employees-raises-1-8-billion-valuation?utm_campaign%3DEditorial%26utm_content%3DArticle%26utm_medium%3Dorganic_social%26utm_source%3Dlinkedin&sa=D&source=docs&ust=1765963155795064&usg=AOvVaw2hCuVoOnmNio8m7vM-BEQ_)



Cela ne signifie pas la fin de l'humain, mais une redéfinition de son rôle :

- l'IA **automatise** le simple et le répétitif,
- l'humain **assume** le complexe, l'ambigu, le relationnel.

### Sur quelle(s) partie(s) de votre travail l'IA vous fait-elle gagner le plus de temps



### Depuis l'introduction de l'IA, le temps passé sur des tâches non facturables a-t-il évolué ?

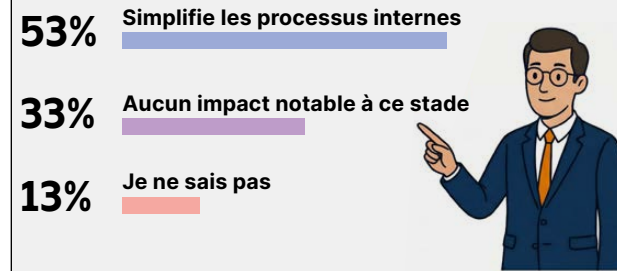
65% Oui

35% Non



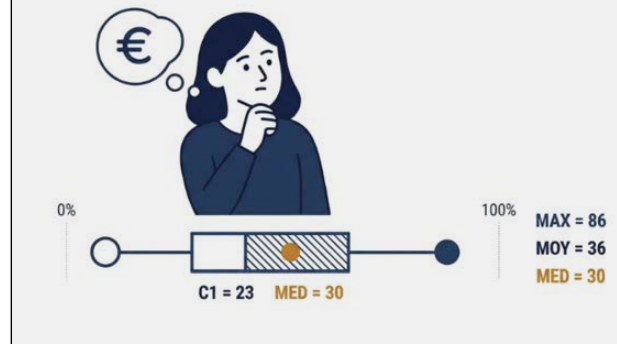
Dans l'assurance, par exemple, la gestion des sinistres simples est automatisée, mais les cas complexes restent pilotés par des experts, avec une valeur humaine accrue. De même, les actuaires utilisent l'IA pour enrichir leurs analyses, mais gardent la responsabilité de l'interprétation et du jugement.

### Quel est, selon vous, l'impact de l'IA sur la complexité de vos processus internes ?



L'IA est perçue comme un outil de simplification des processus internes par 53 % des répondants, ce qui montre son potentiel à améliorer l'efficacité opérationnelle.

### Pouvez-vous estimer le % du temps non facturable gagné grâce à l'IA



### Vers une “consulting factory”

Cette transformation induit la nécessité d'une véritable chaîne de production augmentée :

- **Data et gouvernance** : intégration sécurisée des données clients, respect des contrats et de la souveraineté numérique.
- **Orchestration d'agents** : combiner plusieurs IA spécialisées (collecte, synthèse, modélisation, simulation) sous supervision humaine.
- **MLOps et LangOps** : instaurer des pratiques d'industrialisation pour fiabiliser les prompts, tracer les sorties et corriger les erreurs.
- **Observabilité et validation** : contrôler la cohérence, repérer les biais, auditer les sources.

Technologie

### L'intelligence artificielle donne le pouvoir de contracter le temps et l'espace



### Le rôle critique du contrôle humain

Les praticiens insistent : l'IA est un accélérateur, mais elle **peut se tromper**. Étienne Pithois (Advention) rappelle que les consultants doivent systématiquement vérifier la cohérence des résultats, exclure les sources douteuses et repérer les signaux faibles humains qu'aucune IA ne peut saisir.

Ce rôle de “contrôleur-qualité” devient central : l'humain n'est plus seulement producteur, il est garant de la fiabilité et de l'éthique de l'opération. La proposition de valeur du cabinet inclut désormais sa capacité à mettre en place des **garde-fous** : chartes d'utilisation, audit des prompts, clauses contractuelles sur la confidentialité. L'intelligence artificielle doit suggérer mais jamais décider, en particulier sur les décisions critiques.



**Noir** : sans contrôle humain, la valeur produite peut se retourner contre le cabinet : erreurs non détectées, biais amplifiés, fuites de données sensibles. Le risque réputationnel est considérable si l'IA est perçue comme incontrôlée.



**Blanc** : l'opération hybride permet des gains massifs de productivité, une qualité renforcée (moins d'erreurs de saisie, plus de données couvertes), et une capacité à livrer plus vite des preuves tangibles.



**Notre choix** : L'opération du conseil n'est plus l'affaire d'équipes cloisonnées produisant des PowerPoints. C'est un **écosystème mixte**, où les consultants deviennent des **orchestrateurs d'agents** et des **garants de la fiabilité**. La valeur ne se situe plus seulement dans l'analyse produite, mais dans la capacité à **sécuriser et à industrialiser** une nouvelle fabrique du conseil.

## Témoignage de Mathieu – Senior Manager, Capgemini

« L'IA ne transforme pas le conseil en supprimant le travail des juniors.

Elle transforme le sens même de ce travail. »  
Chez Capgemini, nous constatons très concrètement que l'IA — et en particulier l'IA générative — modifie en profondeur la nature des tâches confiées aux profils juniors, mais sans conduire à une disparition de leur rôle. Ce qui disparaît, ce sont avant tout les tâches à faible valeur cognitive : recherches génériques, premières synthèses descriptives, production standardisée de livrables intermédiaires.

En revanche, le besoin de juniors capables de comprendre un problème, de structurer une analyse, de challenger un raisonnement ou d'interagir avec les métiers n'a jamais été aussi fort. L'IA agit ici comme un accélérateur : elle raccourcit la phase d'exécution, mais rend plus visibles — et plus critiques — les compétences de jugement, de discernement et de compréhension du contexte.

Cela implique une transformation de notre modèle de formation. Les juniors montent plus vite en responsabilité, mais sur des bases différentes : moins de temps passé à produire, davantage consacré à interpréter, à vérifier, à dialoguer avec l'IA et avec le client. Le rôle du manager évolue également, vers un accompagnement plus étroit sur la qualité du raisonnement plutôt que sur la simple conformité du livrable.

En ce sens, l'IA ne réduit pas le besoin de talents juniors ; elle élève le niveau d'exigence à leur égard. Le véritable enjeu pour les cabinets de conseil n'est pas quantitatif, il est pédagogique et culturel : savoir former des consultants capables de travailler avec l'IA, sans jamais lui déléguer le jugement.

## 2.4. La révolution des livrables : du document au système vivant

Depuis l'origine du conseil moderne, le **livrable** est un totem. La valeur d'une mission se matérialise dans un rapport, un PowerPoint ou une étude qui condense les analyses et recommandations. Ces "documents finaux", élégants et normés, font foi : ils circulent dans les comités exécutifs et constituent l'archive tangible d'une mission réussie.

L'IA vient bouleverser cette équation. Elle ne se contente pas de produire plus vite des slides ou des rapports : elle modifie la **nature même du livrable**. Désormais, les clients attendent non plus un objet figé, mais un **système vivant** : un dashboard interactif, un agent supervisé, une plateforme opérationnelle capable de s'adapter, d'évoluer et de générer de la valeur après la mission.

### Du statique au dynamique

La logique traditionnelle du livrable statique est fragilisée par deux évolutions :

- **Automatisation de la production** : des copilotes comme "Lilli" (BCG) ou "Sidekick" (Bain) accélèrent déjà la génération de slides et d'analyses internes. Le client sait que l'effort de production est réduit, et n'accepte plus de payer un premium uniquement pour la forme.
- **Exigence de continuité** : un PDF finalisé ne suffit plus ; les directions veulent un outil qui reste pertinent dans la durée, actualisable avec de nouvelles données, intégrable dans leur quotidien.

C'est ce qu'illustre Valtech avec son approche de Consulting-as-a-Service : la mission ne se termine pas avec une présentation, elle s'incarne dans des micro-équipes hybrides et des outils accessibles en continu.

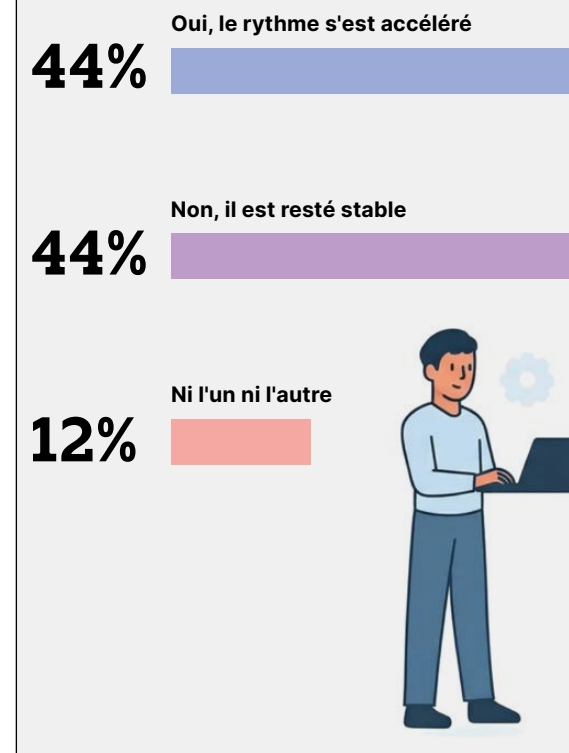
### Le livrable comme "preuve vivante"

La valeur se déplace vers des livrables capables de :

- **montrer la preuve en temps réel** (un tableau de bord qui illustre immédiatement les gains obtenus),
- **permettre l'action** (agents IA qui exécutent certaines tâches à la demande),
- **documenter la traçabilité** (sources accessibles, calculs vérifiables, transparence sur les biais).

SynapsCore en fait déjà la démonstration : ses missions auprès de Technip mobilisent des milliers de collaborateurs à travers des plateformes, générant des dizaines de milliers d'actions déployées – un livrable qui n'est plus un document mais un **dispositif opérationnel**.

### Avez-vous constaté un changement dans le rythme des livrables attendus de votre part depuis l'adoption de l'IA ?





Secteur	Problème	Livrable vivant	Preuve (délai & impact)	KPIs
Assurance	Coût sinistre élevé	Agent d'orientation connecté aux historiques	6 sem. : -8 à -12 % coût moyen (meilleurs aiguillages)	Coût moyen, délai, NPS
Industrie	Ruptures & obsolètes	Jumeau opérationnel (board + simulateur)	8 sem. : -20 % ruptures ; -15 % obsolètes (BU pilote)	Service level, rotation
Banque	Lenteur KYC	Agent de revue KYC (collecte + justification)	4 sem. : -35 % temps de traitement ; 0 écart majeur en audit	Délai KYC, 1st-time-right
Retail	Marge promo érodée	Cockpit promo (attribution incrémentale)	2 cycles : +1,5 pt de marge sur cat. test	Marge incrémentale, uplift

L'artefact comme prolongement

Ce que demandent les clients, ce ne sont pas seulement des recommandations, mais des **artefacts réutilisables** :

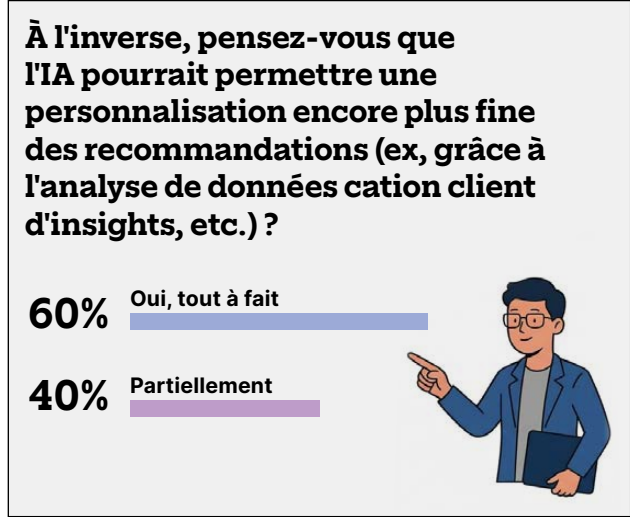
- grilles d'évaluation,
- simulateurs de scénarios,
- prototypes d'agents,
- plateformes sectorielles configurées,
- des programmes de transformation sur étagère.

Ces livrables vivants permettent de prolonger la valeur **après** la mission, d'éviter que le rapport ne finisse dans un tiroir, et d'asseoir la crédibilité du cabinet.

Ce tableau illustre concrètement que le cabinet vend des **résultats prouvés**, pas des promesses bien écrites, et que les artefacts s'actualisent et sécurisent la valeur dans la durée.



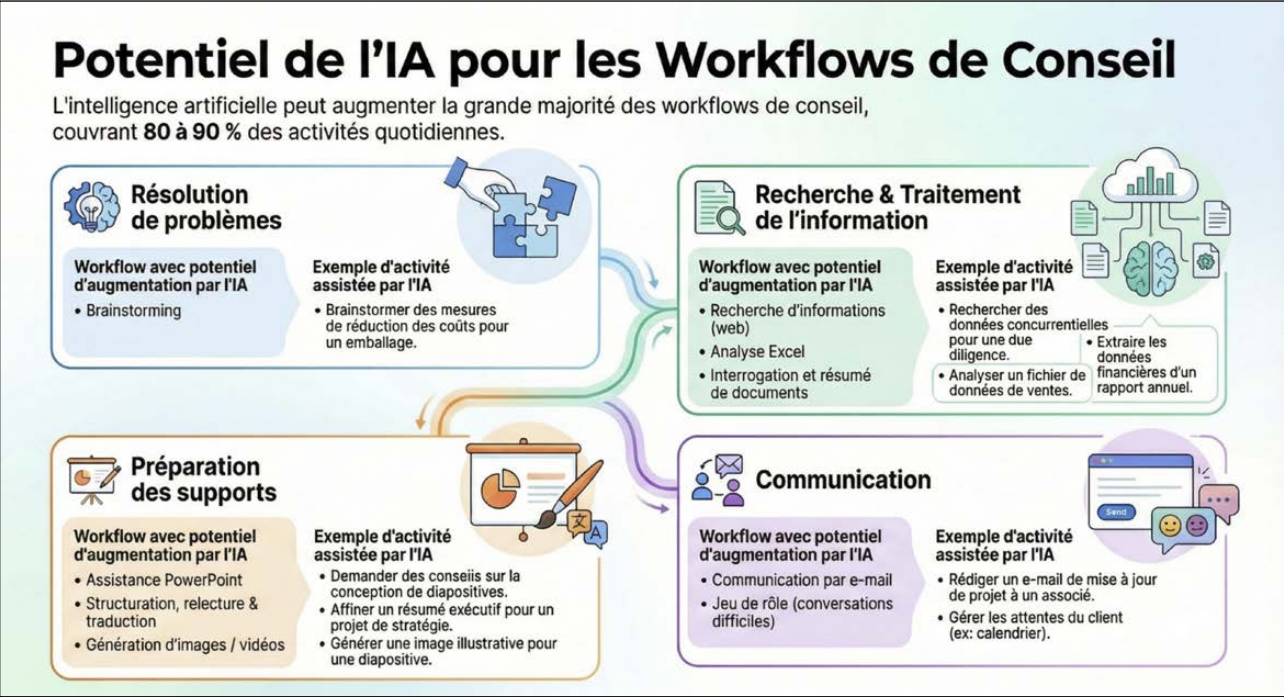
**Noir** : si menace le modèle économique si le cabinet ne parvient pas à monétiser cette continuité. Offrir un dashboard sophistiqué ou un agent opérationnel peut cannibaliser les missions suivantes si cela n'est pas intégré dans un modèle de revenus récurrent.



**Blanc** : le livrable vivant renforce la confiance, prouve la valeur immédiatement et favorise une relation continue avec le client. Il transforme le conseil en un **service opérant**, au-delà du diagnostic.



**Notre choix** : La révolution des livrables marque le passage d'une ère documentaire à une ère **systémique**. Le cabinet ne livre plus un "objet fini", mais un **environnement actif**, capable de créer de la valeur dans la durée. La crédibilité ne se mesure plus seulement à l'élégance des slides, mais à la capacité de l'artefact à **fonctionner réellement** chez le client.



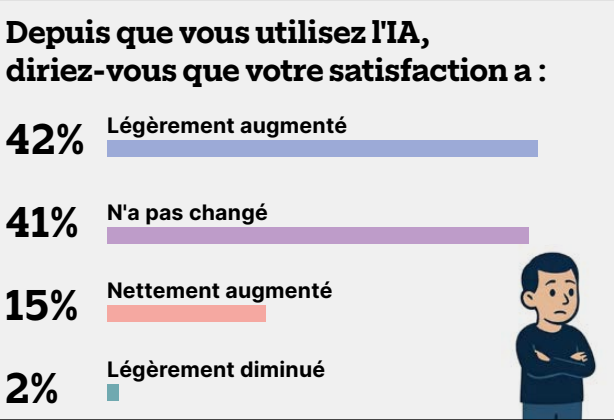
2.5. Delivery réinventé : vers une fabrique plus courte, plus profonde, plus durable

Le mot *delivery* a toujours sonné un peu abstrait dans le conseil. Il recouvre une orchestration d'étapes connues : cadrage, analyse, restitution, parfois accompagnement à la mise en œuvre. Dans le monde de l'IA, ce séquençage linéaire ne suffit plus. Les clients exigent des résultats **rapides** et **incarnés**, et les cabinets doivent inventer un nouveau cycle de delivery qui conjugue vitesse, profondeur et continuité.

Du linéaire au itératif

L'époque des missions "one shot", avec un rapport final remis après plusieurs mois, s'efface. Désormais, le delivery se structure en sprints itératifs, proches des méthodes agiles :

- un sprint de cadrage qui définit les outcomes attendus et les métriques de succès,
- des cycles courts de prototypage qui permettent de montrer rapidement une preuve (un agent, un



dashboard, un scénario),  
➤ un run & operate qui prolonge la mission en assurant la continuité et l'adoption.

Ce dernier volet est nouveau. Là où les cabinets "sortaient" traditionnellement du terrain après la restitution, ils sont maintenant attendus dans une logique de gestion courante de la valeur : mettre à jour les artefacts, superviser les agents, ajuster les scénarios.

Le mot *delivery* a toujours sonné un peu abstrait dans le conseil. Il recouvre une orchestration d'étapes connues : cadrage, analyse, restitution, parfois accompagnement à la mise en œuvre. Dans le monde de l'IA, ce séquençage linéaire ne suffit plus. Les clients exigent des résultats **rapides** et **incarnés**, et les cabinets doivent inventer un nouveau cycle de delivery qui conjugue vitesse, profondeur et continuité.

## Du linéaire au itératif

L'époque des missions "one shot", avec un rapport final remis après plusieurs mois, s'efface. Désormais, le delivery se structure en sprints itératifs, proches des méthodes agiles :

- un **sprint de cadrage** qui définit les outcomes attendus et les métriques de succès,
- des **cycles courts de prototypage** qui permettent de montrer rapidement une preuve (un agent, un dashboard, un scénario),
- un **run & operate** qui prolonge la mission en assurant la continuité et l'adoption.

Ce dernier volet est nouveau. Là où les cabinets "sortaient" traditionnellement du terrain après la restitution, ils sont maintenant attendus dans une logique de **gestion courante de la valeur** : mettre à jour les artefacts, superviser les agents, ajuster les scénarios.



**Noir** : cette évolution fragilise les marges si elle n'est pas bien cadrée. Prototyper vite peut pousser à sous-facturer, rester en *run & operate* peut faire dériver les missions en régie. Le danger est réel de perdre l'aura stratégique en devenant un prestataire d'exécution.

## Les nouvelles compétences du delivery

Ce delivery réinventé demande aux cabinets :

- de maîtriser le **prototypage rapide** avec IA (montrer un gain ou un agent fonctionnel en quelques jours),
- d'intégrer des pratiques de **FinOps/AI Ops** pour mesurer le coût et la performance des agents déployés,
- de gérer la **conduite du changement** dès le premier sprint, et pas en post-scriptum,
- de piloter la **sécurité** et la **conformité** en continu (audit des prompts, protection des données).

Le conseil ne se contente plus de "livrer des analyses", il **met en œuvre** des briques qui doivent fonctionner dans l'écosystème client — ce qui rapproche sa pratique de celle d'un intégrateur technologique, sans en être tout à fait un.

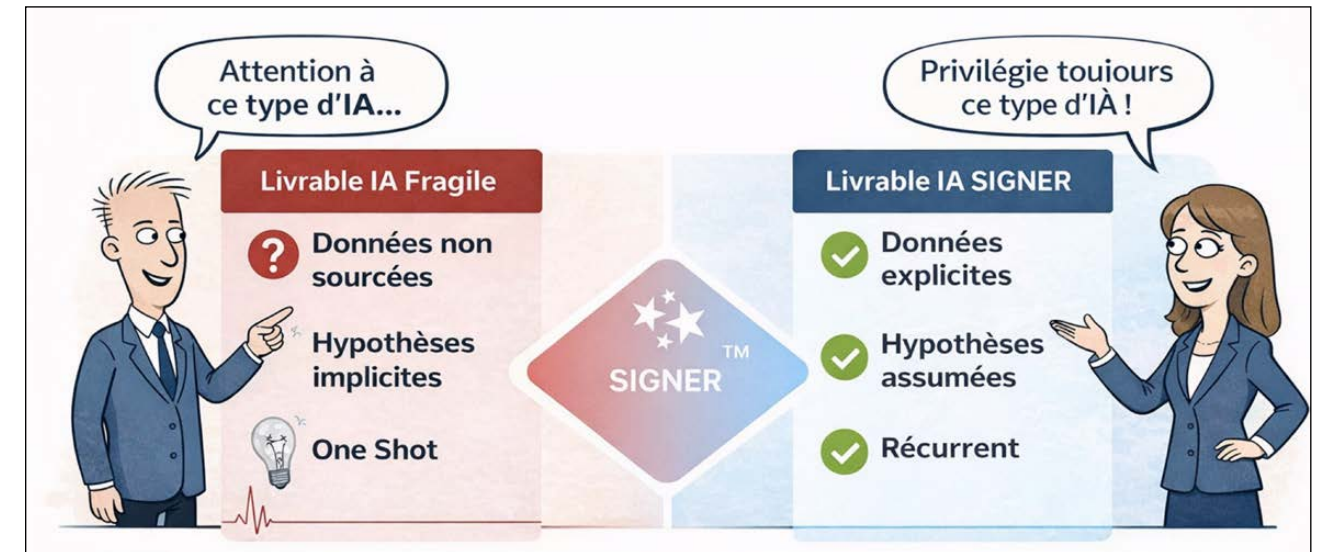


**Blanc** : un delivery plus court et plus itératif augmente la satisfaction client, réduit le risque de désalignement, et permet de prouver rapidement la valeur. Il installe le cabinet comme partenaire dans la durée.



**Notre choix** : Le delivery du conseil est en train de s'aligner sur les standards de l'économie numérique : rapide, itératif, orienté résultats et prolongé par des services continus. La mission n'est plus un projet ponctuel clos par une présentation, mais une **trajectoire accompagnée**. Le cabinet n'est plus seulement un fournisseur d'idées, mais un **co-constructeur de valeur durable**.

## The SIGNER™ Principles – Les règles de la signature à l'ère de l'IA



## Rendre des livrables IA réellement signables

L'expérience terrain montre qu'une analyse augmentée par l'IA n'a de valeur que si elle peut être **portée, expliquée et assumée** sans risque excessif par le consultant et, in fine, par le Partner. Dans les missions à fort enjeu, la question n'est pas la sophistication des modèles, mais la discipline qui encadre leur usage.

Proposé par **Starzdata**, acteur spécialisé dans la transformation de données hétérogènes en analyses de marché fiables et défendables pour les cabinets de conseil et les grandes organisations, **SIGNER™** est un cadre simple et mémorable, conçu pour servir de **grille de référence** afin d'évaluer si une analyse augmentée par l'IA peut réellement être portée, expliquée et signée dans un contexte de conseil.

**SIGNER™** formalise une conviction simple : "si un livrable ne peut pas être défendu ligne par ligne, il ne doit pas être signé."

Les principes clés sont les suivants :

### 1. Sourced data (S)

Chaque chiffre clé doit pouvoir être relié à des

sources identifiées, versionnées et datées. La traçabilité prime sur la multiplication des références.

### 2. Informed assumptions (I)

Définitions de marché, périmètres, hypothèses d'extrapolation ou de projection doivent être explicites, discutables et assumées.

### 3. Governance of noise (G)

Les contradictions entre sources ne sont pas masquées, mais structurées : fourchettes, scénarios, niveaux d'incertitude.

### 4. Normalized reuse (N)

Les cabinets matures capitalisent leurs analyses sous forme de templates réutilisables : structures de données, raisonnements types, formats de restitution.

### 5. Ethics & confidentiality (E)

Séparation stricte entre données client et patterns réutilisables ; cloisonnement, journalisation et respect des contraintes de confidentialité.

### 6. Reliability signal (R)

Chaque résultat critique est associé à un signal simple de fiabilité, rendant l'incertitude visible et pilotable.



Est-ce que le livrable produit avec l'IA est fiable et prêt pour être transmis au client ?



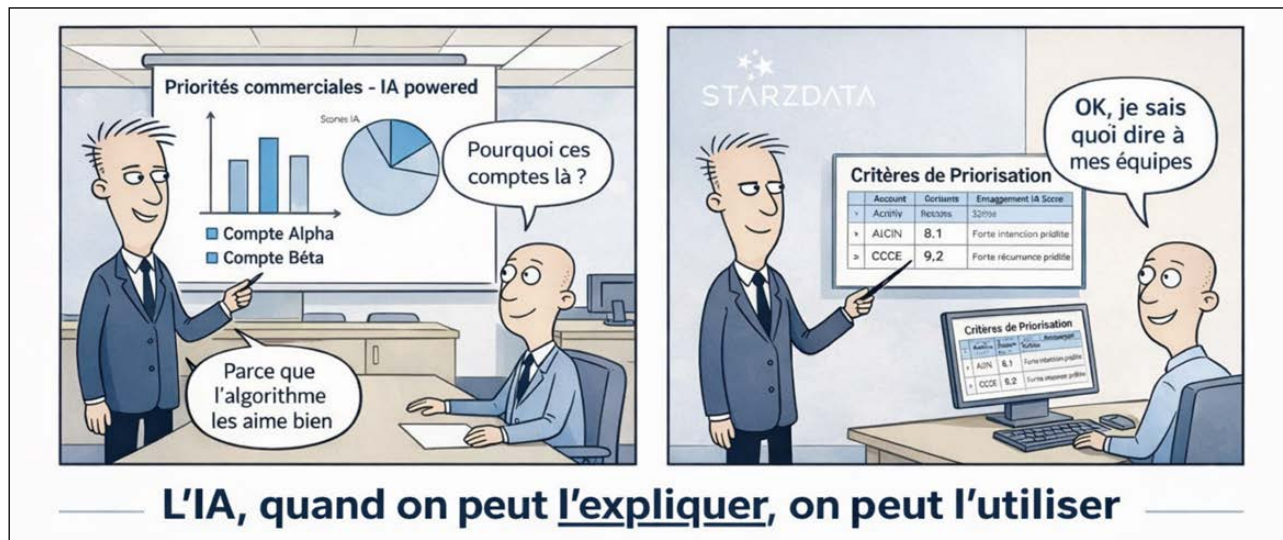
Si l'un de ces principes fait défaut aujourd'hui, l'échec des usages IA dans un cabinet est une question de temps.

### Accompagner des stratégies de croissance jusqu'à l'impact opérationnel

Dans les missions de croissance, le point de rupture n'est plus la qualité du diagnostic stratégique, mais la capacité à **s'engager sur des choix activables** : priorisation de segments, ciblage géographique, séquences d'activation commerciale, articulation avec les outils CRM.

Sans cadre clair, l'IA produit des listes, des scorings et des recommandations rapides, mais fragiles : hypothèses implicites, critères contestables, adoption limitée par les équipes opérationnelles. Le risque est bien connu : une stratégie jugée pertinente... mais sans impact mesurable.

Appliqués à ces contextes, les principes **SIGNER™** sécurisent l'engagement : sources explicites, hypothèses discutables, gestion du bruit dans les données commerciales, réutilisation d'assets et signaux de fiabilité clairs. La stratégie de croissance devient un **chemin d'exécution**, sur lequel les consultants peuvent s'engager sans surexposition.



### Éclairer des décisions d'investissement et d'allocation de ressources sur la durée

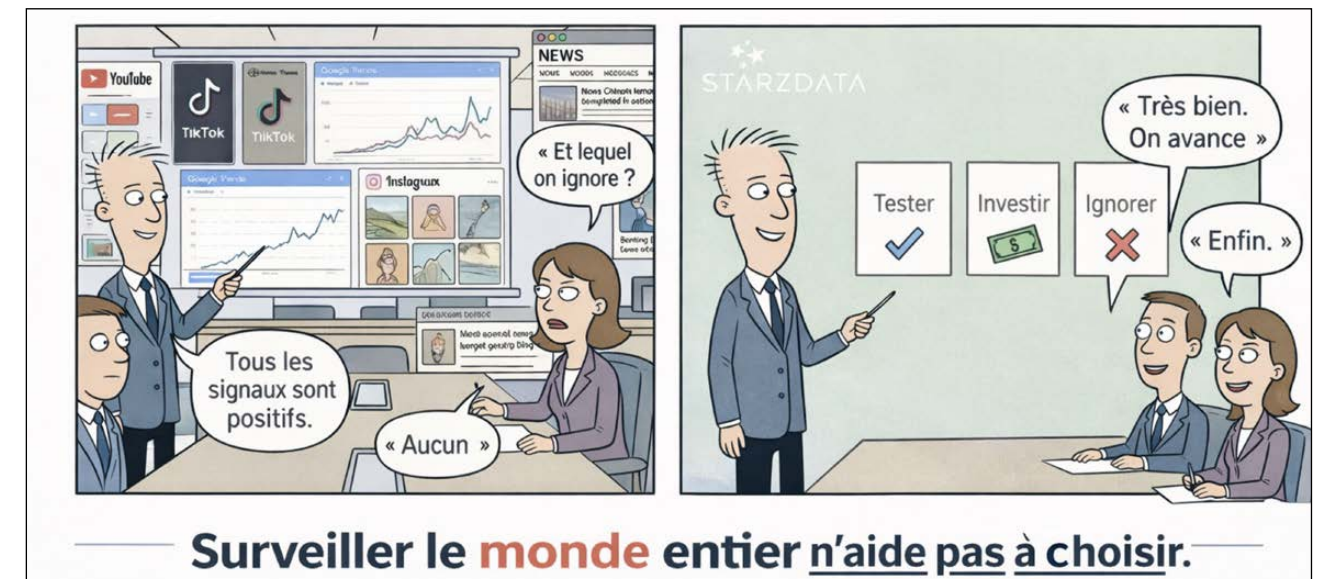
Les décisions d'investissement, d'allocation de ressources ou de priorisation de portefeuilles exigent aujourd'hui une lecture **granulaire, multidimensionnelle et évolutive** des opportunités. Les clients attendent plus qu'un chiffre de marché figé.

Utilisée sans discipline, l'IA accélère la production de chiffres... mais fragilise la décision : contradictions entre sources, définitions floues, modèles impossibles à maintenir dans le temps. Un seul chiffre mal maîtrisé peut suffire à disqualifier l'ensemble de la recommandation.

L'application rigoureuse des principes **SIGNER™** transforme ces analyses en **systèmes d'aide à la décision** : scénarios explicités, arbitrages documentés, niveaux de confiance assumés, capacité de mise à jour continue. Les consultants ne livrent plus une étude ponctuelle, mais une base durable pour piloter les choix stratégiques.

### Identifier des signaux faibles avant qu'ils ne deviennent mainstream

En matière d'innovation, de category management ou de supply chain, la valeur se joue de plus en plus en amont : détecter des signaux faibles **au cœur même des grandes plateformes numériques** (Google Trends, YouTube, Instagram, TikTok), avant qu'ils ne deviennent des tendances établies.





Sans méthode, l'IA alimente des exercices de veille séduisants mais peu actionnables : accumulation de tendances, confusion entre bruit et signal, difficulté à relier les insights à des décisions concrètes. Le risque est classique : produire de l'inspiration là où les clients attendent de l'anticipation.

Appliqués à ces missions, les principes **SIGNER™** permettent de qualifier les signaux, d'en expliciter les sources et hypothèses, de gérer l'incertitude et d'associer un niveau de confiance clair à chaque insight. Les tendances deviennent alors des **options stratégiques discutables**, et non des paris implicites.

## 2.6. Vente et relation commerciale : de la promesse à la preuve

La vente de missions de conseil a longtemps été un exercice de confiance narrative. Les cabinets proposaient une vision, un cadre méthodologique et l'autorité de leur marque ; le client achetait cette promesse, sachant qu'il ne pourrait juger la valeur réelle qu'à la restitution finale.

Avec l'IA, cette logique ne tient plus. Les directions générales et les fonds exigent désormais une preuve en amont, presque immédiate : un prototype, un agent fonctionnel, un dashboard qui montre concrètement l'impact. La promesse seule ne suffit plus ; il faut **démontrer** avant de convaincre.

### Vendre des preuves, pas du temps

Les témoignages recueillis auprès de fonds de private equity sont éloquentes : il est devenu « impossible d'expliquer que la recherche prend toujours autant de temps avec autant de juniors mobilisés ». Le message est clair : le client n'accepte plus de financer des semaines d'effort dont il sait qu'une partie peut être automatisée.

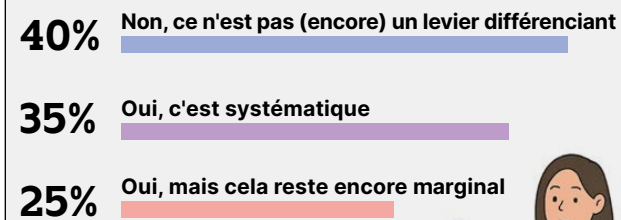
**Lorsque les livrables deviennent réellement signables, ils cessent d'être de simples résultats de mission pour devenir des preuves mobilisables bien en amont de la décision. Ce basculement – du livrable défendable à la démonstration concrète – transforme en profondeur la vente de conseil à l'ère de l'IA.**

**Une approche comme SIGNER™ ne décrit pas un idéal. Elle trace la frontière entre une analyse impressionnante... et une analyse réellement signable.**

Désormais, l'entrée en relation passe par des **POC rapides** :

- un agent configuré qui résout un problème ciblé,
- un benchmark automatisé,

#### Votre cabinet valorise-t-il l'usage de l'IA comme argument marketing ou commercial ?



40% des cabinets ne voient pas encore l'IA comme un levier différenciant en marketing ou commercial, tandis que 35% l'utilisent systématiquement et 25% de manière marginale.

- un simulateur d'options.

Ces preuves, livrées en quelques jours, deviennent la nouvelle monnaie de la confiance commerciale. Elles déplacent le centre de gravité du processus de vente : du storytelling au **testable**.

### Une relation plus transparente

Ce changement transforme aussi la relation commerciale. Le cabinet ne peut plus se réfugier derrière son aura de marque : il doit accepter de **partager ses méthodes**, de rendre visibles ses artefacts, de détailler ses garde-fous. L'exigence de transparence inclut :

- la traçabilité des données utilisées,
- les limites des modèles IA employés,
- la clarification du rôle de l'humain dans le processus.

Cette ouverture, qui peut sembler déstabilisante, est en réalité une source de confiance accrue. Elle positionne le cabinet comme un partenaire authentique, plutôt qu'un prestataire opaque.

### Du one-shot au partenariat continu

Enfin, la logique de vente se rapproche de celle des éditeurs SaaS : il ne s'agit plus seulement de gagner une mission ponctuelle, mais d'installer une **relation récurrente**, où le client s'abonne à des capacités, des assets, des équipes hybrides. Les approches de Consulting-as-a-Service (Valtech) ou de plateformes comme OctaEdge incarnent cette transition : la relation commerciale devient une **gestion de compte longue**, nourrie par des livrables vivants et des services continus.



**Noir** : ce modèle accroît la pression sur les cabinets. Fournir des POC gratuits ou sous-facturés peut dégrader les marges. La transparence radicale expose aussi les pratiques internes (automatisation, réutilisation d'assets) que certains clients pourraient estimer "dévalorisantes" si elles ne sont pas assumées.



**Blanc** : vendre par la preuve renforce la crédibilité et accélère la décision. Le client achète ce qu'il voit fonctionner, et la relation peut s'installer dans la durée autour de services récurrents.



**Notre choix** : La vente de missions n'est plus une affaire de conviction rhétorique, mais de **preuve tangible**. Le cabinet qui sait démontrer vite et assumer la transparence gagne en crédibilité. Celui qui reste dans l'opacité ou le narratif pur perd la confiance. Le cycle commercial du conseil est entré dans une ère **évidentielle**, où la promesse doit être validée par l'expérience.



## 2.7. Relation consultant-client transformée : de prestataire à équipier augmenté

La relation entre consultants et clients repose sur un subtil équilibre : d'un côté, l'autorité d'experts extérieurs, capables d'apporter méthode, benchmarks et recul stratégique ; de l'autre, la dépendance du client, qui attend des recommandations pour guider ses décisions.

Avec l'arrivée de l'IA, ce contrat implicite change radicalement. L'information est devenue beaucoup plus accessible, les benchmarks peuvent être générés en quelques minutes, et les analyses automatisées rivalisent avec le travail préparatoire des juniors. Le rapport de force s'ajuste : le client n'achète plus seulement du contenu, mais la capacité du cabinet à **orchestrer, sécuriser et incarner** la valeur de l'IA.

### Une relation de coéquipiers

Les travaux de l'ICMCI le rappellent : l'IA appelle une posture nouvelle, où le consultant cesse d'être un "oracle" et devient un coéquipier augmenté. Le client attend moins une vérité descendante qu'un accompagnement dans la mise en œuvre de solutions hybrides, où l'IA et l'humain doivent cohabiter.

Dans ce cadre, les valeurs relationnelles évoluent :

- **Confiance** : expliciter les limites de l'IA, reconnaître ses biais, ne pas sur-vendre les capacités.
- **Authenticité** : assumer l'usage des agents IA dans la production, plutôt que de le masquer.
- **Imagination audacieuse** : oser proposer de nouveaux scénarios d'usage, au-delà du simple remplacement de tâches.

#### Quels seront les critères les plus importants pour vos clients dans le choix d'un consultant/cabinet à l'ère de l'IA (classez 1 - 5)

**3.7** Garantie de résultats mesurables

**3.6** Maîtrise des outils et agents IA

**3.2** Capacité à délivrer rapidement

**3.2** Créativité et innovation des solutions

**1.3** Expertise sectorielle ou métier



Ces trois attentes (confiance, authenticité, imagination) sont apparues clairement dans les retours de la conférence #3, confirmant qu'elles structurent désormais la perception de la valeur relationnelle.



**Noir** : sans cette évolution, la relation se délite : le client estime pouvoir internaliser, l'IA étant perçue comme une alternative "suffisante". Le risque est alors de devenir un simple fournisseur de slides, désintermédié par la technologie.

### Le défi du "shadow AI"

Un risque majeur pèse sur cette nouvelle relation : celui du shadow AI. Les clients, parfois fascinés par les outils disponibles, multiplient les expérimentations sans gouvernance claire, exposant l'entreprise à des risques de sécurité, de confidentialité ou de conformité.

Le rôle du consultant devient alors double :

1. **Accompagner** le client dans l'adoption raisonnée (cadres d'usage, formation, gouvernance des prompts et des données).
2. **Éduquer** sur les risques cachés (hallucinations, biais, dépendances aux fournisseurs technologiques).

Autrement dit, la relation consultant-client s'étend au périmètre invisible : sécuriser ce que le client fait parfois "en douce" avec l'IA, et transformer ces pratiques en processus maîtrisés.



**Blanc** : la relation devient plus mature, plus horizontale, fondée sur la co-construction et la confiance. Le consultant s'installe comme partenaire durable, au cœur des dispositifs du client.



**Notre choix** : La relation consultant-client ne repose plus sur la dissymétrie de l'information. Elle se redéfinit comme une alliance, où le consultant apporte son rôle d'**orchestrateur, de garant et de catalyseur**. Dans un monde où l'IA fait tomber les barrières d'accès à l'intelligence, la valeur se loge dans la **qualité de la relation** autant que dans la pertinence du contenu.

### Vers de nouveaux contrats

Cette transformation relationnelle doit aussi se traduire dans le droit et les contrats :

- clauses de sécurité et de confidentialité spécifiques à l'usage d'IA,
- auditabilité des agents et des prompts,
- propriété intellectuelle clarifiée sur les artefacts produits,
- suivi partagé des résultats dans la durée.

La transparence contractuelle devient la base de la confiance, en prolongeant la transparence opérationnelle.

## 2.8. Recomposition de la chaîne de valeur : orchestration vs monopole d'accès

Le conseil a longtemps prospéré sur un monopole implicite : celui de l'accès à l'intelligence stratégique. Les cabinets détenaient l'expertise méthodologique, les bases de données propriétaires, la capacité à mobiliser rapidement des équipes pour produire analyses et recommandations. Le client payait pour franchir une frontière cognitive qui lui était inaccessible seul.

L'IA abat cette frontière. Avec ChatGPT, Claude, Mistral, Perplexity et d'autres agents spécialisés, une partie du travail de recherche, de structuration et même de préconisation est désormais à la portée de n'importe quel décideur. Le haut de la pyramide du conseil, jadis intouchable, se retrouve questionné : **si une IA peut produire un diagnostic de marché en une heure, que reste-t-il à justifier dans une mission de plusieurs centaines de milliers d'euros ?**

### Une chaîne de valeur recomposée

Ce bouleversement reconfigure toute la chaîne de valeur du conseil :

- **Data** : les données sont accessibles plus largement, parfois gratuites, souvent déjà traitées par des API intelligentes.
- **Models** : les modèles de langage et les IA spécialisées réalisent une part du travail autrefois confié aux juniors.
- **Agents** : de nouveaux outils orchestrent ces modèles, automatisant benchmarks, simulations, analyses financières.
- **Delivery** : le livrable devient un dispositif opérationnel, intégré dans l'écosystème client (tableaux de bord, plateformes, agents).
- **Run** : la valeur se poursuit après la mission, via le suivi, la mise à jour et l'amélioration continue.

Le rôle du cabinet se déplace : d'un producteur de livrables, il devient un **orchestrateur de cette chaîne élargie**, garantissant la cohérence, la sécurité et l'adoption.

### Le défi des nouveaux entrants

Cette recomposition ouvre la porte à de nouveaux concurrents :

- **éditeurs technologiques** qui intègrent des modules de conseil automatisé,
- **startups spécialisées** qui vendent des diagnostics IA clé en main,
- **plateformes hybrides** qui proposent des services de conseil packagés "as-a-service".

Le danger est réel pour les cabinets traditionnels : se retrouver désintermédiés par des acteurs plus rapides, plus accessibles et moins coûteux.

### Le champ des possibles

Mais cette recomposition n'est pas une fatalité. Elle crée aussi des opportunités :

- bâtir des **écosystèmes propriétaires d'agents** (comme OctaEdge l'esquisse),
- proposer des **référentiels sectoriels enrichis par l'IA**,
- inventer des modèles de revenus récurrents, alignés sur l'usage et la valeur,
- repositionner le cabinet comme **intégrateur de confiance**, capable de combiner technologies, gouvernance et accompagnement humain.



**Noir** : ceux qui s'accrochent au monopole du contenu risquent de se voir concurrencés, voire remplacés, par des plateformes IA accessibles et bon marché. La perte d'autorité serait alors rapide et irréversible.



**Blanc** : les cabinets qui embrassent l'orchestration de la chaîne complète (Data → Models → Agents → Delivery → Run) peuvent s'imposer comme **architectes de la valeur augmentée**. Ils dépassent la simple production de slides pour devenir des partenaires systémiques. au cœur des transformations économiques et sociétales.



**Notre choix** : La chaîne de valeur du conseil est en train de s'étendre et de se redistribuer. Les cabinets qui réussiront seront ceux qui assumeront un rôle d'**orchestrateur de plateformes et d'agents**, plutôt que de simple producteur de livrables. Dans un monde où l'accès à l'intelligence est démocratisé, la rareté se déplace : elle se trouve dans la **capacité à sécuriser, relier et incarner** la valeur de l'IA dans les organisations.

### Réinventer la proposition de valeur : du livrable au résultat, du temps-homme à l'orchestration hybride

La promesse du conseil ne peut plus se résumer à livrer des documents impeccables ou à aligner des équipes nombreuses. L'IA a déplacé la frontière entre ce qui relève de l'automatisable et ce qui exige encore un jugement humain. Ce déplacement oblige la profession à **réinventer sa proposition de valeur**, sous peine de voir son

autorité et sa rentabilité s'éroder.

Trois fils rouges se dégagent :

#### 1. Les attentes clients ont changé de nature.

Elles ne portent plus sur des livrables brillants mais sur des résultats prouvés. Rapidité, efficacité, sécurité et transparence sont devenues des conditions contractuelles. L'IA a élevé le standard : un dirigeant qui constate la vitesse d'un agent IA n'accepte plus de payer pour des semaines de travail humain sans valeur ajoutée.

#### 2. Les modèles d'affaires se diversifient.

Le temps-homme, longtemps étalon de facturation, n'est plus suffisant. Outcome-based, consulting-as-a-service, asset-based et premium artisanal constituent autant de voies nouvelles. Toutes traduisent une même exigence : que le prix soit aligné sur la valeur créée, et non sur l'effort fourni.

#### 3. Les opérations du conseil s'hybrident.

Les missions ne sont plus menées uniquement par des équipes projet cloisonnées, mais par des **factories hybrides**, combinant humains et IA, sécurisées par une gouvernance robuste. Le livrable n'est plus un document figé mais un artefact vivant – dashboard, agent, plateforme – qui prolonge l'impact au-delà de la mission.

Cette évolution transforme aussi la **relation commerciale** : vendre, c'est désormais prouver par des prototypes et des démonstrations tangibles. Elle redéfinit la **relation consultant-client** : moins verticale, plus partenariale, basée sur la co-construction et la confiance. Enfin, elle recompose la **chaîne de valeur du conseil** : de l'accès à l'information, jadis monopole des cabinets, à l'orchestration de plateformes et d'agents, où la rareté réside dans la capacité à sécuriser et à incarner l'IA dans les organisations.





**Noir** : si les cabinets s'en tiennent à leurs pratiques héritées – facturation au temps, livrables statiques, promesses déconnectées des preuves – ils seront rapidement concurrencés par des plateformes IA et perdront leur position stratégique.



**Blanc** : en assumant ce basculement – preuves d'impact, modèles hybrides, livrables vivants, relation de coéquipiers, orchestration de la chaîne – ils peuvent redéfinir leur rôle comme **architectes de la valeur augmentée**, au cœur des transformations économiques et sociétales.



**Notre choix** : L'IA ouvre vers un basculement : passer de livrables statiques à des preuves d'impact, de la logique "temps passé" à des modèles hybrides orientés valeur, et de l'expertise en silo à une relation de coéquipiers avec le client. Nous faisons le pari de livrables vivants, d'une orchestration bout-en-bout (humains, données, agents, outils) et d'une exigence renforcée sur

la qualité, la traçabilité et la responsabilité. Notre ambition est claire : positionner le conseil comme architecte de la valeur augmentée, capable d'industrialiser la transformation sans perdre la confiance — et de rester au cœur des grands enjeux économiques et sociétaux.

Etapes du workflow	Définir la mission et identifier le problème	Diagnostiquer et collecter les informations	Analyser les données	Formuler les hypothèses et générer les options	Développer et modéliser la stratégie	Formaliser les conclusions et rédiger le rapport	Concevoir la présentation	Mettre en œuvre les solutions	Suivre la mise en œuvre des choix retenus	Communiquer et coacher les équipes client
	Comprendre le besoin du client, définir les objectifs et le périmètre de la mission.	Analyser et comprendre les enjeux, poser les problèmes et construire des bases	Structurer les données, mener les analyses et extraire les insights	Développer un éventail de solutions ou de scénarios possibles	Mathématiser les modèles pour évaluation et choix des options stratégiques	Mettre en forme / restituer les recos résultant des phases amont	Concevoir le support, le storytelling visuel, la cohérence, le pitch et répéter la présentation	Préparer et initier la phase de mise en œuvre des solutions	Elaborer les outils de pilotage et suivre le déploiement effectif des solutions	Communiquer, coacher, former et outiller à 360° pour garantir la réussite
	Proposition commerciale	Diagnostic stratégique	Analyse quanti structurée	Matrices stratégiques	Modèles financiers	Présentation stratégique	Storyline de la présentation	Plan de déploiement opérationnel	Plan d'action	Plan de communication et d'alignement
	Note de cadrage	Benchmark, SWOT	Synthèse quali et analyse des insights	Scénarios d'évolution	Analyse de risques	Rapport final	Bibliothèque de slides	Plan de conduite du changement	KPIs	Dispositif de coaching et d'accompagnement
Livrables	Planning prévisionnel	Analyse de la chaîne de valeur	Diagnostic consolidé	Roadmap	Simulations	Roadmap de mise en œuvre	Deck final (livrable formel)	Outils, process et KPIs opérationnels	Tableau de bord	Supports de formation et d'appropriation
	Associé, Directeur (interlocuteur client)	Associé, Directeur	Associé, Directeur (validation des analyses)	Associé, Directeur (validation des recos)	Associé, Directeur	Associé, Directeur (présentation client)	Associé, Directeur (présentation client)	Associé, Directeur (présentation client)	Associé, Directeur	Associé, Directeur
	Principal, Senior Manager (élaboration de la proposition)	Principal, Senior Manager (supervision analyses complexes)	Principal, Senior Manager (conception options stratégiques)	Principal, Senior Manager (conception options stratégiques)	Principal, Senior Manager (réalisation des modèles)	Principal, Senior Manager (coordination présentation)	Principal, Senior Manager (coordination présentation)	Principal, Senior Manager (coordination présentation)	Principal, Senior Manager (suivi implémentation )	Principal, Senior Manager (suivi implémentation )
Profils Impliqués (peuvent varier selon nomenclature et pratiques des cabinets)	Consultant Senior (analyse préliminaire des data)	Consultant Senior	Consultant Senior (modélisation des scénarios)	Consultant Senior (modélisation des scénarios)	Consultant Senior (structuration des modèles)	Consultant Senior (rédaction du rapport)	Consultant Senior (rédaction du rapport)	Consultant Senior (rédaction du rapport)	Consultant Senior (assistance opérationnelle)	Consultant Senior (assistance opérationnelle)
	Analyste	Analyste (collecte de données, analyses)	Analyste	Analyste	Analyste (construction bases de données)	Analyste	Analyste	Analyste	Analyste (suivi des KPIs)	Analyste (suivi des KPIs)
	L'IA automatise les recherches préliminaires, analyse rapidement les données marchés et les tendances → Réduction du temps de cadrage → Recommandations initiales plus précises	L'IA permet une analyse plus fine et plus rapide des données internes et externes (analyse de sentiments, big data, modélisation). → Moins d'erreurs humaines → identification de corrélations complexes	L'IA peut accélérer et renforcer la structuration et l'analyse des données, automatiser certaines tâches, faciliter les recherches (benchmarks), renforcer la cohérence des chiffres et des messages	L'IA générative peut suggérer des options créatives basées sur des scénarios antérieurs et des données similaires, améliorant la qualité des recommandations.	L'IA facilite la modélisation prédictive et réalise des analyses de sensibilité automatiques, identifiant des patterns non détectables manuellement.	L'IA peut automatiser la création de présentations et rédiger des synthèses en s'appuyant sur les analyses précédentes.	L'IA est un copilote exceptionnel dans cette phase très chronophage, très manuelle, avec une forte intensité cognitive. Elle agit sur 3 leviers clés : vitesse, qualité et confort de travail.	L'IA peut accélérer et robustifier la mise en œuvre en adaptant et en personnalisant le change (Chatbots, copilotes, FAQ augmentées). Elle évite les effets tunnels et réduit ainsi les échecs de déploiement.	L'IA offre des tableaux de bord dynamiques et automatise le suivi des KPIs, rendant le contrôle de l'exécution plus efficace et proactif.	Dans cette phase très humaine (réunions, ateliers, rédaction de supports, formation, feedback terrain), l'IA est un accélérateur massif, un amplificateur, et un outil de personnalisation à grande échelle.
Principaux apports et impacts de l'IA	Importance de l'IA sur les pratiques									
	Faible <div></div> Forte									
<div><div>©</div><div>HEC ALUMNI</div><div>Club Consulting &amp; Coaching</div></div>										



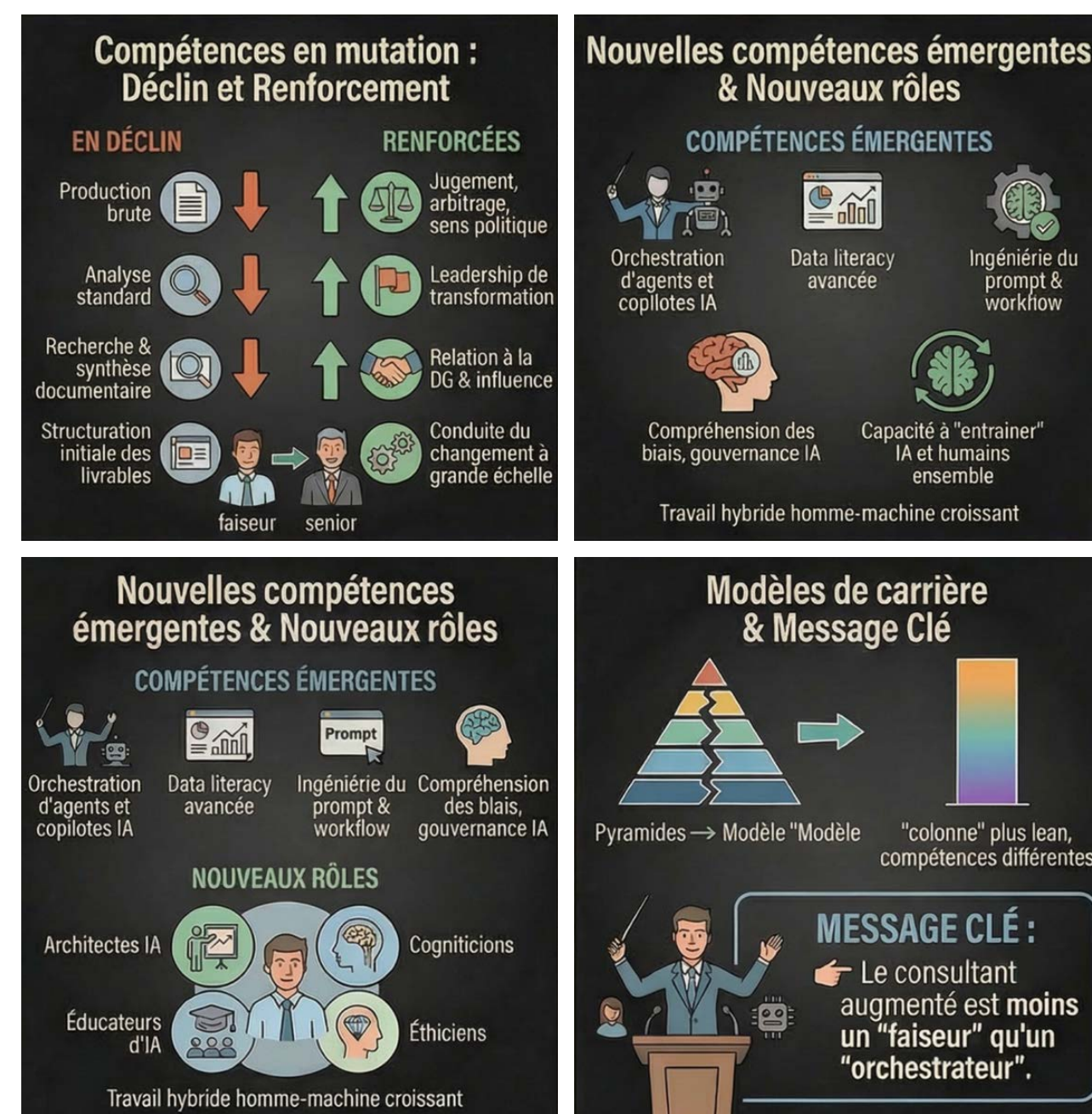
TL;DR<sup>21</sup> :

- **L'IA NE REMPLACE PAS LES CONSULTANTS** : elle redéfinit profondément leur rôle. La valeur ne réside plus dans les tâches répétitives et analytiques — désormais largement automatisables — mais dans la capacité à interpréter, arbitrer, contextualiser et orchestrer l'action. La fonction de consultant se déplace d'un métier de production vers un métier d'impact.
- **LES MISSIONS ÉVOLUENT** : l'IA devient copilote, capable d'accélérer la recherche, la modélisation, la production de scénarios et la synthèse. Les consultants doivent donc maîtriser l'interaction avec ces outils, développer un sens critique renforcé et repositionner leur temps sur l'analyse stratégique, la relation client et la conduite du changement.
- **LES COMPÉTENCES DÉCLINENT OU MONTENT EN PUISSANCE.**
- **LES COMPÉTENCES « RÉPLICABLES »** (benchmark, recherche, synthèse, structuration de base, rédaction) **PERDENT LEUR STATUT DIFFÉRENCIANT**. À l'inverse, les compétences humaines deviennent centrales : jugement contextualisé, storytelling stratégique, leadership, gestion des dynamiques politiques, capacité à naviguer l'incertitude, intelligence relationnelle, pédagogie et influence.
- **DE NOUVELLES COMPÉTENCES ÉMERGENT** : prompt engineering, hybridation humain-IA, design de copilotes/agents, orchestration de chaînes d'outils, gouvernance de la donnée, maîtrise des risques et de l'éthique IA. Le consultant devient architecte d'intelligence collective, orchestrant humains, données et agents dans un continuum d'action.
- **LES CARRIÈRES SE DIVERSIFIENT**. L'ère de la pyramide traditionnelle s'efface au profit de modèles plus plats, plus fluides, où coexistent consultants-architectes, orchestrateurs, analystes augmentés, designers de solutions et spécialistes sectoriels dopés à l'IA. L'expérience terrain et la séniorité deviennent plus précieuses que jamais : elles seules permettent de détecter les erreurs des modèles et de guider l'usage pertinent des agents.
- **LES CABINETS DOIVENT ADAPTER LEURS TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES**, leurs formations et leurs modèles d'évaluation. La performance se mesure moins au volume produit qu'à l'impact généré, à la capacité à activer les outils IA, à la maturité de jugement et à la faculté d'embarquer des équipes hybrides (humains + IA).
- **L'IA NE TUE PAS LE MÉTIER** : elle lui rend son essence. Le consultant de demain est un **médiateur de complexité, un orchestrateur de valeur et un architecte d'intelligence hybride**, capable de faire converger savoir humain, puissance technologique et dynamique collective.

<sup>21</sup> TL; DR = Too Long ; Didn't Read

# Comment repenser le consultant hybridé ?

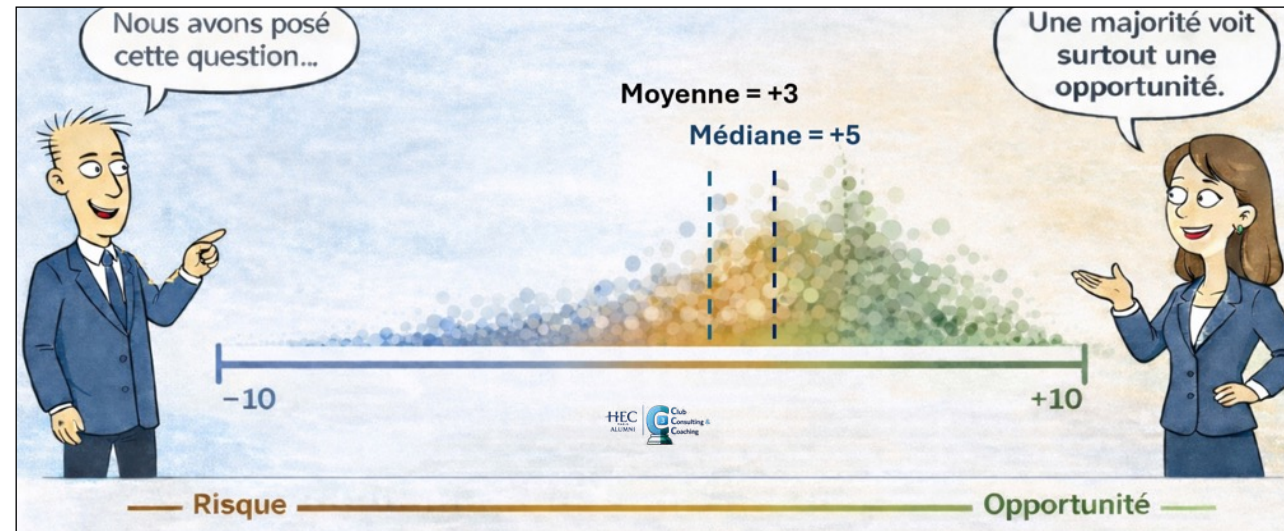
## LE CONSULTANT AUGMENTÉ : COMPÉTENCES ET CARRIÈRES





## 3.1. La révolution des missions de conseil : quand l'IA devient Co-Pilot

Pour vous l'IA c'est plutôt un risque ou une opportunité ?



Sondage Club Consulting & Coaching (C3) d'HEC Alumni - Octobre à Décembre 2025

L'irruption de l'intelligence artificielle générative dans le conseil ne se résume pas à l'arrivée d'un nouvel outil dans la toolbox du consultant. Elle reconfigure en profondeur la nature des missions, la chaîne de valeur, et la relation au client. Nous ne sommes pas face à une évolution incrémentale, mais à une mutation structurelle qui redéfinit comment nous travaillons et où se situe notre valeur ajoutée.

Dans ce contexte, une tension s'installe : comment préserver la singularité du conseil, sa capacité à produire du sens et à accompagner la décision, alors que l'IA automatise une part croissante des tâches analytiques ? La question n'est plus de savoir si l'IA va transformer notre métier, mais comment nous allons accompagner cette transformation pour éviter l'écueil d'une « commoditisation » du conseil.

### De l'outil à l'orchestration : trois niveaux d'intégration

Selon McKinsey (2024), **63% des cabinets de conseil** ont déjà intégré l'IA générative dans leurs processus. Cette mutation s'articule autour de trois niveaux distincts, chacun déplaçant le curseur de la valeur.

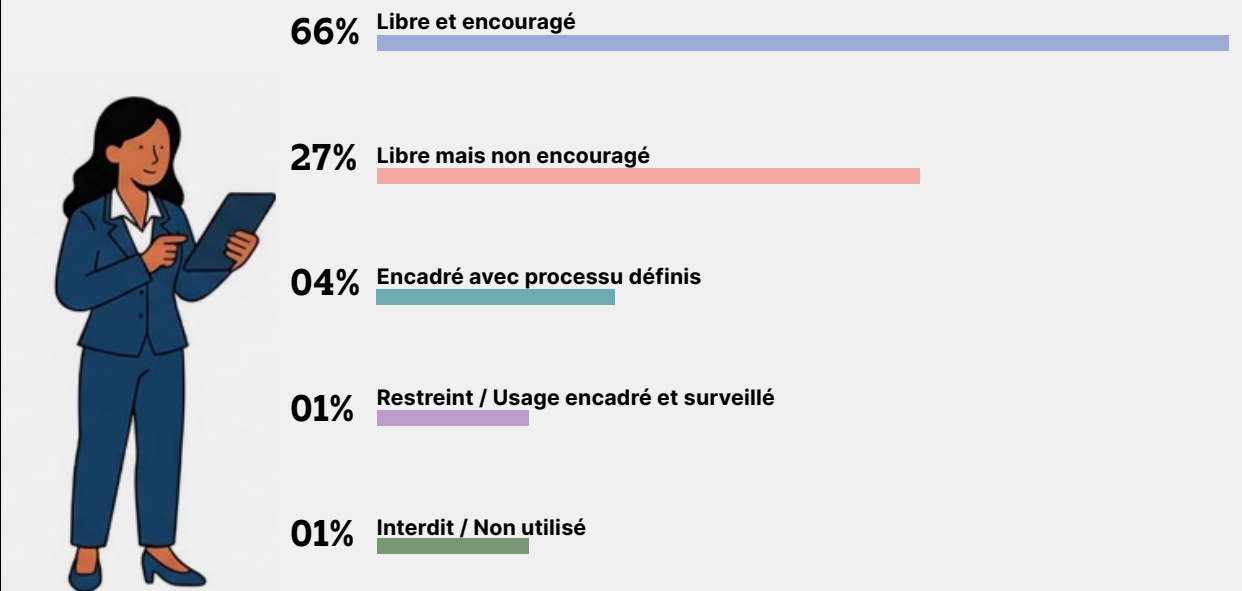
**L'assistance** constitue le premier palier. L'IA y joue le rôle d'assistant personnel : synthèse automatique de rapports sectoriels, veille concurrentielle en temps réel, rédaction de compte-rendus.

**L'augmentation** marque une rupture qualitative. L'IA amplifie nos capacités cognitives : analyse simultanée de milliers de données, structuration d'argumentaires complexes en secondes, personnalisation selon 47 variables client. Un consultant junior produit désormais des analyses d'une profondeur autrefois réservée aux seniors.

**L'agentic IA** représente la frontière actuelle. Ces systèmes semi-autonomes deviennent de véritables co-équipiers : production de livrables complets, orchestration de diagnostics, apprentissage des retours clients. BCG a déployé en 2024 un agent IA capable de générer **80% d'un premier jet de présentation stratégique**, que les consultants humains peaufinent et contextualisent.

Comme le souligne le *HBR Guide to Generative AI for Managers 2025* : « La Gen AI peut être utilisée comme Co-Pilot pour exécuter rapidement des tâches, ou comme Co-Thinker pour engager une réflexion stratégique. Ces deux modes peuvent se succéder dans un même processus de travail. »

Quel est votre degré d'autonomie dans l'utilisation des IA (génératives) au quotidien ?



### L'IA ne remplace pas, elle augmente – à condition d'orchestrer

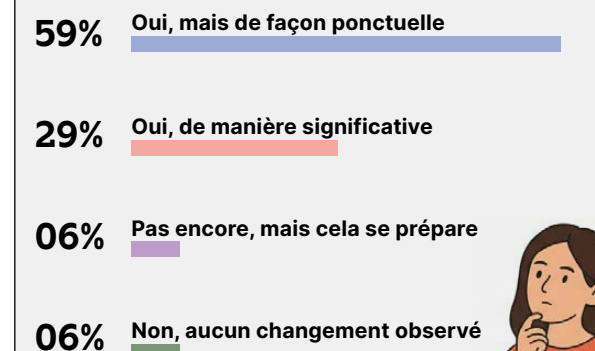
L'IA ne remplace pas le consultant, elle l'augmente – à condition de mettre l'humain au centre. Cela suppose de développer des compétences hybrides : capacité à questionner l'IA, à valider et contextualiser les équipes dans l'implémentation des décisions.

Pour Marc, la valeur ne réside plus dans le document final, mais dans la relation continue avec le consultant, sa capacité à contextualiser, à intégrer les contraintes internes, et à co-construire des solutions activables. *Il veut un partenaire, pas un fournisseur de slides.*

Ce changement appelle un nouveau contrat professionnel, fondé sur l'alliance entre intelligence humaine et artificielle. Comme le rappelle *Philosophie Magazine* (septembre 2025) : « L'IA peut enrichir notre répertoire émotionnel, mais elle ne remplace pas la profondeur de la relation humaine, ni la capacité à travailler la part d'ombre, l'ambiguïté et la contradiction, qui restent au cœur de l'accompagnement. »

Cette révolution reste inégale : **42% des cabinets français** demeurent au stade de l'assistance, quand les leaders anglo-saxons explorent déjà l'Agentique. Mais une certitude émerge : le consultant devient orchestrateur d'intelligences hybrides, où la machine excelle en exhaustivité, l'humain en sens et en relation.

Ressentez-vous vous déjà, dans votre quotidien professionnel, un impact concret de l'IA sur votre métier ou sur la chaîne du valeur du conseil ?



# 3.2. Les compétences en déclin : quand l'IA surpasse l'humain

## Une commoditisation des tâches routinières

Si l'IA augmente le consultant, elle rend simultanément obsolètes certaines compétences qui constituaient hier le socle du métier. Selon McKinsey (2024), **35% des tâches** — analyses Excel, recherche documentaire, rédaction de rapports standards — seront automatisées d'ici 2030. Cebasculement crée une tension paradoxale : les compétences autrefois différenciatrices deviennent des prérequis opérés plus vite, et à moindre coût, par l'IA.

Les clients ont évolué. Selon Gartner (2025), **80%** privilégient désormais les recommandations stratégiques aux livrables standardisés. Les managers revoient leurs critères d'évaluation, et les jeunes consultants aspirent à contribuer dès le départ à des missions à fort impact, non à produire des slides interminables.

## L'expertise technique banalisée

Prenons Thomas, senior consultant au sein d'un cabinet de conseil en stratégie. Diplômé d'une grande école, il excellait dans la création de modèles Excel complexes, les présentations PowerPoint impeccables et la veille sectorielle. Aujourd'hui, des outils comme ChatGPT, Power BI ou Claude automatisent ces tâches en quelques clics. Sa maîtrise technique n'est plus un avantage compétitif différenciant.

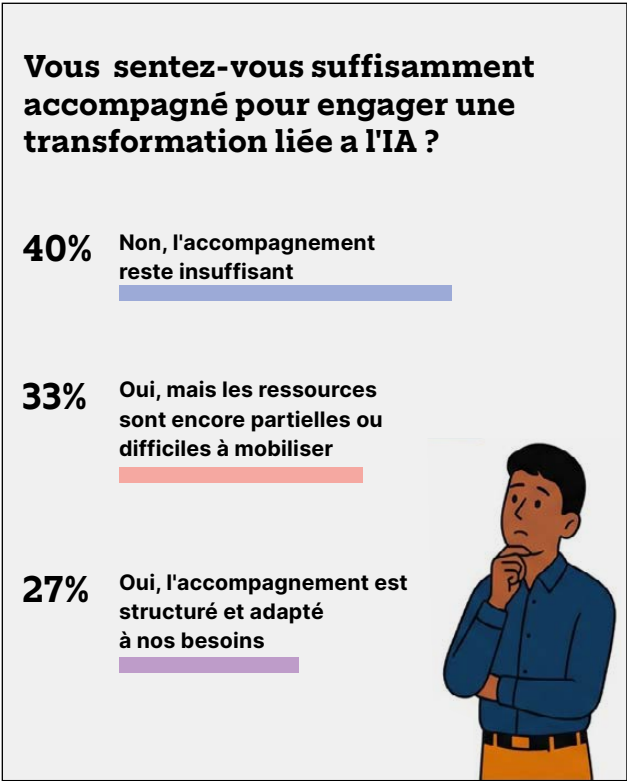
Tu Sang Nguyen, Directrice chez Talan, témoigne : « Il y a quelques années, la rédaction des comptes rendus faisait partie intégrante du métier de consultant. C'était un exercice exigeant, presque un art. Aujourd'hui, cette tâche est en grande partie automatisée. Les comptes rendus se génèrent en quelques minutes, parfois même en temps réel, avec une qualité de synthèse remarquable. »

Cette automatisation bouleverse les hiérarchies traditionnelles. Les juniors, libérés des tâches fastidieuses, produisent des livrables de qualité senior — remettant en question les parcours classiques d'apprentissage fondés sur l'expérience accumulée.

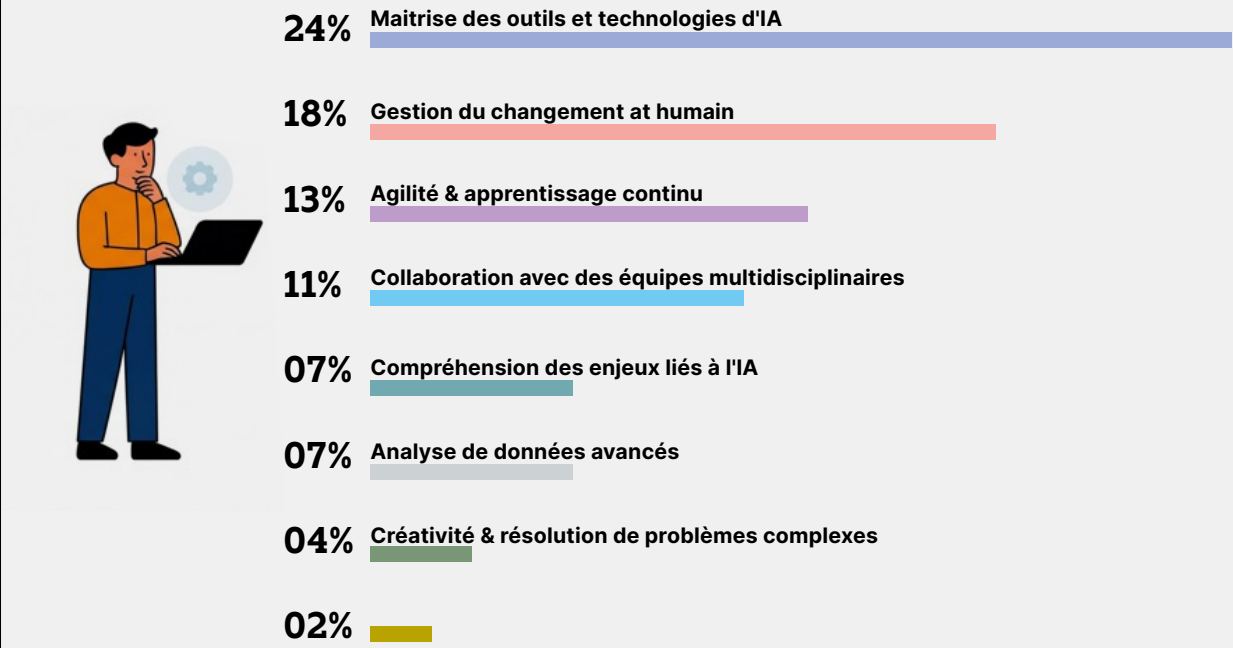
## Vers une redéfinition des priorités

D'ici 2030, les tâches répétitives représenteront moins de 20% du temps des consultants, contre 50% aujourd'hui (BCG, 2024). Cette compression radicale impose une réorientation urgente vers l'analyse critique, l'interprétation stratégique et la créativité appliquée.

Pour les profils comme Thomas, la survie professionnelle passe par le développement de compétences nouvelles :



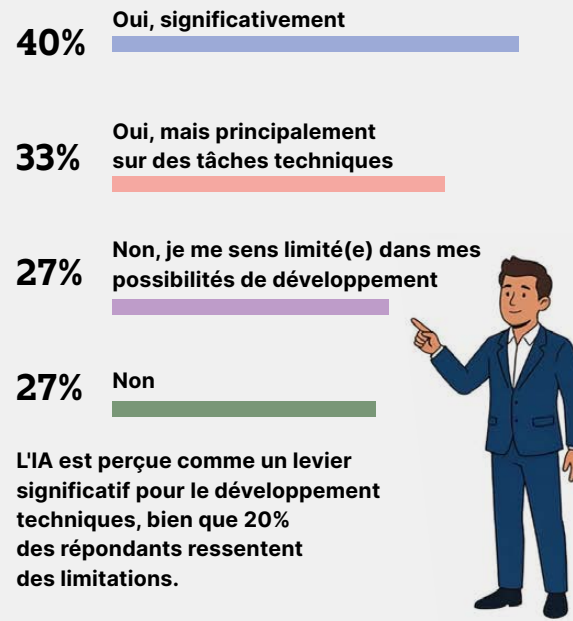
## Quelles sont les compétences clés du consultant de demain ? Dans un environnement de travail transformé par l'IA



- > **L'analyse critique des outputs IA** : identifier les biais, hallucinations ou limites. Il ne s'agit plus de produire, mais de valider, contextualiser et enrichir ce que l'IA génère.
- > **Le prompt engineering et l'AI fluency** : dialoguer efficacement avec les modèles génératifs et orchestrer leur contribution dans la chaîne de valeur.
- > **Le storytelling stratégique** : transformer les insights bruts en messages à impact, adaptés aux enjeux politiques et culturels de l'organisation cliente.

Cette transition questionne la valeur des parcours de formation traditionnels et impose aux cabinets de repenser leurs modèles d'apprentissage. Le consultant de demain ne sera plus celui qui maîtrise Excel mieux que les autres, mais celui qui saura à la fois poser les questions que la machine ne formulera jamais et interagir avec son client.

## A contrario, l'usage de l'IA vous permet-il selon vous de développer de nouvelles expertises ?





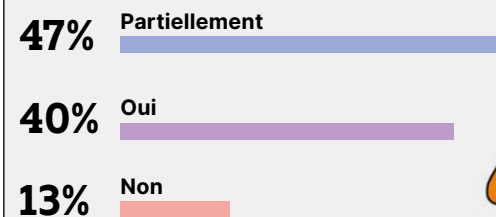
## 3.3. Les compétences à renforcer : l'humain au cœur de la valeur

### Quand l'automatisation révèle l'irremplaçable

Si l'IA rend obsolètes certaines expertises techniques, elle amplifie paradoxalement la valeur des compétences profondément humaines. Ces aptitudes deviennent désormais des différenciateurs stratégiques face à la standardisation algorithmique. Une étude Accenture (2025) révèle que les cabinets investissant massivement dans les « human skills » affichent une croissance du chiffre d'affaires par consultant supérieure de **34%** à leurs concurrents.

Cette mutation crée une tension productive : comment cultiver ces compétences humaines dans un environnement où l'IA dicte le rythme ? Comment former à l'empathie quand les juniors passent moins de temps sur les tâches d'apprentissage traditionnelles ? La réponse réside dans cinq compétences clés.

#### Avez-vous accès à des ressources ou formations pour renforcer vos savoir-être ?

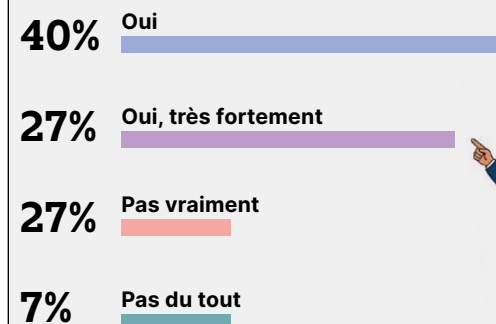


### L'intelligence relationnelle : la confiance comme avantage compétitif

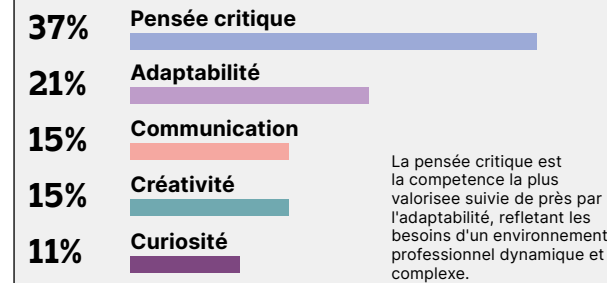
Dans un univers où l'IA génère analyses et recommandations en quelques secondes, la capacité à établir une relation de confiance, à décoder les non-dits et à naviguer dans la complexité politique devient le véritable actif du consultant. Une recherche Harvard Business Review (2024) portant sur 1 200 missions révèle que **68% des échecs d'implémentation** sont dus à des facteurs humains — résistance au changement, déficit de confiance — et non à des erreurs d'analyse.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : selon Forrester (2025), **83%** des 500 dirigeants interrogés privilégient les cabinets dont les consultants « comprennent notre culture et nos contraintes humaines ». Une étude interne BCG (2024) montre que les consultants formés en intelligence émotionnelle obtiennent des scores de recommandation supérieurs de **28 points** et génèrent **42% de mandats additionnels** contre 18% pour la moyenne.

#### L'émergence de l'IA renforce-t-elle l'importance des soft skills ?



#### Selon vous, parmi ces soft skills, lesquelles sont les plus importantes aujourd'hui ?



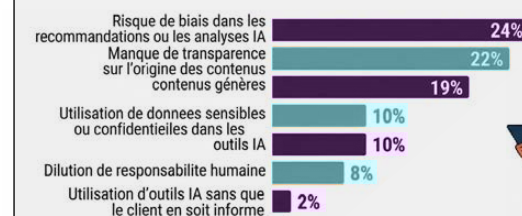
La pensée critique est la compétence la plus valorisée suivie de près par l'adaptabilité, reflétant les besoins d'un environnement professionnel dynamique et complexe.

### La pensée critique : l'art de challenger l'IA

L'IA produit des réponses convaincantes, mais elle peut aussi halluciner ou manquer de contextualisation. La capacité à questionner et enrichir les outputs algorithmiques devient centrale. Une recherche Stanford HAI (2024) démontre que les professionnels non formés acceptent **73% des recommandations IA** sans validation approfondie, contre 31% pour ceux ayant développé leur pensée critique.

Cette compétence s'exerce à trois niveaux : validation méthodologique (détecter les biais), contextualisation sectorielle (adapter aux spécificités client), et arbitrage éthique (identifier les implications non anticipées). PwC (2025) mesure que **61% des recommandations IA** nécessitent des ajustements substantiels pour être actionnables.

#### L'émergence de l'IA renforce-t-elle l'importance des soft skills ?



Les risques de biais et le manque de transparence sont émerrent comme dilemmes éthiques les plus préoccupants dans l'usage de l'IA dans le conseil.



### Le storytelling stratégique : transformer l'insight en impact

L'IA excelle dans la génération d'options, mais peine à créer des narratives originales qui mobilisent l'action. Une recherche Wharton School (2024) montre que les recommandations portées par un storytelling structuré obtiennent un taux d'adoption de **76% contre 34%** pour les présentations factuelles classiques.

Meryem Belqiz, coach de consultants, témoigne : « L'IA génère 20 scénarios en quelques minutes. Mon travail d'accompagnement en communication stratégique consiste plus à aider mes clients à identifier celui qui résonnera le plus avec l'ADN de l'entreprise, à construire un récit qui mobilise le comité exécutif et à travailler sur la posture. Dit autrement, dans le triangle rhétorique d'Aristote, pilier du storytelling, l'accent est désormais mis sur l'ethos (crédibilité) et le pathos (émotion), le logos (logique) étant largement sourcé par l'IA ».

### L'art oratoire : la présence qui fait basculer les décisions

Au-delà du storytelling écrit, l'art oratoire — cette capacité à captiver, convaincre et embarquer une audience en direct — devient un différenciateur critique à l'ère de l'IA. Alors que les algorithmes excellent dans la production de contenu structuré, ils ne peuvent reproduire la puissance d'une présence scénique, l'émotion transmise par l'intonation, ou l'adaptation instantanée au langage corporel de l'audience.

Dans un monde où les comités de direction croulent sous les présentations générées par IA, la capacité à incarner physiquement ses recommandations, à créer un moment de tension dramatique, à improviser face aux objections, et à lire la salle pour ajuster son discours en temps réel devient un avantage compétitif majeur. Les consultants capables de transformer une présentation PowerPoint en expérience mémorable — par leur gestuelle, leur rythme, leur capacité à créer du silence et de l'intensité — se distinguent radicalement.

Cette compétence ne s'improvise pas : elle s'entraîne, comme un athlète prépare une compétition. Les cabinets avant-gardistes investissent désormais dans des formations en techniques théâtrales, coaching vocal, et présence scénique. Car dans un univers saturé d'analyses IA, c'est souvent la qualité de la performance orale qui fait basculer une décision stratégique à plusieurs millions d'euros.

L'agilité cognitive : apprendre à apprendre

La demi-vie des compétences techniques est passée de 7 ans (2015) à **2,5 ans** (2025), selon LinkedIn Learning. Cette accélération exige une capacité à désapprendre, réapprendre et naviguer dans l'incertitude permanente. Les consultants pratiquant un apprentissage structuré (3-5h/semaine) affichent une productivité supérieure de **31% après 18 mois** (MIT Sloan, 2024).

Ces cinq compétences redéfinissent la valeur du consultant : non plus celui qui produit le plus vite, mais celui qui crée du sens, bâtit la confiance, incarne ses recommandations, et transforme l'intelligence artificielle en intelligence collective.

La “simplicité artificielle” : une promesse ambiguë pour le conseil

L'essor de l'IA générative s'accompagne d'une promesse de simplification du travail intellectuel pour le consultant : réponses rapides, formulations fluides, accès immédiat à des synthèses complexes. Toutefois, cette promesse repose sur ce que le sociologue Yann Ferguson qualifie de « simplicité artificielle »<sup>22</sup> : une simplification des outputs qui ne garantit ni l'intelligibilité des raisonnements, ni leur fiabilité, ni la responsabilité de leurs auteurs.

L'IA contemporaine excelle dans le traitement de formes complexes (texte, image, données), précisément parce qu'elles résistent à une formalisation explicite. Elle est ainsi souvent plus performante sur des tâches cognitives dites « élevées » que sur des compétences humaines plus élémentaires mais incarnées, comme la perception, le jugement situé ou l'intelligence du contexte. Cette asymétrie prolonge les paradoxes bien connus de Moravec<sup>23</sup> et de Polanyi<sup>24</sup>, selon lesquels une

part essentielle de l'expertise humaine demeure tacite et difficilement automatisable.

Dans le conseil, cette promesse de simplicité appelle une vigilance particulière. L'IA peut rendre la complexité plus accessible, mais au prix d'un risque de **déresponsabilisation cognitive** et d'un affaiblissement de l'esprit critique, compétence pourtant centrale du métier<sup>25</sup>. Comme le montrent des travaux récents, un usage non maîtrisé des assistants IA peut également conduire à une forme de dette cognitive, en réduisant l'effort d'appropriation et de structuration personnelle des raisonnements<sup>26</sup>.

Le consultant augmenté n'est donc pas celui qui délègue le raisonnement à la machine, mais celui qui sait **orchestrer la difficulté**, maintenir la traçabilité des décisions et distinguer ce qui peut être automatisé de ce qui doit rester du ressort du jugement humain.

3.4. Les nouvelles compétences émergentes : naviguer dans un monde augmenté

L'émergence d'un nouveau référentiel professionnel

Au-delà du renforcement des compétences humaines classiques, l'IA fait émerger un référentiel entièrement nouveau. Les chiffres sont éloquentes : **86% des clients** recherchent activement des services intégrant l'IA, et les compétences recherchées évoluent **66% plus rapidement** dans les métiers exposés à l'IA. Comment développer de nouveaux savoir-faire sans perdre l'essence de notre valeur ajoutée ?

Soraya, Directrice dans un cabinet de conseil en stratégie, témoigne : « Mes clients ne me demandent plus des analyses de marché standard. Avec l'IA, nous produisons en 2 jours ce qui prenait 2 semaines. Mais ils attendent désormais que je décrypte les signaux faibles, que je traduise les insights en narrative stratégique et que j'accompagne leurs équipes dans l'appropriation des recommandations. »

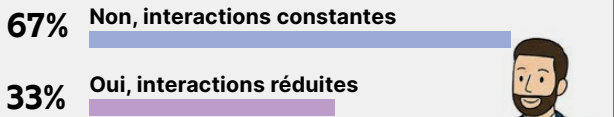
L'IA literacy : nouvelle littératie professionnelle

La maîtrise de l'IA devient aussi fondamentale que celle d'Excel il y a vingt ans. **71% des organisations** utilisent désormais régulièrement l'IA générative dans au moins une fonction métier. Cette "IA literacy" ne se limite pas à l'usage d'outils : elle implique une compréhension des mécanismes algorithmiques, de leurs biais et limites.

Les données confirment l'ampleur : l'IA génère une **prime salariale de 56%** pour les travailleurs maîtrisant ces compétences. Le consultant de demain doit développer une expertise en prompt engineering, cette capacité à formuler des requêtes qui maximisent la pertinence des réponses.

Kim, Senior Consultante, illustre cette mutation : « J'ai développé mes propres workflows combinant GPT-4 pour l'analyse qualitative et des outils de veille automatisée. Résultat : mes livrables arrivent 60% plus vite et mes clients notent une amélioration qualitative de 40% sur la pertinence des recommandations. »

Avez-vous observé une augmentation ou une réduction du temps passé en interaction avec vos managers par effet de l'IA?



L'IA ne semble pas réduire significativement les interactions avec les managers, ce qui montre l'importance persistante des échanges humains dans le milieu professionnel



La facilitation augmentée : orchestrer l'intelligence collective hybride

L'avènement de l'IA transforme radicalement notre rôle d'animateur. Les workshops hybrides — où humains et machines collaborent — génèrent **35% d'idées innovantes supplémentaires**. Cette "facilitation augmentée" requiert de nouvelles compétences : intégrer les outputs de l'IA en temps réel, gérer les résistances, et maintenir l'engagement humain.

Sophie, Manager chez Talan : « Mes workshops intègrent désormais des 'IA sprints' de 15 minutes : l'équipe formule des hypothèses, l'IA les teste instantanément, et nous co-construisons les insights. En 3 heures, nous abattons le travail de 2 journées traditionnelles, avec une créativité démultipliée. »

22 - Yann Ferguson, *La simplicité artificielle : une promesse confuse*, Constructif, n°72, 2025.  
23 - Hans Moravec, *Mind Children*, Harvard University Press, 1988.  
24 - Michael Polanyi, *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, 1966.  
25 - Elena Pasquinelli et al., *Définir et éduquer à l'esprit critique*, 2020.  
26 - Nataliya Kosmyna et al., *Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing*, MIT Media Lab, 2025.



## Gouvernance IA et éthique appliquée : construire la confiance

Dans un monde où l'IA génère des analyses sophistiquées instantanément, la différenciation réside dans la capacité à créer et maintenir la confiance à travers une gouvernance rigoureuse. Seulement **22% des organisations** placent leurs déploiements d'IA au niveau "expansion", et **moins de 1%** au stade "mature". Cette immaturité crée une opportunité unique.

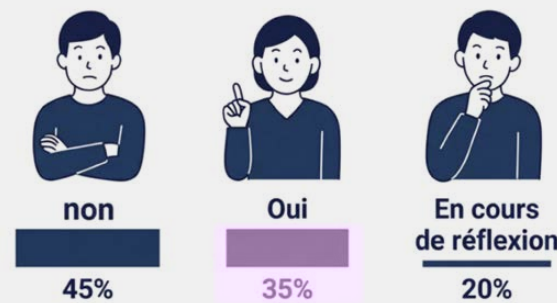
L'explosion réglementaire confirme cette urgence : l'AI Act européen et les plus de **140 projets de loi IA** en cours exigent une expertise juridico-technique que **89% des entreprises** déclarent ne pas posséder en interne. Les consultants formés à l'explicabilité des algorithmes obtiennent des contrats **40% plus longs** et des taux de renouvellement de **85%**, contre 65% pour la moyenne du marché.

## Concentration sur l'expertise différenciante

À mesure que l'IA automatise les tâches standards, jusqu'à **50% du temps** sur les missions analytiques pourrait être automatisé d'ici 2030 (McKinsey). Cette évolution ne signe pas la fin du conseil, elle en recentre la valeur sur ses différenciants humains : l'expertise sectorielle approfondie, la compréhension fine des dynamiques organisationnelles, et la capacité à transformer les insights en action.

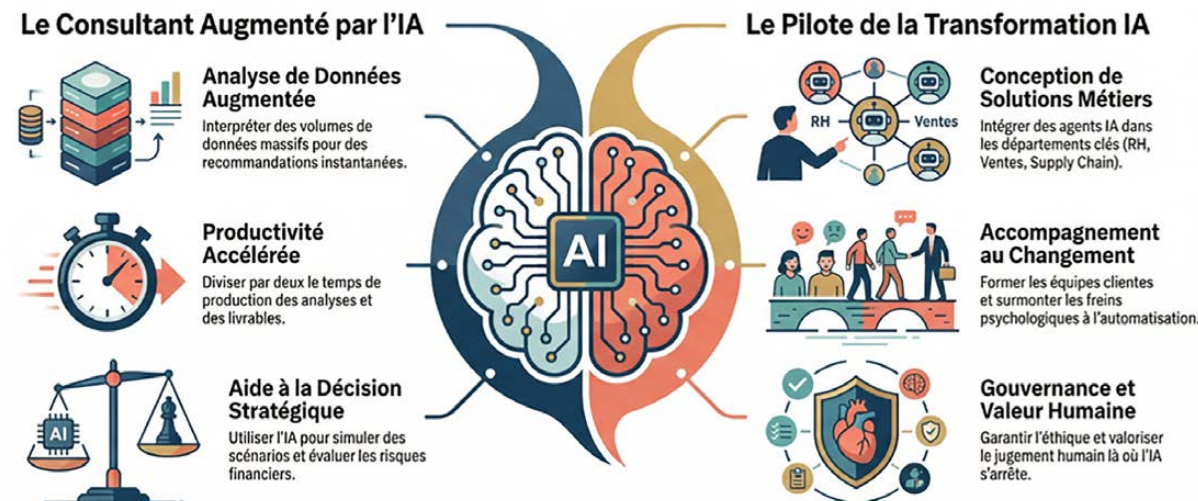
La valeur du conseil se déplace vers ce qui ne s'automatise pas : l'expertise contextuelle, le jugement stratégique, et l'impact humain dans l'accompagnement du changement.

### L'usage de l'IA a-t-il modifié la répartition des rôles dans vos équipes projet ?



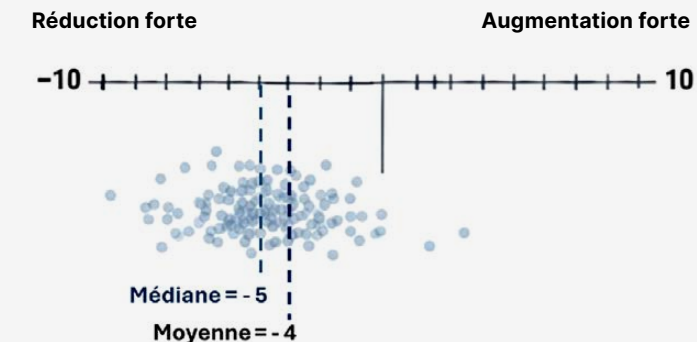
## Les Compétences Clés du Consultant à l'Ère de l'IA

Pour rester stratégique en 2026, le rôle du consultant évolue. Il ne s'agit plus seulement d'analyser des problèmes, mais de maîtriser l'IA pour augmenter ses propres capacités tout en pilotant la transformation technologique et humaine chez ses clients. Ce nouveau profil combine expertise métier, maîtrise technique et intelligence émotionnelle.



## 3.5. L'évolution des carrières, des rôles et des structures de cabinet

### L'IA réduit-elle ou augmente-t-elle le besoin de tâches confiées aux juniors?



La majorité des répondants estiment que l'IA réduit le besoin de tâches confiées aux juniors, avec une médiane à -5 et une moyenne à -4, indiquant une réduction forte.



### La fin de la pyramide traditionnelle : vers l'architecture "obélisque"

L'intelligence artificielle ne transforme pas seulement notre façon de travailler ; elle révolutionne l'ADN même de nos organisations. L'automatisation des tâches traditionnellement confiées aux juniors conduit à un nouveau modèle plus lean, "l'obélisque", avec moins de niveaux hiérarchiques et des équipes plus restreintes.

Les chiffres confirment l'ampleur : McKinsey projette que l'IA pourrait remplacer jusqu'à **30% des emplois de conseil** d'ici 2030. Mais cette statistique ne raconte qu'une partie de l'histoire. Le conseil ne disparaît pas ; il se restructure, passant d'un modèle pyramidal basé sur l'accumulation d'heures facturables à une architecture où la valeur se concentre sur l'expertise haute et la capacité d'orchestration.

Mariko, Managing Director, témoigne : « Nous avons réduit de 35% nos effectifs de niveau analyst en deux ans, mais notre chiffre d'affaires par consultant a augmenté de 45%. L'IA nous permet de démarrer chaque projet avec un niveau d'expertise équivalent

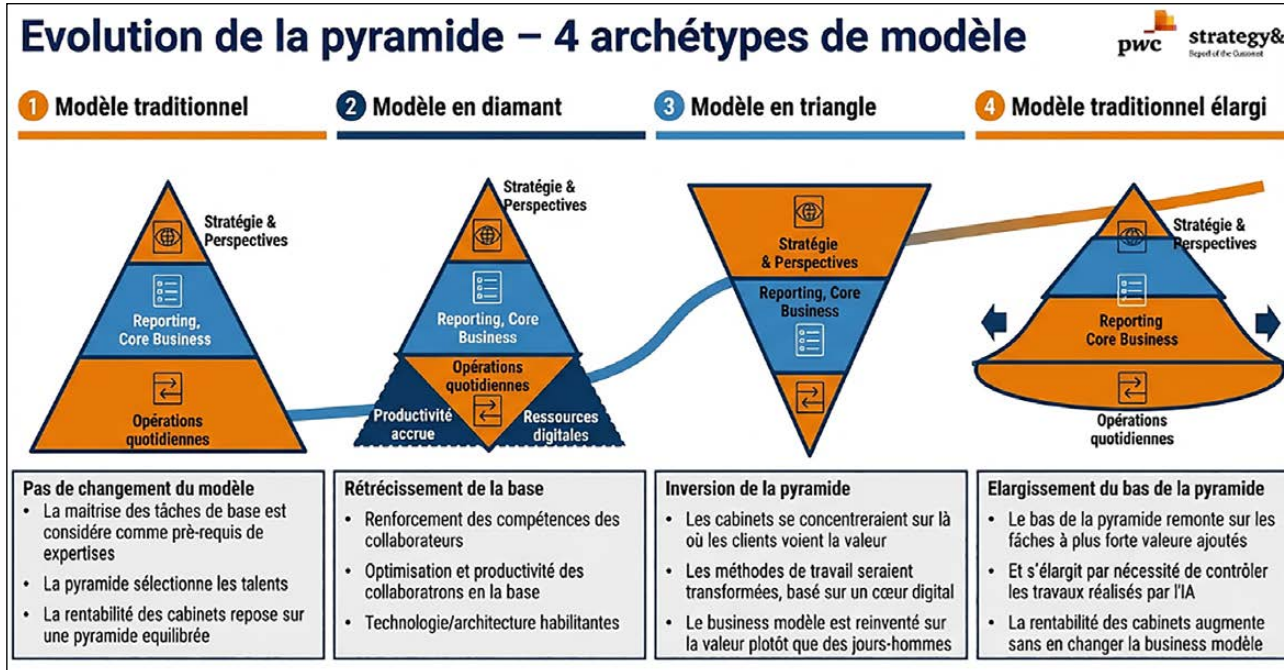
à celui d'un senior consultant traditionnel. »

Cette transformation interroge nos modèles fondamentaux : comment maintenir la rentabilité avec moins de juniors ? Comment préserver les mécanismes d'apprentissage ? Comment redéfinir les parcours de carrière quand les offres d'emploi en IA croissent 3,5 fois plus vite que le marché global et que 40% des compétences fondamentales deviennent obsolètes ?

Pierre, Partner chez PwC ajoute : « Notre débat entre modèle obélisque et pyramidal se pose aussi en termes de renouvellement des Managers déjà trop rares sur le marché. J'observe que, malgré les prédictions lors des révolutions PowerPoint et Internet, le modèle pyramidal a résisté et le rôle des juniors s'est transformé. De même, l'évolution du rôle du junior fait déjà consensus : la compétence AI est devenue obligatoire au même titre que PowerPoint et Internet. »

En somme, la structure de cabinet du futur subsiste lorsque l'évolution des carrières et des rôles intègrent déjà la compétence IA.





## L'émergence de nouveaux rôles stratégiques

La restructuration fait émerger des profils inédits. **40% des projets de McKinsey** sont désormais liés à l'IA, créant une demande explosive pour des "architectes de l'intelligence hybride" qui orchestrent la collaboration entre expertises humaines et capacités algorithmiques.

Cinq nouveaux rôles critiques redéfinissent les parcours : l'**IA Strategy Director** (stratégie digitale C-level), le **Chief AI Ethics Officer** (gouvernance face aux 140+ projets de loi), l'**Human-AI Collaboration Designer** (poste inexistant il y a trois ans, **12% des nouvelles embauches senior**), le **Prompt Engineering Manager** et l'**AI Transformation Coach**.

Parallèlement, les rôles traditionnels se transforment. Les juniors deviennent des "Creative Problem Solvers", avec une durée moyenne au poste passant de 18 à **24 mois**. Les seniors évoluent en "Orchestra Conductors" d'équipes hybrides. **43% des leaders** s'inquiètent de leur employabilité, mais les plus adaptables voient leur influence décuplée.

Sarah, Senior Manager chez Bearing Point : « Mon rôle a radicalement changé. Je passe 60% de mon temps à concevoir les bonnes questions plutôt qu'à chercher les réponses. Mes équipes de 8 personnes accomplissent le travail de 15 consultants

traditionnels, avec une qualité d'insight supérieure. »

## La révolution organisationnelle : structures agiles et talents réinventés

La transformation redessine l'architecture même des cabinets. Les leaders expérimentent trois modèles innovants :

- 1. L'Organisation Cellulaire** : Équipes autonomes de 4-6 personnes (temps de réaction **-40%**, satisfaction **+28%**)
- 2. Le Modèle Hub-and-Spoke** : Centres d'expertise centralisés (coûts technologiques **-25%**)
- 3. La Structure Matricielle Augmentée** : Double affiliation sectorielle et technologique (rotation interne **+45%**)

Face à l'impératif de requalifier **35% de la main-d'œuvre** mondiale, les cabinets avant-gardistes réinventent leurs politiques RH :

- **Programme "AI-Ready Graduate"** : Cours de 6 mois avec taux de rétention de **87% vs 71%**
- **Career Lattice** : Parcours multidirectionnels où **40% des promotions** se font en diagonal
- **Sabbatical IA** : Congés formation de 3-6 mois avec

ROI de **230% sur 18 mois**

Tu Sang Nguyen, Directrice chez Talan : « Nos nouvelles recrues démarrent comme 'AI-Powered Consultants' avec 40% de responsabilités en plus. Leur courbe d'apprentissage est spectaculaire. »

## Prospective et recommandations : investir dans l'avenir dès aujourd'hui

Face à cette transformation accélérée, les cabinets qui réussiront structurent dès maintenant leur développement autour d'une roadmap claire.

**Horizon 1 (6-12 mois) : Développer sa "fluency IA"** Former 100% des consultants aux outils d'IA générative (ROI attendu : **+15% de productivité**), créer des communautés de pratique internes (objectif : **80% de participation**), et expérimenter l'intégration dans **50% des méthodologies existantes**.

**Horizon 2 (1-2 ans) : Construire de nouvelles expertises** Développer 5 à 7 spécialisations sectorielles combinant expertise métier et IA, former **20% de l'effectif** comme "IA coaches" internes, et co-construire avec **70% des clients Top 50** des frameworks d'usage responsable.

**Horizon 3 (2-5 ans) : Redéfinir la proposition de valeur** Se positionner sur l'orchestration d'écosystèmes IA (marché estimé à **\$150 milliards d'ici 2028**), développer des offres de "transformation augmentée" (marge cible : **+40% vs conseil traditionnel**), et créer des partenariats stratégiques avec les leaders technologiques.

Pour les individus : créer son "portfolio d'IA" (cible : **+25% d'efficacité en 6 mois**), développer une veille structurée (2h/semaine), pratiquer le reverse mentoring (1h/mois).

Pour les équipes : instituer des "IA sprints" (**20% du temps de R&D**), implémenter des systèmes de partage (objectif : **90% de réutilisation**), créer des binômes expert métier/expert IA.

Taoufik, Associé : « Notre 'IA Lab' a généré 127 innovations en 18 mois, adoptées sur 60% de nos engagements. L'impact : **+32% de marge opérationnelle** et une satisfaction client record de 94%. »

Le consultant augmenté se mesure à de nouveaux indicateurs : vélocité d'insight, qualité de curation, impact décisionnel, adoption technologique. Les cabinets leaders investissent **15 à 20% de leur budget formation** sur ces compétences, avec des ROI mesurés entre **300 et 450% sur 24 mois**.

## Vers un nouveau contrat professionnel

L'IA n'efface pas notre rôle, elle l'élargit. Elle transforme certaines compétences techniques en prérequis, renforce la valeur des qualités humaines et fait naître de nouvelles expertises stratégiques. L'enjeu : bâtir un contrat professionnel où la technologie amplifie l'humain et où le consultant demeure un partenaire stratégique et un vecteur de confiance, capable d'orchestrer l'intelligence hybride au service de la transformation des organisations.

## Quand le recrutement devient un test d'IA : l'entretien 'AI-augmented' chez McKinsey

McKinsey a commencé à intégrer, dans certains entretiens finaux de recrutement, un exercice où le candidat doit **collaborer avec un outil IA interne** sur des tâches proches d'une mission réelle.

L'objectif annoncé n'est pas de tester une expertise technique, mais la capacité à **formuler de bonnes requêtes, évaluer la qualité des sorties, appliquer son jugement** et produire une réponse **structurée et actionnable**. Autrement dit : l'IA devient un "coéquipier" dont il faut savoir exploiter la puissance tout en contrôlant les biais et les erreurs.

Ce mouvement signale une bascule : la compétence clé n'est plus seulement "résoudre un problème", mais **résoudre un problème avec l'IA, sans lui déléguer le jugement**.



# Conclusion : Le consultant de demain, architecte de l'intelligence hybride

La transformation du conseil par l'IA n'est pas une disruption à subir, mais une opportunité à saisir. Les chiffres présentés dans ce chapitre dessinent une réalité sans équivoque : le métier se réinvente en profondeur, déplaçant la valeur de la production vers l'orchestration, de l'analyse vers le sens, du livrable vers la relation.

Ce nouveau contrat professionnel ne signe pas la fin du consultant, mais sa renaissance. Les compétences qui déclinent hier — expertise technique routinière, production de slides — libèrent de l'espace pour ce qui a toujours fait la singularité du conseil : la capacité à créer la confiance, à challenger la pensée dominante, à incarner ses convictions, et à accompagner le changement dans sa dimension profondément humaine.

Les cabinets qui prospèrent dans cette ère ne seront pas ceux qui résistent à l'IA, mais ceux qui la maîtrisent pour mieux la transcender. Ceux qui investissent massivement dans le développement des « human skills » tout en construisant une IA literacy généralisée. Ceux qui réinventent leurs structures organisationnelles, leurs parcours de carrière, et leurs modèles économiques pour faire de l'intelligence hybride leur avantage compétitif.

La question n'est plus de savoir si nous devons nous transformer, mais à quelle vitesse nous le ferons. Car dans cette course, les retardataires ne seront pas seulement distancés : ils deviendront obsolètes. Le consultant augmenté n'est pas une vision futuriste. C'est la réalité d'aujourd'hui, et l'impératif de demain. liser ses productions, à orchestrer des dialogues homme-machine créatifs.

Adopter une posture de chef d'orchestre implique de repenser la formulation des tâches. Il est essentiel de subdiviser les missions confiées à l'IA en sous-tâches précises, en fournissant un maximum de contexte. Considérez l'IA comme un alternant sans expérience : une instruction vague aboutira à des résultats insatisfaisants. À l'inverse, une démarche structurée permet d'obtenir des livrables de qualité supérieure. Cette compétence de « prompt engineering » et d'utilisation d'outils agentiques devient centrale, notamment pour les profils non techniques qui doivent apprendre à penser en granularité.

## Déplacement de la valeur : du livrable à l'accompagnement

Nous assistons à un déplacement du centre de gravité : du "faire" au "faire faire" (outiller le client pour l'autonomie), de la livraison ponctuelle au compagnonnage continu, de la preuve par le slide à la preuve par l'usage.

Prenons Marc, directeur des opérations dans une entreprise industrielle. Lors d'une mission sur l'optimisation de sa chaîne logistique, il reçoit un rapport complet, généré en partie par IA, avec analyses fines et recommandations détaillées. Mais ce qu'il attend vraiment, ce n'est pas un livrable structuré : c'est un accompagnement dans la mise en œuvre, des échanges réguliers, des ajustements en temps réel, et surtout une capacité à l'aider à arbitrer entre plusieurs scénarios et à embarquer ses équipes dans l'implémentation des solutions.

La transformation des compétences, des rôles et des organisations du conseil.

La Partie 4 montre que l'IA ne transforme pas seulement les outils ou les modèles économiques du conseil : elle reconfigure en profondeur les compétences, les rôles et les organisations internes des cabinets. Cette mutation dépasse la question de l'outillage technologique ; elle touche au cœur même de l'identité professionnelle du consultant, de sa légitimité et de sa trajectoire de carrière.

L'automatisation croissante des tâches analytiques, documentaires et de structuration initiale modifie radicalement la répartition de la valeur au sein des équipes. Les compétences historiquement centrales — production d'analyses, modélisation standardisée, benchmarks — deviennent progressivement commoditisées. En parallèle, des compétences longtemps considérées comme “soft” deviennent critiques : jugement, esprit critique, capacité de synthèse, compréhension fine des contextes clients, leadership, conduite du changement et gouvernance de l'IA.

Le consultant n'est plus seulement un expert ou un producteur de livrables, mais un orchestrateur d'intelligence hybride, capable de piloter des systèmes combinant humains, IA, données et processus. De nouveaux rôles émergent ou se renforcent : architecte de solutions IA, product owner de cas d'usage, garant de la qualité et de la traçabilité, facilitateur de la décision, ou encore médiateur entre technologie et enjeux humains. Cette évolution remet en question les parcours de carrière traditionnels, souvent linéaires et fondés sur l'accumulation d'expertise analytique.

Les organisations des cabinets sont elles aussi sous tension. Les modèles pyramidaux, conçus pour maximiser l'effet de levier du temps-homme, deviennent moins pertinents dans un contexte où l'IA absorbe une part croissante du travail des niveaux juniors. Cela pose des questions structurantes sur le staffing, la formation, l'évaluation de la performance et la transmission des compétences. La Partie 4 souligne notamment le risque d'un “effet ciseau” : des consultants juniors privés de parcours d'apprentissage ; des seniors insuffisamment formés aux nouveaux modes de travail augmentés.

Cette partie insiste sur l'enjeu de l'acculturation. La maîtrise de l'IA ne se limite pas aux outils : elle implique de comprendre leurs limites, leurs biais, leurs risques et leurs implications éthiques. La formation doit évoluer vers des approches intégrées, mêlant compétences techniques, cognitives et relationnelles : les consultants doivent conserver un rôle central dans la prise de décision.

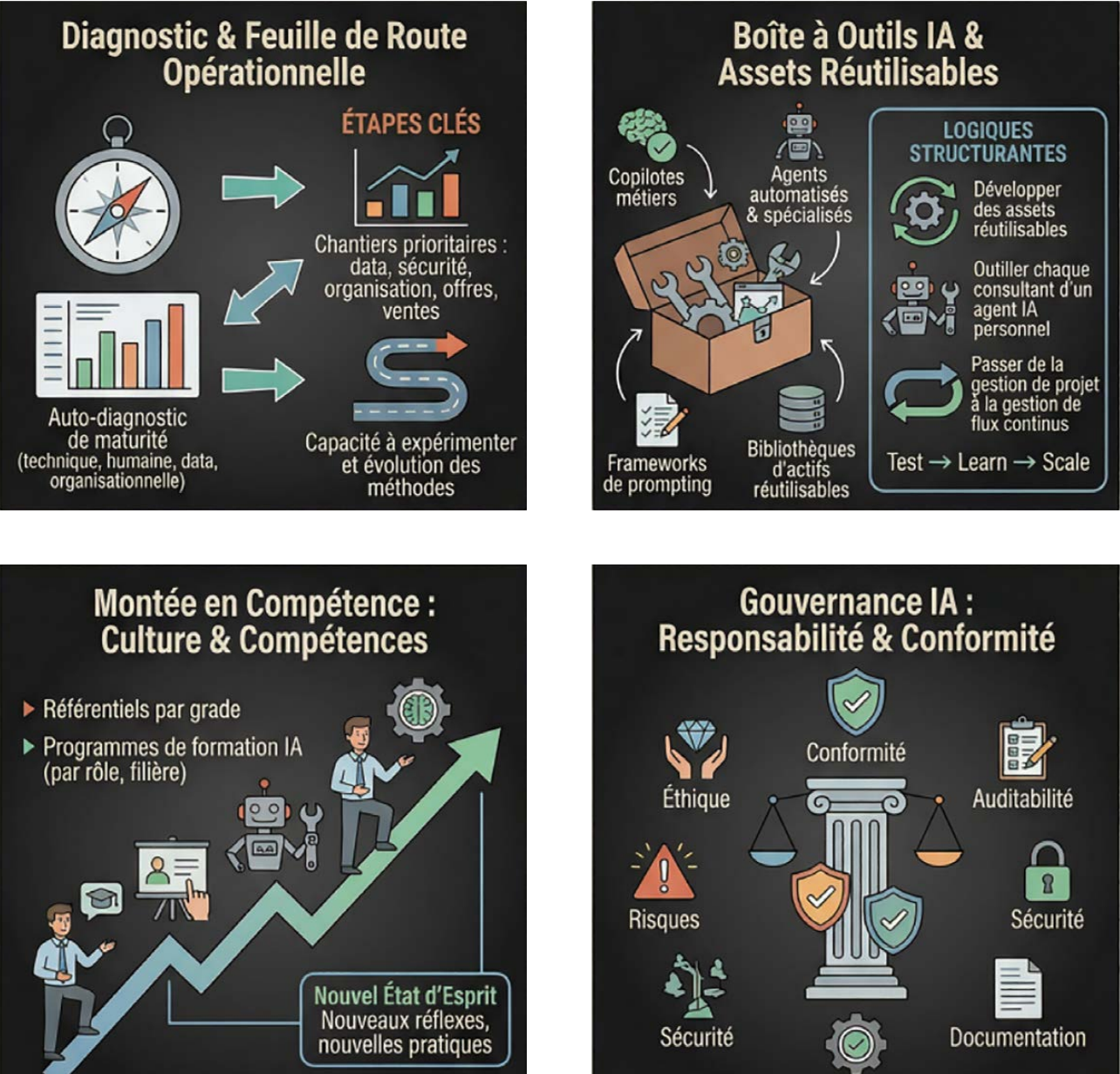
Enfin, la Partie 4 met en lumière un point clé : la transformation des compétences est indissociable d'une transformation culturelle. Les cabinets qui réussiront seront ceux capables de créer des environnements favorisant l'expérimentation, la transparence sur l'usage de l'IA, la collaboration homme-machine et la reconnaissance de la valeur humaine là où elle est réellement différenciante. À l'inverse, ceux qui chercheront à plaquer l'IA sur des organisations inchangées s'exposeront à une perte de sens, d'engagement et de crédibilité.

En filigrane, cette partie affirme que l'IA ne dévalorise pas le métier de consultant ; elle en élève les exigences. Le conseil de demain sera moins fondé sur la production et davantage sur la responsabilité, la capacité à décider et à accompagner des transformations complexes dans un monde incertain.

<sup>27</sup> TL; DR = Too Long ; Didn't Read

# Comment engager et réussir cette transformation ?

TRANSFORMER UN CABINET DE CONSEIL :  
FEUILLE DE ROUTE ET CULTURE





# 4.1. Auto-Diagnostic : évaluez votre niveau de maturité IA

## Quand l'automatisation révèle l'irremplaçable

- Présentation d'un modèle de maturité IA spécifique au conseil (ex : exploratoire, émergent, développé, expert, leader)
- Grille de questionnaire d'auto-évaluation par axes (stratégie, compétences, données, offre, culture, éthique) (avec mini site en ligne ?)
- Interprétation des résultats et premières pistes de recommandations selon le niveau

## Clarifier les enjeux : pourquoi un diagnostic est indispensable

Avant de se lancer dans une transformation ambitieuse, encore faut-il savoir d'où l'on part. Beaucoup de cabinets abordent l'IA comme une course à l'outil : ils déploient des licences

de copilotes ou annoncent des partenariats technologiques sans se demander si leurs fondations sont solides. Or, l'expérience des transformations passées nous l'enseigne : un déploiement technologique qui ignore la culture, les compétences ou la gouvernance produit rarement les effets escomptés. L'auto-diagnostic est donc un passage obligé. Il ne s'agit pas d'un exercice académique mais d'un miroir utile pour comprendre ses points forts, ses zones aveugles et définir une trajectoire réaliste.

Un modèle de maturité IA spécifique au conseil

Nous proposons un modèle articulé autour de 6 axes clés. Chaque axe comporte 5 niveaux de maturité et des questions d'auto-évaluation. Le lecteur peut se positionner en répondant honnêtement aux questions (oui/non, ou sur une échelle de 1 à 5). Le score global permet de situer le cabinet, mais surtout d'identifier les priorités d'action.

Axe de maturité	Exploratoire	Émergent	Développé	Expert	Leader	Questions d'auto-évaluation
Stratégie IA	L'IA est un sujet de veille individuelle	Quelques initiatives isolées, non reliées à la stratégie	L'IA intégrée dans certains plans d'action	L'IA considérée comme un levier stratégique transversal	L'IA est un pilier du modèle de croissance et différenciation	– Avons-nous une feuille de route IA formalisée et validée par le COMEX ? – L'IA est-elle intégrée à notre plan stratégique à 3-5 ans ? – Suivons-nous des KPIs spécifiques liés à l'IA ?
Offres & Business Model	Aucune offre IA formalisée	Premières offres packagées, opportunistes	Offres IA intégrées à certaines missions	Offres différenciées, modèle économique hybride (forfait, outcome)	Offres scalables, plateformes et actifs propriétaires IA	– Avons-nous conçu une offre IA commercialisable ? – Savons-nous démontrer la valeur ROI de nos offres IA ? – Expérimentons-nous des modèles de pricing au succès ou hybrides ?
Compétences & Talents	Acculturation individuelle	Formations ponctuelles, non systématisées	Parcours de formation IA pour certaines populations	Montée en compétence structurée, recrutement ciblé	Culture IA partagée, profils hybrides IA-conseil valorisés	– Nos équipes ont-elles accès à des formations IA systématiques ? – Des rôles spécifiques liés à l'IA existent-ils dans notre cabinet (architecte IA, éthicien, data strategist) ? – Investissons-nous dans l'apprentissage continu ?
Données & Infrastructure	Données dispersées, non gouvernées	Premiers jeux de données accessibles	Gouvernance partielle, usage dans certains projets	Infrastructure sécurisée et gouvernée, exploitation régulière	Stratégie data robuste, exploitation transverse, interopérabilité	– Avons-nous une gouvernance claire des données internes ? – Dispose-t-on d'une infrastructure sécurisée pour entraîner/utiliser l'IA ? – Avons-nous identifié et exploité nos actifs data comme leviers de différenciation ?
Culture & Organisation	L'IA perçue comme gadget ou menace	Curiosité individuelle, adoption opportuniste	Expérimentations encouragées, premiers ambassadeurs	Culture d'innovation, appropriation large par les équipes	Culture IA intégrée : agilité, apprentissage collectif, hybridation humain-IA	– Les associés incarnent-ils une posture proactive vis-à-vis de l'IA ? – Favorisons-nous l'expérimentation et le partage de pratiques ? – Encourageons-nous une hybridation IA-humain dans le delivery ?
Éthique & Gouvernance	Pas de réflexion spécifique	Sensibilisation à la confidentialité, RGPD	Premiers garde-fous, chartes internes embryonnaires	Gouvernance formalisée (charte IA, comité de suivi)	Référentiel robuste, audit des usages IA, exemplarité sur le marché	– Avons-nous défini une charte d'usage de l'IA interne/externe ? – Nos clients sont-ils informés de l'usage de l'IA dans les missions ? – Auditons-nous régulièrement nos pratiques pour détecter biais et risques ?

## Comment utiliser ce diagnostic

1. Positionnez votre cabinet pour chaque axe en répondant aux questions.
2. Évaluez le niveau moyen obtenu : Exploratoire, Émergent, Développé, Expert, ou Leader.
3. Comparez vos résultats entre axes : souvent,

le niveau de maturité est hétérogène (par exemple, avancé sur les offres mais faible sur la culture).

Cet écart n'est pas un défaut, mais une **boussole** : il met en évidence où concentrer vos efforts de transformation.

Observez vous des écarts de maturité ou d'appropriation de l'IA entre les différents niveaux de séniorité dans votre organisation



La maturité de l'IA dans les organisations semble globalement homogène ou en cours d'évaluation, suggérant une adoption progressive et équilibrée entre les différents niveaux de séniorité.

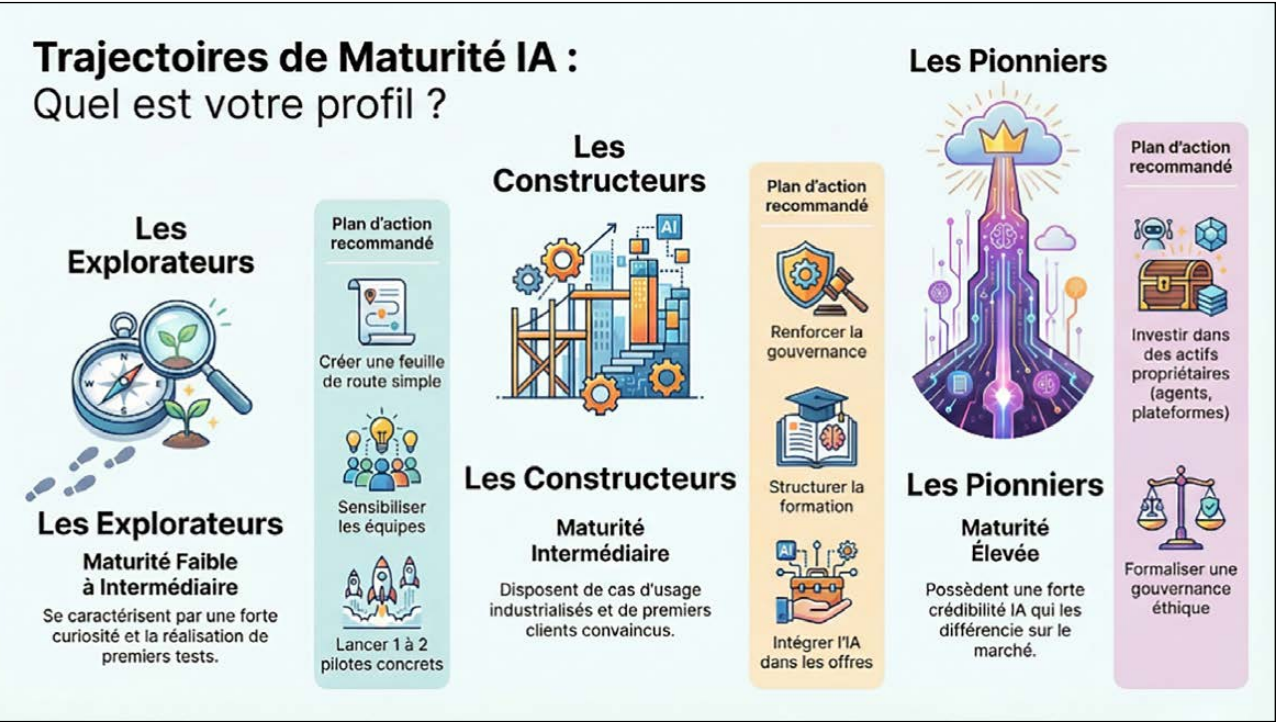
Trois profils types et trajectoires recommandées

1. **Explorateurs** (maturité faible à intermédiaire, souvent < Développé)
- **Forces** : curiosité, premiers tests.
  - **Plans d'action** : instaurer une feuille de route simple, sensibiliser largement les équipes, lancer 1 à 2 pilotes concrets avec suivi ROI.

2. **Constructeurs** (maturité intermédiaire, autour de Développé)
- **Forces** : cas d'usage industrialisés, premiers clients convaincus.
  - **Plans d'action** : renforcer la gouvernance, structurer la formation, intégrer l'IA dans les offres signature, expérimenter des modèles économiques hybrides.

3. **Pionniers** (maturité élevée, Expert ou Leader)
- **Forces** : différenciation sur le marché, crédibilité IA.
  - **Plans d'action** : investir dans des actifs propriétaires (agents, plateformes), développer une stratégie data robuste, formaliser une gouvernance éthique exemplaire, devenir référent d'opinion.

Axe de Maturité	Explorateur (Mat. Faible)	Développé / Constructeur (Mat. Intermédiaire)	Leader / Pionnier (Mat. Élevée)	Preuve de la source
Stratégie IA	L'IA est un sujet de veille individuelle.	L'IA est intégrée dans certains plans d'action et offre.	<b>L'IA est un pilier du modèle de croissance</b> : objectif de 40 % du CA d'ici 2026.	BCG
Offres & Business Model	Aucune offre IA formalisée.	Expérimentation de modèles hybrides.	<b>Offres Asset-based et Outcome-based scalables</b> : Développement d'agents spécialisés (ex. : Zora AI pour la finance) ; contrats de conseil minimum de 10 M\$ basés sur l'infrastructure (OpenAI).	Deloitte, OpenAI
Compétences & Talents	Formations ponctuelles.	Recrutement ciblé, parcours de formation IA pour certaines populations.	<b>Culture IA partagée et industrielle</b> : Formation de 550 000 employés à l'IA générative ; recrutement de 77 000 spécialistes data et IA.	Accenture
Données & Infrastructure	L'IA perçue comme gadget ou menace.	Appropriation large par les équipes.	<b>Adoption massive et infrastructure sociale</b> : Lilli utilisé mensuellement par 75 % des consultants pour la recherche et la synthèse ; 80 % d'adoption de ChatGPT Enterprise.	McKinsey, Bain
Culture & Organisation	Données dispersées.	Gouvernance partielle.	<b>Infrastructure Agent-Ready</b> : Création d'un réseau d'agents orchestrés pour l'IT interne (AATA) et pour les clients (AI Refinery).	Accenture
Éthique & Gouvernance	Pas de réflexion spécifique.	Premiers garde-fous, chartes internes embryonnaires.	<b>Gouvernance proactive</b> : Mise en œuvre de "guardrails" by design, avec mécanismes de double validation humaine (Human-in-the-loop) pour éviter les hallucinations.	Cabinets leaders





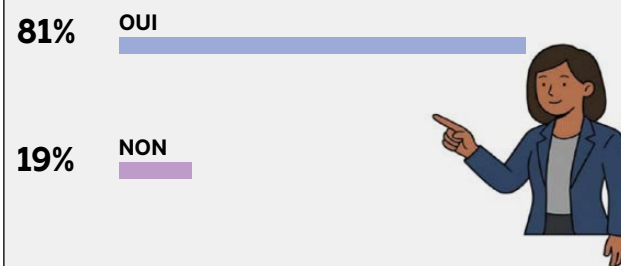
## 4.2. Boîte à outils pratique pour accélérer la transformation IA

### De la curiosité à l'industrialisation : le besoin d'outillage

Après l'auto-diagnostic, une question s'impose : **comment passer de l'intention à l'action ?** La plupart des cabinets en sont encore au stade de l'expérimentation — licences de copilotes bureautiques, quelques cas d'usage bien identifiés — mais peinent à transformer ces essais en pratiques collectives. Or, sans outillage structuré, la transformation IA reste le fait de quelques pionniers individuels.

Construire une boîte à outils ne signifie pas empiler des solutions : il s'agit de **sélectionner un socle cohérent** qui couvre la formation, l'infrastructure, le delivery client et la gouvernance. L'IA n'est pas un gadget supplémentaire, c'est une nouvelle grammaire de travail : il nous faut donc des instruments adaptés pour l'apprendre, l'orchestrer et la mettre en récit auprès de nos clients.

#### Avez-vous déjà intégré des outils d'IA générative dans vos missions de conseil ?



### L'essor des agents IA : du copilote à l'orchestrateur

Nous entrons dans l'ère de l'**IA agentique**. Là où les copilotes actuels répondent à des instructions ponctuelles, les agents IA savent **enchaîner**

**des tâches de manière autonome** : collecter des données, les analyser, générer un livrable, puis itérer pour l'améliorer. Certains cabinets expérimentent déjà des « agents internes » capables de préparer une note de cadrage, de simuler des scénarios de marché ou de proposer des recommandations opérationnelles.

Ces agents ouvrent la voie à un « **conseil-as-a-service** », où une partie des diagnostics ou analyses est délivrée en continu. Mais la valeur du consultant ne disparaît pas : elle se déplace. Notre rôle devient celui d'**orchestrateur** : définir les objectifs, contrôler la qualité, apporter le discernement et assumer les arbitrages.

Pour en savoir plus : The business imperative for Agentic AI – Deloitte<sup>28</sup>

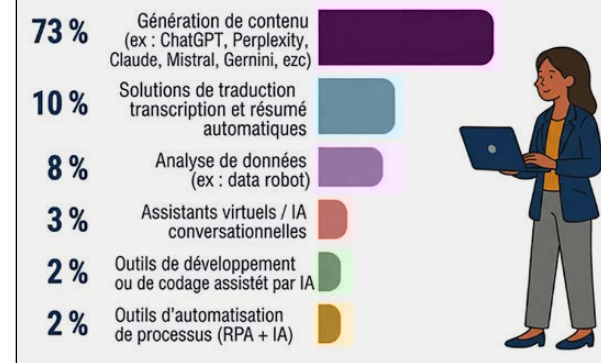
### Réinventer la mise en forme : du slide au multimédia augmenté

Le métier de consultant repose aussi sur sa capacité à mettre en récit. Sur ce terrain, l'IA change radicalement la donne :

- **Slides augmentées** : Beautiful.AI, Tome, Canva AI automatisent la conception de présentations claires et cohérentes.
- **Data storytelling** : Flourish, Tableau GPT génèrent des visualisations dynamiques et interactives.
- **Synthèse vocale** : ElevenLabs, Azure Speech permettent de transformer une recommandation en récit oral naturel.
- **Vidéo explicative** : Synthesia, HeyGen produisent en quelques minutes des vidéos pédagogiques pour embarquer les équipes clientes.

Nous assistons à une bascule : **le PowerPoint statique cède la place à des formats multimédias immersifs**, capables de capter l'attention et d'incarner nos recommandations. L'impact émotionnel et narratif devient aussi stratégique que la rigueur analytique.

#### Quels types d'outils IA utilisez-vous le plus ?



### Panorama des outils pratiques pour les consultants

Pour rendre cette transformation concrète, nous proposons une grille en quatre familles d'outils<sup>29</sup> :

#### 1. Former et acculturer les équipes

- Plateformes ou agences de formation : Spaik, Coursera, DataCamp, Edflex
- Bibliothèques de prompts métiers : Spaik, PromptHub, FlowGPT.
- Certifications : Google Cloud – Generative AI for Managers.

#### 2. Renforcer l'infrastructure et la donnée

- Gouvernance data : Collibra, Talend Data Fabric.
- Environnements sécurisés : Azure OpenAI, Mistral AI.
- Observabilité : Weights & Biases, WhyLabs.

#### 3. Intégrer l'IA dans le delivery

- Suites collaboratives : Notion AI, Miro AI, Microsoft Copilot.
- Générateurs de livrables : Beautiful.AI, Tome.

- Scénarisation et agents : ChatGPT GPTs, Forethought AI.

#### 4. Éthique et conformité

- Audit des biais : Lakera Guard, Fairlearn.
- Référentiels : AI Act – Commission européenne, OECD AI Principles.
- Gouvernance responsable : Partnership on AI.

### Vers une boîte à outils sur mesure

Un même kit ne peut convenir à tous les cabinets. Nous distinguons trois trajectoires :

- **Explorateurs** : privilégier des outils simples (copilotes bureautiques, bibliothèques de prompts, formations de base).
- **Constructeurs** : renforcer la gouvernance, équiper les missions cœur, sécuriser les environnements et expérimenter des modèles de pricing hybrides.
- **Pionniers** : investir dans des actifs propriétaires (agents IA spécialisés, plateformes sectorielles), formaliser une gouvernance éthique exemplaire, et partager publiquement leurs pratiques pour asseoir leur position de leader.

La clé de réussite n'est pas d'avoir « plus d'outils » mais de créer un **écosystème cohérent, aligné sur la stratégie et les valeurs du cabinet**. La boîte à outils IA doit devenir une **plateforme vivante**, enrichie au fil des retours terrain et des évolutions réglementaires.

Avec l'IA Agentique et les nouveaux formats de mise en récit, nous ne nous contentons pas de « produire plus vite » : nous redéfinissons la manière dont nous créons, structurons et transmettons la valeur.

28 - Synthèse proposée en annexe

29 - Voir le site fourni en annexes : Alxploria.com

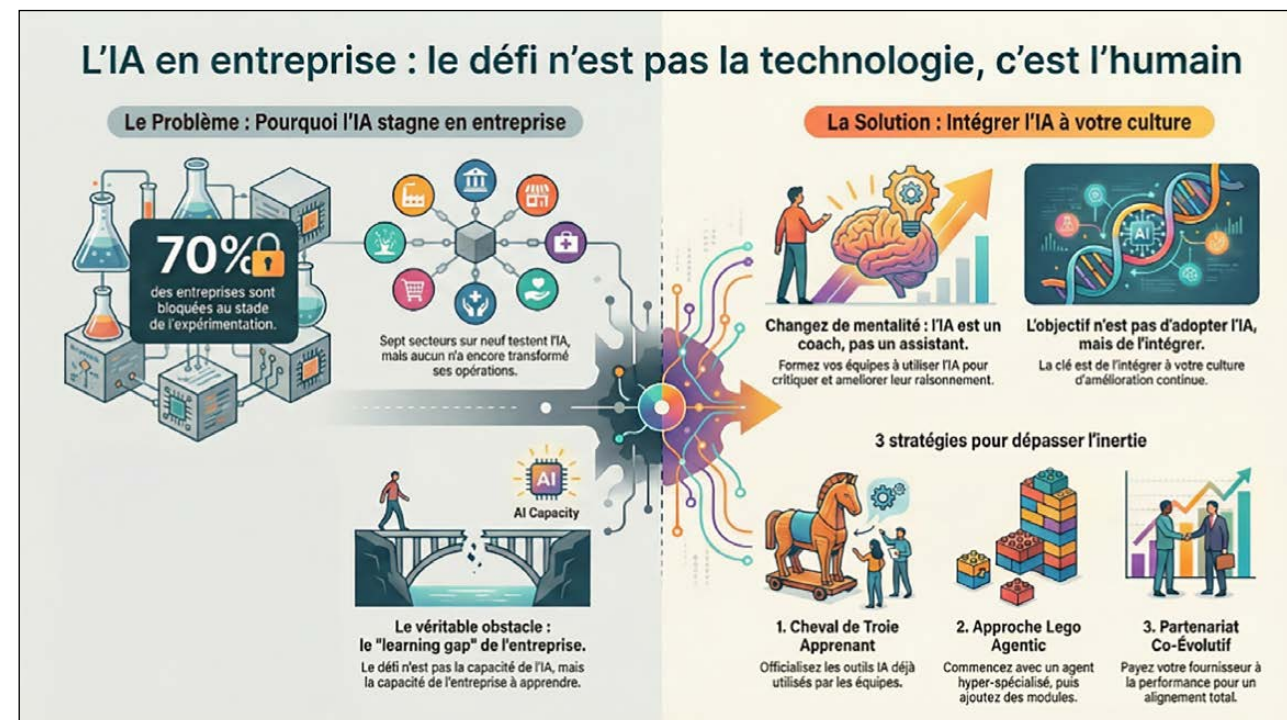
## Build ou Buy : un dilemme pour les cabinets

Face au déploiement de l'IA, les cabinets de conseil se heurtent au même arbitrage que leurs clients : faut-il développer des outils propriétaires (build) ou s'appuyer sur des solutions du marché (buy) ? Cette décision structure profondément la trajectoire de transformation.

L'approche « **build** », illustrée par McKinsey avec son assistant Lilli, offre un contrôle de bout en bout et une hyper-personnalisation aux workflows du cabinet. Lilli, connecté aux bases internes, est utilisé mensuellement par 75 % des consultants, avec 17 usages hebdomadaires par utilisateur actif. Ses cas d'usage incluent la recherche documentaire interne, la vérification de ton rédactionnel ou l'aide au brainstorming. Toutefois, les coûts de développement et de maintenance peuvent s'avérer prohibitifs pour les cabinets de taille petite ou moyenne.

À l'inverse, l'approche « **buy** », incarnée par Bain via le déploiement de ChatGPT Enterprise, permet un accès immédiat aux dernières innovations tout en réduisant les risques techniques. Bain affiche 80 % d'adoption (dont 60 % dès les deux premières semaines) et a vu émerger 2 000 GPTs personnalisés créés par ses consultants. Néanmoins, cette option limite la customisation fine aux processus métiers spécifiques.

Dans la pratique, la frontière entre « build » et « buy » s'estompe : même les approches propriétaires s'appuient sur les API de fournisseurs, tandis que les solutions du marché offrent désormais des capacités de personnalisation avancées (projets, GPTs). Le choix dépend donc moins d'une logique binaire que d'un arbitrage entre ressources techniques internes, besoins de différenciation et agilité face à l'évolution rapide des modèles.



## Le vrai défi de l'IA n'est pas technologique. Il est humain.

Le dernier rapport du MIT NANDA (<https://lnkd.in/eq6aDKzg>) est sans appel :

➤ 7 secteurs sur 9 expérimentent massivement l'IA... mais aucun n'a encore transformé ses opérations.

Les dirigeants disent : « Sur LinkedIn, tout a changé. Dans nos usines, rien n'a bougé. »

Et ils ont raison.

Parce que l'IA n'est pas un outil.

C'est un changement de culture.

Ce que ce rapport révèle :

➤ L'IA ne remplace pas les humains.

Elle s'arrête là où commence la complexité : projets multi-semaines, gestion de crise, arbitrage stratégique.

➤ Les pilotes ne deviennent pas des systèmes. 70 % des entreprises sont bloquées au stade de l'expérimentation.

Pourquoi ? Parce qu'elles n'ont pas formé leurs équipes à co-développer avec l'IA.

➤ Ceux qui réussissent, c'est ceux qui apprennent. Ils ne demandent pas : « L'IA peut-elle faire mon travail ? »

Mais : « Comment l'IA peut-elle critiquer mon raisonnement ? »

➤ Une action concrète pour votre entreprise :

Ne commencez pas par acheter un outil.

Commencez par former vos équipes à l'IA comme un coach, pas comme un assistant.

➤ Testez-la sur un A3,

➤ Laissez-la challenger vos hypothèses,

➤ Voyez où elle hallucine... et où elle brille.

Et là, vous verrez ce que le MIT appelle le "learning gap" :

➤ Ce n'est pas l'IA qui manque de mémoire.

➤ C'est l'entreprise qui manque de capacité à apprendre ensemble.

Le vrai défi de l'IA ?

Ce n'est pas de l'adopter.

C'est de l'intégrer à votre **culture d'amélioration continue**.

Au lieu de paniquer, voici 3 alternatives malines pour passer le Divide maintenant :

1. Le Cheval de Troie Apprenant → Légitime les "prosumers" qui bossent déjà en Shadow AI. Industrialise leur(s) outil(s) perso(s) en solution(s) sécurisée(s) & apprenante(s). ROI en 90j.

2. L'Approche Lego Agentic → Commence par 1 agent hyper-spécialisé (ex: catégorisation de dépenses), puis ajoute des modules via MCP/A2A. Moins de risque, plus d'agilité.

3. Le Partenariat Co-Évolutif → Traite ton fournisseur comme un BPO, pas un vendeur de logiciel. Paye à la performance. Exige qu'il apprenne de tes retours. Alignement total.

Le rapport MIT le dit : ce n'est pas une course contre la montre — c'est une course contre l'inertie. Et les gagnants ne sont pas les plus rapides... mais les plus malins.



# 4.3. Le jugement humain augmenté : nouveaux rôles et gestion des biais cognitifs

L'introduction de l'IA ne signifie pas seulement l'adoption d'outils, mais une refonte du rôle du consultant, désormais un orchestrateur d'intelligences hybrides. Cette posture exige de maîtriser les nouvelles technologies tout en étant capable de filtrer, contester et contextualiser leurs résultats. Le rôle de l'humain évolue du producteur au garant de la fiabilité et de l'éthique de l'opération.

## A. L'émergence des rôles de l'Intelligence Hybride

Été 2017, Accenture publiait dans la MIT Sloan Management Review<sup>30</sup> une étude portant sur les nouveaux métiers que l'IA allait créer après avoir interrogé 1000 grandes entreprises internationales. Ces métiers sont classés en trois catégories :

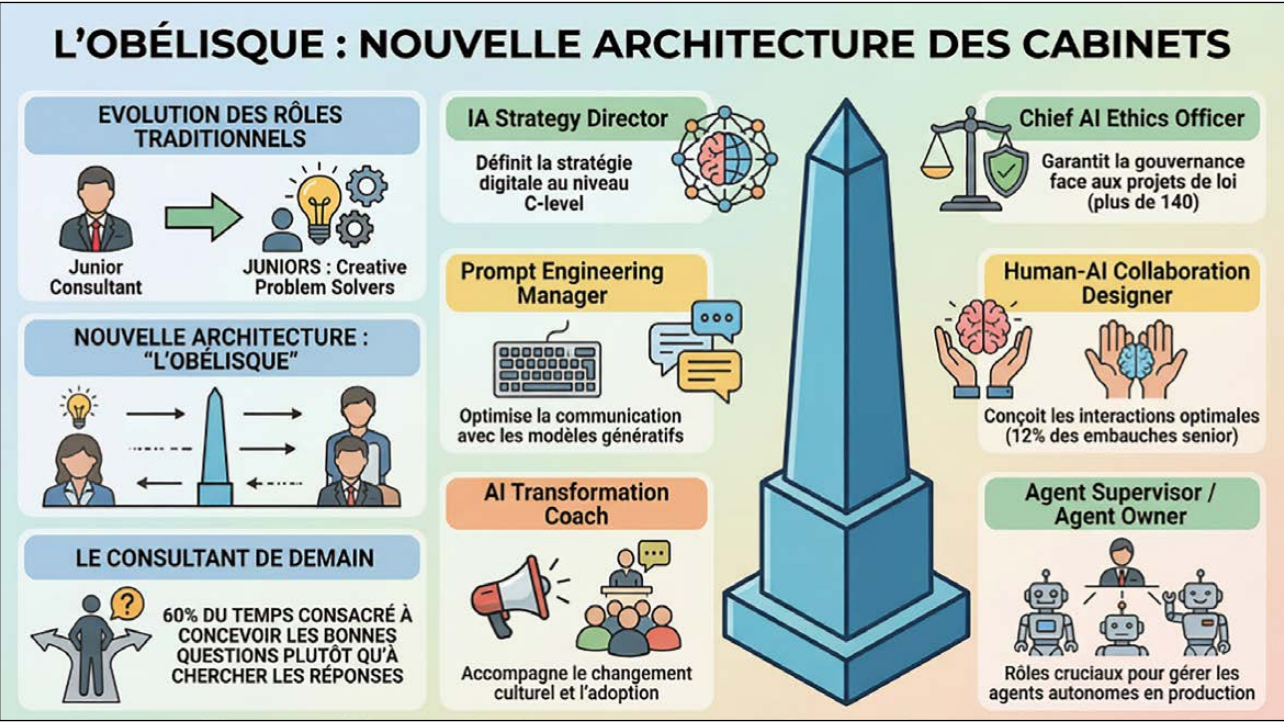
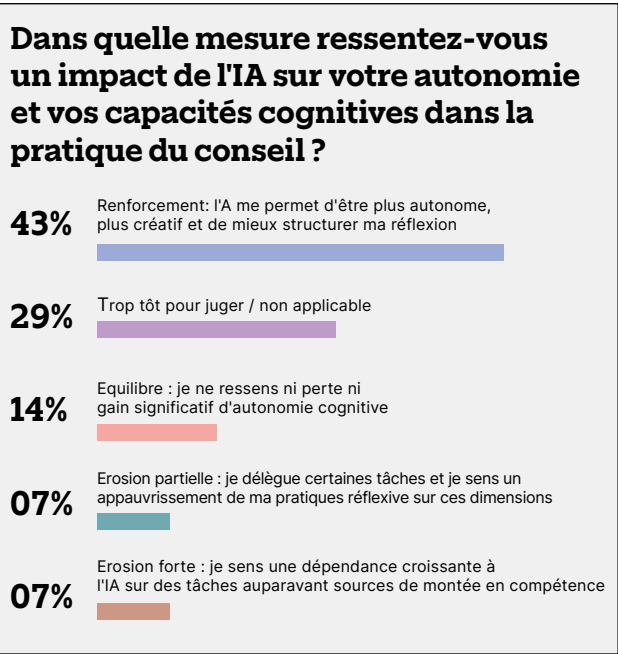
Éducateurs	En Tonalité et signification du langage	Apprend aux systèmes d'IA à dépasser le sens littéral d'une communication, par exemple en détectant le sarcasme ou les déviations éthiques
	En interactions machine-machine intelligente	Modèle le comportement des machines en s'inspirant de celui des employés afin que, par exemple, un système d'IA puisse apprendre des actions d'un comptable comment associer automatiquement les paiements aux factures
	En vision contextuelle globale du monde	Forme les systèmes d'IA à développer une perspective globale afin que diverses perspectives culturelles soient prises en compte pour déterminer, par exemple, si un algorithme est « équitable »
Cogniticiens	Concepteur de contexte	Explique le contexte métier, les tâches et les facteurs individuels,
	Analyste de transparence	Classifie les différents types d'opacité (et leurs effets correspondants sur l'entreprise) des algorithmes d'IA utilisés et tient à jour un inventaire de ces informations
	Stratège en utilité de l'IA	Détermine s'il convient de déployer l'IA (par rapport aux moteurs de règles et scripts traditionnels) pour des applications spécifiques
Supports	Éthicien	Évalue l'impact ESR (non économique) des IA, tant leurs avantages que leurs inconvénients
	IA FinOps Manager	Évalue le coût et la performance des IA
	IA product Manager	Évalue la valeur ajoutée des Algorithmes et des IA, les promeut et les retire

IBM a complété cette analyse en créant le métier de Robot-psychologues pour des experts capables de diagnostiquer le comportement des IA utilisant le deep learning.

Aujourd'hui, avec une architecture organisationnelle des cabinets qui évolue vers l'« obélisque » de nouveaux profils spécialisés dans

l'interface homme-machine et la gouvernance des IA sont devenus clés. Les rôles traditionnels se transforment (les juniors devenant des "Creative Problem Solvers") et le consultant de demain consacre 60 % de son temps à concevoir les bonnes questions plutôt qu'à chercher les réponses. De nouveaux rôles stratégiques ont émergé :

- IA Strategy Director : Définit la stratégie digitale au niveau C-level.
- Chief AI Ethics Officer : Garantit la gouvernance face aux nombreux projets de loi (plus de 140).
- Human-AI Collaboration Designer : Conçoit les interactions optimales entre humains et IA (représente 12 % des nouvelles embauches senior).
- Prompt Engineering Manager : Optimise la communication avec les modèles génératifs.
- AI Transformation Coach : Accompagne le changement culturel et l'adoption à l'échelle.
- Agent Supervisor / Agent Owner : Rôles cruciaux pour suivre et gérer les agents autonomes déployés en production.



## B. Les 15 biais cognitifs du raisonnement humain face à l'IA

Dans un environnement où l'IA génère des analyses sophistiquées en quelques secondes, le risque n'est plus la rareté de l'information, mais la paresse intellectuelle ou l'acceptation non critique des résultats. L'IA produit des réponses lisses et rassurantes, ce qui exacerbe les biais humains, en particulier si l'humain n'est pas formé à la pensée critique.

Le « double verrou » humain (relecture et validation) est la réponse la plus robuste face aux défis des LLM (hallucinations, plagiat). Le tableau suivant présente les biais cognitifs identifiés et leur répercussion dans le contexte de l'interaction consultant-IA.

Biais Cognitif	Description et Application dans le Conseil Augmenté	Risque d'intégration IA (Exemples)
Biais d'ancrage	Tendance à se fier excessivement à la première information reçue.	Le consultant ancre sa réflexion sur le premier livrable rapide généré par l'IA, négligeant les analyses plus nuancées qui suivent.
Biais de disponibilité	Jugement basé sur ce qui vient le plus facilement à l'esprit (souvent les informations les plus récentes ou dramatiques).	Surestimer les résultats des cas d'usage internes (ex. : Lilli chez McKinsey) car ils sont facilement disponibles.
3. Biais de confirmation	Tendance à privilégier les informations qui confirment les hypothèses initiales, ignorant le reste.	Ne pas challenger l'output de l'IA s'il conforte une stratégie préétablie, menant à une acceptation de 73 % des recommandations IA sans validation approfondie pour les non-experts.
4. Biais de cadrage	La façon dont l'information est présentée change la décision.	L'élégance du format multimédia (vidéos, slides augmentées par IA) masque un manque de rigueur analytique ou des hallucinations.
5. Biais de conformité/ d'intégration	L'influence du groupe pousse à accepter la décision collective.	Accepter des résultats d'agents IA parce que l'équipe d'intégration les a validés, même si l'expert métier a des doutes.
6. Biais du statut quo	Résistance au changement et préférence pour le maintien des habitudes.	Les managers restent bloqués dans le piège de la micro-productivité (optimiser l'existant) plutôt que de redessiner les workflows autour des agents IA.
7. Biais d'autorité	Confiance excessive accordée à une source perçue comme experte (l'IA ou le manager).	Croire que la machine est infaillible, oubliant que l'IA peut se tromper.
8. Biais du survivant	Focalisation sur les succès visibles, en ignorant les échecs (projets IA tués, agents non performants).	Se concentrer uniquement sur les réussites des cabinets leaders (BCG, Bain) sans comprendre les investissements massifs et les échecs non médiatisés.
9. Biais de négativité	Une critique est plus facilement retenue qu'un compliment.	Une seule hallucination ou erreur d'un agent IA peut miner la confiance du client, annulant des mois de gains de productivité.
10. Biais de projection	Croire que les autres partagent le même raisonnement ou la même approche.	Assumer que les clients vont adopter les agents IA au même rythme que les consultants internes, ignorant la résistance culturelle.
11. Biais d'optimisme	Tendance à croire que l'issue nous sera favorable.	Surestimer le ROI des projets d'IA agentique sans intégrer de dimension économique dans le cadrage.
12. Effet Barnum	Se contenter d'une description vague ou générale.	L'IA peut générer des plans d'action génériques mais élégants, que le client accepte par manque d'exigence de contextualisation.
13. Effet Halo	Généralisation sur base d'un seul élément positif (ou négatif).	Une seule success story (ex. : Technip) justifie l'investissement total dans l'IA, ignorant les besoins de gouvernance ou de formation.
14. Effet Dunnig-Kruger	Les moins compétents surestiment leurs capacités.	Les consultants avec une faible AI literacy pensent pouvoir superviser efficacement les agents complexes, car ils acceptent 73 % des recommandations IA sans validation.
15. Effet de rareté	Plus c'est rare, plus cela apporte de la valeur.	Survaloriser les offres Premium artisanal (conseil sans IA) uniquement parce qu'elles sont rares et "faites à la main".

Sapir–Whorf appliqué aux LLM : une “vision du monde” façonnée par la langue

L'idée centrale de Sapir–Whorf (aujourd'hui formulée en **linguistic relativity**) est que **la langue ne sert pas seulement à décrire l'expérience** : elle contribue aussi à la structurer, en orientant catégories, focalisations et distinctions. Stanford Encyclopedia of Philosophy

Transposé aux IA, l'argument devient particulièrement puissant : un LLM n'accède au monde qu'indirectement, via des **traces linguistiques** (corpus). Sa “représentation” du réel est donc, d'abord, un paysage de régularités textuelles.

Emily M. Bender (University of Washington) et ses co-auteurs l'expriment de façon fameuse dans On the Dangers of Stochastic Parrots (FAccT 2021) : un LLM peut produire un langage très convaincant en “recollant” des formes apprises **sans ancrage nécessaire dans le sens**. Ils décrivent ces modèles comme “stitching together sequences of linguistic forms... **without any reference to meaning**” (métaphore du “perroquet stochastique”). Dr Alan D. Thompson – LifeArchitect.ai+1

**Conséquence clé (version “Sapir–Whorf machine”)** : la “vision du monde” d'un LLM est **probabiliste et linguistique**. Elle est conditionnée par :

- les **catégories** disponibles dans les textes (ce qui est nommé, opposé, hiérarchisé) ;
- les **asymétries de corpus** (langues dominantes, styles, idéologies, registres) ;
- les conventions rhétoriques qui favorisent la **plausibilité narrative** (parfois au détriment du vrai).

**Implication pour le conseil** : si un consultant laisse le modèle qu'il utilise nager dans un océan de discours génériques, il obtient des recommandations “moyennes” et conformes aux attracteurs de langage. À l'inverse, **gouverner la “langue qui nourrit” le système** (sources, glossaires, standards de preuve, RAG, traçabilité) devient un levier stratégique aussi important que le modèle lui-même.

**Le « Trolley Problem », ou dilemme du tramway**  
*Imaginons un tramway hors de contrôle, fonçant sur cinq personnes attachées à la voie. Vous vous trouvez à côté d'un levier qui pourrait le dévier vers une autre voie, où se trouve une seule personne. Faut-il actionner le levier pour sauver cinq vies, au prix d'en sacrifier une ?*

*Ce dilemme moral, popularisé par la philosophe Philippa Foot dans les années 1960, interroge notre rapport à l'éthique : faut-il privilégier le plus grand bien (utilitarisme), ou refuser de commettre un acte létal, même pour sauver plus de vies (déontologie) ?*

*Dans les études sur l'IA, ce scénario est souvent utilisé pour analyser les biais moraux et culturels des modèles de langage. Et leurs réponses varient en fonction de la langue, comme l'a montré l'étude d'Anthropic (2023) – révélant ainsi une forme de relativité éthique induite par la langue elle-même.*

L'antidote à ces biais réside dans l'exigence critique et la formation continue, faisant de la pensée critique une compétence à renforcer en permanence.



# 4.4. Auto-diagnostic : évaluez votre niveau de maturité sur les basics à renforcer

## Quand l'IA rappelle l'importance des « basics » humains

Dans un contexte où les machines produisent plus vite des données, des slides ou des simulations, notre valeur repose sur ce que l'IA ne peut pas imiter : le jugement, la relation, l'exigence et le leadership. Loin d'affaiblir ces dimensions, l'IA les rend plus visibles et plus critiques.

L'auto-diagnostic ne doit donc pas seulement interroger nos infrastructures ou nos process,

mais aussi la qualité de nos « fondamentaux » : rigueur intellectuelle, excellence dans l'exécution, capacité à fédérer et à inspirer.

## Une grille des fondamentaux à revisiter

Pour évaluer la robustesse de ces « basics », nous proposons un cadre qui croise aptitudes analytiques, relationnelles et personnelles.

Axe fondamental	Question clé	Exemple de signe de maturité
Capacité analytique et transverse	Savons-nous dépasser la donnée brute pour dégager des insights systémiques et transverses ?	Analyses multi-sectorielles, mise en perspective stratégique, triangulation des sources.
Curiosité & esprit d'innovation	Nos consultants explorent-ils de nouvelles approches et challengent-ils les méthodes établies ?	Propositions de scénarios innovants, adoption précoce d'outils ou de formats différenciants.
Leadership & enthousiasme	Nos équipes savent-elles incarner une vision et embarquer clients et collaborateurs ?	Leadership reconnu en comité de direction, capacité à susciter engagement et confiance.
Relation & posture éthique	Instaurons-nous un climat de confiance et assumons-nous la responsabilité finale des recommandations ?	Transparence sur l'usage de l'IA, arbitrages assumés, écoute active du client.
Rigueur & excellence	Maintenons-nous des standards élevés malgré l'accélération des livrables ?	Livrables impeccables, relectures croisées systématiques, attention au détail.

## Trois profils types face à ces fondamentaux

1. **Les Exécutants dépendants** : solides sur l'opérationnel, mais qui manquent de recul critique, d'enthousiasme ou de créativité.  
⇒ **Plan d'action** : muscler la pensée critique, stimuler la curiosité, encourager les initiatives innovantes.
2. **Les Facilitants relationnels** : appréciés pour leur posture et leur relation client, mais parfois moins exigeants sur la rigueur ou l'innovation.

- ⇒ **Plan d'action** : rehausser les standards d'excellence analytique, diversifier les angles de lecture, traduire l'enthousiasme relationnel en innovation concrète.
3. **Les Orchestrateurs inspirants** : consultants capables d'allier rigueur, analyse transverse, créativité, leadership et énergie mobilisatrice.  
⇒ **Plan d'action** : capitaliser sur cette posture pour jouer un rôle de référent éthique et d'innovateur, tout en développant les nouvelles générations de talents.



L'IA change notre manière de produire, mais elle ne remplace pas notre rôle d'architecte du sens et de l'action. Être consultant augmenté, c'est conjuguer

puissance des outils et fondamentaux humains : rigueur, curiosité, enthousiasme, leadership et esprit d'innovation.

# 4.5. Boîte à outils : développer les fondamentaux du consultant à l'ère de l'IA

## Des signes de maturité aux initiatives concrètes

L'auto-diagnostic des fondamentaux révèle des écarts entre le niveau actuel et les ambitions du cabinet. Cette section propose un panorama des initiatives déployées par les cabinets de référence pour atteindre les signes de maturité identifiés : analyses multi-sectorielles, propositions de scénarios innovants, leadership reconnu en comité de direction, transparence éthique et livrables impeccables.

Pour développer cette capacité, les cabinets leaders enseignent des méthodologies structurantes (MECE\* Principe, Pyramide de Minto\*\*) dès l'onboarding, complétées par de fréquentes rotations sectorielles permettant l'exposition à une variété de sujets verticaux et horizontaux, de sorte que beaucoup de consultants ne se spécialisent pas avant le grade de Manager Senior. L'IA elle-même peut aider au développement de nouvelles perspectives lorsqu'elle est utilisée dans une logique de recherche rapide de sources plutôt que d'obtention immédiate de réponses.

### Initiatives recommandées :

## 1. CAPACITÉ ANALYTIQUE ET TRANSVERSE

**Objectif : Analyses multi-sectorielles, mise en perspective stratégique, triangulation des sources**

- **Formation MECE\* et Pyramid Principle** : Organiser 2 sessions de formation de 2 jours dans les 6 premiers mois pour ancrer les méthodologies de structuration analytique.

- **Staffings cross-sectoriels** : Garantir que chaque consultant travaille sur au moins 2 secteurs différents par an pour développer la vision transverse.
- **Plateforme de knowledge management** : Déployer un outil avec moteur de recherche IA pour accéder rapidement aux expertises sectorielles du cabinet.

## 2. CURIOSITÉ & ESPRIT D'INNOVATION

**Objectif : Propositions de scénarios innovants, adoption précoce d'outils ou de formats différenciants**

Les grands cabinets créent des partenariats stratégiques des acteurs technologiques pour accéder aux innovations avant le marché (Bain avec OpenAI, rachat de QuantumBlack par McKinsey), tout en développant une 'infrastructure sociale' permettant une recherche et un partage rapide, immédiat, voire informel des meilleures idées des consultants via des espaces-temps dédiés à l'expérimentation et des espaces de discussions virtuelles.

\*MECE - "Mutuellement exclusif, Collectivement exhaustif"

\*\***Barbara Minto**, ancienne consultante chez McKinsey, est l'auteure de "**Pyramid Principle**", une méthode devenue un pilier de la communication en conseil.

**Initiatives recommandées :**

- **Partenariats technologiques** : Établir des accords avec 2-3 fournisseurs d'IA pour obtenir un accès anticipé aux innovations.
- **Hackathon trimestriels** : Organiser des challenges de 24-48h pour tester de nouvelles approches sur des problématiques clients anonymisées.
- **Lab innovation interne** : Créer un espace dédié avec budget propre pour développer des formats et scénarios différenciants.

## 3. LEADERSHIP & ENTHOUSIASME

**Objectif : Leadership reconnu en comité de direction, capacité à susciter engagement et confiance**

Les cabinets leaders offrent la possibilité à leurs consultants juniors d'être exposés à des dirigeants de haut niveau dès les premiers jours, complété par des séances de formation dédiées parfois sur une semaine qui jalonnent le développement des compétences vers des grades seniors, compétences évaluées tous les 6 mois par des comités spéciaux qui suivent la carrière des consultants. Chez certains cabinets, les Alumni peuvent faire office de coach via des plateformes, permettant un transfert d'expérience de la part de dirigeants qui pourraient être de potentiels clients.

**Initiatives recommandées :**

- **Coaching individuel pour high potentials** : Proposer 3-5 sessions de coaching par an avec un coach externe certifié (par exemple, alumni du cabinet) pour accélérer le développement du leadership.
- **Programme de leadership intensif** : Déployer un cursus de 3 jours/an combinant théorie, études de cas et simulations avec acteurs professionnels.
- **Séminaires de leadership internationaux** : Organiser des offsite de 3-5 jours dans des villes internationales pour les profils avancés.

## 4. RELATION & POSTURE ÉTHIQUE

**Objectif : Transparence sur l'usage de l'IA, arbitrages assumés, écoute active du client**

La posture éthique est un mouvement à double sens fixé par les équipes de direction et appliqué par les consultants sur le terrain, qui en retour peuvent faire part de leurs commentaires dans une démarche collaborative. Les cabinets internationaux disposent tous de chartes éthiques régulièrement mises à jour sous le pilotage de comités d'éthique avec des référents dédiés, tandis que les consultants sont formés aux enjeux éthiques tout au long de

leur parcours via l'onboarding puis des sessions annuelles de rappel.

**Initiatives recommandées :**

- **Charte d'usage de l'IA** : Rédiger un document d'une page précisant quand et comment informer le client de l'utilisation de l'IA dans les livrables.
- **Référent éthique accessible** : Désigner une personne ressource disponible pour consulter sur les situations complexes et les dilemmes éthiques.
- **Cliniques éthiques trimestrielles** : Organiser des sessions d'analyse collective de cas dilemmes réels (anonymisés) pour développer le discernement éthique.

## 5. RIGUEUR & EXCELLENCE

**Objectif : Livrables impeccables, relectures croisées systématiques, attention au détail**

Les cabinets d'excellence instaurent des standards élevés dès le premier jour et ne laissent aucun livrable partir sans validation multiple, investissant dans des outils et processus garantissant la qualité malgré l'accélération des rythmes, avec des évaluations de performance tous les six mois qui déterminent entièrement le rythme de progression des consultants.

**Initiatives recommandées :**

- **Règle "2 relectures minimum"** : Instituer l'obligation d'avoir au moins 2 relecteurs pairs + 1 validation manager avant envoi client.
- **Bibliothèque de livrables exemplaires** : Constituer une collection de 20-30 exemples commentés illustrant l'excellence attendue.
- **Quality awards** : Reconnaître publiquement l'excellence (prime, visibilité interne) pour renforcer la culture de la rigueur.

# 4.6. Chantiers prioritaires pour une transformation interne réussie

## De l'intention à l'exécution : structurer la transformation

Comme leurs clients, les cabinets risquent d'aborder l'IA comme une collection de projets isolés : un pilote ici, une formation là, un outil par-ci. Les gains restent locaux, la transformation systémique n'opère pas. L'expérience des cabinets leaders montre qu'une transformation réussie repose sur une feuille de route intégrée, où chaque chantier s'articule avec les autres. L'enjeu n'est pas de « déployer l'IA » mais de **réinventer l'organisation autour de l'IA** en orchestrant pilotage stratégique, industrialisation technique, évolution culturelle, vigilance éthique et mesure d'impact.

Adrien Foucault, de SpaiK, précise ainsi que "le piège est de déployer Microsoft Copilot et d'attendre que les process évoluent de façon automatique. Il n'en

est rien sans la mise en place d'une infrastructure sociale, pilotée au plus haut niveau des organisations, permettant des avancées en continu".

Cette section propose un cadre opérationnel en deux volets : une **feuille de route structurée en 5 chantiers** et un **modèle de montée en compétence progressive** adapté aux différents profils de cabinets de conseil.

### Une feuille de route en 5 chantiers interdépendants

L'intégration de l'IA exige de faire progresser plusieurs chantiers en parallèle. Voici les cinq piliers d'une transformation réussie :

## 1. Pilotage stratégique : poser les fondations

Ce premier chantier consiste à définir une vision



IA partagée par le COMEX et à identifier 2 à 3 cas d'usage prioritaires générant le plus de valeur ou résolvant les frictions majeures. Un sponsor exécutif (associé senior incarnant la transformation) doit être désigné. Le pilotage inclut la constitution d'une équipe dédiée : McKinsey a ainsi nommé un « Chief AI Transformation Officer ». Un binôme associé/data strategist coordonnant l'ensemble des initiatives peut également être envisagé.

Dans les cabinets avancés, le COMEX consacre un point trimestriel dédié à l'IA avec des KPIs de suivi : taux d'adoption, gains de productivité mesurés, satisfaction des consultants. Sans ce cadrage, les initiatives restent dispersées.

## 2. Industrialisation technique : bâtir l'infrastructure

L'industrialisation repose sur trois piliers : données, outils et gouvernance.

**Les données internes** (bases de connaissances, historiques de projets, benchmarks sectoriels) pour les rendre exploitables.

Les outils, qu'ils soient des solutions du marché (Buy: ChatGPT Enterprise cf. Bain) ou des développements propriétaires (Build: Lilli chez McKinsey), doivent être choisis et déployés. En cas de Buy, le déploiement d'un seul outil est recommandé pour éviter la dispersion et une fragmentation.

Enfin, une gouvernance claire est nécessaire : protocoles de sécurité, règles d'usage des données clients, processus de validation des outputs IA.

Cette phase d'industrialisation mobilise différentes équipes et compétences: les cabinets ayant déployé des outils IA avec succès (80 % d'adoption chez Bain, 75 % d'utilisation mensuelle de Lilli chez McKinsey) ont co-construit l'infrastructure technique avec leurs équipes IT, Legal et Data pour garantir conformité et sécurité.

## 3. Culture et organisation : transformer les mentalités

Le volet culturel, indispensable à l'adoption, comprend trois leviers :

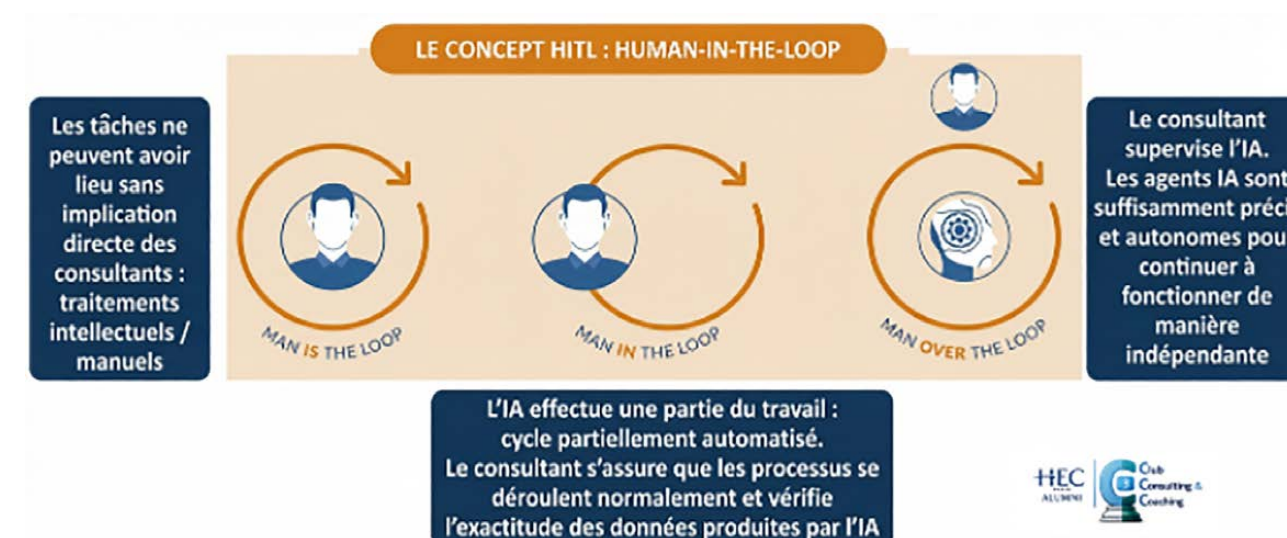
- **L'exemplarité du leadership** : les associés envoient des messages clairs sur l'utilisation de l'IA et partagent leur vision, ainsi que leur utilisation au quotidien de la technologie
- **La création d'une infrastructure sociale** : réseau d'ambassadeurs IA, sessions « Show & Tell », forums internes pour poser des questions et partager des meilleures pratiques
- **L'incitation à l'expérimentation** : valoriser l'essai-erreur, documenter les cas d'usage réussis et ratés pour accélérer l'apprentissage collectif

Un rituel hebdomadaire de 10 minutes en début de réunion d'équipe, où un consultant partage une astuce IA, crée une culture d'apprentissage continu sans surcharge.

## 4. Éthique et conformité : anticiper les risques

Le chantier éthique va au-delà du respect de RGPD ou de l'AI Act. Il construit une **posture éthique proactive** : charte d'usage interne/externe, transparence vis-à-vis des clients sur l'utilisation de l'IA dans les livrables, audit des outputs pour détecter biais et hallucinations. Un référent éthique doit être désigné pour arbitrer les dilemmes concrets.

L'incident Deloitte, au cours duquel le cabinet a été contraint de rembourser des honoraires en Australie en raison d'un rapport contenant de multiples d'erreurs nous rappelle l'importance d'un format 'human-in-the-loop' pour se prémunir des hallucinations. Une gouvernance solide intégrerait ainsi des mécanismes de double validation humaine sur les livrables critiques.



## 5. Évaluation et amélioration continue : mesurer pour progresser

Ce dernier chantier définit des KPIs pertinents : taux d'adoption des outils, gains de temps mesurés sur des workflows types, qualité perçue des livrables, satisfaction des consultants. Des revues trimestrielles ajustent la trajectoire.

L'évaluation intègre une dimension qualitative : recueillir les retours terrain via interviews ou sondages courts, identifier les points de friction et itérer rapidement.

Un « AI Learning Log » est une bonne pratique: il s'agit d'un espace partagé où les consultants documentent succès et échecs. Cette pratique crée une mémoire organisationnelle et accélère l'apprentissage collectif.

## 4.7. Un modèle de montée en compétence adapté à chaque profil

La transformation IA exige de faire progresser l'ensemble des talents selon des parcours différenciés. Nous proposons un modèle en quatre niveaux :

### Niveau 1 – Sensibilisation (pour tous les consultants)

Ce socle universel inclut une formation de 2 à 4 heures couvrant les bases : qu'est-ce qu'un LLM, comment prompter, quels sont les risques d'hallucination et de biais, et les règles de sécurité incontournables. L'objectif : créer une culture IA commune où chacun comprend les enjeux.

### Niveau 2 – X + IA (utiliser l'IA dans sa discipline)

Ce niveau cible les consultants opérationnels et les forme à utiliser l'IA pour des tâches spécifiques : recherche documentaire, analyse de données, génération de slides, brainstorming structuré. Les formations s'ancrent dans des cas d'usage réels : « Comment utiliser l'IA pour préparer un benchmark concurrentiel ? », « Comment automatiser l'analyse d'un fichier Excel complexe ? ».

Une approche par 'tâche' est recommandée pour permettre une montée en compétences sur des cas concrets.

**Niveau 3 – IA + X (profils hybrides développant des outils)**

Ces profils apprennent à créer des GPTs personnalisés, utiliser des APIs pour automatiser des workflows, voire développer des agents simples. Ils deviennent les « multiplicateurs d'impact » : ils industrialisent les bonnes pratiques et créent des solutions réutilisables (comme les 2 000 GPTs créés chez Bain). Selon les plateformes choisies, les profils peuvent être plus ou moins techniques, allant de l'utilisation de système no-code (e.g., les 'GPTs') à des systèmes créés par des développeurs confirmés

**Niveau 4 – IA cœur (experts en conception de modèles)**

Ce niveau concerne une minorité de profils (data scientists, architectes IA, éthiciens) capables de concevoir des modèles propriétaires, d'entraîner des algorithmes spécialisés ou d'auditer les systèmes IA. Ces experts constituent le « cerveau technique » de la transformation et collaborent avec le leadership pour orienter les choix stratégiques.

**Vers une transformation intégrée et progressive**

Les cabinets qui réussissent orchestrent simultanément les cinq chantiers (pilotage, industrialisation, culture, éthique, évaluation) tout en faisant progresser leurs talents selon des parcours adaptés à leurs rôles. L'objectif est d'instaurer une dynamique d'amélioration continue où chaque succès nourrit le suivant.

Recommandation: Identifiez vos 2 à 3 chantiers prioritaires en fonction de votre niveau de maturité. Si votre culture est faible, commencez par l'infrastructure sociale. Si vos outils sont dispersés, structurez d'abord la gouvernance technique. La transformation IA se co-construit avec ceux qui font le métier au quotidien.

L'annexe outils et ressources 2 propose une checklist d'auto-évaluation de la maturité IA d'un cabinet.



TL;DR<sup>31</sup> :

La gouvernance de l'IA : condition de légitimité et de passage à l'échelle du conseil.

La Partie 5 démontre que la gouvernance de l'IA n'est pas un sujet périphérique ou réglementaire, mais une **condition structurante de la crédibilité, de la légitimité et de la performance du conseil augmenté par l'IA**. À mesure que l'IA s'intègre au cœur des missions de conseil — diagnostics, modélisations, recommandations, simulations, voire arbitrages — elle introduit des risques nouveaux qui ne peuvent être traités ni par la seule expertise technique ni par les cadres de gouvernance traditionnels.

Cette partie met en lumière la nécessité de dépasser une approche purement technologique pour adopter une **gouvernance systémique de l'IA**, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur : données, modèles, usages, décisions et impacts. Les enjeux abordés sont multiples : biais algorithmiques, explicabilité des résultats, traçabilité des décisions, sécurité des données, conformité réglementaire, mais aussi responsabilité humaine en cas d'erreur ou de dérive. L'IA n'est jamais neutre ; elle reflète des choix implicites qu'il devient impératif de rendre visibles et gouvernables.

La Partie 5 insiste sur le rôle central du **Human-in-the-Loop (HITL)** comme principe de gouvernance plutôt que comme simple garde-fou opérationnel. Le jugement humain n'est pas présenté comme un frein à l'efficacité, mais comme un facteur clé de qualité, de robustesse et d'acceptabilité des décisions. La gouvernance de l'IA consiste ainsi à définir clairement ce qui est automatisable, ce qui doit rester assisté, et ce qui relève impérativement de la décision humaine.

Cette gouvernance devient également un **différenciateur stratégique** pour les cabinets de conseil. Ceux capables de démontrer un usage responsable, sécurisé et transparent de l'IA renforcent la confiance de leurs clients et leur capacité à intervenir sur des sujets sensibles. À l'inverse, l'absence de cadre clair expose les organisations à des risques juridiques, réputationnels et opérationnels croissants, susceptibles de fragiliser durablement leur positionnement.

Enfin, la Partie 5 souligne que la gouvernance de l'IA ne peut être figée. Elle doit être évolutive, intégrée aux processus existants (qualité, risk management, compliance), et accompagnée d'un effort d'acculturation des consultants et des clients. La gouvernance n'est pas un coût additionnel : **elle est le socle qui permet à l'IA de passer du stade expérimental à une création de valeur durable et légitime dans le conseil.**

<sup>31</sup> TL; DR = Too Long ; Didn't Read

# Quelles leçons apprises du terrain ?

## LA VOIX DU TERRAIN : DÉFIS ET SUCCÈS



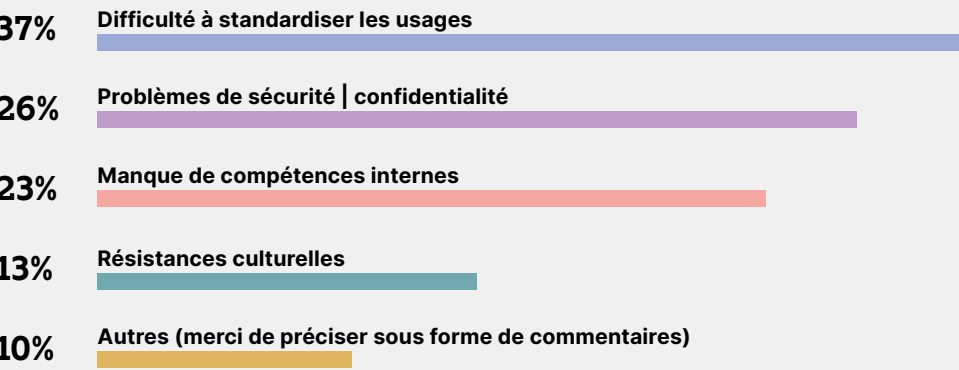
# 5.1. Préambule : l'expérience concrète, pilier de l'apprentissage

Ce chapitre ne prétend pas répondre à toutes les interrogations mais proposer des retours d'expériences concrets vécus dont nous pouvons nous inspirer. Sonder les Cabinets de conseil et les clients, collecter les témoignages a été une tâche délicate et notre approche déontologique a été clé pour ne pas divulguer ce que nous nous sommes engagés à garder confidentiel, ne pas déformer les témoignages et composer une équipe solide pour conduire cette collecte. Nous l'avons étoffé d'expertises techniques, humaines et intellectuelles que nous sommes allés chercher au plus loin de nos réseaux respectifs afin d'assurer la diversité des retours d'expériences. Nous n'avons pas non plus sous-estimé les médias qui offrent une vitrine intéressante de communication.

La prise de contact a suscité la création d'un climat de confiance, la mise en contexte, la validation des informations que nous avons, la finalité de l'entrevue, le consentement de l'obtention du témoignage et son usage, le degré de confidentialité. Bien entendu, elle s'appuie sur la préparation avec l'équipe chargée de ce chapitre d'un questionnaire, en amont de l'entretien. Il est fourni en annexe de ce livre blanc ainsi qu'un carnet de bord synthétique des entretiens et la liste des cabinets interrogés. Un parti pris a été retenu par les rédacteurs pour ne présenter que les témoignages considérés comme les plus marquants et inspirants sur la base de critères que nous avons souhaités les plus factuels possibles. Ils sont également présentés en annexe.

# 5.2. Les leçons apprises : naviguer les obstacles de l'adoption de l'IA

Quels sont selon vous les principaux freins à une adoption massive de l'IA dans votre cabinet ?



La difficulté à standardiser les usages est le principal frein à l'adoption massive de l'IA, suivie par les problèmes de sécurité et le manque de compétences internes.

Conduire des projets IA, y compris au sein d'entités de conseil, n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît et la maxime selon laquelle les cordonniers sont les plus mal chaussés pourrait bien s'appliquer.

Faire naître une offre IA ou l'usage d'un outil d'IA n'est pas suffisant pour générer une croissance profitable du staffing, du chiffre d'affaires ou de la marge. Il faut opérationnaliser, maîtriser les coûts et les risques (cyber, éthique, image...) et conduire l'adoption. Une gouvernance est nécessaire.

Existe-t-elle au début ? Sommes-nous les héros d'une épopée passée dans les mœurs ? Existe-t-il encore une résistance aux changements ? Comment se poursuit l'acculturation des équipes ? Au-delà des personnes, quels sont les défis rencontrés ? Comment adresser les sujets de qualité des données, de confidentialité, d'intégration, de cybersécurité ? Obtenons-nous à coup sûr un ROI, chez nous les consultants ou chez nos clients ? Savons-nous gérer les attentes de nos boards ? De nos consultants ? De nos clients ?

L'IA traditionnelle reste un domaine d'expertise nécessitant des spécialistes (data scientists, MLOps...). Mais pour les cabinets de conseil et les ESN, le passage de l'IA Gen à l'IA agentique marque un changement profond. L'IA Gen a apporté son lot d'outils d'aide à la production dans une logique de consultant augmenté. L'automation a été réalisée sur les aspects de recherche documentaire, de structuration de données, de préparation de livrables et de rapports, de construction de slides, d'analyses financières et d'études de marché... Avec l'Agentique, il est question de co-travailleurs numériques, voire de co-consultants qui, outre l'apport de gains de productivité significatifs, permettent la création de nouvelles offres. La promesse est séduisante, mais elle n'implique pas une mise en œuvre simple. Cette fois-ci la transformation est différente et profonde. Il ne s'agit plus de machines qui calculent ou automatisent selon des règles définies, ce sont des machines qui analysent, synthétisent,

recommandent et agissent. Il s'agit de nouveaux acteurs du processus de résolution de problèmes qui interviennent sur les trois piliers du métier de conseil : frameworks et benchmarks, force de travail (analyse, data processing, construction de modèles) et propositions basées sur l'expertise, la connaissance des verticaux d'industries et l'expérience. Le savoir n'est plus une source de pouvoir, il est immédiatement accessible et distribuable.

Sur l'IA Gen, les acculturations ont été réalisées, les formations sont faites ou en cours chez la très grande majorité des membres du Syntec : bootcamps, formations sur-mesure, écoles internes, accompagnement au développement de prototypes... C'est moins vrai pour les Agents. Les technologies sont plus récentes, les accès aux systèmes d'information plus contrôlés et nécessitent d'ouvrir de nouvelles habilitations afin de permettre aux agents d'accéder aux données de l'entreprise et d'opérer leur tâche. Pour ces derniers, la mise en œuvre est alors plus longue, davantage gouvernée. Pour autant, de nombreux cabinets créent des agents (de 10 à plusieurs centaines, selon la taille). Mais, très rares sont celles qui permettent à l'ensemble de leurs consultants de tester les modèles et créer en libre accès des prompts et des agents en leur permettant d'alimenter une marketplace interne où les créations sont évaluées et promues selon la note. Dans l'ensemble, ces créations sont centralisées au niveau d'une équipe spécialisée chargée du développement des prompts et des agents. Plus rare, l'orchestration agentique reste encore d'un autre niveau. La capacité de comprendre, orchestrer et mettre en œuvre des patterns d'architecture de type "group chat" permettant à des agents de discuter entre eux pour autodéterminer la mise en œuvre d'une solution observable, contrôlée sous l'angle de l'éthique et de la compliance n'existe que chez de très rares acteurs. Encore plus rare sont les compétences d'orchestration magentique où un agent dédié va coordonner une équipe d'agents spécialisés en sélectionnant l'agent qui doit agir en fonction du contexte d'évolution, de la progression des tâches, voire en créant l'agent manquant.



Les investissements en ressources humaines spécialisées, en informatique, en moyens financiers diffèrent selon la taille, le positionnement et l'importance données aux différentes formes d'IA. Elles vont de quelques "citizen developers" au recrutement de plusieurs centaines de spécialistes incluant des chercheurs, des spécialistes du langage, des cognitivistes, des sociologues, des ingénieurs codeurs et des architectes de système d'information. Il en est de même avec les partenariats, il est possible de citer Bain avec le 1er partenariat mondial conclu avec OpenAI fin 2023/début 2024 et la création d'un centre d'excellence OpenAI. La part du CA consacrée à l'investissement en IA est également variable, allant de quelques milliers d'euros à 20% du chiffre d'affaires, ce en lien avec la part du CA généré par l'IA. Un cabinet en stratégie mentionnait près de 50% de ces missions actuelles intégrant l'analyse, la création ou la mise en œuvre d'une composante IA chez le client.

Ainsi quelques entreprises de conseil utilisent déjà l'IA au quotidien, dès le design de l'offre jusqu'à l'industrialisation chez les clients (Bain, PwC Strategy&, Talan, Onepoint...), pour la production de livrables en mentionnant son usage comme dans le cas de la génération de code, la production de documents d'architectures ou de focus group basés sur des jumeaux digitaux des clients. Parmi les cas d'usages les plus fréquents, il est possible de trouver :

➤ Des cas d'usages internes comme la recherche de documentaire, le pilotage du staffing, le pilotage des tâches et des échéances de projets, le chiffrage de projets, la définition d'unités d'œuvre, le screening client, la création ou la normalisation de fiches de références ou de CVs, la préqualification des recrutements, la réécriture des textes avec suppression des biais IA...

➤ Des cas d'usages externes : analyses de cahier des charges/réponses à AO, analyses de marché, génération de slides, la création et l'utilisation de twins digitaux des clients, la documentation de code, l'analyse des processus, l'analyse des parcours clients/collaborateurs, la création de déroulés

de formations, le scripting des provisionnements cloud, la comparaison de catalogues de services ou tarifaires, la comparaison de contrats, la génération de benchmarks sectoriels, la modélisation des scénarios économiques...

Mais la liberté laissée aux consultants sur l'IA reste dans la plupart des cas supervisée et gouvernée dans le respect des règles de compliance, d'éthique, de protection des données et des cadres internes. Elle valorise la responsabilité humaine dans la prise des décisions.

A l'opposé, certaines entreprises du conseil prudentes ou conservatrices ont doré et déjà interdit l'usage de l'IA Générative dans la production directe de livrables afin d'assurer un contrôle des résultats produits et de leur image. Les blocs fondamentaux donnés aux juniors tels que les scans des industries, les benchmarks, les questionnaires, les diagnostics, la modélisation financière, l'analyse de scénarios et les recommandations sont de 60 à 80% pris en charge par l'IA mais contrôlés et validés. Chez les clients, certains environnements "souverains" (Défense, nucléaire, voire tout client qui le souhaite...) n'autorisent pas l'utilisation de l'IA générative et des agents, faisant ou non référence au Cloud Act ou d'autres réglementations pour limiter les usages. Mais dans ce cas, comment gérer en termes de compétences un consultant qui après x années à utiliser l'IA générative et les agents pour son métier, intervient sur un sujet dans un environnement qui ne permet pas son utilisation ? Ce consultant doit-il alors déposer ses appareils (PC, Montre, Téléphones et autres) dans un espace sécurisé avant d'intervenir ? Comment organise-t-il dans ce cas son transfert de savoir-faire avec l'entreprise cliente ?

Autre sujet d'importance, selon le type de cabinet de conseil, en stratégie, en management, en marketing, en architecture, en intégration, selon l'orientation du cabinet, entreprise à mission ou non, l'usage de l'IA n'est pas le même. L'usage de l'IA pour une analyse de signaux faibles destiné à produire une vision stratégique ou accompagner la transformation

est d'une teneur différente de celle réalisée pour construire un dossier d'architecture de système d'information, porter du code ou le refactoriser. Même les agents les plus avancés n'ont pas aujourd'hui la capacité de promouvoir la collaboration entre équipes dans un contexte politique complexe et sensible, construire la confiance, influencer les parties prenantes, aligner les agendas, manager le changement voire identifier l'irrationnel.

L'IA Gen et l'IA agentique changent-ils la donne ? Clairement, oui, pour les entreprises qui utilisent ces technologies. C'est le cas de missions qui n'auraient pas été faites à l'échelle sans ces outils (ou effectuées sur base d'échantillons) car trop chères à réaliser (ex. : comparaisons de contrats pour harmonisation) ou parce qu'elles créent de nouveaux business (optimisation des RAGs, création de DSLMs, optimisation des modèles).

AI only sees the past, not the future.  
AI only sees the pattern, not the purpose.  
AI only sees the data trail, not the human story.  
AI only sees compliance, not commitment.  
AI only sees keyword matches, not understanding.  
AI only sees what you wrote, not what you thought.  
AI only sees message response times, not friendship.  
AI only sees your calendar events, not what they mean to you.  
AI only sees what was implemented, not what was considered.  
AI only sees the final decision, not bolts of inspiration.  
AI only sees what worked before, not what will work next.  
AI only sees what you did, not why you did it.  
AI only sees your digital shadow, not the real you.



Ces transformations n'ont pas été sans obstacles, le poids de l'environnement culturel, la résistance au changement, le conservatisme et le manque de curiosité ont été souvent cités. La mise en place d'un sponsoring fort provenant des Boards de Direction a été souvent nécessaire pour faire comprendre la violence de la transformation à venir. L'implication des RSSI et des Directions Juridiques a autant été citée comme un levier de changement et comme un frein en regard d'un principe de précaution parfois jugé un peu trop fort et bloquant pour les expérimentations et les proof of value. Les reportings mensuels, voire hebdomadaires auprès des Directions et une gouvernance forte ont aidé à pousser une transformation renforcée par le poids des demandes des clients.

Au fil des entretiens, nous avons tiré des leçons, sans à ce stade parler de bonnes pratiques, de l'expérience des Cabinets et ESN interviewés. Elles ont été synthétisées et sont présentées ci-après.

## Cinq leçons sont à tirer des expériences des cabinets et ESN

### Leçon 1 : Avant l'agent, maîtriser l'assistant

L'expérience des cabinets de conseil interrogés met en lumière un premier retour d'expérience : avant de pouvoir développer une flotte d'agents autonomes, il est nécessaire de réussir l'intégration des modèles de langage en tant qu'assistants augmentés. Cette première étape, loin d'être un simple déploiement d'outil, constitue une transformation des méthodes de travail qui doit être pilotée et accompagnée. Plusieurs enseignements clés émergent :

➤ L'impératif de la solution "Entreprise" face au "Shadow IA"

L'attentisme n'est pas une option : l'absence d'une solution interne, sécurisée et performante pousse inévitablement les consultants vers des

outils publics, créant un risque concernant la confidentialité et la souveraineté des données de l'entreprise et des données clients. Le déploiement d'une IA "Entreprise" est un impératif pour garder le contrôle de l'information.

➤ Une acculturation progressive et gouvernée

Le succès de l'adoption repose sur une démarche phasée : établissement et partage des bonnes pratiques « Do's and Don't », intégration d'une doctrine annexée aux chartes informatiques des entreprises, réalisation de formations ciblées par typologie de métiers / par grades (cas d'usages, prompting), construction de bibliothèques (de cas d'usages, de prompts) pour accompagner les usages, Cette gouvernance permet de construire la confiance et de s'assurer que l'usage de l'IA est aligné avec les standards de qualité et d'éthique des cabinets.

➤ Le "double verrou" humain comme clé de la confiance

Face aux défis inhérents aux LLM (hallucinations, fiabilité des sources, plagiat), la réponse la plus robuste reste la validation humaine. Le principe selon lequel "tout ce qui est produit par l'IA est relu et validé par nos équipes" est une condition sine qua-non à la qualité des livrables.

➤ La redéfinition de la valeur et du parcours du consultant

L'IA interroge le modèle de formation traditionnel : "comment les juniors vont-ils apprendre à devenir de bons consultants si l'IA réalise les tâches d'apprentissage basiques ?". La réponse esquissée est un déplacement de la valeur. Le temps gagné sur les tâches ancillaires doit être réinvesti dans le développement de l'esprit critique, la réflexion stratégique et la capacité à "aller un cran plus loin". Le consultant n'est plus celui qui collecte et synthétise l'information, mais celui qui la challenge, l'interprète et l'enrichit, en utilisant l'IA comme un "sparring partner" intellectuel.

Conclusion : l'intégration réussie des LLM est le socle sur lequel se construiront les futures applications agentiques. Elle exige un équilibre entre la mise à disposition d'outils, l'instauration d'une gouvernance

rigoureuse, la construction d'une culture de la confiance et la réinvention des parcours de montée en compétence.

## Leçon 2 : Le cabinet ou l'ESN qui pense d'abord agent risque d'échouer

La seconde leçon vient de l'usage. Ce n'est pas l'agent qui crée de la valeur mais l'usage et la manière dont il est intégré dans les workflows supposant de :

➤ Redéfinir l'objectif réel du processus et son résultat attendu dans un contexte potentiellement plus large que son usage initial. Les agents doivent disposer des contextes, des données, des objectifs nécessaires pour travailler efficacement. Les scripts RPA, les automates, les IA Gen ne suffisent plus.

➤ Cartographier le processus, identifier les étapes, les rôles, les outils utilisés, les interfaces, les données nécessaires, les exceptions, les interactions négatives ou neutres.

➤ Redéfinir l'orchestration du workflow en y intégrant les agents et en gardant l'humain dans la boucle. Le succès vient de l'orchestration des agents, de leur intégration.

➤ Penser IA frugale et veiller à ne pas multiplier les agents inutilement en adoptant une gouvernance à l'échelle de l'entreprise, voire de son écosystème est clé.

Conclusion : Il faut penser objectif, usage, workflow de bout en bout et agent pour maximiser les chances de succès.

## Leçon 3 : Les agents ne sont pas "plug & play"

La troisième leçon vient de la qualité des données et de l'intégration technologique :

➤ La qualité et la gouvernance des données sont essentielles. Un article de TechRadar<sup>33</sup> rappelle : "Garbage in, agent out". Un agent confronté à des silos, des API manquantes, des flux non

conçus pour son autonomie produira des résultats erronés ou parcellaires, et ne pourra fonctionner correctement. L'intégration technologique est souvent plus coûteuse que prévue liée au manque d'APIsation du SI et à l'absence de supply chain data. L'architecture du SI doit donc évoluer pour être "agent-ready". Si vous ne prévoyez pas cette marge, le projet peut stagner voire échouer et les budgets exploser. D'après le Gartner, plus de 40% des projets agentiques pourraient être abandonnés d'ici 2027<sup>34</sup>.

➤ L'Agent n'a pas besoin d'être expert en Banque ou en compliance ou en média, une cartographie fidèle du flux de travail qui capture les étapes que les machines peuvent suivre est suffisante, nul besoin de rentrer dans une granularité des processus par ailleurs coûteuse à mettre en œuvre.

➤ En revanche, il est important de bien concevoir les étapes d'escalade dépendent d'un jugement ou d'un contexte (exceptions), en y introduisant un humain dans la boucle. Elles sont souvent complexes et appliquées de manière non homogène suivant les entités et personnes qui devraient les mettre en œuvre.

➤ Disposer d'un agent isolé ne suffit pas pour générer un ROI. L'interopérabilité entre agents et systèmes de l'entreprise est clé. Il faut un véritable réseau d'agents et un orchestrateur. PwC a lancé une plateforme "Agent OS"<sup>35</sup> pour faire communiquer les agents entre eux. Onepoint utilise des orchestrateurs agentiques comme ceux de UiPath ou de PEGA. Mais pour ce faire, assurer la communication entre agents est clé. Chaque agent doit produire un résultat parfaitement clair et structuré pour que l'agent suivant puisse l'utiliser. De même chaque agent nécessite de comprendre le contexte de ce qui vient avant lui et de ce qui va se passer après lui. Il est par ailleurs nécessaire de prendre en compte les boucles d'apprentissage pour maintenir la synchronisation des composants et contourner les données manquantes ou prendre en compte

les changements de modèles ou de formats de données.

Conclusion : Il ne s'agit pas d'une technologie que l'on pose et que l'on oublie. Il faut les suivre et les faire vivre.

## Leçon 4 : L'Agentique ne peut être déployé en mode "laissé-faire", elle doit être gouvernée

L'Agentique pose de nouveaux enjeux en matière de conformité, de responsabilité, de traçabilité et de confiance. Les cabinets et ESN les plus avancées l'ont compris :

➤ L'Agentique doit intégrer "by design" des "gardes fous" (guardrails) : pistes d'audit, supervision humaine, reportings. L'agent peut exécuter mais l'humain doit rester responsable.

➤ La gouvernance doit être posée dès le début et communiquée aux clients. Elle doit couvrir les critères de biais (dans les données ou éthiques), de sécurité et de confidentialité des données, de robustesse, de résilience, de gestion des risques (actions autonomes incorrectes, erreurs...). L'échec de la gouvernance, de contrôle des biais ou d'auditabilité coûte cher en termes de réputation, clients, confiance.

➤ L'échec des agents est souvent dû à une absence de conduite du changement et un manque d'engagement. Une enquête de industrialnewstoday<sup>36</sup> signale que 64% des personnes utilisant les agents se sentent submergés et 83% apprennent par eux-même faute d'accompagnement suffisant. De nouveaux rôles sont à créer et doivent être accompagnés : prompt engineer, data validator, agent owner, agent supervisor.

➤ La formation des consultants est clé dans l'usage qui est fait de l'IA. Ces usages doivent être mentionnés et clairement exprimés dans ses dimensions y compris de compliance et d'éthique. Les formations et le suivi des montées

33 - Garbage in, Agent out: why data and document quality is critical to autonomous AI's success | TechRadar

34 - Over 40% of agent AI projects will be scrapped by 2027, Gartner says | Reuters

35 - PwC's Launches a New Platform for AI Agents: Agent OS - Business Insider

36 - <https://industrialnewstoday.com/ai-agent-adoption-creates-management-uncertainty-w-20251023>



en compétences des consultants doivent insister sur ces points de compliance et de respect des règles internes des clients et des Cabinets/ESN.

Conclusion : Sans dimension humaine, l'Agentique reste un "gadget" plutôt qu'un levier. Il faut être prêt à mettre en œuvre un apprentissage continu et un modèle d'itération/ajustement. L'erreur, les omissions, la compliance, l'éthique doivent être gérées à tous les niveaux.

## Leçon 5 : L'Agentique doit être pensé dès le début dans son passage à l'échelle.

L'apport d'une preuve de valeur tangible implique d'aller en production, les POCs ne sont plus suffisants. Mais le sujet dépasse la mise en production d'un agent unique et isolé. Les gains de valeur ajoutée majeurs résident dans la reconception des chaînes de valeur et l'usage de multiples agents communiquant entre eux :

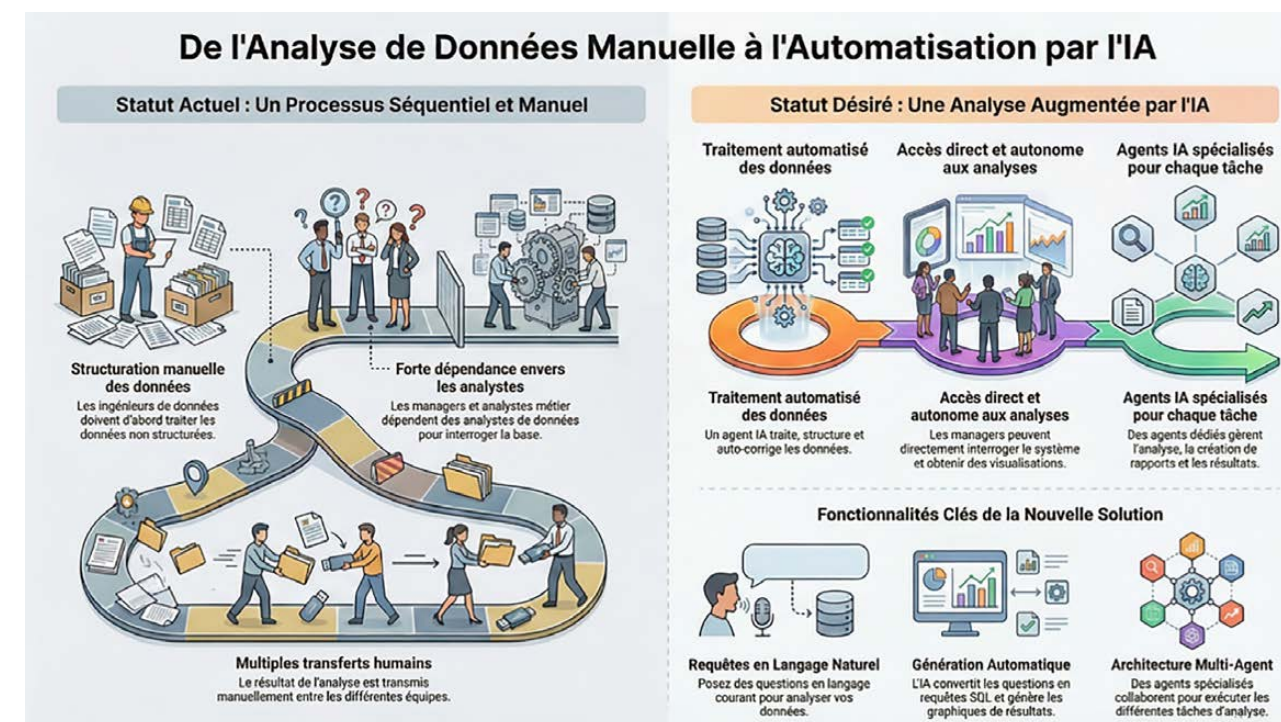
- Certes, il vaut toujours mieux commencer par des cas d'usages courts, à faible risque, bien définis et dont l'évaluation et la mesure des résultats est factuelle, pour démontrer l'impact et le ROI des agents. Les Proof Of Concepts (POC) ne servent à rien, la valeur de la technologie est démontrée. L'entreprise doit valider la valeur que les agents lui apportent concrètement par un pilote en production (Proof of Value : POV).

➤ Mais, après le succès du pilote, il faut structurer "l'usine à agents" en tant que plateforme pour industrialiser la création des agents, leur mutualisation, leur réutilisation, leur orchestration mais aussi le FinOPS (les coûts de mise en œuvre et de run). Cette usine doit être pensée comme un centre de compétences avec des référents processus, données, méthodes.

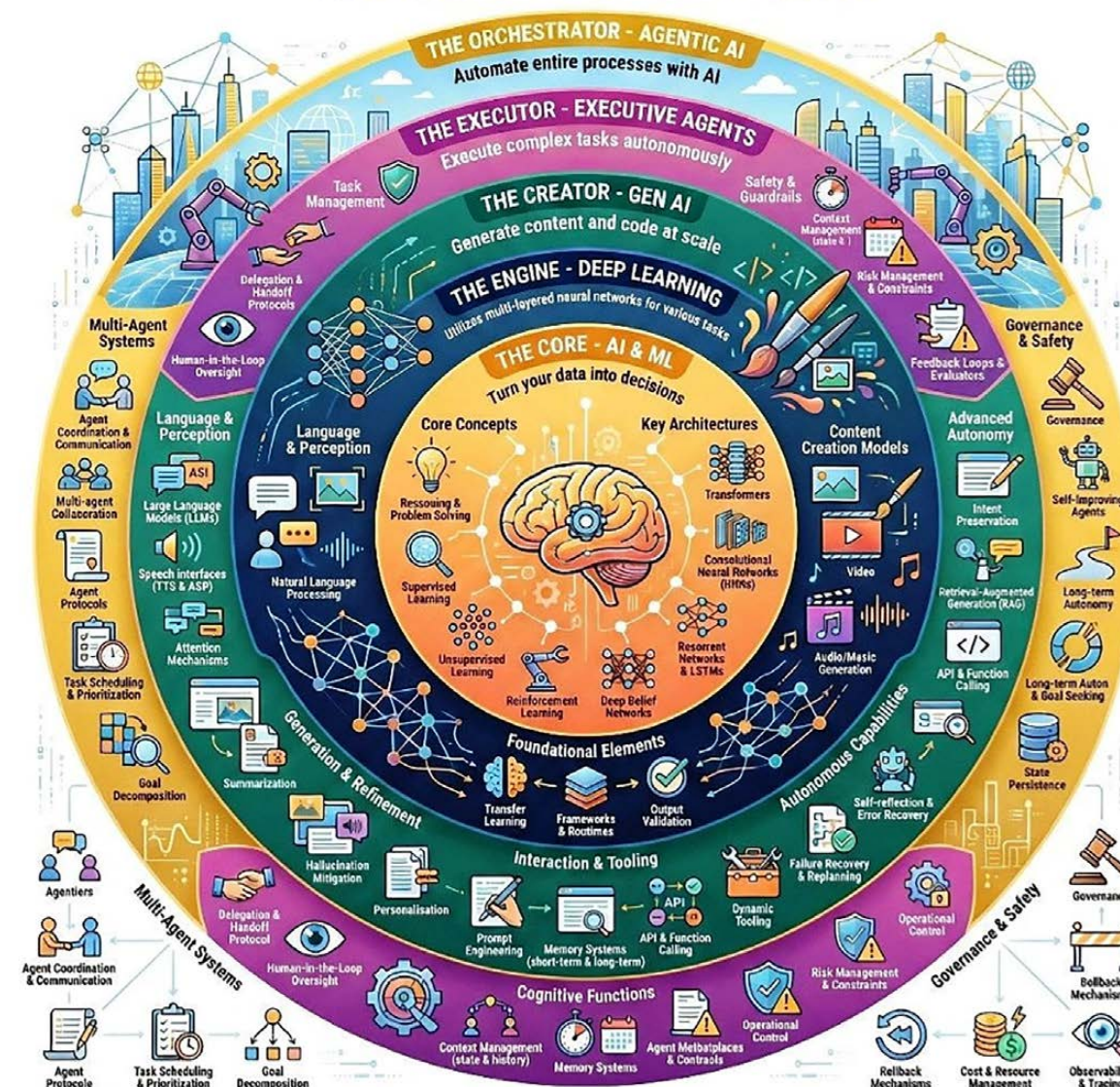
➤ L'usine à agent doit s'appuyer à la fois sur une entité d'architecture de type "Design Authority" permettant d'industrialiser intelligemment mais aussi sur une entité de contrôle de gestion stratégique garantissant le suivi et la mesure des gains et des coûts. Les KPIs sont à définir en amont de chaque agent et processus orchestré. L'utilisation d'une plateforme intégrée permettant de suivre les impacts des agents sur les processus est essentielle. Pourtant une étude de Cornell montre que seulement 15% des cadrages d'agents, lorsqu'ils sont réalisés intègrent une dimension économique<sup>37</sup>.

- Elle doit également définir et prendre en compte les règles de propriété intellectuelle, les faire évoluer le cas échéant mais aussi adapter les chartes, règlements intérieurs, voire contrat de travail, pour s'assurer du bon usage, conformément aux contrats signés avec le client et avec la politique du Cabinet/ESN.

Conclusion : Il faut une vision à long terme, être prêt à faire évoluer les agents, les workflows et les compétences.



## AGENTIC AI: THE BIG PICTURE



37 - <https://arxiv.org/abs/2506.02064>  
PDF direct : <https://arxiv.org/pdf/2506.02064.pdf>



Un début de mesure des gains obtenus par les agents orchestrés

Bien qu'étant confidentiel et soigneusement gardés par les Cabinets et les ESN, quelques communications permettent d'imaginer les bénéfices et les gains concrets des agents :

- Pour BCG, les workflows sont plus rapides de 20 à 30% et jusqu'à 40% ou plus dans certains cas<sup>38</sup>.
- LexisNexis indique, au sein des cabinets de conseil et des ESN, des gains de 35% du temps de décision, une amélioration de 42% de l'efficacité

des ressources et une augmentation de 28% de la satisfaction des employés<sup>39</sup>.

- Une étude de 10Pearl mentionne des gains allant jusqu'à 171% de ROI avec certain patterns d'agentique AI<sup>40</sup>.
- Des gains chiffrés de 40% sur la production de livrables et de 30% sur la modélisation de scénarios stratégiques sont i<sup>41</sup>

Les gains existent mais ils sont le fruit d'un effort structuré non négligeable. Il ne s'agit pas d'un simple clic en "plug and play".

Une étude d'HEC Paris suggère que l'adoption "informelle" de ChatGPT profite surtout aux salariés, sans bénéfice net équivalent pour l'entreprise.

Une étude publiée et dirigée par le professeur David Restrepo Amariles d'HEC Paris au printemps 2025 explore comment les cabinets de conseil intègrent l'IA générative dans leurs processus de travail et les défis qui se posent lorsque son adoption est laissée à la discrétion de chacun.

**Contexte.** Le papier traite d'un dilemme très concret dans les services professionnels (conseil, audit, juridique) : les GPT (ex. ChatGPT) améliorent la production, mais leur usage crée des **risques juridiques** et surtout des **tensions organisationnelles** quand l'adoption est laissée à la discrétion individuelle.

**Angle théorique.** Les auteurs mobilisent la **théorie de l'agence (principal-agent)** : le manager (principal) délègue, l'analyste (agent) exécute ; l'IA peut accroître l'**asymétrie d'information** (le manager ne sait pas comment le travail est produit) et le **moral hazard** (l'agent

peut prendre des risques ou réduire l'effort, sans que cela se voie).

**Question de recherche.** Est-ce que la **déclaration (disclosure)** de l'usage de GPT réduit l'asymétrie d'information et **aligne** (ou non) les incitations manager-analyste à adopter GPT "proprement" ?

**Méthodologie (expérimentale, mais accessible).** Les auteurs conduisent un **survey experiment** auprès de **130 managers intermédiaires** d'un grand cabinet, dans un contexte de production de contenus de type **réponse à RFP** (research brief / pitch).

**Matériel expérimental.** Deux analystes externes (profils "junior consultants") produisent 4 research briefs **sans GPT** puis les retravaillent en version **Human+GPT** via **ChatGPT 3.5**, en documentant les prompts et réponses (138 prompts) ; les chercheurs objectivent la contribution de GPT via des mesures de similarité de texte.



38 - How Agentic AI is Transforming Enterprise Platforms | BCG  
39 - What Agentic AI Means For Consulting Firms  
40 - Unlocking the Agentic AI Success Formula for 171% ROI  
41 - <https://bloomco.fr/blog/ia-et-consulting-queelles-competences-les-consultants-doivent-ils-developper> et <https://www.pwc.fr/fr/vos-enjeux/ia-generative.html>

**Design.** Chaque manager évalue les **deux versions** (No-GPT et Human-GPT) d'un même brief (within-subject), et est assigné aléatoirement à une condition **avec disclosure** (la source est indiquée) ou **sans disclosure** (source non indiquée).

**Mesures principales.** (i) qualité perçue du brief, (ii) effort perçu (heures estimées), (iii) croyance "GPT a été utilisé ?", (iv) volonté d'autoriser GPT par section, (v) perception utilité vs risque (misinformation, confidentialité). Sur 130, **92** complètent effectivement l'expérience.

**Constat 1 — forte asymétrie d'information sans disclosure.** Sans disclosure, les managers **ne distinguent pas** un brief Human-GPT d'un brief No-GPT : ils pensent que GPT a été utilisé dans les deux cas (≈ 77.6% vs 73.5%, différence non significative).

**Constat 2 — la disclosure réduit l'asymétrie, mais révèle un "trust gap".** Avec disclosure, les managers identifient mieux la participation de GPT (≈ 83.7% vs 44.2% quand il n'y a pas eu GPT), mais 44.2% suspectent quand même GPT même quand on leur dit qu'il n'y en a pas.

**Constat 3 — incitation à la "shadow adoption".** En non-disclosure, la version Human-GPT obtient une **meilleure évaluation de qualité** (+0.389, significatif), mais sans que les managers attribuent davantage d'effort aux analystes (effort non significativement plus élevé). Résultat : l'analyste a intérêt à utiliser GPT **sans le dire** (gain de performance perçue, effort non "payé").

**Constat 4 — côté managers, l'adoption dépend du couple utilité/risque.** Leur volonté d'autoriser GPT augmente avec l'**utilité perçue** et diminue avec le **risque perçu** (misinformation + confidentialité) ; les managers très "risk-concerned" tendent à **interdire**.

**Enseignement 1.** Sans politique explicite, l'entreprise subit des **coûts d'agence** : adoption "cachée" en bas, réticence/contrôle en haut, et difficulté à capturer pleinement les gains de productivité.

**Constat 5 — la disclosure seule ne résout pas l'alignement.** Sous disclosure, le "bonus" qualité de Human-GPT **disparaît** (l'avantage n'est plus significatif), et les managers perçoivent même **moins d'effort** sur la version Human-GPT (baisse significative de l'effort attribué).

**Constat 6 — effet ambigu côté managers.** La disclosure ne les rend pas globalement plus "pro-GPT", mais elle **atténue** l'effet négatif des préoccupations de risque sur leur autorisation d'usage (les managers très inquiets deviennent moins prohibitif quand il y a transparence).

**Enseignement 2 (important).** La disclosure **réduit l'asymétrie d'information**, mais ne réduit pas forcément le désalignement d'incitations : elle peut même décourager l'analyste si elle entraîne une **dévalorisation** (performance/effort).

**Résultats additionnels — rôle du management.** L'alignement est meilleur chez certains managers : ceux qui **ne "discountent" pas** l'effort humain avec GPT (vision réaliste de la charge de travail), et/ou les managers plus **expérimentés**, qui valorisent davantage la version Human-GPT sous disclosure.

**Enseignement 3.** L'adoption responsable ne dépend pas que de la techno : elle dépend fortement de la **maturité managériale**, des normes d'évaluation, et de la reconnaissance du travail "hybride" humain+IA.

**Implications / recommandations (policy design).** Les auteurs défendent une **politique IA d'entreprise** structurée en 4 briques : (1) disclosure obligatoire, (2) cadre de **risk-sharing** (responsabilités clarifiées), (3) monitoring (traçabilité/contrôle), (4) **incentives** (récompenser l'effort avec IA au lieu de le déprécier).

**Point juridique intéressant.** Ils discutent notamment des enjeux de monitoring et de réglementation (Europe/USA) et citent un cas (Hamburg Labor Court, 16 janv. 2024) illustrant que l'employeur peut autoriser l'usage sans pour autant "voir" qui utilise quoi — d'où l'importance du dispositif de gouvernance interne.



### 5.3. Les success stories : quand l'IA démultiplie la valeur des missions

Pour les cabinets de conseil et les ESN, l'agentique représente une opportunité stratégique majeure, source de croissance et de réinvention. L'adoption de l'IA agentique impacte de manière profonde les fondamentaux des cabinets et des ESN :

- Le modèle de valorisation change avec la proposition de valeur. La tarification doit être revue. Les ROIs clients aussi.
- Les compétences se transforment. Les cabinets et ESN deviennent "Plateformes" ou "Capability houses" intégrant des compétences de type "Agent Architect", "Spécialiste en Orchestration Agentique", "Expert en Gouvernance IA".
- Les offres se transforment : offres d'orchestration, de dérivation de services agentiques, de packaging d'agents...
- La relation client évolue vers davantage de co-développement, d'intégration des systèmes, d'opérations récurrentes (monitoring, maintenance d'agents).
- Le rôle des consultants en stratégie et management change : moins de collecte de données, moins d'analyse, plus d'interprétation, de supervision et de pilotage d'agents. Un mindset "engineering first" est recherché avant tout. Les prompts sont à créer dans le cas d'une démarche structurée, s'apparentant à du No/LowCode, impliquant parfois de mettre en œuvre des logigrammes et un enchaînement hiérarchique / distribué des différents sujets à adresser, tout en mentionnant les priorités de chacun des sujets. Sur des sujets plus techniques comme le code ou les documents d'architecture de SI, les consultants en stratégie IT doivent savoir mettre en œuvre et opérationnaliser les agents, d'où la

nécessité de chercher un mindset "engineering first". C'est la fin des consultants métiers qui ne veulent pas toucher au système d'information.

Ce dernier point est cependant à nuancer en regard des consultants spécialisés en conduite/ accompagnement du changement. Ces derniers davantage dans la relation humaine ont potentiellement moins d'interactions avec les IA et ce même si des outils comme Insideboard AI (<https://www.insideboard.com/fr>) assistent maintenant efficacement les transformations. Dans ce cadre l'apport de l'Agentique est également notable dans l'analyse prédictive et les liens de cause à effet. Il devient ainsi possible de mettre en évidence des liens de cause à effet non visibles à l'œil nu et émettre des prévisions de changement sur le comportement des personnes impactées par le changement ou même encore des prévision sur l'impact que peut avoir une transformation sur le comportement à venir de l'organisation. Le continuous learning ou l'adaptative learning introduites par l'IA apportent une plus grande fluidité, les chatbots des réponses basiques aux questionnements des personnes impactées. En tant que collaborateur, le chatbot peut être un allié neutre à qui poser toutes les questions qu'il serait difficile de poser à sa hiérarchie sans avoir peur d'être jugé (raisons de la transition, évolution du rôle et des objectifs, impacts sur les missions, sur l'encadrement donné et à recevoir...). Encore faut-il que les informations (sensibilisation, communication, ton, styles...) soient adaptées à la situation du changement.

Pour les consultants en Stratégie / Vision Stratégique, l'IA facilite l'identification des signaux faibles, des tendances, des "faits porteurs d'avenir" et des stratégies d'acteurs. Elle offre la capacité de concevoir des jeux d'hypothèses sur la base de jeux de variables plus larges que ceux pouvant être manipulés par l'humain. Elle facilite l'usage

des outils et techniques en les mettant à portée d'un plus grand nombre : analyse morphologique, intuitive logics, probabilistic modified trends, delphi. L'article de Benjamin Cabannes sur la méthode des scénarios est une excellente base de départ<sup>42</sup>. Relevance.AI identifie déjà les gains à venir<sup>43</sup> :

Planification de scénarios traditionnelle	Planification de scénarios assistée par IA
Collecte manuelle des données	Traitement automatisé des données
Semaines d'analyse	Analyse en temps réel
Scénarios limités	Des milliers de scénarios
Rapports statiques	Mises à jour dynamiques

L'Agentique implique d'être un architecte des plateformes IA et un partenaire de la transformation. Elle présente l'opportunité de redéfinir la valeur, de transformer les offres, de

rehausser l'impact des consultants. Les cabinets et ESN qui ont déjà pris le virage rapportent des gains concrets.

#### Étude de cas Accenture - "AI Refinery / Industry Agent Solutions"

Accenture a lancé début 2025 sa plateforme AI Refinery for Industry. Elle propose une collection de 12 solutions permettant à ses clients de bâtir et déployer un réseau d'agents sur des fonctions concrètes. A titre d'illustration, ils indiquent que les étapes manuelles des campagnes marketing de leurs clients ont été réduites de 25 à 25%. En parallèle, Accenture a annoncé avoir déployé sa plateforme AATA, Accenture Advanced Technology Agent, pour ses propres opérations IT utilisant les agents dans le but d'automatiser les plateformes technologiques du Cabinet. Accenture a également annoncé avoir construit plus de 450 agents "ingéniérés" autour de la plateforme Gemini Enterprise et disponibles sur la marketplace de Google Cloud.

Les leçons et points d'attention évoqués sont les suivants :

- Il faut transformer les workflows avant de créer les agents.

- L'industrialisation doit être pensée dès le départ.
- L'adoption interne, au sein du Cabinet est aussi importante que l'offre client.
- Les guardrails (gardes-fous) et la gouvernance sont des préalables indispensables.

A retenir :

- L'investissement dans la plate-formisation des Agents (outils de développements, d'orchestration, architecture, réutilisation des composants, outils de data management) a permis de changer la donne vis-à-vis des clients. Il ne s'agit pas uniquement de construire des agents.
- Les ROIs montrent que l'Agentique ne concerne pas seulement le client mais aussi le Cabinet. Le ROI interne est un bon point d'entrée chez les clients.

42 - <https://www.polytechnique-insights.com/tribunes/societe/la-methode-des-scenarios-un-outil-daide-a-la-planification-strategique/>  
43 - <https://relevanceai.com/agent-templates-tasks/scenario-planning-and-analysis-ai-agents>

Étude de cas Sopra Steria - “Assistant virtuel intelligent avec IBM Watson x Assistant”

Sopra Steria en partenariat avec IBM a conçu et déployé dans 10 environnements de production en Europe et chez des clients et en interne un assistant pour centre de support permettant de traiter jusqu’à 80% des requêtes clients / utilisateurs sans intervention humaine quelle que soit la langue utilisée .

Les leçons et points d’attention évoqués sont les suivants :

- La nécessité de connecter l’assistant aux systèmes internes des clients (RH, facturation,

tickets DSI...) a été facilitée par les connaissances acquises via les TMA.

- L’industrialisation a été réalisée en allant jusqu’au niveau Produit chez IBM nécessitant une évolution de la plateforme Watsonx.

À retenir :

- La mise en œuvre des agents nécessite la signature de partenariats pouvant impliquer une modification des roadmaps des plateformes agentiques sous-jacentes.

Étude de cas Deloitte - “Zora AI et Centre d’excellence Agentic AI”

En 2025, Deloitte a dévoilé sa suite “Zora AI” d’agents spécialisés pour la finance avec des objectifs annoncés de réduction de coûts de 25% et de productivité de 25% . Ils ont également créé un Centre d’excellence agentique Asie Pacifique de plus de 120 spécialistes pour un déploiement à grande échelle des agents et une collaboration tripartite avec ServiceNow et Google Cloud permettant de faciliter l’interopérabilité entre

agents (+100 capacités prêtes à être déployées dès l’origine).

Les leçons et points d’attention évoqués sont les suivants :

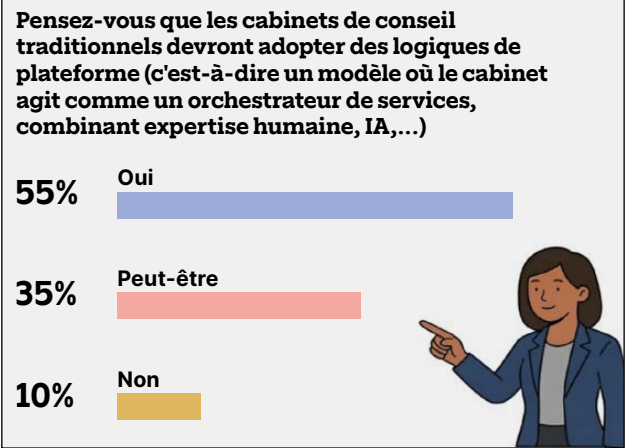
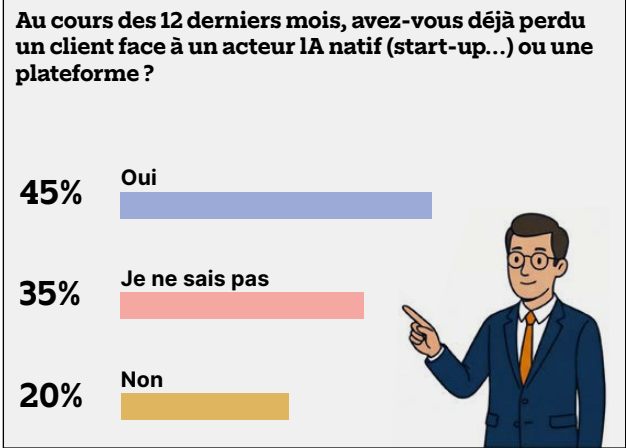
- Combiner l’offre client et les usages internes pour tester/valider la solution.
- Anticiper l’industrialisation et les partenariats.
- Construire la roadmap d’extension à d’autres fonctions.

5.4. Visions d'avenir et conseils des leaders du secteur

L'écosystème technologique devient un actif stratégique à travers les partenariats, les acquisitions, les plateformes d'agents. Les Cabinets et ESN doivent décider s'ils construisent, achètent ou s'allient sachant que le verrouillage de la valeur se déplacera vers les plateformes, les

données et les composants d'agents réutilisables et de moins en moins vers des projets isolés.

Le lancement de pilotes est important mais le passage à l'échelle fera la différence à long terme.



L'équilibre "humain + agent" est central. Les consultants seront de moins en moins des exécutants de tâches avec un métier qui évolue vers l'orchestration et le pilotage d'agents et le conseil de haut niveau et l'expertise stratégique.

Les conseils clés

Les dix conseils que nous avons retenus dans le cadre de nos interviews sont les suivants :

1 - Définir la vision stratégique (où voulons-nous aller ? pourquoi ?)

- a) Penser l'IA agentique comme un vecteur de nouvelle valeur, pas seulement comme un ajout technologique et faire de l'Agentique une priorité stratégique en l'intégrant dans les modèles d'affaires.
- b) Définir une vision à 0-12-24-36 mois avec des étapes claires et des trajectoires d'architectures associées. Cette vision long terme permet de

pouvoir itérer, évoluer et restructurer les offres.

- c) Maintenir une veille, une analyse des signaux faibles car l'IA agentique est en phase d'accélération rapide.

2) Établir la gouvernance et la conduite du changement (quelles règles ? comment préparer nos équipes ?)

- a) Mettre en place une gouvernance transparente, robuste, et anticiper l'éthique, la supervision et la traçabilité. L'Agentique amène de nouvelles responsabilités. Les entreprises qui anticipent mettent en place des cadres, des audits et des KPIs de gouvernance et, en Europe, anticipent l'environnement réglementaire.
- b) Combattre le "Shadow IA" par une offre interne souveraine : l'attentisme est un risque : en l'absence d'une solution interne, sécurisée et performante, les collaborateurs se tourneront



naturellement vers des outils publics, créant des failles de sécurité et de confidentialité. Fournir une "IA Entreprise" est un impératif pour garder le contrôle des données de l'entreprise et de ses clients.

- c) Redéfinir le rôle des consultants («hybride humain + agent») et la proposition de valeur.

3) Piloter le déploiement (comment y aller, concrètement ?)

- a) Maîtriser l'assistant avant de construire l'agent : le déploiement réussi d'agents autonomes repose sur une maîtrise préalable des LLM en tant qu'outils d'assistance. Cette première phase est essentielle pour construire la confiance, développer les bons réflexes (prompting, validation critique), identifier les cas d'usage à forte valeur et acculturer les équipes de manière progressive.
- b) Démarrer par des cas d'usage clairs, orientés métier, avec "données + intégration + orchestration", pouvant être testés via les processus internes du cabinet.
- c) Investir dans les plateformes pour délivrer à l'échelle et la montée en compétence interne plutôt que dans des pilotes isolés. Cela signifie

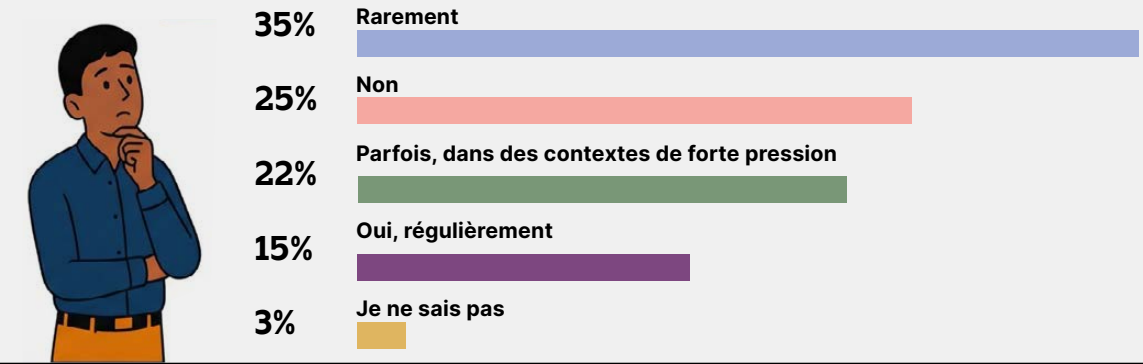
des composants réutilisables, une bibliothèque d'agents, une infrastructure multi-cloud et on premise, des intégrations solides et pré-construites, des moteurs d'orchestration, des outils de monitoring et de surveillance.

- d) Monitorer les KPIs (gains et coûts) et suivre leurs évolutions.

4) Rester aussi sobre que possible

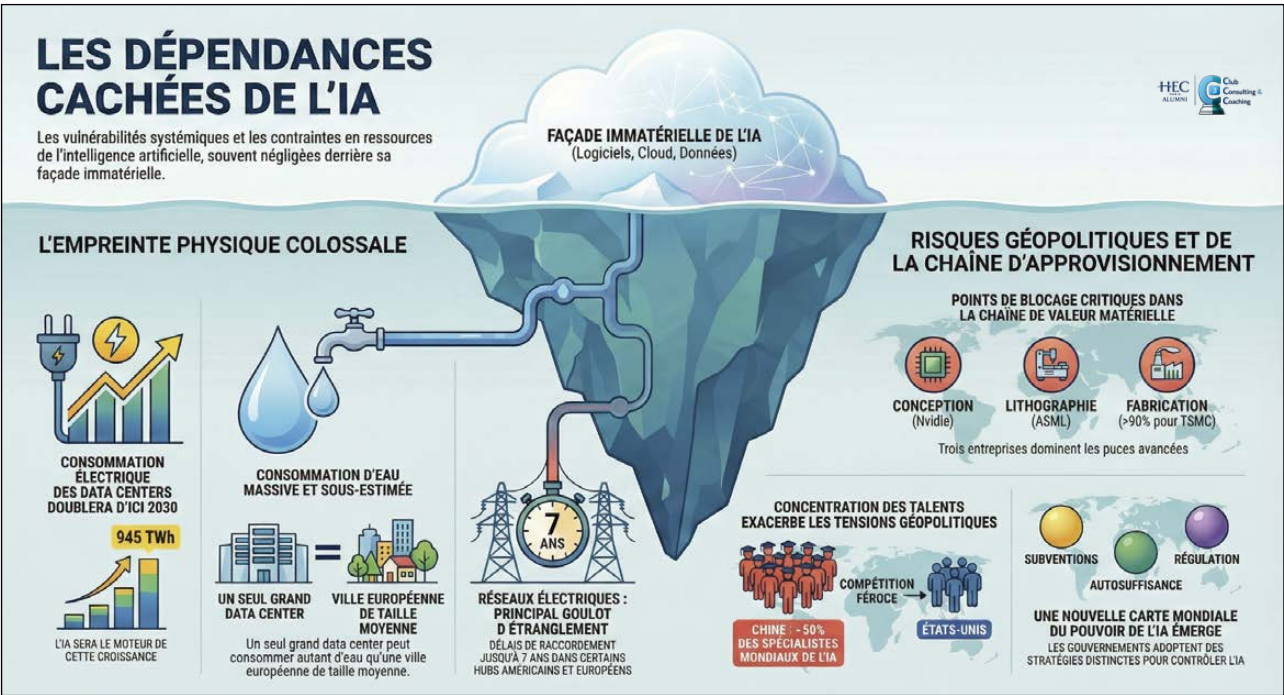
- a) L'IA peut être utilisée pour monitorer et optimiser les consommations informatiques afin de limiter les cycles inutiles, réduire les transferts de données et éviter les opérations (voire les progiciels redondants).
- b) Utiliser des DSLM (dedicated small languages models) en lieu et place des LLM permet d'économiser des centaines de milliers de litres d'eau ou équivalents.
- c) Adopter une démarche d'IA Frugale à l'échelle et la gouvernance afférente est une question de bon sens afin de limiter la dette technique à venir de l'IA. Elle repose sur l'observabilité, la rationalisation des agents, la maîtrise des FinOPS et la mesure des impacts durables.

Avez-vous déjà observé une tendance à sur-déléguer ou à faire trop confiance à l'IA dans certaines étapes de vos missions ?



Quelques verbatims recueillis dans la presse

- » « The technology is advancing weekly, and leading companies are accelerating. For the majority of firms, catching up will require more than investment: it will take reinvention » — Michael Grebe, BCG (Consultancy.uk)
- » « AI agents can revolutionize the way we work and unlock possibilities that were once unimaginable... What's next for leaders is to harness the combined strengths of AI and human ingenuity and channel cost savings into groundbreaking innovations...Business executives are grappling with the tension between their awe of AI's potential and the complexity of integrating it meaningfully into their organizations » — Dan Diasio, EY Global Consulting AI Leader
- » « For professional services firms... The industry is already pivoting. What happens to the traditional consulting model when clients have direct access to AI-powered expertise? » — CB Insights.
- » « Agentic AI isn't a future concept — it's already reshaping workflows and redefining roles. Companies should view it as the next step in scaling AI, not as the starting point...Agents represent a huge opportunity but aren't simply plug-and-play: companies urgently need to redesign how work gets done, addressing the impact of agents on existing processes, roles, and skills » — Amanda Luther (BCG).
- » « AI provides a unique opportunity for Europe to reinvent its economy, drive productivity, resilience and competitiveness, and support its future growth. » — Mauro Macchi (CEO Europe, Middle East & Africa de Accenture) dans le cadre du lancement de «AI Refinery for Sovereign and Agentic AI ».
- » « Gen AI and agentic AI are no longer experimental — they're becoming strategic drivers of business value. Organisations that embed AI deeply into their operating models and establish strong data and governance foundations are best positioned to lead in the emerging AI-first economy » — Oliver Pfeil (CEO Business Services du Capgemini).
- » « Most agentic AI projects right now are early stage experiments or proofs of concept that are mostly driven by hype and are often misapplied. Most agentic AI propositions lack significant value or return on investment, as current models do not have the maturity and agency to autonomously achieve complex business goals or follow nuanced instructions over time » — Anushree Verma, Senior Director Analyst chez Gartner





Ce chapitre s'appuie sur la contribution majeure d'Augustin Manchon (Manchon & Co). Augustin travaille depuis de nombreuses années à l'interface entre cabinets de conseil, directions générales et fonctions achats. Formé à HEC Paris et au MIT en IA, il a accompagné au sein de Manchon & Company aussi bien des cabinets que des entreprises clientes dans l'analyse des mécanismes de sélection, de contractualisation et d'évaluation du conseil stratégique, dans un contexte de transformation accélérée par l'IA. Son expérience lui donne une lecture fine des attentes implicites des acheteurs de prestations intellectuelles, des jeux d'acteurs entre directions générales, finance et achats, ainsi que des tensions croissantes autour de la preuve de valeur, de la traçabilité et de l'impact mesurable. Il est l'auteur d'un ouvrage de référence destiné aux dirigeants à paraître aux éditions Ellipses, Le pricing à l'ère de l'IA, dont un chapitre est consacré au conseil et à la valorisation de la rareté intellectuelle.

#### TL;DR<sup>44</sup> :

##### ➤ LE CLIENT N'ACHÈTE PLUS LA MÊME CHOSE — NI DE LA MÊME MANIÈRE.

L'IA générative bouleverse profondément les mécanismes d'achat et de vente du conseil. Elle modifie simultanément la productivité, la nature des livrables, les attentes des directions générales, le rôle des achats, les modèles économiques et la propriété intellectuelle. Le client n'achète plus la même chose — ni de la même manière.

Pendant vingt ans, le secteur du conseil fonctionnait sur un équilibre stable : une information asymétrique au bénéfice des cabinets, une faible comparabilité des prestations, une dépendance historique aux experts externes et une tarification dominée par les taux journaliers. Ce modèle est en train de s'effondrer. L'IA réduit l'asymétrie d'information, expose la part d'automatisation dans la chaîne de valeur, accélère la production, augmente la profondeur analytique et rend mesurable ce qui ne l'était pas.

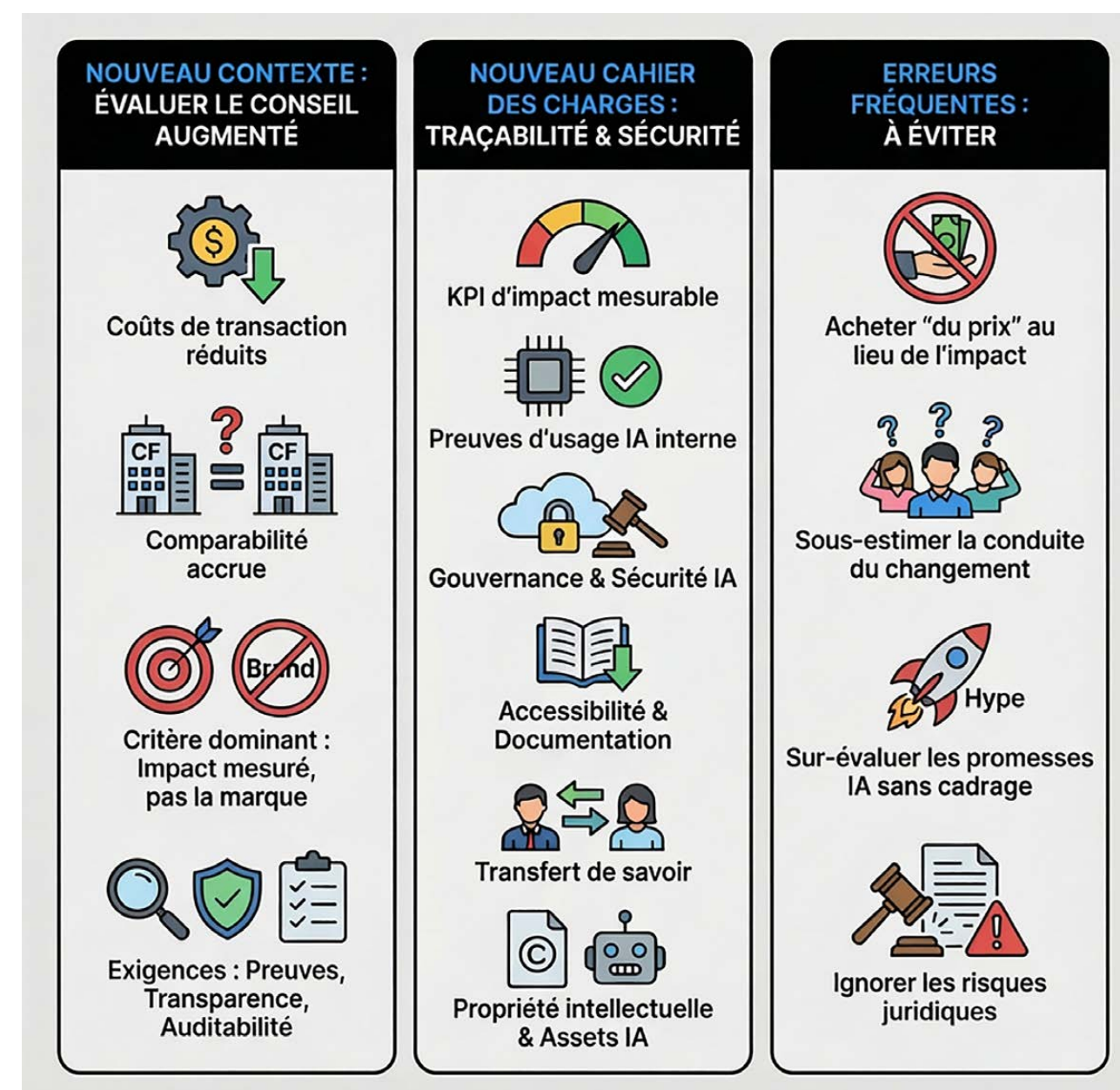
Le conseil n'est pourtant pas condamné : il est redéfini. La valeur ne disparaît pas ; elle se déplace. Ce qui redevient rare, ce n'est plus l'accès à la connaissance brute, mais le discernement, la pertinence, la capacité à intégrer l'IA dans des contextes humains complexes, à gérer les risques, à orchestrer l'adoption et à garantir une transformation durable.

Ce chapitre propose un cadre modernisé pour les acheteurs : comment évaluer, négocier, sécuriser et maximiser la valeur d'une mission de conseil à l'ère de l'IA, tout en construisant une alliance équilibrée avec les cabinets. Le message central est simple : acheter du conseil à l'ère de l'IA, ce n'est plus acheter des livrables — c'est acheter une capacité, une transformation, une autonomie future et une architecture humaine + IA maîtrisée.

<sup>44</sup> TL; DR = Too Long ; Didn't Read

## Partie 6

# Quel nouveau cadre pour les acheteurs à l'ère de l'IA ?





## 6.1. Le nouveau contexte : ce que l'IA change dans l'achat de conseil

Pendant plusieurs décennies, le marché du conseil a reposé sur un paradigme relativement stable. Trois piliers en soutenaient le fonctionnement.

Le premier était une asymétrie d'information structurelle en faveur des cabinets. Méthodologies propriétaires, benchmarks internes difficiles à reproduire, connaissance accumulée au fil des missions et rarement partageable : le client achetait un accès privilégié à une intelligence qu'il ne pouvait ni internaliser ni répliquer.

Le deuxième pilier tenait à la faible comparabilité des prestations. Deux diagnostics stratégiques, même sur des périmètres proches, n'étaient jamais réellement comparables — à la différence de solutions logicielles standardisées ou d'équipements industriels. Cette opacité relative protégeait la valeur perçue du conseil.

Enfin, le marché reposait sur une dépendance structurelle des organisations à des experts externes, en particulier pour les enjeux transverses et critiques : transformations complexes, arbitrages stratégiques, finance, systèmes d'information ou opérations de fusion-acquisition.

Ces trois piliers sont aujourd'hui affaiblis simultanément depuis l'essor de l'IA générative à partir de 2023. Non pas parce que le conseil aurait perdu sa valeur, mais parce que les conditions de production, de comparaison et d'évaluation de cette valeur ont profondément changé.

### 6.1.1. L'IA déplace la frontière du possible

Un dirigeant qui observe des outils comme ChatGPT ou Perplexity produire en une heure une cartographie de marché crédible ne peut plus accepter de payer trois semaines d'analyse documentaire. Cela ne signifie pas que le travail

humain n'a plus de valeur ; cela signifie que le référentiel mental du client a changé.

Trois attentes implicites se sont imposées. D'abord, la vitesse : ce qui relevait hier de l'exception devient aujourd'hui un prérequis. Ensuite, une profondeur minimale est désormais intégrée d'emblée ; un livrable superficiel n'est plus toléré, quel que soit le prestige du cabinet. Enfin, le coût perçu du travail préparatoire est revu à la baisse, car une partie de ce travail est désormais clairement identifiable comme automatisable.

Les directions générales ont, pour la plupart, déjà intégré cette nouvelle réalité — parfois plus vite que les organisations internes elles-mêmes, dont les processus d'achat et de contractualisation restent encore largement alignés sur l'ancien modèle.

### 6.1.2. L'accès à l'intelligence brute n'est plus rare

Avant l'essor de l'IA, les cabinets de conseil détenaient un avantage décisif : l'accès aux données, aux benchmarks, aux études internes et aux frameworks méthodologiques. Le client achetait cet accès — ainsi que la puissance de traitement intellectuel nécessaire pour en extraire du sens.

Aujourd'hui, cette situation a profondément évolué. Les données internes sont mobilisables en quelques clics, les benchmarks peuvent être reconstitués à partir d'historiques propres à l'entreprise, et une grande partie des synthèses, cadrages, analyses documentaires ou options stratégiques peuvent être générées — ou pré-générées — à l'aide d'outils d'IA. L'intelligence brute, autrefois rare et protégée, est devenue largement accessible.

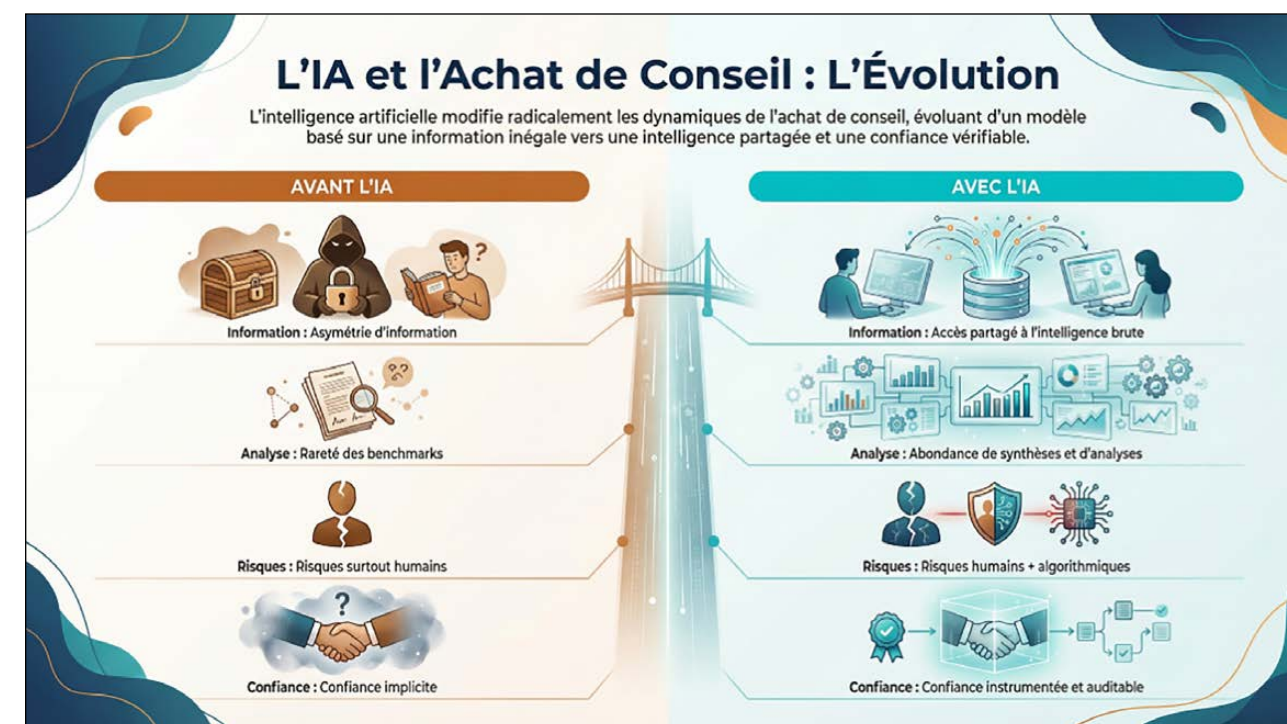
Ce qui devient rare ne relève donc plus de l'information elle-même, mais de la capacité à en faire un usage pertinent. La valeur se déplace vers la faculté de discerner le vrai du simplement plausible, de contextualiser les analyses, de poser un diagnostic réellement opérationnel et de sécuriser la transformation dans la durée. Elle réside également dans l'aptitude à introduire des mécanismes de gouvernance et à intégrer l'IA dans des environnements humains complexes, marqués par des contraintes politiques, organisationnelles et sociales.

### 6.1.3. Les risques évoluent eux aussi

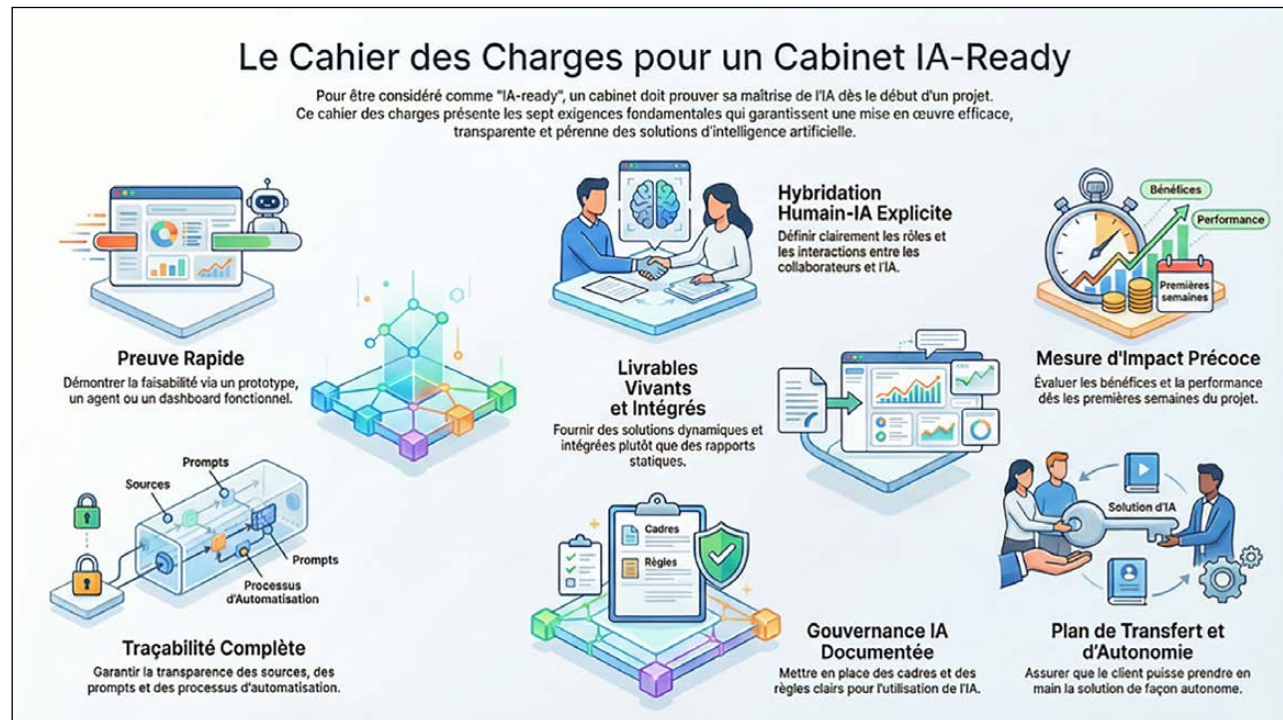
Auparavant, les risques associés à l'achat de conseil étaient principalement humains et organisationnels. Ils concernaient des erreurs de jugement, des périmètres mal définis, des changements de sponsor en cours de mission ou encore des glissements de planning.

À l'ère de l'IA, ces risques ne disparaissent pas, mais ils se complètent par de nouvelles vulnérabilités. Les recommandations peuvent être affectées par des hallucinations, des biais induits par les modèles ou une dépendance excessive à des IA tierces. S'y ajoutent des enjeux croissants de souveraineté et de confidentialité des données, le développement de pratiques de shadow AI difficilement contrôlables, ainsi que des risques juridiques liés à la propriété intellectuelle des analyses produites.

Dans ce contexte, acheter du conseil à l'ère de l'IA ne revient plus seulement à acquérir une expertise ponctuelle. Cela consiste aussi à acheter un dispositif de confiance, capable de sécuriser l'usage des technologies, d'en expliciter les limites et d'en assumer les implications humaines, organisationnelles et juridiques.



## 6.2. Ce que les acheteurs doivent exiger : le nouveau cahier des charges



Les directions générales et les CPO ne peuvent plus se contenter des critères d'évaluation historiques du conseil. L'essor de l'IA impose un nouveau minimum standard. Il ne s'agit pas d'élever artificiellement le niveau d'exigence, mais d'aligner les pratiques d'achat avec la réalité des capacités technologiques et des risques associés.

### 6.2.1. Preuve rapide

À l'ère de l'IA, une mission de conseil crédible doit produire une preuve rapide. Un prototype, un mini-dashboard ou un agent simple doit pouvoir être présenté en quelques jours, et non en plusieurs semaines.

L'enjeu n'est pas d'anticiper tous les résultats, mais de réduire l'incertitude dès les premières étapes. On n'achète plus une promesse : on achète une capacité à démontrer.

### 6.2.2. Traçabilité

La montée en puissance de l'IA rend la traçabilité indispensable. Les acheteurs doivent être en mesure de comprendre sur quoi reposent les analyses et comment elles ont été produites. Cela implique une visibilité claire sur les sources mobilisées, la documentation des prompts, les garde-fous mis en place et le niveau réel d'automatisation des livrables.

Sans traçabilité, la décision devient aveugle, quelle que soit la qualité apparente du résultat.

### 6.2.3. Hybridation humain + IA

Le cabinet doit expliciter de manière transparente la répartition des rôles entre l'IA et l'humain. Il est essentiel de savoir ce que l'IA produit, ce que l'expertise humaine apporte, comment la

supervision est assurée et ce qui est réellement garanti par le cabinet.

Cette clarification conditionne la confiance, la responsabilité et la capacité du client à assumer les décisions prises sur la base des recommandations.

### 6.2.4. Livrables vivants

Les PDF statiques ne peuvent plus constituer le cœur d'une mission de conseil. À l'ère de l'IA, les livrables doivent être conçus comme des objets vivants : interactifs, actualisables, vérifiables et intégrés au quotidien du client.

Un livrable pertinent n'est plus seulement un support de restitution, mais un outil opérationnel qui accompagne la décision dans le temps.

### 6.2.5. Mesure d'impact

La mesure de l'impact doit être intégrée dès le début de la mission. Le time-to-first-value devient une métrique centrale, car il traduit la capacité du cabinet à créer de la valeur rapidement et concrètement.

L'impact ne peut plus être évalué a posteriori ; il doit être instrumenté dès les premières phases du travail.

### 6.2.6. Gouvernance IA

L'usage de l'IA impose des exigences nouvelles en matière de gouvernance. Les acheteurs doivent exiger des dispositifs clairs et documentés, incluant l'auditabilité des analyses, des règles de sécurité explicites, la conformité réglementaire et des mécanismes d'observabilité des systèmes utilisés.

Sans gouvernance explicite, l'IA devient un facteur de risque plutôt qu'un levier de performance.

### 6.2.7. Construction des capacités internes

Un achat de conseil intelligent vise l'autonomie, non la dépendance. Les acheteurs doivent donc s'assurer que la mission contribue réellement à la construction de capacités internes, à travers la formation des équipes, le transfert de méthodes, l'appropriation des outils et la mise à disposition de modèles réutilisables.

La valeur du conseil se mesure aussi à ce qu'il laisse derrière lui.

### 6.2.8. Une relation partenariale

À l'ère de l'IA, le conseil bascule d'une logique centrée sur les livrables vers une logique de capacité opérationnelle. On n'achète plus un rapport ; on investit dans une transformation maîtrisée, construite dans la durée, et assumée conjointement par le cabinet et le client.



## 6.3. Comment négocier à l'ère de l'IA



### 6.3.1. Moins de pression sur le prix, plus d'exigence sur la preuve

À l'ère de l'IA, la négociation du conseil ne peut plus se réduire à une discussion sur les taux journaliers. La mauvaise pratique consiste à ouvrir la discussion par une demande de remise : « Pouvez-vous faire -15 % sur les TJM ? ». Cette approche cible un indicateur devenu largement trompeur.

La bonne pratique consiste au contraire à exiger une preuve rapide et tangible : « Démontrez-moi 20 % de couverture analytique supplémentaire en dix jours. » La discussion se déplace alors du prix vers la réduction d'incertitude et la capacité réelle à produire de la valeur.

L'obsession du prix détruit souvent la valeur réelle de la mission. Elle pousse à des comportements défensifs peu visibles mais coûteux pour le client : sur-automatisation non déclarée, contournement des processus achats, ou sur-staffing junior qui affaiblit la qualité des analyses et des décisions.

### 6.3.2. Accepter de payer pour l'intelligence humaine

L'IA ne fait pas disparaître la valeur du travail humain ; elle la déplace. Ce qui justifie le prix du conseil ne réside plus dans la production mécanique d'analyses, mais dans ce que la machine ne peut pas assumer.

La valeur se concentre désormais sur la supervision, l'interprétation des résultats, la scénarisation des options stratégiques, la gestion des risques liés à l'IA et la conduite du changement. Autant de dimensions qui relèvent du jugement, de l'expérience et de la responsabilité humaine.

Une négociation mature reconnaît explicitement cette réalité et accepte de payer pour ce qui devient réellement rare, plutôt que de chercher à compresser indistinctement tous les postes de coût.

### 6.3.3. Intégrer les nouveaux business models

L'IA accélère l'émergence de nouveaux modèles économiques dans le conseil. Trois d'entre eux gagnent aujourd'hui en maturité : le paiement sur résultats mesurés (outcome-based), le consulting-as-a-service sous forme de capacité hybride fournie par abonnement, et les modèles asset-based, fondés sur la licence d'actifs automatisés ou d'agents.

Ces modèles modifient profondément la nature de la relation contractuelle. Les acheteurs doivent apprendre à les lire, à en évaluer les implications et à les négocier avec discernement : où se situe la valeur, quels risques sont partagés, quels droits d'usage sont accordés, et quelle autonomie est réellement construite.

## 6.4. Les erreurs fréquentes des acheteurs à l'ère de l'IA

Plusieurs erreurs récurrentes apparaissent déjà dans les grandes organisations. Elles ne relèvent pas d'un manque de professionnalisme, mais d'une lecture encore partielle des effets réels de l'IA sur le conseil. À terme, ces erreurs créent davantage de risques qu'elles ne génèrent d'économies.

#### Erreur 1 : se focaliser sur le TJM

Le taux journalier moyen reste un repère commode, mais il devient un indicateur trompeur à l'ère de l'IA. En focalisant la négociation sur le TJM, les acheteurs incitent involontairement les cabinets à protéger leurs marges par des mécanismes peu visibles : automatisation non déclarée, réduction de la supervision senior ou déplacement du travail vers des profils plus juniors.

Ce qui apparaît comme une économie à court terme crée en réalité un risque structurel à long terme, en affaiblissant la qualité des décisions et la robustesse des transformations.

#### Erreur 2 : penser que l'IA doit mécaniquement faire baisser les prix

Une autre erreur consiste à considérer que l'IA devrait automatiquement conduire à une baisse des prix. En pratique, l'IA augmente bien davantage la profondeur analytique qu'elle ne

réduit les efforts nécessaires pour interpréter, arbitrer et mettre en œuvre les recommandations.

La valeur ne disparaît pas ; elle se déplace. Ignorer ce déplacement revient à sous-estimer ce qui fait désormais la différence entre une mission utile et une mission superficielle.

#### Erreur 3 : acheter un livrable plutôt qu'une capacité

Acheter un PowerPoint, aussi brillant soit-il, ne crée aucune autonomie durable. Ce biais existait déjà avant l'IA ; celle-ci ne fait que l'exacerber. Lorsque le livrable devient la finalité, la transformation reste fragile et dépendante.

À l'ère de l'IA, la véritable valeur réside dans la capacité laissée au client : compréhension, outils, méthodes et savoir-faire réutilisables. Négliger cette dimension revient à confondre restitution et transformation.

#### Erreur 4 : évaluer un cabinet uniquement sur son pedigree

Le prestige d'un cabinet ne constitue plus un indicateur suffisant. Certaines grandes banques ont déjà remplacé des cabinets top-tier par des acteurs de taille intermédiaire, parfois plus industrialisés et mieux outillés pour intégrer l'IA dans leurs méthodes.

Cette évolution ne traduit pas un déclassement, mais un changement de critères : capacité d'exécution, outillage, vitesse et intégration opérationnelle prennent une importance croissante face à la seule réputation.

### Erreur 5 : contractualiser sans indicateurs d'impact

Enfin, contractualiser une mission sans

indicateurs d'impact clairement définis affaiblit la relation dès l'origine. À l'ère de l'IA, où l'effet des recommandations peut être instrumenté plus rapidement, les KPI de résultat doivent devenir la norme.

Sans mesure d'impact, il devient impossible de distinguer une mission qui produit de la valeur d'une mission qui se contente de livrer.

## 6.5. Les erreurs symétriques des cabinets

Les acheteurs ne sont pas les seuls à commettre des erreurs. Les cabinets de conseil doivent également faire preuve de lucidité sur leurs propres angles morts. À l'ère de l'IA, certaines pratiques historiquement tolérées deviennent des facteurs de fragilisation de la valeur perçue.

Une première erreur consiste à parler de méthode plutôt que de valeur. Lorsque le discours se focalise sur les frameworks, les outils ou les étapes du projet, il passe à côté de ce que le client cherche réellement à sécuriser : une décision, un arbitrage, un impact mesurable.

Les cabinets sous-estiment également trop souvent la question de l'appropriation interne. Une mission peut être analytiquement irréprochable et échouer faute d'adhésion, de compréhension ou de capacité d'exécution côté client. L'IA accentue ce risque en produisant des livrables impressionnants mais parfois déconnectés des réalités opérationnelles.

Une autre faiblesse récurrente est l'ignorance des dimensions politiques des organisations. Les transformations induites par l'IA touchent aux pouvoirs, aux rôles et aux légitimités. Les traiter comme de simples problèmes techniques revient à fragiliser l'impact réel de la mission.

Beaucoup de cabinets continuent par ailleurs à se comporter en fournisseurs, alors que les clients attendent désormais une posture de partenaire engagé dans la réussite de la transformation. Cette posture transactionnelle est de moins en moins compatible avec des enjeux complexes et évolutifs.

Enfin, une erreur plus structurelle concerne la vente elle-même. Trop de cabinets n'ont pas formé leurs seniors à cette nouvelle grammaire de la valeur. Ils continuent à vendre comme hier, alors que les critères de décision ont profondément évolué.

Cette transformation peut être résumée par un changement de grammaire clair :

- Avant, l'expertise était achetée comme un service ; désormais, le résultat est investi comme une création de valeur.
- Avant, le cabinet détenait le savoir ; désormais, le cabinet, l'IA et le client co-construisent.
- Avant, la mission se matérialisait par des livrables ; désormais, elle se traduit par des capacités opérationnelles.
- Avant, le TJM structurait la discussion ; désormais, c'est la valeur captée qui fait référence.

## 6.6. Cas emblématiques

Quatre cas emblématiques illustrent de manière concrète l'évolution des attentes des acheteurs face au conseil à l'ère de l'IA. Ces situations, observées dans de grandes organisations, montrent comment les critères d'évaluation, de contractualisation et de pilotage ont déjà commencé à évoluer.

### 6.6.1. Safran vs Capgemini (2019–2020)

Lors d'une mission menée entre 2019 et 2020, une analyse a révélé que 27 % des livrables provenaient d'outils automatisés dont l'usage n'avait pas été explicitement déclaré. Cette découverte a conduit à une renégociation du contrat, incluant une baisse de 18 % du prix, ainsi que l'introduction d'une clause de transparence sur l'utilisation des outils et des automatisations.

Ce cas illustre l'émergence précoce d'une exigence qui deviendra centrale quelques années plus tard : la transparence sur le recours à l'IA comme condition de confiance.

### 6.6.2. EDF vs EY (2023–2024)

Entre 2023 et 2024, EDF a constaté une mise en œuvre insuffisante des recommandations issues d'une mission de conseil. La réponse n'a pas été une remise en cause globale du partenariat, mais une évolution du cadre contractuel.

Les nouveaux contrats ont intégré explicitement des exigences en matière de formation à l'IA, de gouvernance des risques et de montée en

compétence du middle management. Cette inflexion a permis d'obtenir un taux d'adoption supérieur de 23 %, démontrant que la valeur du conseil dépend autant de l'appropriation que de la qualité des analyses.

### 6.6.3. Sanofi vs cabinet top-tier (2023–2024)

Dans ce cas, les livrables produits par un cabinet top-tier étaient unanimement jugés impeccables sur le plan formel et analytique. Pourtant, la faible appropriation interne a conduit à une résiliation de la mission, suivie du recours à un cabinet de taille intermédiaire, davantage orienté vers le transfert de compétences.

La formule employée par le client résume parfaitement l'enjeu :

« Le bon conseil ne dit pas quoi faire : il permet qu'on sache le faire sans lui. »

### 6.6.4. SaaS B2B (Fortune 500)

Dans une grande entreprise SaaS B2B du Fortune 500, le processus classique de RFP a été remplacé par un cadre d'apprentissage progressif. Ce changement de logique a permis de doubler la vitesse de déploiement, de réduire la dépendance par quatre, tout en maintenant un budget identique.

Ce cas montre qu'une approche orientée capacité et apprentissage peut produire des résultats supérieurs sans augmentation des coûts.



## 6.7. La propriété intellectuelle : colonne vertébrale du contrat à l'ère de l'IA



La propriété intellectuelle devient, à l'ère de l'IA, la colonne vertébrale du contrat de conseil. Là où elle était souvent traitée comme une clause juridique standard, elle conditionne désormais la valeur réelle, la confiance et la capacité d'innovation des deux parties.

L'IA brouille en effet les frontières traditionnelles entre trois éléments distincts : les données du client, les assets du cabinet et les IA tierces mobilisées dans la production des analyses. Dans ce contexte, les acheteurs doivent comprendre précisément ce qu'ils achètent — et, tout aussi important, ce qu'ils n'achètent pas.

### 6.7.1. Trois types d'assets

On peut distinguer trois grandes catégories d'assets dans une mission de conseil intégrant de l'IA.

Les premiers sont les assets préexistants du cabinet : méthodologies, frameworks, moteurs analytiques, agents, bibliothèques de prompts ou d'automatisation. Ils restent la propriété du cabinet, mais peuvent faire l'objet de droits d'usage définis contractuellement.

Les seconds sont les assets co-crés au cours de la mission. Ils résultent de l'interaction entre les outils du cabinet, l'IA et le contexte spécifique du client. Ces actifs relèvent le plus souvent d'une propriété partagée, assortie d'un droit d'usage interne pour le client.

Enfin, les assets propres au client regroupent les données, les configurations spécifiques, les choix d'implémentation et les éléments directement liés à son activité. Ils restent pleinement la propriété du client.

### 6.7.2. La PI du conseil devient un contrat de type SaaS

Avec l'IA, la logique de la propriété intellectuelle du conseil se rapproche de celle d'un contrat SaaS. Le cabinet conserve la propriété du moteur — méthodes, algorithmes, actifs génériques — tandis que le client conserve la propriété de ses données.

Le contrat ne porte plus seulement sur une cession ou une restitution, mais sur la définition précise des droits associés : droits d'usage, de modification, de réutilisation, limites de rétro-ingénierie, durée des droits et conditions de réversibilité. C'est cette clarification qui permet d'éviter les malentendus et de sécuriser la relation dans la durée.

### 6.7.3. Exiger la restitution complète tue l'innovation

Une erreur fréquente consiste à exiger la restitution intégrale des actifs — code source, modèles ou automatisations — au nom de la maîtrise ou de la souveraineté. Cette exigence produit souvent l'effet inverse de celui recherché.

Elle détruit la marge économique du cabinet, décourage l'investissement en R&D, incite à une automatisation low-cost et, in fine, réduit la qualité des solutions proposées. À l'ère de l'IA, protéger la propriété intellectuelle du cabinet, ce n'est pas affaiblir le client : c'est au contraire préserver sa capacité d'innovation future, en maintenant un écosystème dans lequel le cabinet a intérêt à continuer d'investir.

## 6.8. Le rôle émergent du CPO (Chief Procurement Officer) : architecte de la transformation

L'intelligence artificielle revalorise profondément la fonction achats. Longtemps perçue comme une fonction de contrôle des coûts et de sécurisation contractuelle, elle devient un acteur central de la transformation. Cette évolution est sans doute la plus structurelle qu'ait connue le métier achats depuis vingt ans.

Dans ce nouveau contexte, le rôle du CPO change de nature. Il devient d'abord le chef d'orchestre de la collaboration entre le client, le cabinet de conseil et l'IA, en veillant à l'alignement des attentes, des responsabilités et des usages technologiques. Il est également le garant de la traçabilité des analyses et des décisions, condition indispensable à une gouvernance crédible à l'ère de l'IA.

Le CPO endosse par ailleurs un rôle clé de protecteur de la propriété intellectuelle, en s'assurant que les droits d'usage, de réutilisation et de réversibilité sont clairement définis et équilibrés. Il devient aussi le pilote de l'adoption, en intégrant les enjeux de formation, d'appropriation et de montée en compétence dans les dispositifs contractuels.

Enfin, le CPO se positionne comme architecte des capacités internes, en orientant l'achat de conseil vers la construction d'autonomie plutôt que vers une dépendance durable. Cette mutation repositionne la fonction achats au cœur des arbitrages stratégiques et de la création de valeur à long terme.

## 6.9. Les archétypes d'acheteurs à l'ère de l'IA

Les travaux menés mettent en évidence quatre archétypes d'acheteurs, déjà observables dans les grandes organisations. Ils traduisent des postures distinctes face à l'achat de conseil à l'ère de l'IA, chacune associée à des attentes spécifiques, mais aussi à des erreurs récurrentes.

Le premier archétype est celui du cost killer. Sa priorité est de réduire la facture globale du conseil. L'erreur classique consiste à se focaliser exclusivement sur le TJM, au risque de dégrader la valeur réelle de la mission. La clé de succès repose sur une lecture plus large, intégrant les business cases et les risques évités, plutôt qu'une simple logique de compression des coûts.

Le deuxième archétype est le garant des risques. Son objectif principal est de sécuriser l'exécution et de limiter les dérives. Le piège consiste ici à accepter des sur-promesses, souvent séduisantes sur le papier mais fragiles dans la durée. La réussite passe par une gouvernance claire et des milestones structurants, permettant de piloter la mission dans le temps.

Le troisième archétype est celui du business partner. Il attend des résultats business concrets et mesurables. L'erreur la plus fréquente est de confondre résultats et livrables. La clé de succès réside dans la définition de KPI pertinents et dans la capacité à assurer une véritable appropriation des recommandations par les équipes internes.

Enfin, le quatrième archétype est le "transformation orchestrator". Il vise une transformation IA systémique et durable. Son principal risque est de figer trop tôt le cahier des charges, alors même que les usages et les technologies évoluent rapidement. Sa réussite repose sur une approche de co-design, combinant formation, automatisation progressive et ajustement continu.

Parmi ces quatre figures, le transformation orchestrator tend à devenir l'archétype dominant à l'ère de l'IA. Il incarne l'évolution de la fonction achats vers un rôle d'architecte de la transformation, capable d'articuler valeur, gouvernance et capacités dans un environnement technologique en mutation rapide.

## 6.10. Vers une alliance modernisée entre cabinets et acheteurs

Les travaux menés mettent en évidence quatre archétypes d'acheteurs, déjà observables dans les grandes organisations. Ils traduisent des postures distinctes face à l'achat de conseil à l'ère de l'IA, chacune associée à des attentes spécifiques, mais aussi à des erreurs récurrentes.

Le premier archétype est celui du cost killer. Sa priorité est de réduire la facture globale du conseil. L'erreur classique consiste à se focaliser exclusivement sur le TJM, au risque de dégrader la valeur réelle de la mission. La clé de succès repose sur une lecture plus large, intégrant les business cases et les risques évités, plutôt qu'une simple logique de compression des coûts.

Le deuxième archétype est le garant des risques. Son objectif principal est de sécuriser l'exécution et de limiter les dérives. Le piège consiste ici à accepter des sur-promesses, souvent séduisantes sur le papier mais fragiles dans la durée. La réussite passe par une gouvernance claire et des milestones structurants, permettant de piloter la mission dans le temps.

Le troisième archétype est celui du business partner. Il attend des résultats business concrets et mesurables. L'erreur la plus fréquente est de confondre résultats et livrables. La clé de succès réside dans la définition de KPI pertinents et dans la capacité à assurer une véritable appropriation des recommandations par les équipes internes.

Enfin, le quatrième archétype est le "transformation orchestrator". Il vise une transformation IA systémique et durable. Son principal risque est de figer trop tôt le cahier des charges, alors même que les usages et les technologies évoluent rapidement. Sa réussite repose sur une approche de co-design, combinant formation, automatisation progressive et ajustement continu.

Parmi ces quatre figures, le transformation orchestrator tend à devenir l'archétype dominant à l'ère de l'IA. Il incarne l'évolution de la fonction achats vers un rôle d'architecte de la transformation, capable d'articuler valeur, gouvernance et capacités dans un environnement technologique en mutation rapide.



TL;DR<sup>45</sup> :

Mettre en œuvre le conseil augmenté par l'IA : trajectoires, choix structurants et facteurs de succès.

La Partie 7 s'attache à la **mise en œuvre concrète** du conseil augmenté par l'IA. Elle montre que la question n'est plus de savoir s'il faut y aller, mais **comment structurer une trajectoire réaliste, progressive et créatrice de valeur**, à la fois pour les cabinets et pour leurs clients. L'IA n'est pas un projet isolé : elle agit comme un catalyseur systémique qui oblige à repenser simultanément les outils, les processus, les compétences, la gouvernance et la relation client.

Cette partie met en évidence la diversité des **trajectoires d'adoption**. Certains acteurs privilégient une approche incrémentale, centrée sur des gains rapides de productivité ou d'efficacité ; d'autres s'engagent dans des transformations plus profondes, visant la création d'actifs IA, la refonte des offres ou l'évolution des modèles économiques. Il n'existe pas de chemin unique : la réussite dépend de la clarté stratégique, de la maturité organisationnelle et de la capacité à articuler court terme et vision de long terme.

La Partie 7 insiste sur l'importance des **choix structurants** à opérer dès les premières étapes : sélection des cas d'usage, degré d'automatisation acceptable, positionnement du Human-in-the-Loop, architecture technologique, règles de gouvernance et de sécurité. Ces choix conditionnent la crédibilité du dispositif, son acceptabilité interne et sa capacité à passer à l'échelle. Une IA mal cadrée peut générer des gains rapides mais fragiliser durablement la confiance ; une IA trop bridée peut, à l'inverse, empêcher toute création de valeur significative.

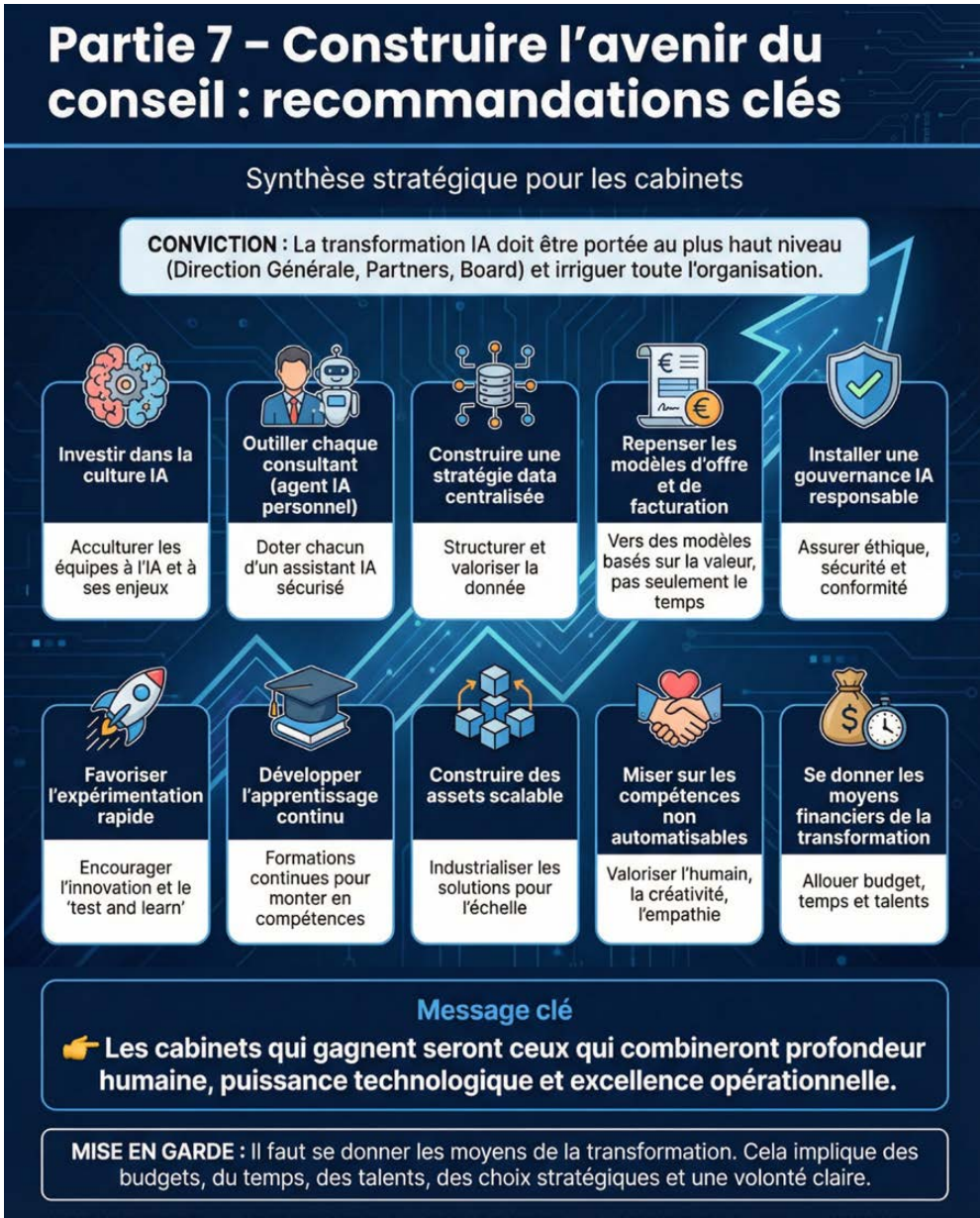
Un point central de cette partie concerne la **conduite du changement**. Le déploiement de l'IA transforme les pratiques quotidiennes des consultants, les modes de collaboration avec les clients et les attentes en matière de résultats. La réussite repose sur l'acculturation, la formation continue, l'explicitation des rôles et la reconnaissance des nouvelles compétences. Sans appropriation humaine, l'IA reste un outil sous-utilisé ou rejeté.

La Partie 7 met également en lumière les **facteurs clés de succès** observés dans les organisations les plus avancées : pilotage par la valeur plutôt que par la technologie, gouvernance claire et incarnée, itération rapide, transparence sur les usages de l'IA, et capacité à apprendre des échecs. Elle souligne enfin que la mise en œuvre du conseil augmenté par l'IA est un processus évolutif, nécessitant ajustements permanents et arbitrages éclairés.

En conclusion, cette partie affirme que le conseil augmenté par l'IA n'est ni une recette clé en main ni un simple levier de productivité. C'est une **transformation stratégique de long terme**, qui exige cohérence, lucidité et responsabilité. Les acteurs capables de structurer cette mise en œuvre avec méthode et discernement feront de l'IA un avantage compétitif durable ; les autres risquent de rester prisonniers d'expérimentations dispersées ou de promesses non tenues.

<sup>45</sup> TL; DR = Too Long ; Didn't Read

# Quelles sont les 10 recommandations stratégiques pour 202X ?



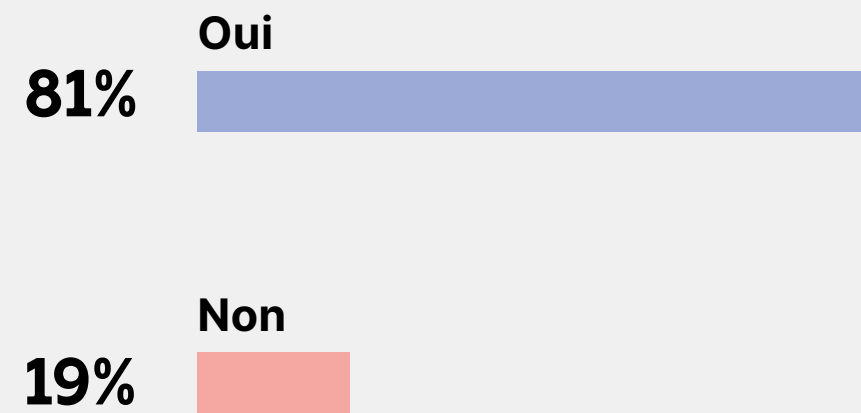
## COMMENT DÉPLOYER CONCRÈTEMENT UNE STRATÉGIE D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU SEIN D'UN CABINET DE CONSEIL ?

Réussir cette transition ne se limite pas à l'adoption de nouveaux outils. Il s'agit de repenser votre modèle de valeur, l'organisation de vos équipes et votre gouvernance. L'objectif est clair : automatiser les tâches à faible valeur ajoutée pour recentrer vos consultants sur leur capacité de jugement et l'accompagnement des clients "sur le terrain".

L'expérience montre que **le succès ne dépend que pour 30 % de la technologie ; les 70 % restants résident dans la transformation des processus et l'engagement humain.**

Nous avons identifié 10 axes stratégiques illustrés de quelques exemples pour structurer votre feuille de route et piloter cette transformation de manière durable.

### Votre cabinet a-t-il engagé une réflexion stratégique sur l'impact de l'IA dans son positionnement



81% des cabinets ont engagé une réflexion stratégique sur l'impact de l'IA dans leur positionnement, ce qui montre une prise de conscience généralisée de son importance.



## 7.1. Impulser et partager une vision stratégique IA avec Leadership

Sur le fond, **piloter la transformation IA mobilise les mêmes leviers qu'un projet stratégique classique** : vision claire, parrainage de la direction et indicateurs de performance. **Cependant, face à la rapidité fulgurante des évolutions technologiques, ce n'est plus une option à moyen terme mais une nécessité vitale.** Pour un cabinet, la question n'est plus de savoir s'il faut changer, mais à quelle vitesse il peut s'adapter pour ne pas être distancé.

L'enjeu est double : l'IA doit booster votre productivité interne tout en devenant un moteur de revenus externe.

Pour y parvenir 3 points nous semblent essentiels

- La direction doit valider une feuille de route simple**, déclinée sur des horizons courts (12 à 36 mois) pour permettre des ajustements rapides.
- Un associé senior doit incarner ce changement au plus haut niveau**, avec un point trimestriel dédié en COMEX pour arbitrer les investissements.
- Enfin, le succès se mesure par des indicateurs concrets** (adoption, gains de temps, impact missions) afin de s'assurer que l'IA sert réellement la croissance du cabinet face à l'urgence du marché. »

## 7.2. Transformer la Proposition de Valeur et les Offres

Le modèle économique « temps × hommes » devenant obsolète (cf. chapitre 2), de plus en plus les cabinets devront proposer des **preuves d'impact** plutôt que des livrables statiques.

### A. Adopter des Modèles de Tarification Hybrides

Il est impératif d'expérimenter et d'intégrer au moins un des quatre modèles économiques hybrides qui alignent la rémunération sur la valeur créée :

- Outcome-based Consulting** : aligner les honoraires sur des résultats tangibles (économies générées ou revenus additionnels), avec des clauses de bonus/malus basées sur l'atteinte d'une *baseline*.

- Consulting-as-a-Service (CaaS)** : proposer un accès continu aux équipes hybrides, tableaux de bord actualisés et agents IA via un abonnement.

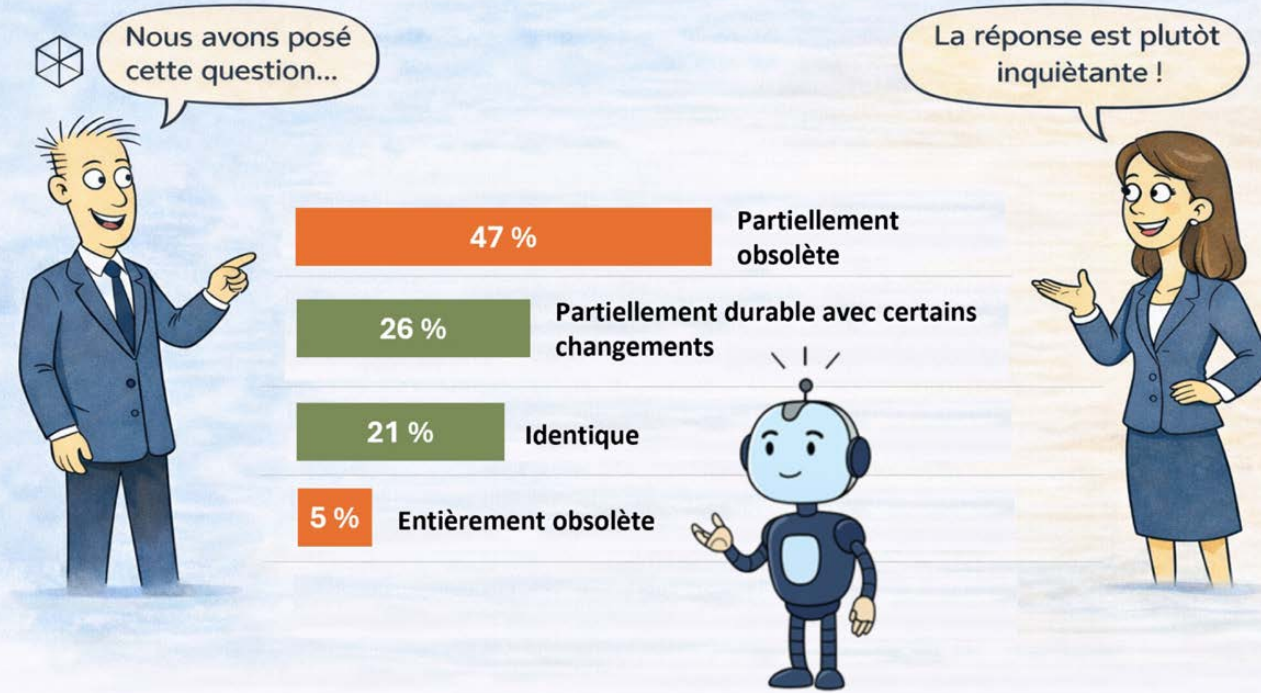
- Asset-based Consulting** : construire et monétiser des actifs réutilisables (diagnostics automatisés, agents spécialisés, bibliothèques sectorielles) sous forme de licences ou de « jetons » d'usage.

- Premium artisanal** : offre haut de gamme intentionnellement sans IA pour les sujets sensibles ou critiques, valorisant l'authenticité humaine, le « fait main » et l'expertise singulière.

**Dans tous les cas, la tarification devra de plus en plus être orientée résultats**



## Dans 5 ans, le modèle économique dominant actuel sera ...

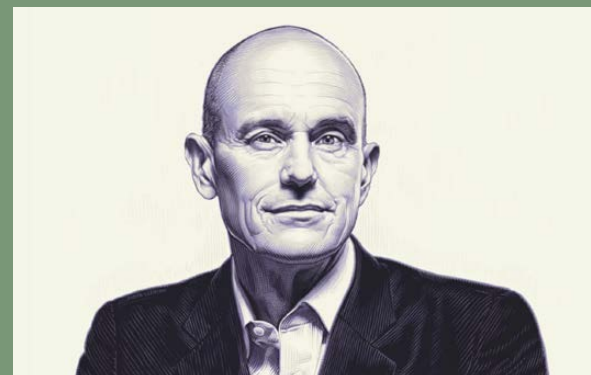


Interview de Bob Sternfels, global managing partner de McKinsey  
HBR Executive, Leadership  
N° Janvier-Février 2026

## Quelle transformation du modèle d'affaires à l'ère de l'IA ?

**Passage à un modèle basé sur les résultats :** Sternfels et ses partenaires mènent une transformation organisationnelle pour se concentrer moins sur les services de conseil traditionnels et davantage sur la réalisation de résultats (*outcomes*). L'entreprise migre du pur conseil rémunéré à l'acte (*fee-for-service*) vers un modèle basé sur les résultats (*outcome-based-service*), où les honoraires sont liés à l'impact que leur travail produit pour les clients, alignant ainsi mieux leurs intérêts.

**Statut actuel :** Actuellement, environ un tiers des revenus de McKinsey provient de



l'assurance des résultats, et Sternfels espère que cela deviendra la majorité à la fin de son mandat.

**L'IA et l'Organisation :** Les clients croient énormément au potentiel de l'IA (gains de productivité, croissance). Cependant, la "sauce secrète" pour réussir l'implémentation de l'IA réside pour moitié ou plus dans la **transformation organisationnelle** et la refonte des processus de travail.

**La Main-d'œuvre « Agentique » :** L'effectif de McKinsey est en train de devenir "humain et

agentique" (*human and agentic*). L'entreprise compte 40 000 humains et 20 000 agents (contre 3 000 agents il y a 18 mois), et prévoit que chaque employé sera assisté par un ou plusieurs agents d'ici 18 mois.

**Valeur Future :** Étant donné que la technologie peut commoditiser l'analyse, McKinsey résoudra des questions plus complexes et interconnectées. Les clients paieront McKinsey pour trouver des moyens de doubler leur capitalisation boursière.

## Évolution des compétences et du recrutement

### Priorité à l'aptitude et à la résilience :

Face à la réduction de la durée de vie des compétences, McKinsey modifie ses critères de recrutement. L'entreprise a constaté qu'elle accordait trop d'importance aux notes parfaites plutôt qu'à la **résilience**.

Les candidats ayant connu des revers et s'en étant remis ont une probabilité plus élevée de devenir associés.

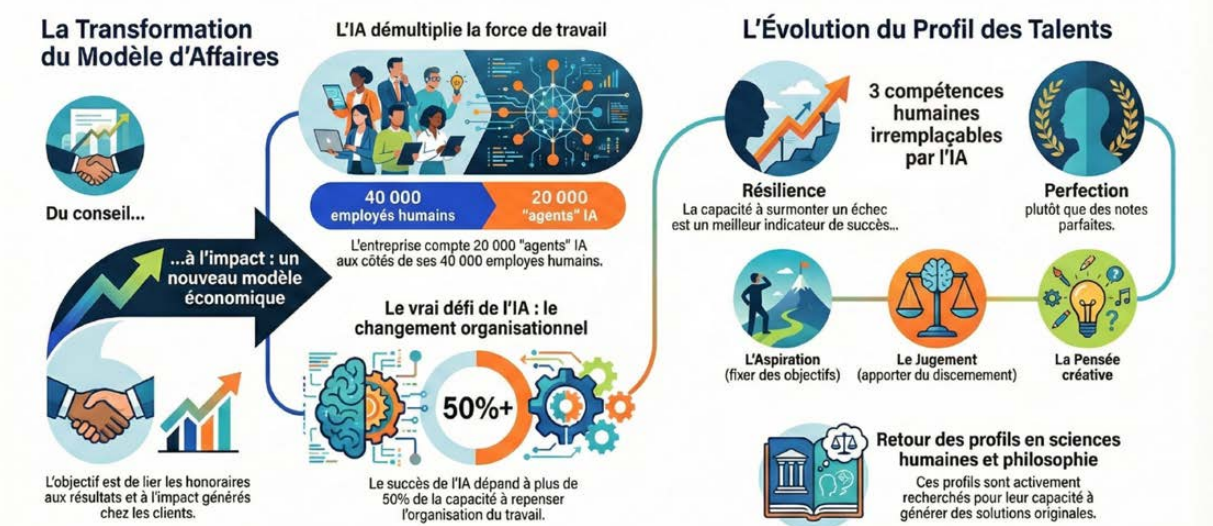
**Nouvelles Compétences Recherchées :** L'entreprise met davantage l'accent sur la capacité des candidats à travailler avec les autres et leur aptitude à acquérir de nouvelles connaissances plutôt que sur la maîtrise des sujets qu'ils ont étudiés.

**Compétences Humaines Clés pour l'IA :** Les compétences humaines essentielles que l'IA ne fait pas bien sont :

1. **L'Aspiration** (fixer le bon niveau d'ambition)
2. Le **Jugement** (l'IA manque de jugement et de vérité)
3. La **Pensée Novatrice** (faire des sauts discontinus plutôt que des approches linéaires)

Pour stimuler la créativité, McKinsey s'intéresse désormais davantage aux diplômés en arts libéraux (*liberal arts majors*), qui avaient été dépriorisés.

## McKinsey : Se Réinventer pour le Prochain Siècle



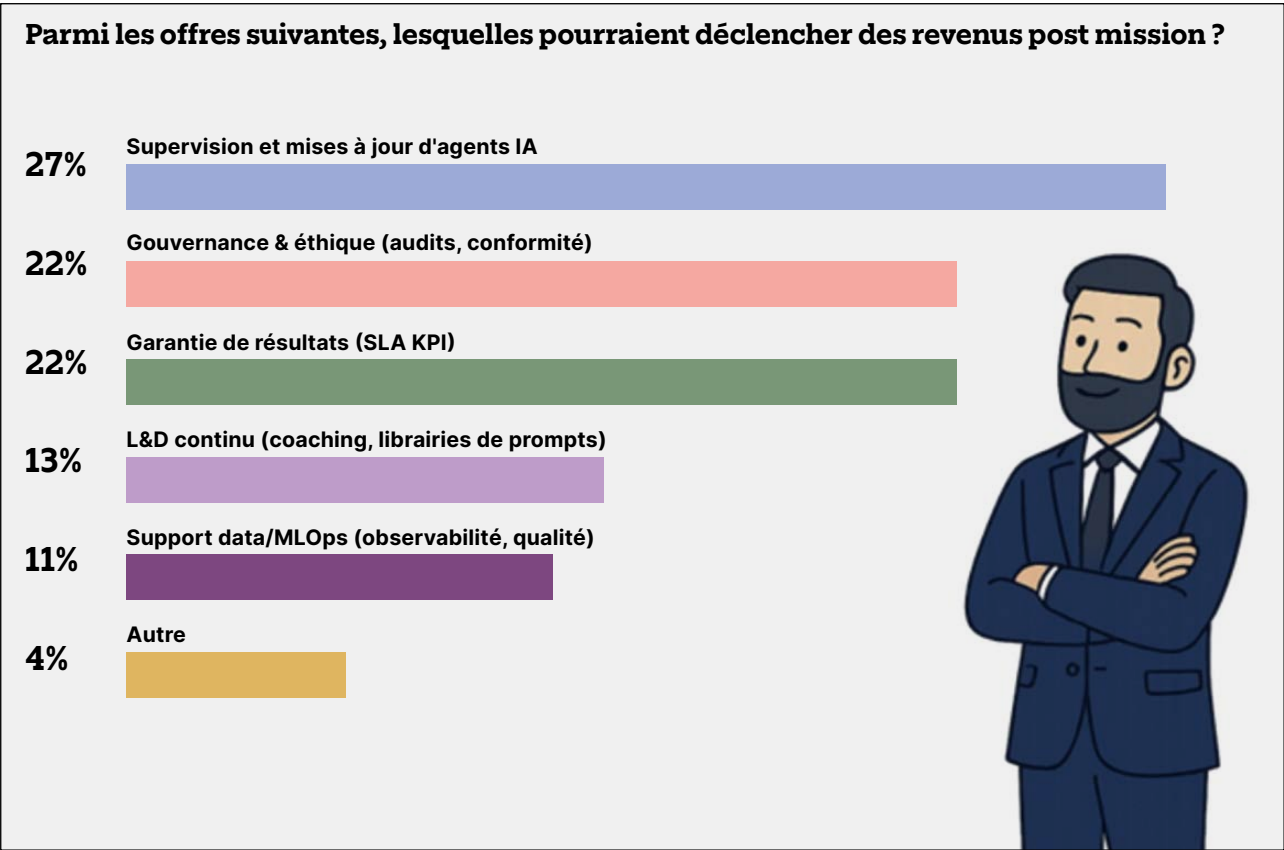
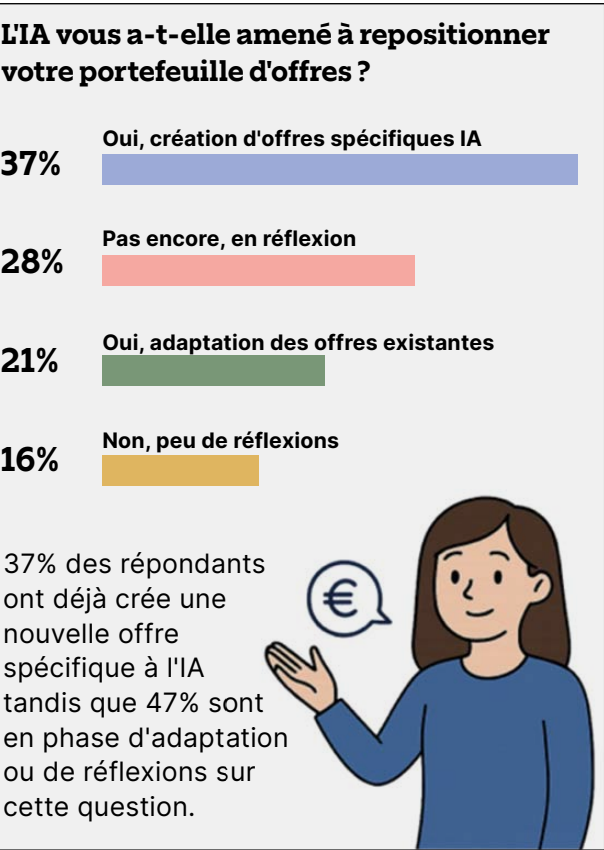
B. Rendre les Livrables "Vivants"

Les livrables doivent passer du format statique (PowerPoint, Documents de synthèse) à des artefacts vivants, qui prolongent l'impact au-delà de la simple recommandation. Ces artefacts peuvent comprendre des tableaux de bord interactifs, des agents supervisés ou des plateformes opérationnelles.

Demain les cabinets ne vendront plus uniquement des synthèses et des recommandations, mais des dispositifs opérationnels qui sécurisent la valeur dans la durée.

C. Repenser les modèles de prestation et les offres de services

Le métier du conseil va se transformer : demain nous ne livrerons plus seulement des idées, mais des solutions. Cela se traduira par des outils pilotés par la donnée, comme des tableaux de bord ou des agents intelligents, qui agiront concrètement au cœur de l'activité de nos clients.



Proposition de méthode :

En quelques mots: appuyer chaque mission sur la logique : Promesse → Preuve → Contrat. Cibler le résultat, montrer rapidement vite une preuve (sprint), cadrer la continuité (SLA, rôles, propriété des artefacts). Le tout, en s'assurant du contrôle humain (HITL) et de la traçabilité des sources.

Exemples (format « promesse → preuve → contrat »)

Secteur	Problème	Livrable vivant	Preuve (délai & impact)	Run & gouvernance	KPIs
Assurance	Coût sinistre élevé	Agent d'assistance et de conseil connecté aux historiques	6 sem. : - 8 à - 12 % coût moyen (meilleurs aiguillages)	Run 90 j ; journaux ; HITL sur cas sensibles	Coût moyen, délai, NPS
Industrie	Ruptures & obsolètes	Jumeau opérationnel (board + simulateur)	8 sem. : - 20 % ruptures ; - 15 % obsolètes (BU pilote)	Amélioration continue, jalons mensuels	Service level, rotation
Banque	Lenteur KYC et des mises à jour	Agent de revue KYC proactif (collecte + justification)	4 sem. : - 35 % temps de traitement ; 0 écart majeur en audit	Double validation ; pistes d'audit	Délai KYC, 1st-time-right
Retail	Marge promo érodée	Cockpit promo (attribution incrémentale)	2 cycles : + 1,5 pt de marge sur cat. test	Itérations bimensuelles ; librairie de tests	Marge incrémentale, uplift

Demain les cabinets vendront sur des **résultats prouvés**, pas des promesses et des plans d'actions bien écrits. Nos artefacts resteront, s'actualiseront, et sécuriseront la valeur dans la durée. Nous allons assister à une « révolution des livrables ».

⇒ La différenciation se lira dans la preuve, pas dans le nombre de slides.

7.3. Industrialiser le delivery en s'appuyant sur l'IA Agentique

L'enjeu est de transformer la production du cabinet en une usine hybride performante. En s'appuyant sur l'IA agentique (des systèmes capables d'exécuter des missions en autonomie), le cabinet ne se contente plus d'assister ses consultants, il décuple leur capacité de réalisation.

A. Passer de l'assistant à l'agent autonome

Avant de déployer des agents complexes, chaque consultant doit d'abord maîtriser l'IA comme assistant (LLM). C'est en développant ces réflexes (prompting, esprit critique) qu'il pourra ensuite piloter un agent IA personnel capable de gérer des tâches de bout en bout.

B. Repenser les processus (Workflows) plutôt que les tâches

Pour éviter de gagner seulement quelques minutes par-ci par-là, il faut repenser vos processus de travail dans leur ensemble. La méthode doit être agile : identifiez un flux de travail critique, prototypez un agent en deux sprints et lancez-le immédiatement, tout en gardant l'humain dans la boucle (HITL).

C. Industrialiser la production de valeur

Le conseil doit adopter les standards du numérique : rapidité et itération. Au lieu de multiplier les petits tests isolés, investissez dans une plateforme commune. Cette "usine à agents" permet de mutualiser les outils, de réutiliser ce qui fonctionne et de garantir que la technologie passe à l'échelle de tout le cabinet.



**D. Déployer des agents utiles, sûrs et transparents** L'idée n'est pas d'installer des chatbots partout, mais d'équiper chaque équipe d'outils capables de prouver leur valeur (vitesse, qualité) tout en garantissant une traçabilité totale (sources, décisions, historiques). C'est ainsi que vos livrables deviennent "vivants" et que votre accompagnement s'inscrit dans la durée.

Proposition de méthode :

- 1) Partir d'un **workflow critique** (pas d'un outil),
- 2) Prototyper en **deux sprints** un agent limité mais utile,
- 3) L'opérer 4-8 semaines avec **HITL** (double validation sur cas sensibles),
- 4) Décider : **généraliser** ou **tuer**.

Les garde-fous (charte d'usage, audit des prompts, cloisonnement des données) sont non négociables.

Stack d'agents — exemples concrets :

Cible	Rôle de l'agent	Exemple d'usage	Garde-fous & traçabilité	KPIs d'impact
Consultant (individuel)	Copilote d'analyse	Synthèse sourcée d'un corpus client + storyboard d'atelier	Journal des sources, version des prompts, <b>relecture humaine</b>	Vélocité d'insight, % infos sourcées, 1st-time-right
Équipe projet	Orchestrateur de dossier	Répartition des tâches, détection d'écarts, rédaction de notes client	Journaux d'actions, pistes d'audit, seuils d'alerte	Temps cycle note→validation, taux d'écarts corrigés
Offre/secteur	Agent expert (bibliothèque)	Diagnostic express "assurance sinistres", simulateur de leviers	Jeux d'essais figés, tests régression, <b>HITL</b> décisions sensibles	Gains (% coût sinistre), précision vs témoin, adoption
Cabinet	Agent de connaissance	Recherche cross-missions, clauses types, benchmarks	Accès role-based, anonymisation, logs consultables	Requêtes servies, réutilisations/mois, incidents = 0

**Ce que nous assumons :** L'**orchestration** (combiner collecte, synthèse, modélisation, simulation) devient un savoir-faire de base, autant que la **surveillance** (observabilité, validation) et l'**éthique** (transparence client, confidentialité). Dit autrement : **l'IA suggère, l'humain décide**, surtout quand la décision engage

74. Refondre la culture et promouvoir l'IA Literacy

Engager le capital humain : passer de la peur du remplacement à l'ambition de l'augmentation.

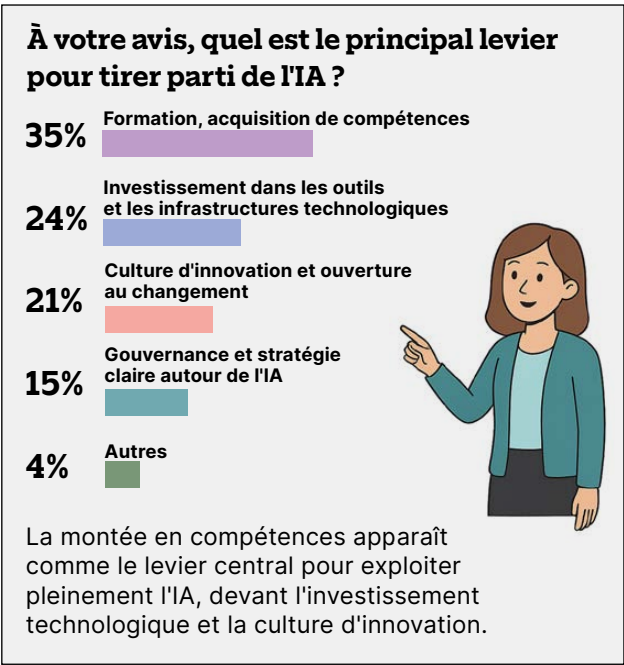
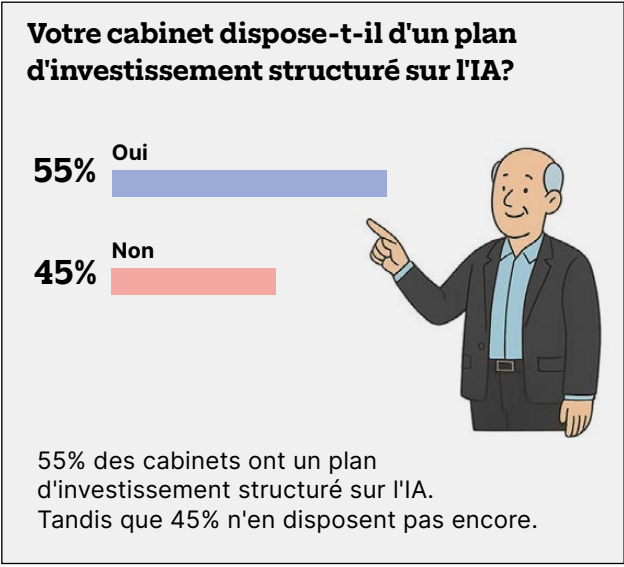
La technologie n'est que le moteur ; la culture est le carburant. Pour réussir, l'IA doit être perçue non comme une menace, mais comme un amplificateur de compétences.

**A. Généraliser l'« IA Literacy » : Apprendre par la preuve** La maîtrise de l'IA est le nouvel "Excel" : un socle indispensable. L'objectif est d'atteindre 100 % de fluidité dans les équipes, non par des certificats théoriques, mais par des preuves concrètes de production. La montée en compétences s'organise en trois paliers :

- **Niveau 1 (Sensibilisation) :** Comprendre les bases et déjouer les pièges (hallucinations, biais).
- **Niveau 2 (L'IA au service du métier) :** Booster la vélocité quotidienne (synthèse, recherche, supports).
- **Niveau 3 (L'IA comme levier de création) :** Concevoir ses propres agents et outils personnalisés. *Le principe est simple : chaque formation doit déboucher sur un cas d'usage ou un agent réutilisable par le cabinet.*



**B. Combattre la complaisance algorithmique** **Le plus grand risque de l'IA est "l'hypnocratie" :** cette tendance à accepter des réponses lisses et rassurantes qui endorment notre esprit critique. **Pour éviter ce piège de la paresse intellectuelle, le consultant doit utiliser l'IA comme un sparring-partner.** L'antidote à la réponse facile est l'exigence : il faut questionner, contredire et stimuler la machine pour faire émerger une pensée nuancée et de haute valeur ajoutée.

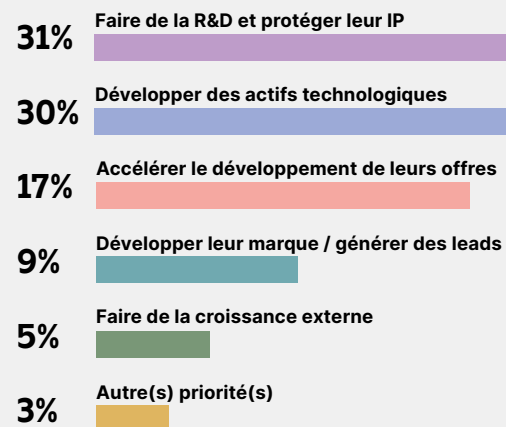


**C. Bâtir une infrastructure sociale proactive**  
L'adoption ne se décrète pas, elle s'anime. Cela repose sur deux piliers :

- **L'exemplarité des leaders** : Les associés doivent
- **Le partage par la démonstration** : Instaurer des rituels de "Show & Tell" où les ambassadeurs IA présentent des succès concrets. L'idée est de créer un catalogue vivant des bonnes pratiques.

➤ **D. Valoriser l'expérimentation (Le droit à l'erreur)**  
Pour innover, il faut accepter de rater. La n'incarner le changement en partageant leurs propres usages quotidiens. création d'un "AI Learning Log" permet de documenter les essais, qu'ils soient transformés ou non. En valorisant le retour d'expérience plutôt que le résultat immédiat, vous transformez l'apprentissage individuel en un actif stratégique pour l'ensemble du cabinet.

### Les cabinets vont devoir investir en priorité pour



### Quels sont, selon vous, les usages de l'IA les plus prometteurs encore peu exploités dans le conseil ?



**Sans adoption, même la meilleure technologie ne produit aucun impact.**

### Deux philosophies de collaboration : Automatisation vs. Augmentation

#### L'Automatisation

L'IA remplace les capacités humaines.  
Déléguer des tâches pour gagner en efficacité et en rapidité. L'IA exécute.



#### L'Augmentation

L'IA améliore les capacités humaines.  
Amplifier l'expertise et le jugement humain pour une meilleure prise de décision. L'IA assiste.

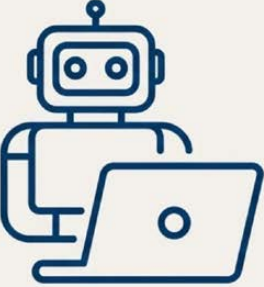


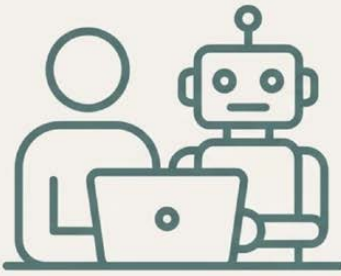
### Un spectre de 5 niveaux de collaboration

Nous allons explorer ce spectre, du contrôle total par l'IA (Automatisation) à la primauté totale de l'humain (Augmentation), en passant par des formes de partenariat hybride.

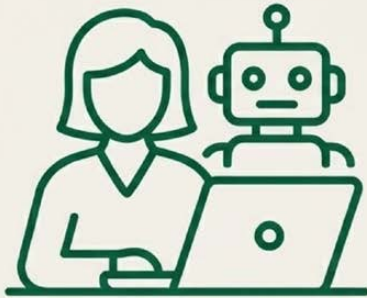




 <b>Niveau 1 : L'Automatisation Totale (HAS H1)</b>	<p><i>L'IA exécute la tâche de manière entièrement autonome, sans aucune implication humaine.</i></p> <p><b>Détails</b></p> <p><b>Dynamique d'équipe</b> L'agent IA assume la responsabilité principale de l'exécution de la tâche, avec une supervision humaine minimale ou nulle.</p> <p><b>Implication humaine</b> Aucune. L'agent IA gère la tâche du début à la fin.</p>
	<p><b>Exemples concrets</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Transcrire des données vers des tableurs et saisir des informations.</li><li>• Générer des rapports mensuels sur l'état du réseau.</li></ul>

 <b>Niveau 3 : Le Partenariat Équilibré (HAS H3)</b>	<p><i>L'humain et l'IA collaborent étroitement et en continu pour réaliser une tâche qu'aucun ne pourrait accomplir aussi bien seul.</i></p> <p><b>Détails</b></p> <p><b>Dynamique d'équipe:</b> Partenariat total. L'humain et l'agent IA travaillent ensemble pour surpasser leurs performances individuelles.</p> <p><b>Implication humaine:</b> Constante. L'interaction et l'ajustement mutuel sont au cœur du processus.</p>
	<p><b>Exemples concrets</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Créer des fonctionnalités de jeu, des scénarios, des mécaniques de jeu de rôle.</li><li>• Compiler et analyser des données expérimentales et ajuster les protocoles de test.</li></ul>

 <b>Niveau 2 : L'Automatisation Supervisée (HAS H2)</b>	<p><i>L'IA gère la tâche mais requiert une validation ou une orientation humaine à des points clés.</i></p> <p><b>Détails</b></p> <p><b>Dynamique d'équipe</b> L'agent IA est responsable de l'exécution mais fait appel à l'humain pour une performance optimale.</p> <p><b>Implication humaine</b> Ciblée. L'intervention humaine est nécessaire à quelques moments critiques pour orienter l'IA.</p>
	<p><b>Exemples concrets</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concevoir des stratégies de trading, d'options ou de couverture.</li><li>• Accepter des paiements sur des comptes.</li></ul>

 <b>Niveau 4 : L'Expert Humain Augmenté (HAS H4)</b>	<p><i>L'humain dirige la tâche et utilise l'IA comme un assistant avancé pour analyser, planifier et exécuter.</i></p> <p><b>Détails</b></p> <p><b>Dynamique d'équipe:</b> L'humain assume la responsabilité principale de l'exécution, avec différents niveaux d'assistance de l'IA.</p> <p><b>Implication humaine:</b> Majeure. L'IA a besoin de l'input humain pour compléter la tâche avec succès.</p>
	<p><b>Exemples concrets</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordonner et diriger la planification financière, la budgétisation, les achats.</li><li>• Concevoir, planifier ou diriger des programmes d'orientation et de formation.</li></ul>





### Niveau 5 : L'Assistant d'Information (HAS H5)

*L'humain est entièrement en charge ; l'IA fournit un flux d'informations contextuelles pour éclairer ses décisions.*

**Détails**

**Dynamique d'équipe**  
L'humain dirige l'exécution de la tâche. L'IA ne joue aucun rôle actif.

**Implication humaine**  
Totale. La réalisation de la tâche repose entièrement sur l'implication humaine.

**Exemples concrets**

- Participer à des forums en ligne ou à des conférences pour se tenir au courant des tendances, techniques ou menaces de sécurité.

### Comment utiliser ce spectre pour guider votre stratégie ?






Ce cadre n'est pas seulement descriptif, c'est un outil de diagnostic et de planification. Utilisez-le pour évaluer vos initiatives et orienter vos décisions futures.




- Diagnostic:** Où se situent vos initiatives IA actuelles sur ce spectre ? La collaboration actuelle est-elle la plus pertinente ?
- Objectifs:** Quel niveau de collaboration est le plus adapté à vos objectifs métiers futurs (efficacité, innovation, qualité, etc.) ?
- Conception:** Comment ce modèle peut-il guider la conception de vos prochains produits ou l'organisation de vos futures équipes hybrides ?


### Le Spectre de la Collaboration Homme-IA en un coup d'œil

Automatisation ← → Augmentation


				
<b>H1: Automatisation Totale</b>	<b>H2: Automatisation Supervisée</b>	<b>H3: Partenariat Équilibré</b>	<b>H4: Expert Humain Augmenté</b>	<b>H5: Assistant d'Information</b>
Principe Clé: L'IA exécute seule.	Principe Clé: L'IA exécute, l'humain valide.	Principe Clé: L'IA et l'humain co-crésent.	Principe Clé: L'humain dirige, l'IA assiste.	Principe Clé: L'humain décide, l'IA informe.
Rôle Humain: Absent	Rôle Humain: Superviseur	Rôle Humain: Partenaire	Rôle Humain: Pilote	Rôle Humain: Décideur
Exemple Phare: Générer des rapports mensuels.	Exemple Phare: Concevoir des stratégies de trading.	Exemple Phare: Créer des scénarios de jeu.	Exemple Phare: Diriger la planification financière.	Exemple Phare: Suivre les tendances de sécurité.



**Noir** : formation "hors sol", outils peu utilisés, promesses non tenues.



**Notre choix** : une **école du delivery** qui produit des preuves et alimente le portefeuille d'actifs - en droite ligne de l'approche "fabrique" et des livrables vivants des parties précédentes.



**Blanc** : adoption visible en mission, assets qui s'accumulent, montée en gamme rapide.



## 7.5. Développer des compétences humaines différenciantes

L'automatisation libère le temps cognitif au profit des compétences humaines irremplaçables, nouveaux leviers de différenciation stratégique du cabinet.

### A. Intelligence Relationnelle et Confiance

Le véritable actif immatériel réside dans la capacité à bâtir une relation de confiance, décoder les non-dits et naviguer dans la complexité politique. Le consultant doit s'imprégner de la culture client pour orchestrer des transformations humaines et organisationnelles que l'IA ne peut percevoir.

### B. Pensée Critique et Jugement

Contre la « complaisance algorithmique » est impératif : 73 % des professionnels non formés acceptent les recommandations de l'IA sans validation approfondie. Le consultant devient le garant de la rigueur, challengeant les outputs pour transformer l'information brute en recommandation stratégique fiable.

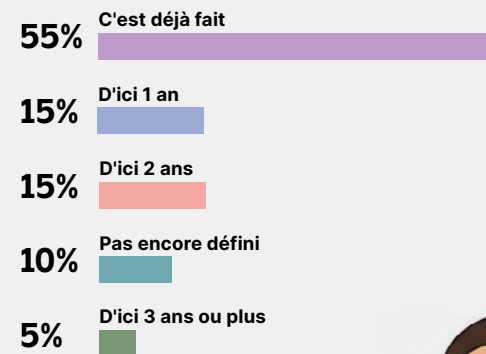
### C. Storytelling Stratégique et Art Oratoire

Dans le triangle rhétorique, l'IA sature le logos (logique), mais l'humain conserve le monopole de l'ethos (crédibilité) et du pathos (émotion). La valeur se déplace vers la capacité à créer une narrative puissante, capable de transformer des options technologiques en actions mobilisatrices.

### D. Agilité Cognitive : du Knowledge au Capability Capitalism

Face à l'obsolescence éclair des compétences techniques (dont la demi-vie est tombée à 2,5 ans en 2025), l'agilité — la capacité à désapprendre pour réapprendre — devient le facteur de survie ultime.

#### À quel rythme votre cabinet prévoit-il de faire de l'IA un usage courant et intégré dans ses missions et outils ?



55% des cabinets ont déjà intégré l'IA dans leurs missions et outils tandis que 15% prévoient de le faire d'ici 1 an et 15% d'ici 2 ans.



- **Impératif d'apprentissage** : Un investissement structuré (3 à 5h/semaine) génère 31 % de productivité supplémentaire. Le recrutement bascule : on valorise désormais la résilience et le potentiel d'adaptation plutôt que les acquis statiques.
- **L'IA comme « Sparring Partner »** : En déléguant les fonctions subalternes (recherche, mémorisation), le consultant libère ses facultés supérieures. Loin d'atrophyer l'intelligence, l'IA agit comme un catalyseur exigeant, forçant l'humain à muscler son jugement et sa créativité.
- **Le nouveau paradigme** : Le conseil passe du Knowledge Capitalism (possession du savoir) au Capability Capitalism (capacité à créer du sens et à s'adapter plus vite que le marché).

## L'IA ou la fin de l'individu

Gaspard Koenig a mis à jour son logiciel Word. Depuis, la machine s'échine à vouloir écrire à sa place. Une véritable « menace existentielle ».

par Gaspard Koenig



**A**lors que s'ouvre le sommet mondial sur l'IA, j'ai moi-même entrepris un bond technologique fulgurant : après plusieurs mois d'évitement, j'ai mis à jour mon application Word. Cette procrastination n'était pas entièrement sans raison. Je voulais d'abord finir le premier jet d'un roman. Car pour un auteur qui passe sa journée face à la page immobile d'un ordinateur, Word n'est pas un simple logiciel de traitement de texte. C'est un outil d'artisan, laborieusement configuré selon ses propres besoins (en l'occurrence, minimaux), virtuellement usé par les docs qui s'accumulent et le compteur de signes qui tourne, et auquel on s'attache comme le menuisier à son marteau. J'avais trop peur que la mise à jour ne brise mon petit marteau.

Banco. Après avoir dûment redémarré mon ordinateur, une mouche multicolore est apparue sur mon écran : Copilot, l'IA générative de Microsoft. Elle se colle désormais à chacune de mes lignes pour me proposer d'écrire à ma place. « Tu es fatigué, Gaspard », me dit la mouche. « Laisse-toi faire. Fais-moi confiance. Je suis ton esclave : donne-moi un ordre et je le réaliserai. Tes lecteurs n'y verront que du feu. » Je lui réponds vertement. « Va-t'en, Satan ! Ce sont mes mots, mes raisonnements, mon travail, ma vie. » Mais la petite mouche continue à danser devant mes yeux. Aucune manœuvre ne permet de la faire sortir. Microsoft vient de commettre l'ultime sacrilège. Il a introduit de force un robot au cœur du processus créatif.

#### Sacrilège

C'est le danger que j'ai toujours redouté quand l'IA, par ailleurs une formidable technologie, a commencé à s'immiscer dans nos usages quotidiens. Nous prenons l'habitude de déléguer notre capacité de choix à la machine, par paresse ou par confort. Or un être humain qui cesse d'exercer son libre arbitre finit par le perdre, signant la fin de l'individu moderne.

Des études neurologiques ont montré, chez les chauffeurs VTC suivant toute la journée les indications d'une appli de navigation, une atrophie de la zone du cerveau dévolue à la prise de décision. Copilot est le Waze de la pensée. Confier l'expression de soi à un robot constitue le dernier degré de la servitude volontaire. Signer un e-mail qu'on n'a pas rédigé, c'est abdiquer toute dignité.

Pour l'écriture comme pour le reste, il est naïf de croire que l'IA nous épargnera les tâches subalternes en nous offrant tout le loisir de déployer notre génie dans de nobles et mystérieuses activités. Car c'est précisément dans le cisailage besogneux du mot, dans l'élimination patiente de la répétition, dans l'abîme méditatif de la virgule, que se forge un style singulier. Ce sont à travers les innombrables erreurs et errements des manuscrits de jeunesse que l'on apprend à confectionner sa propre langue.

#### Menace existentielle

Copilot représente l'essence du nudge, ce petit coup de coude qui place notre esprit sur des rails bien commodes et qui, par le jeu impitoyable de la corrélation algorithmique, finit par le réduire à la moyenne statistique de ses semblables. Ce nom même, « copilote », est une insulte à l'auteur que je suis, seul dans sa cabine depuis vingt ans et qui se voit soudain imposer un voisin bavard. Là où je tente non sans difficulté d'élaborer ma propre trajectoire, le copilote me ramène sans cesse vers les chemins connus, les voies faciles, les idées grégaires.

Face à cette menace existentielle, l'extorsion économique mise en place

**Confier l'expression de soi à un robot constitue le dernier degré de la servitude volontaire. Signer un e-mail qu'on n'a pas rédigé, c'est abdiquer toute dignité.**

par Microsoft passerait presque au second plan. Non content de modifier autoritairement le produit que j'ai acheté, Microsoft a en effet annoncé l'augmentation du prix de l'abonnement afin de financer Copilot.

Autrement dit, on va payer ce dont on ne veut pas. Pire encore : nous travaillons désormais gratuitement pour Microsoft, qui va très probablement utiliser nos textes pour entraîner son IA. L'entreprise l'indique explicitement : « Lorsqu'un utilisateur interagit avec Microsoft 365 Copilot (en utilisant des applications telles que Word, PowerPoint, Excel, OneNote, Loop ou Whiteboard), nous stockons des données à propos de ces interactions. » Ce serait non seulement une intrusion inacceptable dans notre intimité créative, mais aussi une captation induite de la valeur que nous produisons et un pillage à la source du droit d'auteur.

Je suis d'autant plus accablé que Word représentait jusqu'à présent un bastion de pureté dans un capitalisme digital sans foi ni loi. Je suis né en même temps que la toute première application Word. A 10 ans, j'ai appris à taper sur un clavier Macintosh 128K, un gros coffre-fort ronronnant qui promettait un avenir meilleur. Mes parents, qui ont écrit leurs premiers livres et articles sur des machines à écrire, étaient enchantés d'être enfin débarrassés des ciseaux, du Scotch et du Tipp-Ex ; de ne plus s'emmêler dans les rubans correcteurs et les feuilles froissées. Ctrl+C (copier), Ctrl+V (coller) : c'était le progrès.

Les décideurs qui se réunissent ces jours-ci à Paris semblent ensorcelés par l'intelligence artificielle. Je leur conseille de faire un tour sur les forums informatiques où les utilisateurs de Word échangent des conseils pour éliminer Copilot (apparemment possible sur certains ordinateurs) et se lamentent en termes choisis de la violence qui leur est faite. Utiliser l'IA doit rester un choix conscient réservé aux usages que nous définissons nous-mêmes. Si les pouvoirs publics ont une mission, ce n'est pas de se transformer en VRP des start-up mais de préserver la liberté de leurs citoyens. Rendez-moi mon petit marteau !

Gaspard Koenig est philosophe et essayiste.



Contrairement à Gaspard Koenig, dont nous apprécions les écrits, nous ne pensons pas que ChatGPT grille le cerveau des consultants.

Dans une tribune très reprise, Gaspard Koenig s'inquiétait du déclin cognitif induit par l'usage de ChatGPT. La machine, en nous assistant, nous affaiblirait. Mais cette lecture, séduisante sur le plan rhétorique, nous semble scientifiquement biaisée et philosophiquement contestable.

Faisons une simple analogie pour en saisir les limites : imagine-t-on conclure que la voiture détruit nos muscles parce qu'elle réduit l'effort fourni lors d'un trajet ? Bien sûr que non. Pourtant, c'est exactement ce que fait l'étude du Massachusetts Institute of Technology commentée par Koenig : elle observe une diminution de l'activité cérébrale lors d'une tâche réalisée avec assistance par une IA... et en déduit un déclin global de nos capacités intellectuelles. Autrement dit, elle confond l'effort ponctuel avec l'entraînement long terme, la performance instantanée avec le développement général. Elle ignore par ailleurs les effets indirects et complexes induits par la technologie.

Atrophie ou plasticité ?

L'intelligence humaine n'est pas un réservoir fixe. Elle est plastique, contextuelle, évolutive. On ne pense pas forcément moins parce qu'on utilise une IA, il est certain en revanche que l'on pense autrement. On délègue en effet certaines fonctions (la mémorisation, la recherche d'information, certaines reformulations linguistiques), mais cela peut servir à en libérer d'autres : l'esprit critique, la créativité, le jugement, la capacité de synthèse. Est-ce une perte ou une mutation ? Ce n'est pas l'usage d'un outil qui rend idiot, c'est son usage exclusif, passif, et non questionné.

L'impact cognitif ne peut être isolé du contexte d'usage

L'étude du MIT mesure un instant d'usage, pas une trajectoire d'apprentissage. Elle ne dit rien, par exemple, des effets de l'IA sur la capacité à structurer des idées ou sur l'accès à des connaissances jusque-là inaccessibles. Elle ne mesure pas l'effet à long terme d'un apprentissage assisté, ni le fait que cela permette à plus de personnes de produire du contenu de qualité et de structurer leur pensée. Ce que Gaspard Koenig appelle "dépossession" peut aussi être une "capacité augmentée", si elle est assumée comme telle.

Ne capitulons pas !

Enfin, accuser ChatGPT de griller nos cerveaux, c'est aussi lui prêter un pouvoir qu'il n'a pas. L'IA générative ne fait pas de nous des êtres passifs. Ce sont nos usages, nos choix éducatifs, nos politiques publiques qui déterminent ce que nous en ferons. Sans devenir un adepte béat de la technologie et de l'IA, il me semble que la bonne question n'est pas : « ChatGPT nous affaiblit-il ? », mais plutôt « Comment peut-il nous rendre plus forts, et à quelles conditions ? »

7.6. Maîtriser et Gouverner la Dette IA

La rapidité d'intégration de l'intelligence artificielle, souvent dictée par l'urgence concurrentielle, engendre une « Dette IA » silencieuse et cumulative. À l'instar de la dette technique en informatique, elle représente le coût caché des compromis faits aujourd'hui pour gagner en vitesse, au prix d'une complexité accrue demain. Pour le cabinet de conseil, maîtriser cette dette n'est plus une option technique, mais un avantage stratégique majeur.

A. Identifier les 6 Visages de la Dette IA<sup>46</sup>

La dette de l'IA est multidimensionnelle et ne se limite pas aux lignes de code. Elle affecte l'ensemble des actifs du cabinet et de ses clients à travers six dimensions critiques :

1. **Dette Technique** : Fragilité de la donnée, absence de traçabilité et obsolescence des pipelines MLOps.

2. **Dette Stratégique** : Multiplication de cas d'usage déconnectés de la vision globale, créant une dépendance excessive aux fournisseurs (Lock-in).

3. **Dette Organisationnelle** : Silos persistants entre la tech et les métiers, empêchant l'industrialisation des modèles.

4. **Dette de Compétences** : Écart croissant entre l'évolution fulgurante des modèles (LLM) et la capacité d'acculturation des équipes.

5. **Dette Éthique & Sociale** : Biais non détectés et perte de confiance des collaborateurs face à l'opacité algorithmique.

6. **Dette Juridique** : Non-conformité latente face aux réglementations émergentes comme l'AI Act européen.



46 - La **dette IA** (AI debt) désigne l'ensemble des coûts différés — notamment techniques, data, organisationnels et de gouvernance — accumulés quand on déploie des solutions d'IA trop vite ou sans garde-fous, et qui se paient ensuite en **maintenance, dérive de performance, risques (biais, conformité, sécurité) et perte de confiance**.



B. Piloter par la Pyramide de Santé IA

Pour transformer cette dette en levier de croissance, nous préconisons l'adoption de la **Pyramide de Santé IA**. Ce cadre structure la gouvernance en cinq niveaux interdépendants :

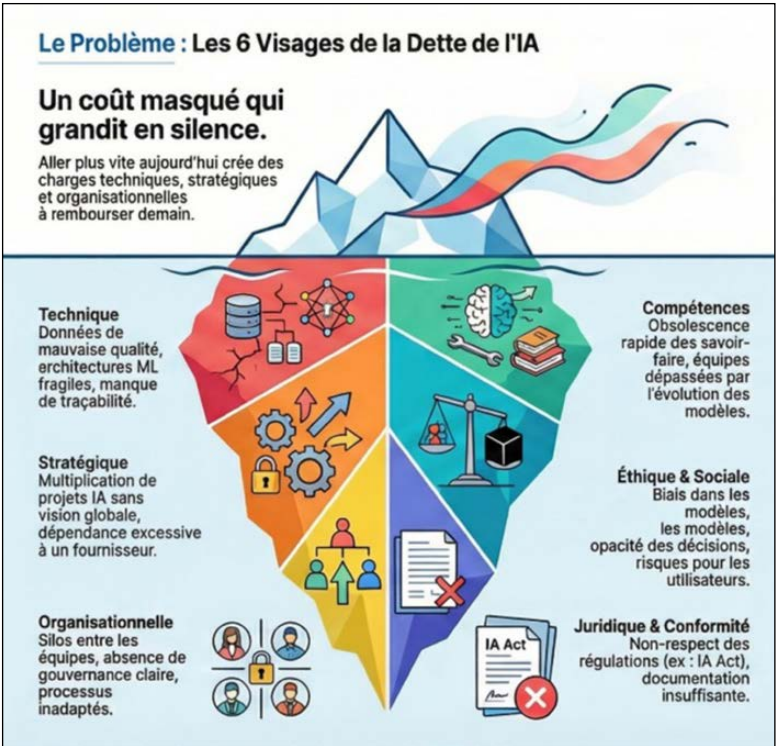
- **Niveau 1 (Fondation) :** Infrastructure et Data (linéage, qualité, versioning).
- **Niveau 2 (Modèles) :** Robustesse et explicabilité (monitoring continu, gestion des risques).
- **Niveau 3 (Processus) :** Responsabilité et ownership (comités d'arbitrage, rôles RACI clairs).
- **Niveau 4 (Stratégie) :** Alignement business et priorisation des investissements.
- **Niveau 5 (Culture) :** Adoption responsable, éthique vécue et formation continue.

C. Vers une Gouvernance Active et Opérationnelle

La gouvernance ne doit plus être déclarative (chartes passives) mais active. Cela implique le passage d'un contrôle ponctuel à une surveillance continue. L'objectif est d'intégrer des mécanismes de « Human-in-the-loop » (HITL) sur tous les livrables critiques. Le consultant devient ainsi le garant final, assurant un double verrou de sécurité contre les hallucinations et les erreurs factuelles, transformant la rigueur en actif économique.

D. La Maîtrise de la Dette comme Avantage Compétitif

Les organisations qui réussissent ne sont pas celles qui déploient le plus d'IA, mais celles qui déploient l'IA la plus fiable. En cartographiant et en « remboursant » régulièrement sa dette IA, le cabinet sécurise sa scalabilité. Cette discipline permet de passer du *Knowledge Capitalism* (possession du savoir) au *Capability Capitalism* : la capacité à créer du sens et à pivoter plus vite que le marché dans un environnement technologique instable.



La Dette Maîtrisée est un Avantage Compétitif.

Les organisations qui structurent leur gouvernance IA ne font pas que réduire leurs risques. Elles gagnent sur tous les tableaux.



Ethique et Gouvernance : L'Exigence du "Ethics by Design"

Dans le nouvel âge du conseil, l'éthique n'est plus une contrainte de conformité, mais une condition de performance. Le cabinet doit adopter une approche *Ethics by Design*, où les garde-fous (filtres de biais, auditabilité, transparence) sont intégrés dès la conception des outils.

Cette gouvernance repose sur trois piliers :

**La Transparence :** Informer systématiquement le client de la part de l'IA dans la production.

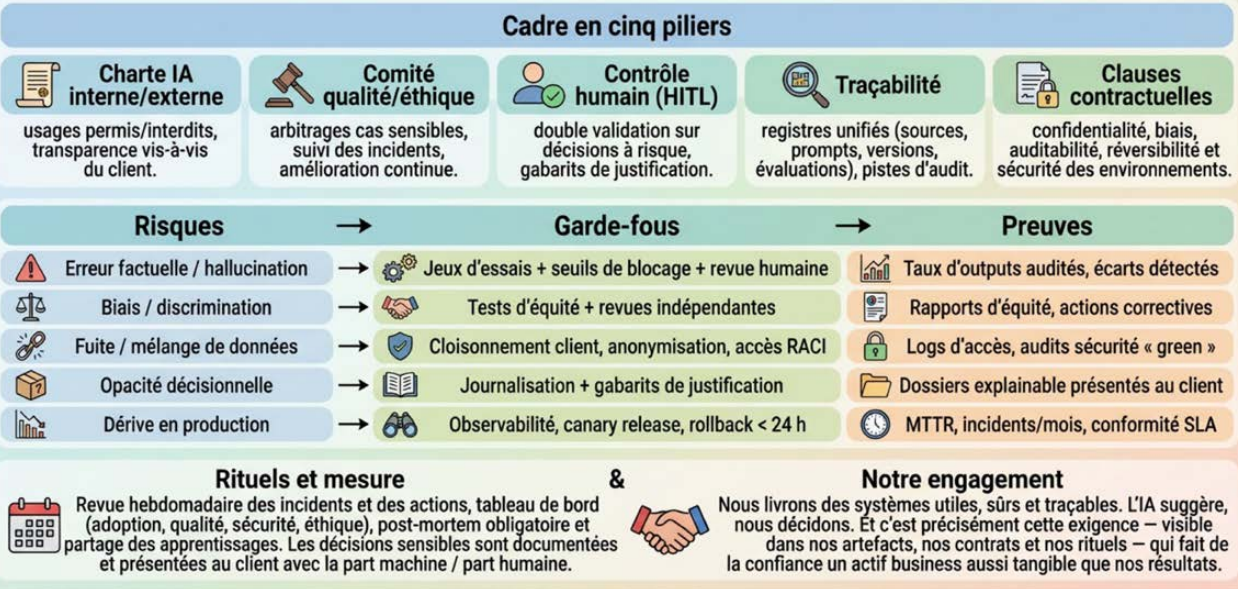
**L'Explicabilité :** Être capable de justifier chaque recommandation, même issue d'un modèle complexe.

**La Responsabilité :** Maintenir un contrôle humain souverain (*Kill Switch*) sur chaque processus automatisé.

*La confiance est le seul actif qui ne peut être automatisé : elle se construit par une preuve de contrôle rigoureuse.*

Gouvernance responsable & qualité

Nous faisons de la confiance un avantage compétitif : L'IA nous augmente, mais l'humain reste responsable : nos dispositifs doivent rendre auditable ce que l'IA produit et explicite la part de jugement. Cette gouvernance protège le client, nos équipes, et notre réputation — et elle accélère l'adoption.





# 7.7. Bâtir une Infrastructure et une Stratégie Data "(I)Agent-Ready"

La maturité IA d'un cabinet ne se mesure pas au nombre de chatbots déployés, mais à l'intégration de la technologie au cœur des missions critiques (restitutions COMEX, due diligences, décisions d'investissement). Passer d'un usage périphérique - ie reformulation, synthèse - à une réelle capacité de production exige de transformer l'outil individuel et « bricolé » en une infrastructure collective, gouvernée et industrialisée.

## A. De l'Expérimentation Individuelle à la Capability Collective :

L'adoption réelle stagne souvent car les outils génériques échouent à produire des livrables « client-ready » respectant les standards de qualité et les *storylines* propriétaires du cabinet.

La maturité impose de transformer les usages en *capabilities* collectives : prompts métier structurés, bases factuelles maintenues et formats de livrables standardisés. L'impact durable ne naît pas de l'outil seul, mais de sa traduction en pratiques communes, permettant aux consultants de défendre des résultats dont ils maîtrisent les sources et les hypothèses.

## B. Industrialisation : Le Pivot MLOps et LangOps :

L'architecture du SI doit évoluer pour supporter l'IA Agentique. Sans une gouvernance rigoureuse de la chaîne « Données → Prompts → Agents », le risque d'erreurs factuelles est démultiplié.

Le cabinet doit instaurer des pratiques de MLOps et LangOps pour assurer le versioning des modèles, la

traçabilité des sorties et l'évaluation continue. Cette « fabrique fiable » est le prérequis indispensable pour engager la responsabilité du cabinet sur des

contrats de résultats (outcome-based).  
**Exemple d'Indicateurs à mettre en place pour piloter une adoption mature :**

Exigence	Pratiques clés	Indicateurs
Qualité de la donnée	Règles de complétude/cohérence, data owners, contrôles automatiques	% jeux certifiés, incidents qualité/mois
Traçabilité	Registre unifié (sources, prompts, versions, évaluations)	% livrables avec journal complet
Robustesse modèle/prompt	Tests de non-régression, seuils de blocage, canary release	Couverture de tests, rollback<24h
Sécurité & conformité	Accès RACI, chiffrement, anonymisation, revues RGPD/AI Act	Incidents sécurité = 0, audits "green"
Contrôle humain (HITL)	Double validation sur cas sensibles, checklists de justification	Écarts critiques détectés, 0 litige qualité

## C. L'Impératif "Enterprise" : Sécurité contre Shadow IA

L'absence d'une solution interne performante pousse inévitablement les consultants vers le Shadow IA (outils publics), menaçant la confidentialité et la souveraineté des données.

Déployer une solution « Entreprise » sécurisée est un impératif stratégique. Cela implique un cloisonnement strict par client, une anonymisation des données et un registre de traçabilité unifié. La confiance client repose sur cette capacité à garantir une étanchéité totale et une conformité aux réglementations (RGPD, AI Act).

- AI Ethicist : pour encadrer l'usage.
- Cogniticien : pour s'assurer que l'IA "pense" de manière compatible avec les capacités, limites, biais et modes de raisonnement humains, et qu'elle s'intègre correctement dans des processus de décision réels

## En résumé :

La maturité IA d'un cabinet n'est plus une question de démonstration, mais de transmission. Elle se valide par la création d'assets concrets, contrôlés et réutilisables, capables de survivre au-delà de l'expérimentation initiale pour devenir un standard de sérieux et un différenciateur métier.

## D. Capital Humain : Nouveaux Rôles pour le Passage à l'Échelle

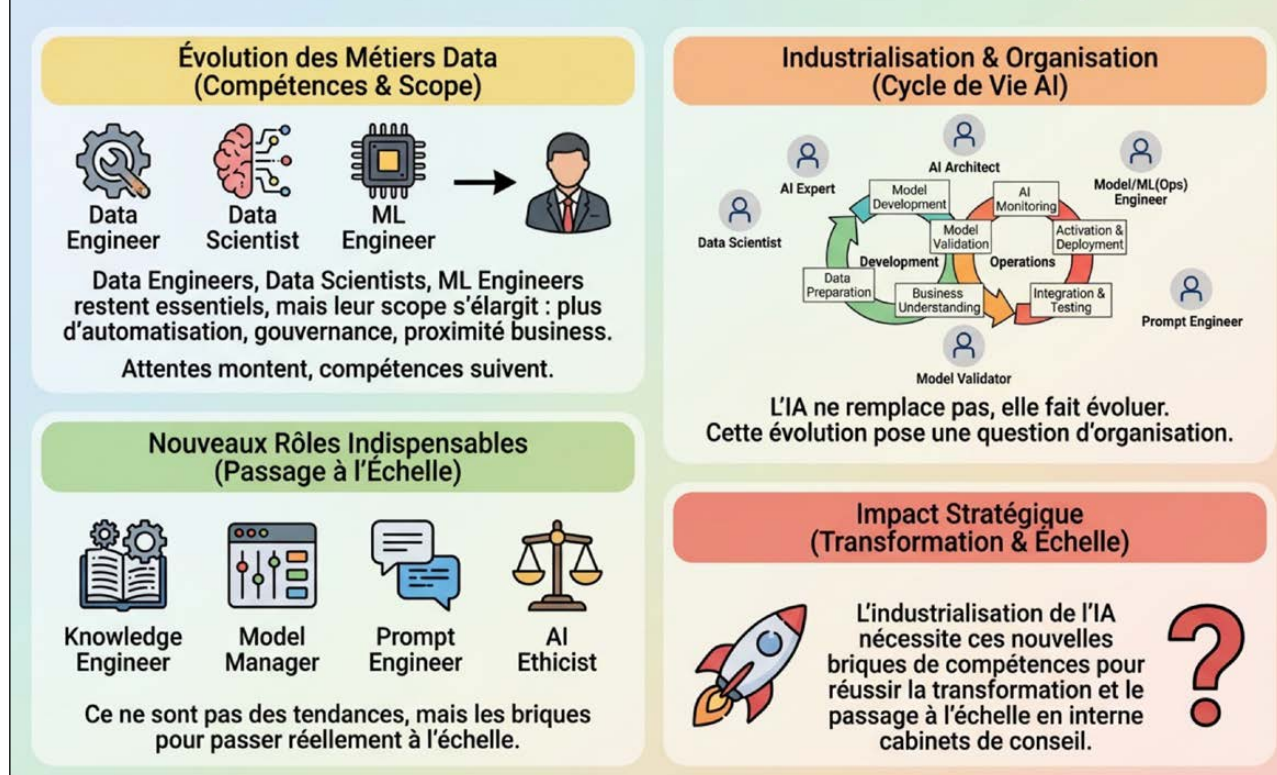
L'industrialisation ne remplace pas les métiers de la data, elle les fait évoluer vers une proximité accrue avec le business. Pour piloter cette infrastructure, de nouveaux rôles deviennent pivots :

- Knowledge Engineer : pour structurer la connaissance.
- Model Manager : pour piloter les modèles.
- Prompt Engineer : pour optimiser l'interaction.





## Le conseil à l'ère de l'IA - Évolution des Rôles & Compétences



## 7.8. Valoriser et Monétiser les Actifs (Assets)

L'essence de l'approche *Asset-based consulting* consiste à transformer l'expertise volatile en actifs tangibles, maintenus et monétisables. Il ne s'agit plus seulement de « produire » pour une mission, mais de capitaliser sur chaque intervention pour bâtir un patrimoine exploitable durablement.

### A. Identifier et qualifier les actifs stratégiques

Dans un environnement où l'IA peut automatiser l'analyse brute, la valeur du cabinet se déplace vers ses actifs intangibles et propriétaires. Identifier ses actifs critiques demande de distinguer ce qui

relève de la commodité de ce qui crée un avantage concurrentiel durable : expertise métier codifiée, données sectorielles uniques et plateformes technologiques.

- **Le passage du « Smart » au « Trust »** : Au-delà de la pertinence technique, l'actif doit intégrer une dimension de responsabilité (cabinet à mission) et de « chaleur augmentée ».
- **L'humain au cœur de l'actif** : Si l'IA produit le plan d'action, l'actif stratégique reste la méthode permettant l'appropriation émotionnelle et l'engagement des équipes.
- **Le consultant comme « Patient Zéro »** : Le cabinet doit tester et valider ses propres actifs

en interne avant de les projeter chez ses clients, garantissant ainsi leur robustesse.

### B. Industrialiser le patrimoine intellectuel

Pour passer du prototype de mission à l'actif « prêt-à-vendre », le cabinet doit adopter une rigueur de product management. Chaque livrable à fort potentiel suit un cycle de vie court et exigeant pour garantir sa pertinence :

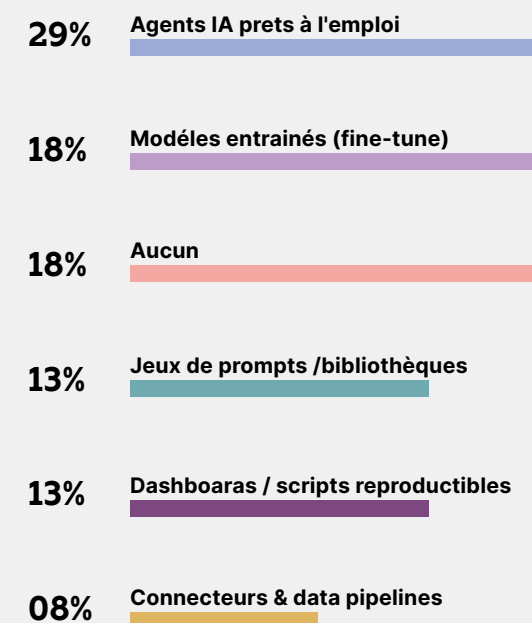
- 1. Standardisation** : Création de gabarits, jeux d'essais, protocoles de sécurité et traçabilité des sources.
- 2. Agents spécialisés** : Développement d'agents IA sectoriels ou de bibliothèques de prompts versionnés capables d'accélérer la livraison.
- 3. Maintien en condition opérationnelle** : Contrairement à un livrable statique, l'actif est vivant. Il nécessite des SLA de mise à jour (correctifs, évolution des modèles) et un arbitrage trimestriel (*Kill or Fix*) pour assurer sa performance.

### C. Structurer les nouveaux modèles de monétisation

L'approche par actifs permet de décorrélérer le revenu du temps passé en introduisant des modèles de revenus récurrents et scalables. Cette transition nécessite une gouvernance dédiée, notamment via un **Comité Portefeuille** trimestriel.

- **Modèles de revenus** : Déploiement de licences annuelles, d'abonnements à des plateformes (cockpits de pilotage) ou de facturation au « jeton » d'usage pour les diagnostics express.
- **Indicateurs de valeur (KPIs)** : Le succès ne se mesure plus seulement à la marge projet, mais au taux de réutilisation par actif, à la part de revenus récurrents et au NPS spécifique à l'outil ou à la méthode.
- **Exemple** : Un diagnostic « efficacité retail » ne sera plus facturé au temps de consultant, mais à la licence d'accès au score propriétaire.

### Pour quels actifs envisageriez-vous une facturation séparée (achat, licence, abonnement) au delà des honoraires de mission?



D. Sécuriser la propriété intellectuelle (PI) à l'ère de l'IA

L'IA générative brouille les frontières de la propriété intellectuelle. Il est crucial de clarifier contractuellement la nature de ce qui est livré pour préserver la capacité de R&D future du cabinet.

- **Actifs préexistants** : Ils restent la propriété exclusive du cabinet, le client ne disposant que d'un droit d'usage licencié.
- **Actifs co-créés** : Le contrat doit définir strictement les droits de propriété partagée et les limites d'exploitation, notamment pour éviter que la restitution du code source ou de l'intégralité des actifs ne détruise la marge du cabinet.

➤ **Données clients** : Elles demeurent la propriété du client, mais le cabinet doit pouvoir exploiter les enseignements anonymisés pour enrichir ses modèles globaux.

Exemple : Référentiel des Familles d'Actifs Propriétaires

Ce référentiel définit la typologie des actifs que le cabinet industrialise pour soutenir l'approche *Asset-based consulting*. Chaque actif est conçu pour être indépendant du temps passé et valorisé selon l'impact produit.

Famille d'actif	Définition & Utilité	Exemples Concrets	Contenu "Prêt-à-vendre"	Modèle de Revenus & Usage	KPIs de Valeur & Performance
1. Diagnostics Express & Benchmarks	Évaluation rapide d'une situation client par rapport à un standard marché ou une base de données propriétaire.	Score « Efficacité Promo » (Retail) ; Audit de maturité IA générative.	Questionnaire digitalisé + algorithme de scoring + rapport de préconisations automatisé.	Licence "One-shot" ou Abonnement Annuel. Droit d'usage pour X évaluations/an.	Délai de diagnostic (Time-to-insight), NPS, Taux de conversion en mission de transformation.
2. Bibliothèques & Frameworks Méthodologiques	Capitalisation de savoir-faire contractuels, méthodologiques ou réglementaires testés.	Référentiel de clauses « Outcome-based » ; Checklists de conformité HITL (Human-in-the-loop).	Base documentaire structurée + modèles de contrats + cas d'usage + arbres de décision.	Usage interne illimité. Licence client pour accès à la base de connaissance.	Taux de réutilisation interne, réduction du risque juridique, nombre d'incidents évités.
3. Agents IA & Assistants Sectoriels	Micro-services d'intelligence artificielle entraînés sur des données ou expertises spécifiques au métier du client.	Agent d'orientation des sinistres (Assurance) ; Assistant d'analyse de conformité documentaire (Legal).	Prompts versionnés + base de connaissances RAG (Vector DB) + interface API/Chat.	Abonnement + Jetons (Tokens). Facturation au volume de requêtes traitées.	Gain de productivité (FTE), disponibilité (Uptime), taux de pertinence des réponses.
4. Plateformes, Cockpits & Jumeaux Numériques	Outils de pilotage et de simulation permettant une vision en temps réel et une aide à la décision continue.	Jumeau opérationnel Supply Chain ; Dashboard de suivi de l'empreinte carbone (ESG).	Interface UI/UX + connecteurs de données (API) + modèles prédictifs + monitoring.	SaaS (Subscription). Support 8×5 ou 24×7, mises à jour mensuelles incluses.	Taux d'adoption hebdomadaire (WAU), ROI mesuré à 90 jours, MTTR (Délai de résolution).
5. Accélérateurs de Données (Datasets)	Ensembles de données structurées et anonymisées permettant de nourrir des modèles ou de réaliser des études de marché.	Panel de comportements d'achat omnicanal ; Base de prix de marché B2B.	Fichiers de données qualifiés + modèles de visualisation (PowerBI/Tableau).	Vente de données ou accès plateforme. Mise à jour périodique.	Fraîcheur des données (Recency), exclusivité, précision des prédictions.

7.9. Piloter la Transformation et Mesurer son Impact (ROI)

La transformation doit être pilotée non seulement par des indicateurs d'efficacité, mais aussi par des mesures d'impact stratégique.

A. Définir des Horizons de Transformation Clairs

Le cabinet doit s'organiser autour d'horizons temporels mesurables :

- **Horizon 1 (6-12 mois)** : Développer la "fluency IA" de 100 % des consultants (+15 % de productivité attendue) et intégrer l'IA dans 50 % des méthodologies existantes.
- **Horizon 2 (1-2 ans)** : Construire des expertises spécialisées combinant métier et IA, et former 20 % de l'effectif comme "IA coaches".
- **Horizon 3 (2-5 ans)** : Redéfinir la proposition de valeur à l'échelle, en se positionnant sur l'orchestration d'écosystèmes IA (marché estimé à 150 milliards de dollars d'ici 2028).

B. Mesurer le ROI au-delà de la Productivité

Le succès doit être mesuré par des KPIs d'impact décisionnel, de qualité de curation et de vélocité d'insight. Le **ROI interne** est un bon point d'entrée chez les clients pour prouver l'impact. Se concentrer sur des cas d'usage courts, à faible risque, bien définis, dont l'évaluation et la mesure des résultats est factuelle (*Proof of Value - POV*) est préférable aux *Proof of Concepts* (POC) qui ne suffisent plus.

C. Adopter une Démarche d'Amélioration Continue

Le cabinet doit instaurer une **dynamique d'amélioration continue**, en ajustant la trajectoire via des revues trimestrielles. L'instauration d'un « AI Learning Log » partagé est une bonne pratique pour capitaliser sur les succès et les échecs et accélérer l'apprentissage collectif. Sur le chemin, certains bons principes - également valable hors IA - méritent d'être rappelés :

- Favoriser l'expérimentation et la collaboration (interne et externe)
- Développer vite, expérimenter, toutcasser, mieux se tromper, recommencer
- Ne pas négliger ce qui ne s'automatise pas
- Se donner les moyens - financiers et extra-financiers - de réussir



## 7.10. Nouer des Alliances Stratégiques et Maîtriser l'Écosystème

Le secteur du conseil traverse une phase de recomposition inédite. L'opposition historique entre grands cabinets et structures agiles s'efface au profit d'une dynamique d'écosystème où la survie dépend de la capacité à orchestrer des alliances hybrides : technologiques, financières et humaines.

### A. La supériorité opérationnelle de la spécialisation

L'évolution des attentes clients transforme radicalement la structure de la performance commerciale. L'automatisation des analyses de premier niveau par l'IA renforce la pression sur le positionnement : la valeur se déplace vers la profondeur d'expertise.

➤ **Le verdict des chiffres** : Les données de marché révèlent une hiérarchie claire. Les **spécialistes** affichent un taux de conversion de **67 %** pour un cycle de vente de seulement **21 jours**. À l'opposé, les **généralistes** stagnent à **20 %** de conversion avec un délai de closing deux fois plus long (**43 jours**).

➤ **Le risque de "commoditisation"** : Sans une spécialisation sectorielle ou fonctionnelle marquée, le consultant risque de devenir une simple ressource de substitution. La différenciation passera par l'hybridation : cultiver un savoir tacite irremplaçable tout en l'augmentant par des outils propriétaires.

### B. Le dilemme de l'échelle : concentration ou fragmentation ?

Le marché est pris en étau entre deux forces contraires. D'un côté, une concentration massive portée par des stratégies d'acquisition agressives ;

de l'autre, une fragmentation alimentée par l'essor des indépendants.

➤ **La quête de la taille critique** : Si l'échelle reste un levier pour capter les grands comptes globaux, elle doit servir à absorber les aléas du marché sans sacrifier l'agilité. Les structures trop petites contraignent souvent le client à devoir réintégrer lui-même la chaîne de valeur, ce qui crée une opportunité pour les cabinets capables d'offrir une solution complète.

➤ **L'agilité comme arme** : Les "licornes" du conseil prouvent que le passage à l'échelle est possible sans perdre en vitesse, à condition que la technologie serve de colonne vertébrale à l'organisation.

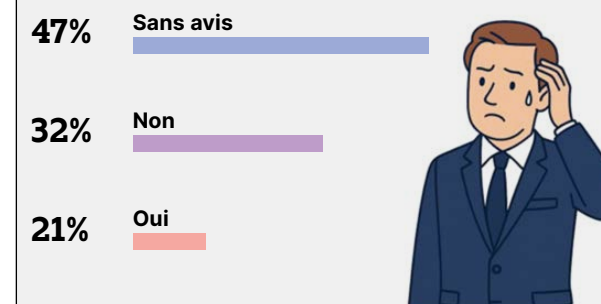
### C. L'irruption des "Barbares" et la montée du conseil interne

Le monopole du savoir des grands cabinets est bousculé par de nouveaux entrants qui redéfinissent la chaîne de valeur.

➤ **Plateformisation de l'expertise** : Des acteurs comme **Eden McCallum**, **Humancraft** (qui a levé 5 M€) ou **2PS** ont doublé leur nombre de freelances en 5 ans. Ils offrent aux clients une flexibilité totale que les modèles de pyramides classiques peinent à égaler.

➤ **La menace de l'internalisation** : Le conseil interne croît plus vite que le conseil externe (+8 % par an en Allemagne). Aujourd'hui, **70 % des groupes du CAC 40** disposent de leur propre cellule de conseil. Pour rester pertinent, le cabinet externe doit désormais se positionner sur ce que le client ne peut pas faire seul : l'innovation de rupture et la gestion de la complexité inter-services.

#### Le conseil va-t-il devenir un secteur à fort intensité capitalistique ?



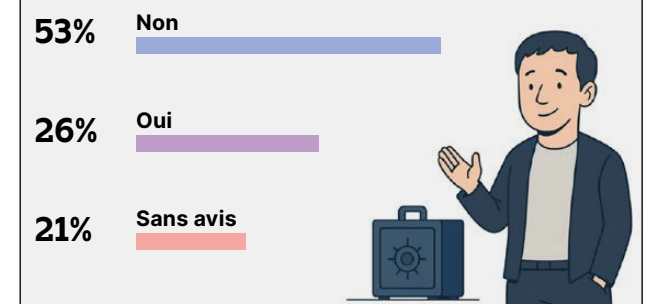
### D. L'intensification capitalistique et les nouveaux modèles de financement

Le conseil est devenu une classe d'actifs prisée par le Private Equity, séduit par des marges élevées et des revenus de plus en plus récurrents.

➤ **Des opérations d'envergure** : L'acquisition de **Guidehouse** par Bain Capital pour **5,3 milliards de dollars** en 2023, l'entrée de **Blackstone** chez **Sia Partners** (250 M€ en 2024) ou celle de **Carlyle** et **Bridgepoint** chez **Argon** illustrent cette tendance.

➤ **Le coût de la transformation** : Financer le développement de plateformes IA et la R&D demande des capitaux que l'autofinancement ne suffit plus toujours à couvrir. Cependant, l'entrée d'investisseurs impose un coût du capital élevé (> 10 %) et peut mettre sous tension la culture de partenariat historique. Le défi est de financer la croissance sans aliéner l'indépendance de la gouvernance.

#### Pensez-vous que l'avenir du conseil passe par l'arrivée de fonds d'investissements ?



### E. L'arbitrage technologique : la stratégie « Build vs Buy »

Face à l'IA, chaque cabinet doit définir sa posture technologique pour préserver ses marges.

➤ **L'approche "Build" (Propriétaire)** : À l'instar de McKinsey avec sa solution Lilli, certains font le choix du développement interne. Cela garantit une hyper-personnalisation, une sécurité maximale des données et une propriété intellectuelle totale, mais au prix d'investissements massifs et d'un risque d'obsolescence rapide.

➤ **L'approche "Buy" (Alliance)** : D'autres, comme Bain ou BCG, nouent des alliances stratégiques avec les géants de la tech (**OpenAI**, **Anthropic**, **Microsoft**). Cela permet un accès immédiat aux dernières innovations de rupture, mais nécessite une vigilance accrue sur la protection des données clients et une dépendance aux feuilles de route des fournisseurs.

## Le cas Capgemini x WNS

### Chaîne de valeur du conseil : intégration ou réintermédiation ?

En juillet 2025, Capgemini a annoncé l'acquisition de WNS pour 3,3 milliards de dollars, marquant un tournant stratégique vers l'IA agentique et les services d'opérations intelligentes.

Cette annonce illustre un mouvement plus large : face à la complexification des demandes clients, les cabinets de conseil adoptent deux stratégies opposées.

Certains misent sur l'intégration verticale – en internalisant la stratégie, le design, la data et la technologie – tandis que d'autres privilégient l'intermédiation à travers des écosystèmes de partenaires.

Cette organisation de la chaîne de valeur du conseil devient un levier stratégique majeur, influençant la réactivité, la qualité et la rentabilité des cabinets.

#### Questions clés :

- Jusqu'où faut-il aller dans l'intégration verticale des compétences ?
- Quels sont les risques d'un modèle trop intégré ou trop fragmenté ?

- Quels types de partenariats créent le plus de valeur ?

#### Les échanges soulignent que :

- Le logiciel représente aujourd'hui la forme la plus aboutie du conseil.
- Les cabinets doivent intégrer leurs propres actifs d'IA, plutôt que d'utiliser des solutions tierces.
- Le choix des partenaires (startups, scale-ups, grands éditeurs) et du modèle de collaboration (commercial, JV, etc.) est crucial.
- L'intégration favorise la confiance, alors que la désintermédiation réduit les coûts de transaction.
- Les clients ne souhaitent pas payer pour la complexité d'un consortium d'acteurs.
- La différenciation passe par la création d'actifs propriétaires et une identité claire, face à la prolifération d'agréats d'indépendants.

**En conclusion, la réussite de la transformation IA du cabinet de conseil repose sur une symbiose entre l'innovation technologique (IA Agentique, Assets) et la revalorisation du jugement humain (Pensée Critique, Leadership). Les cabinets leaders seront ceux qui auront su apprendre et s'adapter plus vite, en faisant de la maîtrise de l'intelligence hybride leur avantage compétitif durable.**

## F. Vers un rôle d'Architecte de l'Alliance Client-IA

En conclusion, le consultant ne doit plus se voir comme un simple fournisseur, mais comme un architecte. Sa mission est d'aider le client à atteindre une autonomie stratégique dans un monde saturé d'IA.

- **Co-construction et partage des risques :** Les clients exigent désormais des modèles de rémunération indexés sur les résultats (*success fees*). Le cabinet doit donc accepter

une part d'incertitude en échange d'une relation partenariale de long terme.

- **Gouvernance de la confiance :** En s'articulant autour de la transparence et de la traçabilité de l'IA, le cabinet devient le tiers de confiance indispensable entre les directions métiers, les directions achats (CPO) et les fournisseurs technologiques.



**TL;DR<sup>47</sup> :**

Le secteur du conseil fonctionne comme un accélérateur d'innovation, exposé en première ligne aux transformations que l'IA impose ensuite à l'ensemble des industries.

Parce qu'il combine intensité cognitive, production de livrables et prise de décision, il est un terrain d'expérimentation idéal pour mesurer la valeur réelle des agents, des copilotes et de l'automatisation.

Les cabinets deviennent des firme-plateformes, capables d'orchestrer écosystèmes, données et expertises, préfigurant les modèles organisationnels de demain.

L'économie des agents ouvre la voie à des marchés de la preuve, où la valeur ne repose plus sur la recommandation mais sur la performance observable.

Les innovations opérées dans le conseil (artefacts vivants, jumeaux décisionnels, agents opérationnels) sont directement transposables à d'autres secteurs de services.

La frontière entre logiciel, service et conseil devient floue : les cabinets s'hybrident et se "technologisent" pour rester centraux dans les chaînes de valeur.

Dans ce contexte, les cabinets pionniers montrent qu'une IA intégrée, gouvernée et responsable peut réinventer la production, l'organisation et la relation client.

Le conseil devient ainsi un laboratoire stratégique, révélant les impacts profonds de l'IA sur les modèles économiques, les compétences et les modes de collaboration.

Ce rôle d'avant-poste place la profession au cœur d'une transformation systémique qui concerne, au fond, tous les secteurs.

L'enjeu n'est pas la disparition du conseil, mais sa métamorphose, qui éclaire la mutation globale des services à l'ère de l'IA.

<sup>47</sup> TL; DR = Too Long ; Didn't Read

# Le conseil, laboratoire des autres secteurs ?

## LE CONSEIL COMME PRÉFIGURATION DE LA TRANSFORMATION DES AUTRES SECTEURS

### Perspective Élargie : Le Conseil comme Laboratoire

Le conseil est un laboratoire. Ce qui s'y joue annonce la transformation des services dans leur ensemble.

#### Passage de la firme à l'écosystème orchestré



#### Émergence de l'économie des agents



Montée en puissance des agents automatisés et de l'automatisation intelligente pour l'exécution.

#### Montée en puissance du "marché de la preuve"



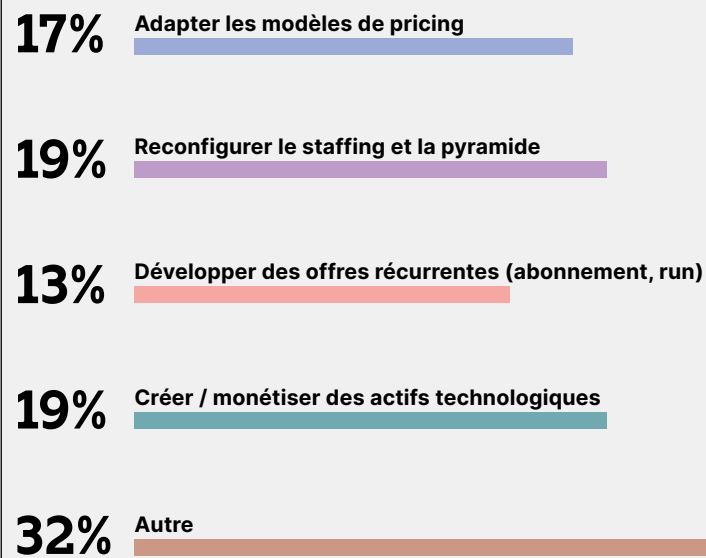
Valeur basée sur la démonstration d'impact et la garantie de résultats mesurables.

#### Transposition des modèles asset-based



L'approche asset-based (outils, données) s'étend aux RH, finance, audit, marketing, assurance, etc.

En tant que Partner, qu'elles sont vos priorités à 12 mois ?



## 8.1. De la “firme augmentée” à l’écosystème orchestré

Le conseil n’est plus une industrie fermée ; il devient un laboratoire. Ce qui s’y expérimente aujourd’hui annonce ce que vivront demain la plupart des secteurs à forte intensité cognitive : santé, finance, éducation, droit, ingénierie, culture. En connectant la donnée, les modèles et les agents, le conseil trace une voie vers une “économie de la preuve” fondée sur la transparence, la traçabilité et la collaboration.

Les grands cabinets ont déjà franchi cette étape. Ils ne se pensent plus comme des prestataires, mais comme des plateformes d’orchestration : des “fabrics” où interagissent consultants, clients, IA et partenaires technologiques dans un continuum de valeur. Les frontières de l’entreprise deviennent poreuses : un cabinet peut intégrer les données de son client, les enrichir par des modèles externes, les restituer sous forme d’agents opérant en autonomie partielle.

Ce modèle annonce la transformation organisationnelle à venir dans les autres industries : celle d’une entreprise-orchestre, où la hiérarchie cède le pas à la coordination distribuée. Dans un monde de “firme augmentée”, chaque acteur — humain ou machine — devient un nœud contributif d’un écosystème élargi. Le conseil, en se réinventant ainsi, propose une vision de l’économie post-Taylorienne : moins de silos, plus de synergies ; moins de contrôle, plus de pilotage par la donnée et la confiance.

Ce mouvement traduit une évolution culturelle autant que technique. Le management du XXI<sup>e</sup> siècle se définit par la capacité à orchestrer des intelligences hybrides : data, modèles, IA d’exécution, experts métiers et clients finaux. Le consultant de demain n’est plus seulement un “expert”, mais un “architecte d’interactions”, garant de la cohérence globale d’un système où la valeur se déplace en permanence.

## 8.2. Économie des agents et marchés de la preuve

L’émergence des agents autonomes est au cœur de cette mutation. Le conseil montre comment ces agents peuvent devenir les unités économiques fondamentales des organisations de demain. Aujourd’hui déjà, McKinsey déploie plus de 12 000 agents internes ; BCG, Bain, Deloitte ou Accenture intègrent des architectures multi-agents dans leurs plateformes de delivery et de knowledge management. Ces IA collaboratives gèrent la recherche documentaire, synthétisent des données, rédigent des livrables ou monitorent des KPIs client. Chaque agent, doté d’un périmètre clair et d’un protocole d’interopérabilité, devient un micro-acteur économique : il produit, interagit et prouve.

C’est cette logique de marché de la preuve qui se dessine : la valeur d’une action ou d’un service ne se mesure plus seulement à sa production, mais à la preuve vérifiable de son efficacité. Dans le conseil, cette bascule est déjà visible : le livrable statique laisse place à la preuve vivante,

instrumentée par la donnée (dashboards, logs, traces d’exécution). Les autres secteurs suivront : dans la santé, les traitements seront évalués par leurs résultats mesurés en temps réel ; dans l’éducation, par la progression observable des apprenants ; dans la finance, par la fiabilité des algorithmes de décision.

Ce passage à une économie des preuves pose trois enjeux : la standardisation des interfaces (API, ontologies, formats de données) ; la certification des modèles et agents (audits, éthique, souveraineté) ; la gouvernance des interactions entre humains et systèmes intelligents.

Dans ce cadre, le conseil joue un rôle de pionnier : il invente les métriques, les pratiques et les garde-fous qui deviendront demain les normes sectorielles. La maturité IA des organisations ne se mesurera plus au nombre de modèles déployés, mais à leur capacité à générer des preuves tangibles et reconnues de performance.



## 8.3. Des modèles d'affaires transposables aux autres secteurs de services

La réinvention du conseil esquisse un modèle économique que d'autres services adopteront rapidement. Trois dynamiques convergent : hybridation, automatisation, contractualisation par la preuve.

1. Hybridation : la valeur naît de la combinaison des talents humains et des IA spécialisées. Le modèle "humain + machine" devient la norme : l'humain conçoit, arbitre, contextualise ; la machine exécute, agrège, synthétise. Ce modèle s'appliquera à la médecine (médecin + IA diagnostique), au droit (juriste + IA jurisprudentielle), à l'éducation (enseignant + IA tutrice), à la création (auteur + IA générative).

2. Automatisation : les chaînes de valeur se reconfigurent autour du triptyque Data → Modèles → Agents → Delivery → Run. Ce continuum, déjà structurant pour les cabinets de conseil, s'étendra à d'autres secteurs : dans la banque, les processus KYC, conformité et scoring s'appuieront sur des agents interopérables ; dans l'industrie, la maintenance prédictive reposera sur des agents jumeaux numériques ; dans la formation, les parcours d'apprentissage deviendront adaptatifs et auto-améliorants.

3. Contractualisation par la preuve : le "contrat de résultat" remplace le "contrat de moyens". Dans le conseil, la mission n'est plus de produire un rapport, mais de générer une amélioration mesurable. Ce paradigme s'étendra à tous les métiers de service : on paiera un avocat pour le taux de succès, un enseignant pour la progression, un médecin pour les résultats thérapeutiques. Cette évolution bouleverse la comptabilité traditionnelle et impose de nouvelles normes d'évaluation de la valeur produite.

Le conseil, en pionnier, invente les modèles de partage de la valeur, les architectures de confiance et les standards de reporting qui deviendront la colonne vertébrale des services augmentés de demain. Il est probable que, dans les dix prochaines années, les cabinets qui auront su industrialiser cette approche deviendront les architectes d'un nouveau capitalisme cognitif, fondé sur la contribution mesurable et la coopération inter-systèmes.

## 8.4. Le Conseil peut montrer la voie à l'ère de l'IA

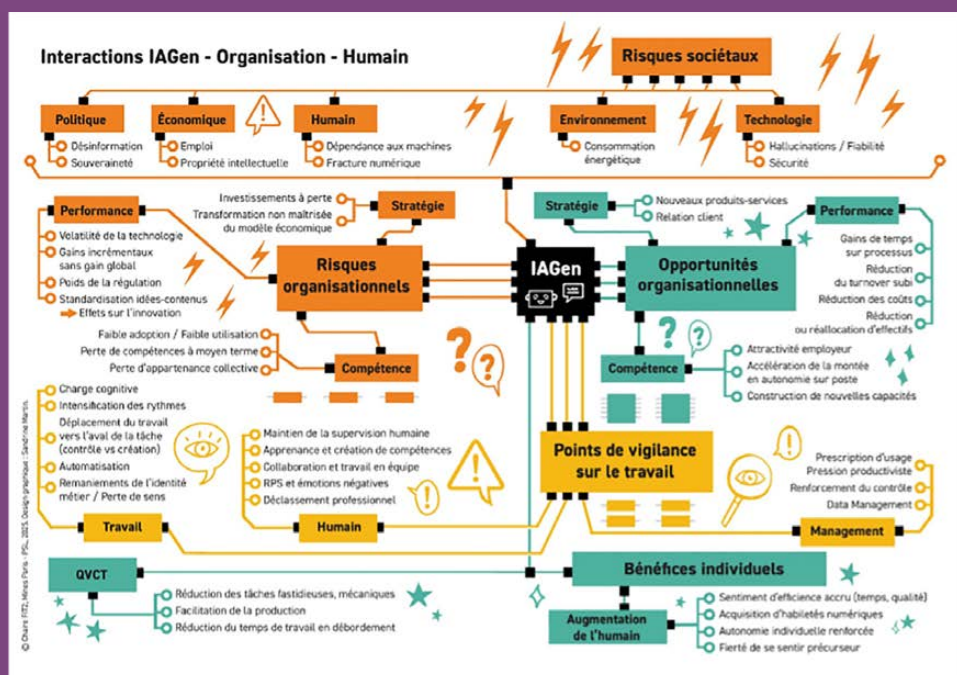
La transformation que traverse le conseil est un « modèle » qui préfigure celle de nombreux métiers intellectuels.

Toutes les professions fondées sur la collecte, le traitement et la présentation d'informations structurées sont concernées : traduction, comptabilité, recherche juridique, études de marché, enseignement. La vague IA touche tous les « cols blancs ».

Une étude de l'Université de Stanford (juillet 2025) estime que l'IA pourrait accélérer près de la moitié

des tâches dans les 100 métiers les plus courants. Les gains potentiels représenteraient 12 % du PIB. Mais ces gains dépendent fortement de la formation, des politiques d'accompagnement et de la vitesse d'adaptation.

Bien que les changements du monde du travail à l'ère de l'IA puissent apparaître vertigineux, le Conseil a déjà su se réinventer en profondeur par le passé pour s'adapter à la digitalisation du monde, tout en gardant une solide croissance.



Cette infographie, conçue par une équipe de la ChaireFIT2 de Mines Paris - PSL, résume à l'issue d'une immersion de plusieurs mois en 2025 dans 2 cabinets de conseil de taille importante, les impacts des IAGen sur 3 niveaux : la société, les organisations et les individus.

L'intérêt de ce travail de recherche porte plus particulièrement sur les points de vigilance à considérer pour le respect et la valeur du travail humain lors du déploiement organisationnel de l'IA (niveau jaune). En effet, lorsqu'on passe de l'usage individuel de ces techno à leur usage organisationnel, un certain nombre de risques apparaissent, qui ne concernent pas que la sécurité des données et les cyberattaques : intensification du travail, charge cognitive, prescription d'usage dans le cadre d'un travail réorganisé et normé, réduction du travail collaboratif et en équipe, remaniements du plaisir dans son travail ou de son identité métier, déclassement professionnel de ceux qui n'arrivent pas à suivre, homogénéisation des productions, négligence des apprentissages de fond versus montée en capacité rapide au poste, et j'en passe. Quand on entend le patron de Shopify dire à ses équipes de lui prouver qu'une

IA ne peut pas faire leur travail, ce n'est pas tant la technologie elle-même qui est à craindre que l'intention organisationnelle et managériale qui sous-tend son usage.

Il faut voir cette infographie comme un support de discussion entre équipiers et managers, ou entre managers, pour parler de notre travail réel avec les IAGen. Tout le monde n'a pas besoin d'être d'accord, mais cela permet d'ouvrir la discussion, de partager ses ressentis, ses craintes mais aussi le sentiment de satisfaction et d'efficacité que peuvent procurer ces outils. Qui se sent "augmenté" ? Pour quoi faire ? Qui ne ressent aucune amélioration dans son travail et pourquoi ? Qui n'a pas envie de les utiliser ? Discuter collectivement des usages et effets de l'IAGen au travail, c'est garder la maîtrise du travail que nous voulons pour le futur, sans céder aux promesses ultra-productivistes de ceux qui voudraient transformer toutes les boîtes en LLM géant.

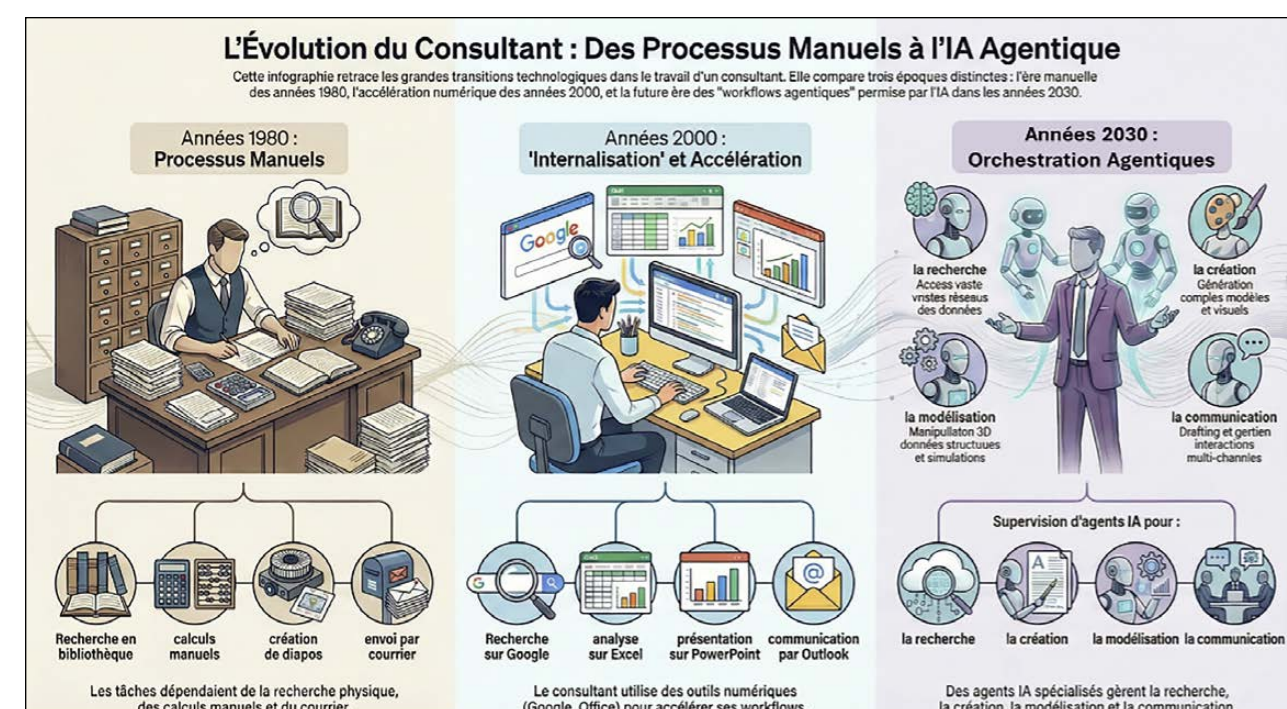
Comme toutes les publications de la Chaire FIT2, cette infographie est en open access. Elle figure également dans le livre Travailler avec les IA génératives (Presses des Mines) et sur le site de la chaire FIT2.

Ainsi les principales activités d'un consultant dans les années 1980 étaient bien différentes de celles d'aujourd'hui : la recherche d'informations se faisait dans des documents papier (classiers) ou des bibliothèques, la modélisation (calculs financiers, etc.) se faisait à la main ou par des équipes spécialisées (jusqu'à l'arrivée des tableurs Lotus), les diapositives étaient créées à la main, souvent également par des équipes dédiées, et l'envoi de documents était effectué par coursier ou par La Poste.

L'arrivée de Google et de Microsoft Office a radicalement changé (et accéléré) ces différents

workflows, obligeant les cabinets à adapter leurs process et les consultants à maîtriser de nouvelles compétences. La recherche d'information chronophage est devenue immédiate avec Google, la modélisation se fait directement dans Excel, PowerPoint permet la création et modification de slides par le consultant dans des délais brefs, et Outlook permet l'envoi de documents de façon quasi-instantanée.

Confronté à la vague de l'IA, le secteur du Conseil saura s'adapter, comme il a su le faire par le passé. Il pourra montrer la voie à ses clients confrontés aux bouleversements à venir.



## Conclusion

La transformation du conseil par l'IA ne constitue pas une exception ; elle offre un miroir anticipateur de ce qui attend les autres secteurs de l'économie. En s'adaptant à l'ère des agents, des données et des preuves, le conseil redéfinit trois fondements du monde professionnel : la nature de la valeur, désormais démontrable ; la structure des organisations, désormais interconnectée ; et la place de l'humain, désormais recentrée sur la décision, la créativité et la responsabilité.

Ce que le conseil vit aujourd'hui — désintermédiation, automatisation, hybridation — sera demain le quotidien des professions intellectuelles. En ce sens, le cabinet augmenté n'est pas la fin du conseil : c'est le prototype d'un nouveau modèle économique et culturel, où chaque entreprise devient une organisation apprenante, orchestrée et augmentée.



**TL;DR<sup>48</sup> :**

Le conseil à l'ère de l'IA : de l'intelligence abondante à la responsabilité rare.

L'intelligence artificielle n'annonce ni la fin du conseil, ni sa simple modernisation. Elle agit comme un révélateur brutal de ce que le métier a toujours été — et parfois oublié d'être. Dans un monde où l'intelligence analytique devient abondante, rapide et accessible, la rareté ne se situe plus dans l'information, mais dans la capacité à décider, à assumer et à transformer.

Le conseil n'a jamais été une industrie d'idées. Il a toujours été, fondamentalement, une industrie de réduction d'incertitude. Dans des systèmes complexes — entreprises, administrations, filières — les décisions n'échouent pas faute d'informations, mais parce que celles-ci sont contradictoires, distribuées, politisées, et difficiles à convertir en action cohérente. Historiquement, le cabinet de conseil a joué ce rôle thermodynamique essentiel : catalyser le changement, trier le bruit du signal, produire une narration opérable et apporter une légitimité externe lorsque l'arbitrage interne devenait trop coûteux.

L'IA attaque frontalement une partie de ce rôle : la production industrielle de contenu, d'analyses et de diagnostics standardisés. Elle compresse des cycles qui prenaient des semaines en quelques heures, automatise une large part des tâches historiquement réalisées au bas de la pyramide, et fait exploser les modèles fondés sur le volume de travail intellectuel répétitif. Mais elle ne fait pas disparaître la demande de transformation — elle la rend plus fréquente, plus rapide, plus complexe et plus risquée.

Le véritable goulot d'étranglement n'est désormais plus l'intelligence, mais l'implémentation et la confiance. Plus l'IA élargit l'espace des possibles, plus elle accroît le besoin de cadrage (formuler le bon problème), d'arbitrage (choisir sous contrainte), de conduite du changement (aligner humains et incitations), de gouvernance (sécurité, conformité, traçabilité, gestion des risques modèles) et d'ancrage dans le réel — processus, systèmes d'information, opérations. Autant de dimensions que la technologie, seule, ne sait pas encore maîtriser.

C'est là que se dessine la ligne de fracture du conseil. Ce qui décline, parfois brutalement, c'est le conseil de friction : benchmarks génériques, livrables standardisés, valeur indexée sur le jour-homme et la taille des équipes. Ce qui prospère, en revanche, c'est le conseil de responsabilité : celui qui construit et opère des capacités, qui vend de la preuve et de l'impact, qui assume la gouvernance de l'IA, la sécurité, la conformité, l'éthique appliquée — non comme discours, mais comme dispositifs concrets.

L'IA ne tue pas les cabinets de conseil. Elle tue la rente du conseil. Elle oblige la profession à redevenir ce qu'elle prétend être : un art de la décision en environnement incertain, adossé à l'exécution, et garanti par la confiance. Les cabinets qui gagneront seront ceux qui accepteront trois bascules majeures : du livrable au système (installer une capacité plutôt que livrer un deck), de la main-d'œuvre au logiciel (actifs, plateformes, agents, industrialisation), et de l'expertise à la responsabilité (assumer la gouvernance, la traçabilité et les conséquences des décisions).

Au fond, le conseil augmenté par l'IA ne repose pas sur une promesse technologique, mais sur une exigence renouvelée. Plus l'IA est puissante, plus le rôle humain devient central. Le futur du conseil se jouera moins sur la capacité à produire de l'intelligence que sur celle à en faire quelque chose — lucidement, collectivement et durablement.

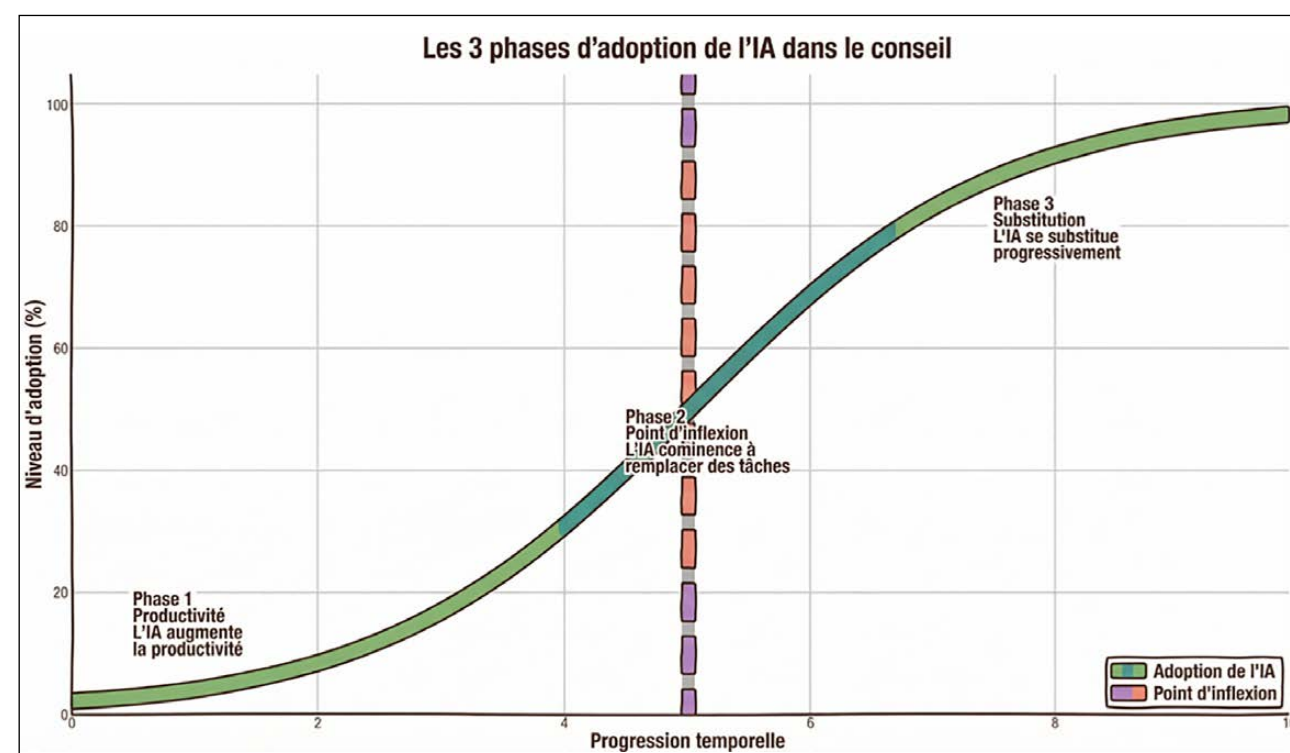
Conclusion

# Le consultant de demain, producteur et orchestrateur de l'intelligence

<sup>48</sup> TL; DR = Too Long ; Didn't Read

La transformation du conseil par l'IA n'est pas une menace à subir, mais une refondation impérative de la valeur et des compétences. L'industrie a franchi le point d'inflexion où l'IA ne se contente plus d'augmenter la productivité, mais commence à se substituer aux tâches routinières. Ce livre blanc, fruit d'un travail collectif et hybride (H+IA), confirme une conviction centrale : le conseil ne meurt pas, mais l'ancien modèle — lourd, pyramidal et fondé sur la facturation du temps passé — sera à court / moyen terme obsolète.

L'heure n'est plus à l'expérimentation opportuniste, mais à l'action structurée, car la fenêtre de l'adaptation se referme rapidement. Les cabinets qui gagneront sont ceux qui sauront conjuguer **profondeur humaine, puissance technologique et excellence opérationnelle**.



## I. Le basculement de la valeur : du temps à la preuve

La première métamorphose est la fin de l'économie du document statique. L'IA a réinitialisé la référence mentale des clients sur ce qui est possible en termes de vitesse et de profondeur d'analyse. Les clients n'achètent plus des heures de travail ou des rapports ; ils exigent des **preuves d'impact et des solutions opérationnelles durables**.

Les directions générales formulent désormais leur demande autour du quintette : **Faster, Better,**

**Stronger, Cheaper, Safer.** L'IA, en automatisant la recherche et la synthèse, a rendu la valeur des livrables standardisés **vulnérable à la commoditisation**. L'obsession du tarif journalier moyen (TJM) devient une **pratique dangereuse** qui risque d'inciter les cabinets à l'automatisation cachée.

Face à ces enjeux, le consultant doit faire face à un double impact et choisir la voie de l'augmentation :

## L'IA dans le conseil : Double Impact, Double Enjeu

### L'IA, un Moteur de Revenus Externe Majeur



Croissance externe, nouvelles offres de services, différenciation concurrentielle.

### Des Investissements Internes Massifs



Technologies, formation, transformation des processus, gestion des données.

### Deux Futurs Possibles : Augmentation ou Remplacement



#### Augmentation

Collaboration Homme-Machine, valeur ajoutée humaine.



#### Remplacement

Automatisation complète, réduction des effectifs



Le véritable enjeu est donc de migrer d'un modèle basé sur l'effort vers un modèle aligné sur les **résultats tangibles**.

## II. Le Nouveau Contrat : Vendre des Capacités, non des Livrables

Ce basculement force la diversification des modèles d'affaires. Le temps-homme n'est plus l'unité de compte légitime. Les cabinets doivent assumer la bipolarité d'une offre hybride, entre industrialisation et artisanat premium.

## La transformation de la demande et les Nouveaux Business Models

### Économie du Document vs. Économie du Résultat



Outcome-based, Consulting-as-a-Service, Asset-based, Premium artisanal

### Nouveaux Modèles



Outcome-based  
Measurables



Consulting-as-a-Service



Asset-based  
Gears, data et data



Premium artisanal  
Craftsman tools



Quatre modèles stratégiques émergent pour capter la valeur :

1. Outcome-based consulting : Les honoraires sont alignés sur des résultats mesurables (ex. : économies générées), garantissant un alignement parfait avec l'intérêt du client.
2. Consulting-as-a-Service (CaaS) : Ce modèle inspiré du SaaS propose un abonnement donnant accès à un "conseil en streaming" — équipes hybrides et outils mis à jour en continu — créant une relation récurrente.
3. Asset-based consulting : Le cabinet monétise ses actifs réutilisables (agents spécialisés, diagnostics automatisés, bibliothèques sectorielles) sous forme de licences, offrant

scalabilité et différenciation.

4. Premium artisanal : Une offre haut de gamme sans IA pour les sujets critiques, valorisant l'expertise singulière et l'authenticité humaine.

Le livrable lui-même mute. Les clients exigent des artefacts réutilisables et des systèmes vivants. La crédibilité repose désormais sur la capacité du livrable à fonctionner réellement et à prolonger l'impact au-delà de la mission, et dans le même temps impose une exigence renforcée sur le storytelling et le design. Le cabinet devient un partenaire opérant encore plus qu'aujourd'hui, en tout cas plus jamais uniquement un fournisseur de rapports.

## III. L'Humain au cœur : L'Orchestrateur d'Intelligence Hybride

Si l'IA automatise les tâches analytiques (production brute, recherche documentaire), elle **amplifie paradoxalement la valeur des**

**compétences profondément humaines et non automatisables.** Le consultant devient un **architecte d'intelligence collective.**

Le profil du consultant augmenté repose sur l'équilibre entre des aptitudes renforcées et de nouvelles compétences jusque là moins prioritaires :

➤ **Le Jugement et le Discernement** : Les questions qu'aucun algorithme ne peut trancher (gérer les tensions politiques, anticiper la friction, assumer les choix difficiles) redeviennent le cœur du métier.

➤ **L'Intelligence Relationnelle et la Confiance** : Dans un monde d'IA, la capacité à établir la confiance, à décoder les non-dits et à naviguer dans la complexité politique est l'actif le plus précieux.

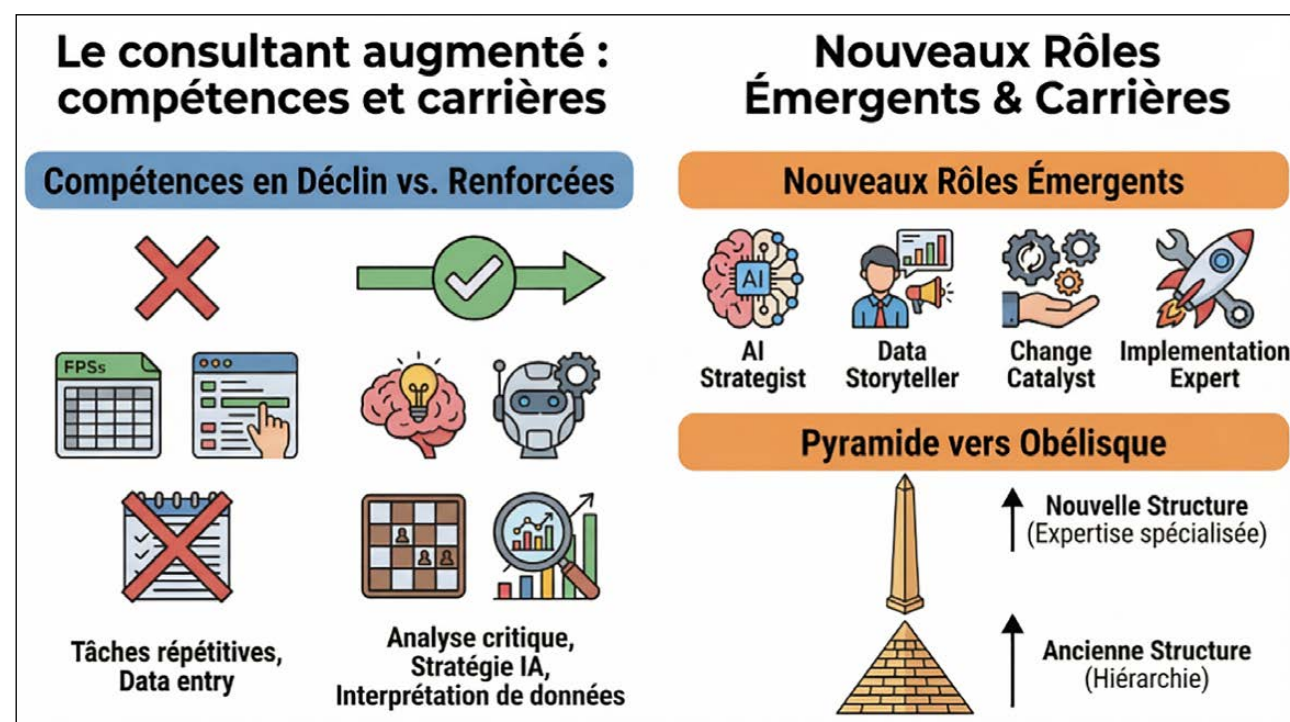
➤ **La Pensée Critique** : Il est vital de se prémunir contre la complaisance algorithmique ou l'hypnocratie, l'acceptation non critique des résultats lisses et rassurants générés par l'IA. Le consultant doit utiliser l'IA comme un "sparring partner intellectuel" pour pousser et stimuler la nuance.

➤ **Le Storytelling Stratégique** : L'IA génère des options, mais l'humain doit créer la narrative (l'ethos et le pathos) qui **mobilise l'action** et fait

basculer les décisions. L'art oratoire et la présence scénique sont critiques.

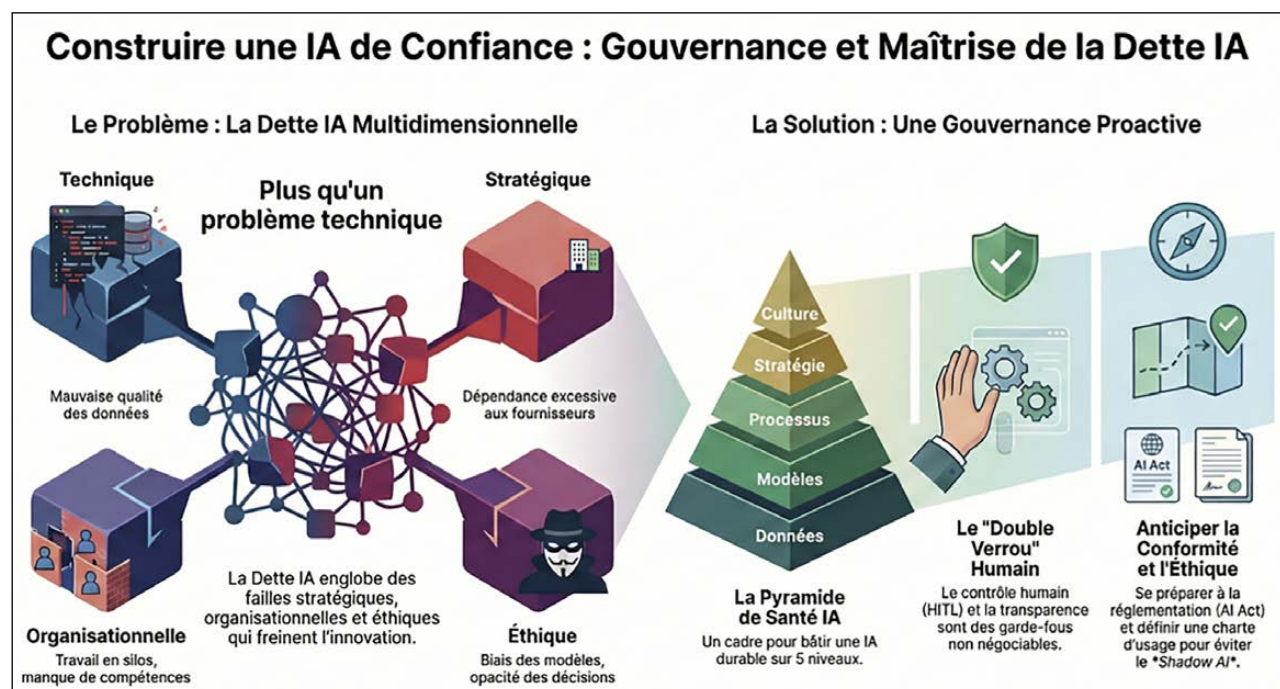
➤ **L'Agilité Cognitive** : Face à l'obsolescence rapide des compétences (passée à 2,5 ans en 2025), la capacité à désapprendre et réapprendre est la clé de la survie professionnelle.

Cette mutation conduit à la fin du modèle pyramidal classique pour un modèle plus **"obélisque"**, nécessitant des rôles inédits tels qu'**IA Strategy Director, Chief AI Ethics Officer** ou **Human-AI Collaboration Designer**.



## IV. Le Pilier de la Confiance : Gouvernance et Dette IA

Pour réussir, l'innovation technologique doit être encadrée par une gouvernance rigoureuse, faisant de la confiance un actif économique. Le risque majeur réside dans la **Dette IA**.



La Dette IA n'est pas uniquement technique (mauvaise qualité des données) ; elle est aussi stratégique (dépendance excessive aux fournisseurs), organisationnelle (silos) et éthique (biais, opacité). Le rôle du consultant est d'aider le client, et de s'appliquer à lui-même, à maîtriser cette dette pour en faire un avantage compétitif décisif.

Cela passe par une gouvernance proactive qui intègre les cinq niveaux de la Pyramide de Santé IA et le "double verrou" humain :

- **Transparence & Auditabilité** : Exiger la traçabilité des sources, la documentation des prompts et le niveau d'automatisation des livrables.
- **Le Contrôle Humain (HITL)** : Le Human-in-the-loop (HITL) est le garde-fou non négociable pour la relecture et la validation des livrables critiques, se prémunissant des hallucinations et des erreurs.
- **Conformité et Éthique** : Anticiper l'environnement réglementaire (comme l'AI Act européen) et définir une Charte d'usage de l'IA claire pour combattre le risque de Shadow AI et de fuite de données.

## IV. Conclusion : L'Architecte de la Symbiose

L'IA n'est pas un simple outil, mais une **onde de choc structurelle** qui reconfigure l'économie du conseil. Comme toujours, le marché du conseil se réinvente avec exigence, ambition et conviction, avant les autres secteurs.

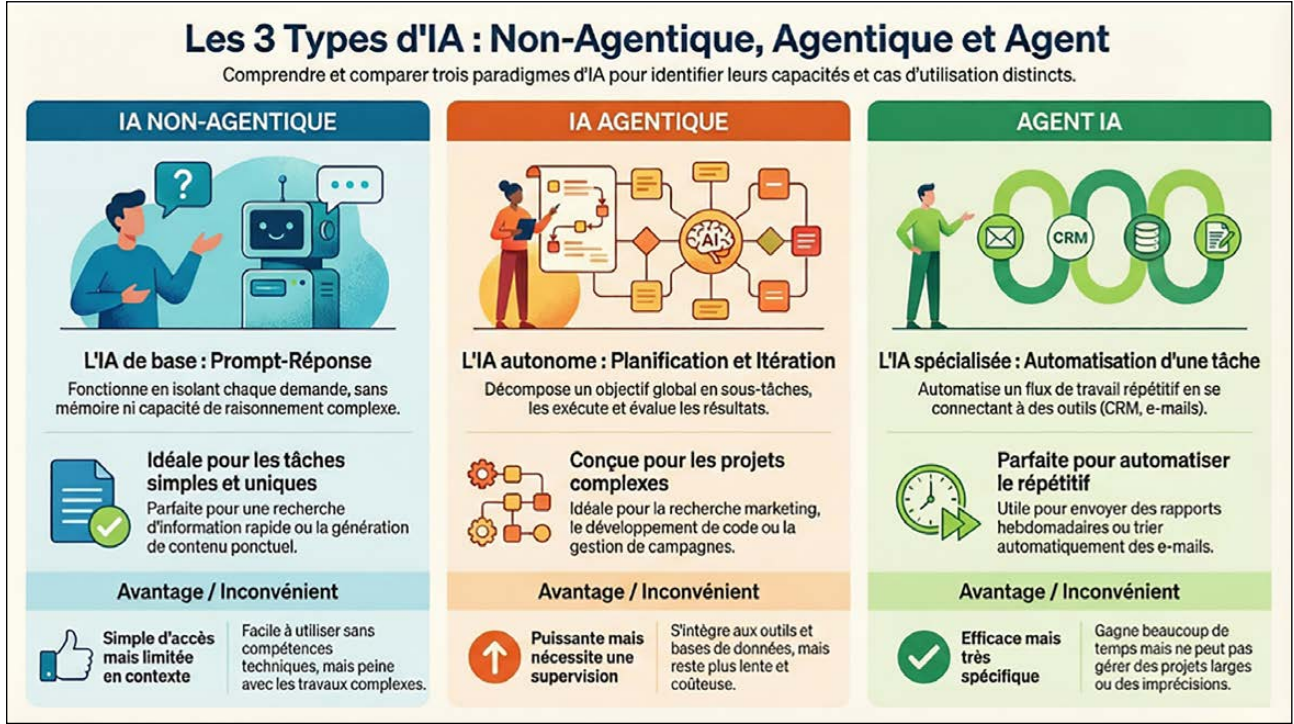
Le futur du conseil sera symbiotique. Il appartiendra aux **architectes de l'intelligence hybride** qui réussiront à orchestrer la puissance des agents (automatisation, vitesse, exhaustivité) avec la **singularité humaine** (jugement, empathie, création de confiance, leadership et mise en mouvement) indispensable pour réussir le dernier kilomètre : celui de la décision, de l'adoption, de la conduite du changement, de l'alignement durable des équipes.

L'IA ne signe pas la fin du métier de consultant. Elle déplace sa valeur. La question n'est plus : *peut-on encore faire du conseil à l'ère de l'IA ?* La vraie question est : **peut-on encore avancer sans elle ?** En embrassant cette mutation, les cabinets de conseil peuvent redéfinir leur rôle comme **partenaires stratégiques et créateurs de valeur ajoutée amplifiée et durable**, au cœur des transformations économiques et sociétales.



# Annexe Outils et Ressources

## Annexe Outils et Ressources 1 : Le piège ChatGPT, confondre outil et technologie



1. Une confusion massive... et dangereuse

Depuis l’irruption de ChatGPT dans l’espace public, une confusion s’est installée dans de nombreuses organisations — et parfois chez les consultants eux-mêmes : assimiler l’**Intelligence Artificielle** à **ChatGPT**.

Cette confusion est pourtant profonde.

Confondre IA et ChatGPT, c’est comme confondre Internet et Google Chrome.

ChatGPT n’est ni l’IA, ni même un modèle. C’est une **interface conversationnelle** permettant d’accéder à un type très particulier de modèles : les **LLM**, eux-mêmes fondés sur des architectures **Transformers**, issues de décennies de recherche en **machine learning** et en **intelligence artificielle**.

2. Pourquoi cette nuance est stratégique pour le conseil

Cette distinction n’est pas académique. Elle est **fondamentale pour la création de valeur**.

Lorsqu’une organisation dit “nous faisons de l’IA” alors qu’elle se contente de déployer ChatGPT, elle :

- agit au **niveau le plus superficiel** de la pile technologique,
- traite un **symptôme**, pas un système,
- expose ses équipes à des risques mal compris (hallucinations, sécurité, dépendance fournisseur).

Le rôle du consultant n’est donc pas de “déployer un outil”, mais de **situer l’outil dans un système**.

3. Où se situe réellement la valeur du consultant

La valeur du conseil n’augmente pas à mesure que l’on se rapproche de l’interface. Elle augmente à **mesure que l’on remonte la pile**.

Niveau	Valeur produite
ChatGPT	Productivité individuelle
IA Générative	Transformation des processus
IA / ML	Avantage compétitif durable
Gouvernance	Pérennité, confiance, souveraineté

Un consultant qui se limite à ChatGPT devient interchangeable.

Un consultant qui maîtrise la lecture systémique de l’IA devient stratégique.

4. Le repositionnement du métier de consultant

L’enjeu n’est pas d’utiliser l’IA, mais de savoir :

- **où l’utiliser**,
- **où ne pas l’utiliser**,
- **où l’humain doit rester central**.

Le consultant de demain n’est pas celui qui délègue tout à l’IA, mais celui qui **organise intelligemment la collaboration homme-machine**.

Cela implique :

- du **jugement**,
- de la **responsabilité**,
- une capacité à arbitrer dans l’incertitude.

5. Typologie des consultants face à l’IA

On observe aujourd’hui quatre profils distincts :

1. Le consultant spectateur

→ utilise ChatGPT comme un moteur de recherche amélioré

2. Le consultant augmenté

→ multiplie sa productivité par 2 à 5

3. Le consultant architecte

→ redessine les chaînes de valeur

4. Le consultant stratège IA

→ adresse gouvernance, risques, souveraineté, modèle économique

Les deux premiers profils seront rapidement banalisés.

Les deux derniers deviendront rares — et décisifs.

6. Conclusion : remettre ChatGPT à sa juste place

ChatGPT est une porte d’entrée.

L’IA est un changement de paradigme.

Le conseil est l’art de faire la différence entre les deux.

Ce n’est pas l’outil qui transforme l’entreprise.

C’est la manière dont on l’inscrit dans une vision, une gouvernance et un modèle opératoire.

L’institutionnalisation d’un “AI interview” dans les processus de recrutement renforce l’idée que l’organisation attend un mode de travail hybride “HITL” (Human-in-the-Loop) dès l’entrée dans le métier. Le cabinet cherche explicitement des profils capables de transformer l’IA en **outil d’exploration et de structuration**, tout en maintenant des réflexes de **contrôle qualité** : validation des sources, détection d’incohérences, explicitation du raisonnement. Cela suggère que les cabinets vont formaliser (ou devraient formaliser) des standards internes : **checklists de QC**, traçabilité, règles d’usage et formation au jugement critique.

Annexe Outils et Ressources 2 : Évaluation du potentiel d’automatisation / IAisation

Objectif

Cette grille d’évaluation a pour but d’aider les cabinets de conseil à **mesurer leur potentiel d’automatisation et d’intégration de l’IA** à tous les niveaux de leur organisation.

Elle s’appuie sur une méthodologie en 6 critères et 4 niveaux hiérarchiques typiques d’un cabinet

(Direction, Consultants, Fonctions support, Coordination opérationnelle).

Méthodologie d’évaluation

Chaque tâche est évaluée sur une échelle de 0 à 100 selon les 6 critères suivants :

N°	Critère	Question associée	Pondération suggérée
1	Répétitivité	La tâche est-elle répétitive et structurée ?	20 %
2	Prévisibilité	Les règles et processus sont-ils clairement définis ?	15 %
3	Digitalisation	Peut-elle être entièrement digitalisée ?	20 %
4	Interaction humaine	Nécessite-t-elle peu d’interaction humaine complexe ?	15 %
5	Créativité requise	Requiert-elle peu de créativité ou de jugement ?	15 %
6	Disponibilité technologique	Existe-t-il déjà des solutions techniques matures ?	15 %

Le **score global d’automatisation** = Moyenne pondérée des 6 critères.

Chaque cellule du tableau suivant peut être modifiée pour refléter la réalité du cabinet évalué.



1. Niveau Direction Générale (CEO, Managing Partner)

Tâche	Importance	Répét.	Prévis.	Digital.	Inter.	Créat.	Tech.	Score Auto.	Niveau
Préparer budgets et rapports	83	60	70	85	50	40	90	66%	■ Élevé
Analyser performance	78	50	60	80	40	30	85	58%	■ Moyen
Mettre en œuvre plans correctifs	79	40	50	60	30	25	70	46%	■ Moyen
Diriger politiques/ stratégies	81	30	40	50	20	15	60	36%	■ Faible
Négocier et approuver contrats	77	30	40	60	15	10	65	37%	■ Faible

Moyenne Direction : 45 % – Potentiel FAIBLE à MOYEN

2. Niveau Consultants (Managers, Seniors, Juniors)

Tâche	Importance	Répét.	Prévis.	Digital.	Inter.	Créat.	Tech.	Score Auto.	Niveau
Collecter / organiser des données	87	60	65	85	50	45	90	66%	■ Élevé
Documenter résultats et recommandations	81	65	70	85	55	40	90	68%	■ Élevé
Analyser données / développer solutions	86	50	55	75	40	25	85	55%	■ Moyen
Planifier études / procédures	78	45	50	70	35	30	75	51%	■ Moyen
Conférer avec clients/personnel	87	30	40	50	15	20	60	36%	■ Faible

Moyenne Consultants : 55 % – Automatisation MOYENNE

- **Juniors** : 60–70 % (collecte, documentation)
- **Seniors** : 50–60 % (analyse, synthèse)
- **Managers** : 30–50 % (coordination, relation client)

3. Niveau Fonctions Support (Assistantes, Back-office)

Tâche	Répét.	Prévis.	Digital.	Inter.	Créat.	Tech.	Score Auto.	Niveau
Gestion d'agenda et réunions	80	85	95	70	75	95	83%	■ Très élevé
Organisation de déplacements	85	90	95	75	80	95	87%	■ Très élevé
Traitement du courrier et documents	90	95	95	85	90	95	92%	■ Très élevé
Préparation de factures et rapports	75	80	90	65	70	95	79%	■ Élevé
Réponse à la correspondance routinière	80	85	90	70	75	95	83%	■ Très élevé

Moyenne Support : 77 % – Automatisation ÉLEVÉE

4. Niveau Coordination et Planning (PMO, Assistantes projet)

Tâche	Répét.	Prévis.	Digital.	Inter.	Créat.	Tech.	Score Auto.	Niveau
Planification missions et projets	80	85	90	70	75	95	82%	■ Très élevé
Suivi livrables et échéances	85	90	95	80	85	95	88%	■ Très élevé
Gestion des ressources et salles	90	95	95	85	90	95	92%	■ Très élevé
Préparation reporting et plannings	75	80	90	70	75	95	81%	■ Élevé

Moyenne Coordination : 85 % – Automatisation TRÈS ÉLEVÉE

Synthèse globale du cabinet

Fonction	Score moyen	Niveau	Technologies recommandées
Direction	45 %	■ Moyen	Power BI, Copilot, ChatGPT Enterprise
Managers	50 %	■ Moyen	Notion AI, ClickUp, Zapier
Consultants	55 %	■ Moyen	GPT-X, Tableau, DataRobot
Fonctions Support	77 %	■ Élevé	UiPath, Microsoft Copilot
Coordination / PMO	85 %	■ Très élevé	Asana, Monday, Calendly AI

Recommandations pour une feuille de route IA

Priorité	Horizon	Actions clés	Outils suggérés
1 – Quick Wins (3-6 mois)	Automatiser collecte de données, agendas, reporting	Power Automate, GPTs internes	
2 – Moyen terme (6-12 mois)	Intégrer RPA et copilotes documentaires	UiPath, Notion AI, Jasper	
3 – Long terme (12-24 mois)	Déployer agents IA pour analyses complexes	Azure ML, Claude, Dataiku	

Annexe Outils et Ressources 3 : Grille d'évaluation de la maturité IA d'un cabinet

Checklist d'auto-évaluation – Maturité IA des cabinets

1. Stratégie IA

- Avons-nous une feuille de route IA validée au COMEX ?
- L'IA est-elle intégrée dans notre plan stratégique à 3-5 ans ?
- Suivons-nous des KPIs dédiés à l'impact de l'IA sur nos missions ?
- Avons-nous défini un budget clair et récurrent pour l'IA ?

2. Offres & Business Model

- Avons-nous conçu au moins une offre IA commercialisable ?
- Savons-nous démontrer le ROI de nos offres IA à nos clients ?
- Expérimentons-nous des modèles de pricing alternatifs (forfait, outcome-based, abonnement) ?
- L'IA est-elle intégrée dans nos offres signature (celles qui nous différencient) ?

3. Compétences & Talents

- Nos équipes bénéficient-elles d'une formation régulière à l'IA (et pas seulement d'initiatives ponctuelles) ?
- Avons-nous créé ou recruté des rôles spécifiques liés à l'IA (data strategist, architecte IA, éthicien) ?
- Valorisons-nous les profils hybrides mêlant expertise métier et IA ?
- Investissons-nous dans l'apprentissage continu (bibliothèques de prompts, ateliers, peer learning) ?

4. Données & Infrastructure

- Avons-nous une gouvernance claire des données internes ?
- Utilisons-nous une infrastructure sécurisée et conforme pour entraîner et exploiter l'IA ?
- Exploitions-nous nos données comme un actif différenciant (benchmarks, bases sectorielles, historiques projets) ?
- Avons-nous défini des politiques claires de confidentialité et de partage ?

5. Culture & Organisation

- Les associés et managers incarnent-ils une posture proactive vis-à-vis de l'IA ?
- Encourageons-nous les expérimentations et la diffusion de bonnes pratiques IA ?
- Avons-nous mis en place des "IA champions" ou ambassadeurs internes ?
- L'hybridation humain-IA est-elle valorisée dans nos modes de travail (plutôt que perçue comme substitutive) ?

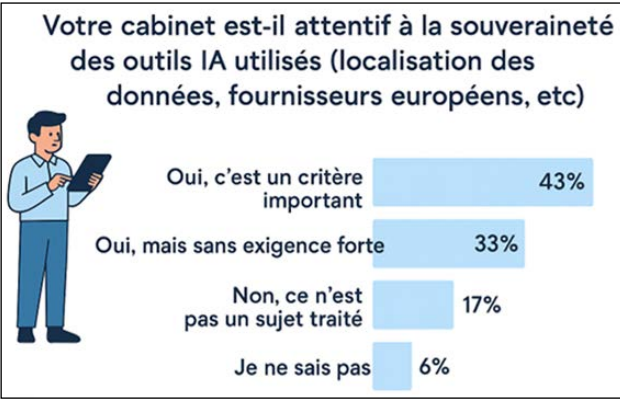
6. Éthique & Gouvernance

- Avons-nous une charte interne d'usage de l'IA, claire et partagée ?
- Informons-nous nos clients lorsqu'un livrable ou une analyse intègre de l'IA ?
- Auditions-nous régulièrement nos pratiques IA pour détecter biais et risques ?

➤ Disposons-nous d'un comité de suivi ou d'un référent éthique IA ?

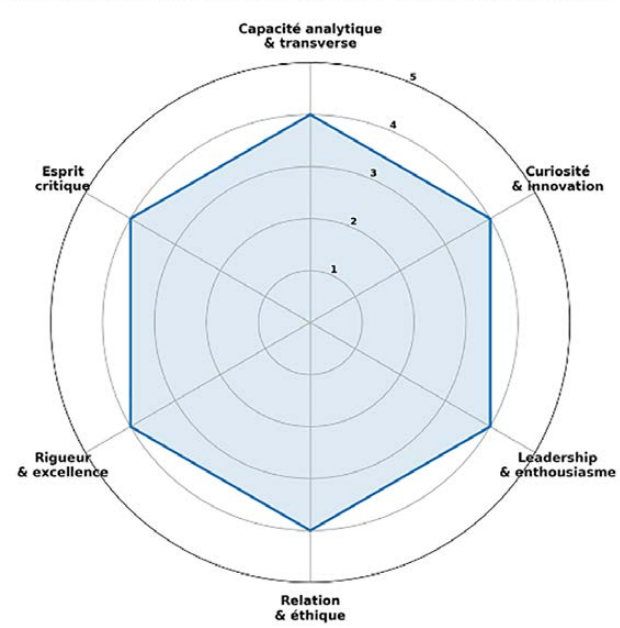
Sondage Club Consulting & Coaching (C3) d'HEC Alumni - Octobre à Décembre 2025

En pratique : un cabinet qui coche moins de 50 % des cases est plutôt Explorateur, entre 50 % et 75 % il est Constructeur, et au-delà de 75 % il tend vers un profil Pionnier.



Annexe Outils et Ressources 4 : Grille d'évaluation de la maturité IA d'un consultant

Fondamentaux du consultant augmenté - Outil d'auto-évaluation



Questionnaire enrichi – Fondamentaux du consultant augmenté

1. Capacité analytique & transverse

1. Nos analyses reposent essentiellement sur la donnée brute sans mise en perspective.
2. Nous savons exploiter des benchmarks simples mais sans systématiser la triangulation des sources.
3. Nous intégrons parfois une analyse transverse (multi-sources, multi-secteurs).
4. Nos analyses structurent systématiquement la donnée et la mettent en perspective stratégique.
5. Nous sommes capables de transformer des données complexes en **insights originaux et transverses** différenciants pour le client.



2. Curiosité & esprit d’innovation

- 1. Peu ou pas d’ouverture vers de nouvelles approches ou outils.
- 2. Curiosité ponctuelle, dépendante de quelques individus.
- 3. Adoption de nouvelles pratiques dans certains projets pilotes.
- 4. La curiosité et le test & learn font partie de notre culture d’équipe.
- 5. Nous challengons en continu nos méthodes et proposons régulièrement des solutions innovantes aux clients.

3. Leadership & enthousiasme

- 1. Les consultants exécutent sans véritable capacité à inspirer ou entraîner.
- 2. Quelques profils démontrent du leadership mais de façon isolée.
- 3. Nos managers savent embarquer des équipes dans les projets.
- 4. Le leadership et l’enthousiasme sont reconnus comme des leviers d’efficacité collective.
- 5. Nos équipes incarnent un leadership inspirant, mobilisant durablement collaborateurs et clients.

4. Relation & posture éthique

- 1. La relation client est transactionnelle et centrée sur la production.
- 2. Quelques bonnes pratiques relationnelles mais sans cohérence d’ensemble.
- 3. La relation est partenariale et la posture éthique explicitée ponctuellement.
- 4. La transparence et l’éthique structurent notre relation client au quotidien.
- 5. Nous sommes reconnus pour notre posture éthique exemplaire et notre capacité à instaurer une confiance durable.

5. Rigueur & excellence

- 1. Les livrables souffrent de défauts fréquents (fond ou forme).
- 2. La rigueur dépend de la motivation individuelle plus que d’un standard collectif.
- 3. Des relectures croisées existent mais pas systématiquement.
- 4. Les standards de rigueur et d’excellence sont appliqués de façon homogène dans nos missions.
- 5. Nous garantissons un niveau d’excellence constant, reconnu par nos clients comme une marque de fabrique.

6. Esprit critique

- 1. Nous avons tendance à accepter les résultats (IA ou humains) sans remise en question.
- 2. Quelques consultants pratiquent la critique constructive mais sans systématiser.
- 3. Nos équipes savent identifier les biais et limites d’une analyse.
- 4. L’esprit critique est une compétence encouragée et valorisée dans toutes les missions.
- 5. Nous sommes capables de challenger systématiquement les hypothèses et d’expliciter clairement les limites de nos recommandations : un esprit critique collectif fort.

Utilisation

- Chaque dimension est notée de 1 (faible) à 5 (excellence)
- Le cabinet ou le consultant reporte ses scores sur le radar chart (outil visuel présenté plus haut)
- L’objectif n’est pas d’obtenir un « 5 partout » mais d’identifier ses forces différenciantes et ses angles de progrès prioritaires

Annexe Outils et Ressources 5 : Outil d’évaluation de la dette IA d’un cabinet

5.1. Modèle d’auto-évaluation de la dette IA

Objectif : mesurer la maturité IA, identifier les risques et prioriser les actions.

Pour chaque dimension, notez votre organisation de 0 (défaillant) à 5 (excellent).

5.1.1. Dette technique de l’IA

Critère	0-1	2-3	4-5
Qualité des données	Non contrôlée	Partiellement maîtrisée	Gouvernance complète
Versioning	Aucun	Versioning manuel	Versioning automatisé
Monitoring de modèles	Aucun	Basique	Continu & automatisé
Explicabilité	Nulle	Partielle	Conforme IA Act

5.1.2. Dette stratégique

Critère	0-1	2-3	4-5
Vision IA	Absente	Fragmentée	Alignée & financée
Priorisation	Opportuniste	Opportunités locales	Arbitrage stratégique
Architecture IA	Non définie	Début de structuration	Harmonisée & outillée

5.1.3. Dette organisationnelle

Critère	0-1	2-3	4-5
Rôles & responsabilités	Confus	Partiels	Clarifiés & actifs
Processus IA	Aucun	Ad hoc	Normés
Gouvernance	Absente	Irrégulière	Stable & performante

5.1.4. Dette de compétences

Critère	0-1	2-3	4-5
Compétences IA	Insuffisantes	En montée	Avancées
Formation continue	Faible	Régulière	Intégrée
Hybridation métier / data	Faible	Moyenne	Forte

5.1.5. Dette éthique & sociale

Critère	0-1	2-3	4-5
Gestion des biais	Absente	Partielle	Maturité forte
Transparence	Nulle	Moyenne	Excellent
Acceptabilité interne	Faible	Variable	Élevée

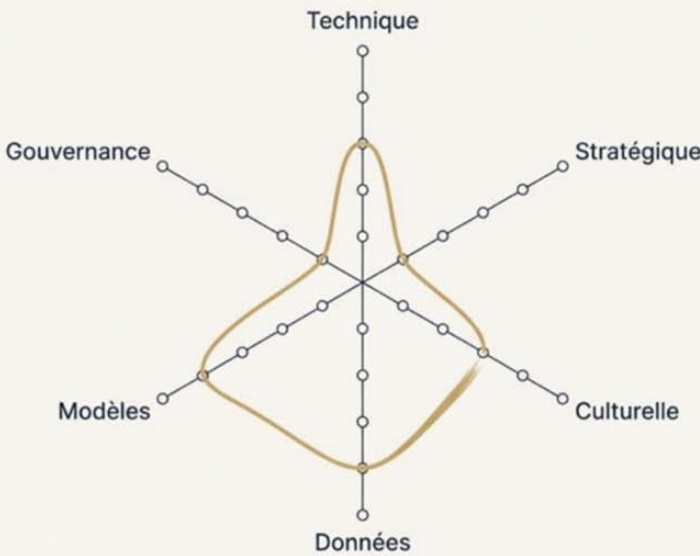
5.1.6. Dette juridique & conformité

Critère	0-1	2-3	4-5
Conformité IA Act	Non traitée	En cours	Conforme
Documentation	Absente	Partielle	Complète
Auditabilité	Impossible	Limitée	Totale

Diagnostiquer la Dette : Un Modèle de Maturité pour l’Action

**Objectif :**  
Mesurer la maturité maturité IA, identifier les risques cachés et prioriser les actions de remédiation.

**Méthodologie :**  
Une auto-évaluation sur les 6 dimensions de la dette, avec une notation de **0** (défaillant) à **5** (excellent) pour chaque critère.



5.2. Interprétation de la dette IA globale

Score total	Diagnostic
0 à 25	Forte dette IA. Risque majeur à court terme.
26 à 60	Dette IA modérée mais structurante.
61 à 90	Dette IA maîtrisée. Organisation mature.

Annexe Outils et Ressources 6 : Devenir un consultant junior augmenté - parcours en 12 mois

Du campus à la mission client, comment former la nouvelle génération de consultants juniors hybrides, stratégiques et responsables.

Introduction de cadrage – Du constat à l’action

Ce Livre Blanc met en évidence une transformation profonde du métier de consultant : l’intelligence artificielle ne se contente pas de modifier les outils du conseil — elle reconfigure sa nature, ses compétences et son rapport à la valeur.

Face à cette mutation, une question centrale émerge : comment accompagner les talents pour qu’ils deviennent acteurs de cette hybridation entre humain et machine ?

Cette annexe propose une réponse concrète à cette question. Elle présente un parcours de développement sur 12 mois, conçu pour préparer la nouvelle génération de consultants « augmentés » : des professionnels capables d’utiliser l’IA comme copilote analytique, tout en conservant la rigueur, la sensibilité et le jugement stratégique propres à l’humain.

Ce plan est hybride par essence : il débute dès la dernière année académique (au sein des écoles et universités) et se prolonge au cours de la première année d’expérience en cabinet. Il vise à relier deux mondes – celui de la formation et celui du conseil – autour d’un même objectif : faire de l’IA un levier d’excellence humaine et non une substitution.

Devenir un consultant junior augmenté : Parcours de développement IA sur 12 mois

Le parcours « Devenir consultant junior augmenté » a été conçu comme un pont entre le monde académique et le monde professionnel, afin d’accompagner la transition d’un étudiant en fin d’études vers un consultant pleinement opérationnel et augmenté par l’IA. Il vise à former une nouvelle génération de consultants hybrides, capables de combiner l’intelligence artificielle et l’intelligence humaine pour générer un impact supérieur.

Vision générale du parcours

Phase	Période	Objectif global	Résultat attendu
Découverte & Sensibilisation	Mois 1-3 (académie)	Comprendre les fondamentaux de l’IA et son impact sur le conseil	Développer une culture IA et une posture critique
Co-pilotage IA	Mois 4-6 (fin d’études / stage)	Collaborer efficacement avec l’IA dans la production de livrables	Produire des analyses co-rédigées IA/humain
Autonomisation & Application	Mois 7-9 (entrée en poste)	Intégrer l’IA dans les missions réelles et les process de travail	Devenir consultant opérationnel augmenté
Maîtrise stratégique & éthique	Mois 10-12 (1 <sup>re</sup> année)	Exploiter l’IA de manière responsable, innovante et créative	Adopter une posture d’expert IA responsable



Objectifs pédagogiques et méthodes d'apprentissage

Le parcours repose sur les modèles de collaboration homme-machine avancés qui structurent la relation consultant-IA autour de trois principes :

- 1. **Précision du contexte** : expliciter les objectifs, contraintes et périmètres.
- 2. **Granularité des tâches** : découper et séquencer les interactions avec l'IA.
- 3. **Réflexivité humaine** : valider, interpréter et contextualiser les productions IA.

Détails par phase

Phase	Contexte	Objectifs	Livrables
1 – Découverte & Sensibilisation	période académique	Comprendre le fonctionnement des IA génératives, identifier les usages dans le conseil, adopter une posture critique	Journal de veille IA, note réflexive
2 – Co-pilotage IA	fin d'études ou stage	Collaborer avec GPT-5 selon les modèles CAPTER et S.C.A.L.A.R., distinguer les tâches déléguables	Rapport de benchmark co-rédigé, guide de bonnes pratiques
3 – Autonomisation & Application	première année de poste	Intégrer l'IA dans les missions, automatiser, produire plus efficacement	Présentation IA-assistée, tableau de bord d'automatisation
4 – Maîtrise stratégique & éthique	fin de première année	Adopter une vision stratégique et responsable de l'IA	Rapport stratégique « IA & Conseil », projet d'innovation IA

Matrice Compétences ↔ Usages IA

Compétence clé	Usage IA associé
Analyse & synthèse	GPT-5 « Thinking Mode » pour structuration d'idées
Communication & storytelling	Notion AI pour narratifs et présentations
Créativité appliquée	Brainstorming multi-perspectives avec GPT-5
Gestion de projet	Automatisations (Zapier, Power Automate)
Esprit critique	Validation et relecture humaine
Éthique & gouvernance	Audit de biais et vérification responsable

Certification et évaluation

Compétence clé	Usage IA associé	Usage IA associé
Explorateur IA	Compréhension des usages IA et prompts CAPTER	Validation d'un module académique IA
Opérationnel augmenté	Production de livrables IA/humain cohérents	Évaluation en mission réelle
Consultant augmenté expert	Maîtrise stratégique et éthique des usages IA	Soutenance d'un projet IA appliqué

Du développement individuel à la transformation organisationnelle

Le parcours de montée en compétences du consultant junior augmenté s'inscrit dans une transformation systémique des modèles de conseil. Former différemment, c'est travailler différemment.

L'émergence du consultant junior augmenté rééquilibre le modèle :

- du pyramidal vers un modèle « obélisque », plus agile ;
- de la production vers l'orchestration ;
- du temps facturable vers la valeur cognitive et relationnelle.

Ainsi, ce plan constitue un levier d'évolution organisationnelle. En professionnalisant les usages de l'IA et en valorisant les compétences humaines différenciantes (jugement, éthique, créativité), les cabinets préparent une reconfiguration durable de leur capital humain.

La montée en compétences du consultant junior augmenté devient le moteur du cabinet augmenté : une organisation où la technologie amplifie l'humain et où la valeur se mesure à la pertinence du sens.

Matrice Compétences ↔ Usages IA

Acteur	Bénéfice clé
Institutions académiques	Formation différenciante, attractivité accrue
Cabinets de conseil	Montée en compétences rapide, fidélisation des talents
Clients entreprises	Livrables enrichis, meilleure compréhension des enjeux IA

« L'IA ne remplace pas l'intelligence humaine — elle l'oblige à se réinventer. » Ce programme fait de cette réinvention un levier d'excellence collective.

Au final, cette annexe prolonge la conclusion du Livre Blanc IA et notamment sa partie 3, en traduisant le nouveau contrat professionnel du consultant augmenté en un dispositif concret de formation et d'accompagnement. Elle propose une passerelle entre l'analyse stratégique et la transformation réelle des pratiques, permettant à chaque futur consultant de devenir un architecte de l'intelligence hybride, capable de mobiliser la technologie au service du sens, de la responsabilité et de l'excellence humaine.

Résumé exécutif – Pour les dirigeants, les écoles et les clients

Objectif : accompagner la montée en compétences des futurs et jeunes consultants pour qu'ils deviennent « IA-ready » et capables de créer davantage de valeur grâce à l'IA.

Format :

- Durée : 12 mois
- Structure : 4 phases
- Public : étudiants de dernière année, juniors, managers formateurs
- Modalités : alternance apprentissage, pratique, réflexion éthique

Résultats attendus :

- Consultants capables d'utiliser GPT-5 et outils IA pour analyser, structurer, rédiger et innover.
- Meilleure autonomie et productivité dès la première année.
- Renforcement du jugement critique et de la responsabilité numérique.
- Continuité entre monde académique et monde professionnel.

# Annexe Outils et Ressources 7 : Quelques outils remarquables (et utiles)

## 7.1. Outils et ressources de veille :

### 1) Aixploria (aixploria.com)

→ <https://www.aixploria.com/>

Aixploria est un **annuaire / moteur de recherche d'outils IA** : le site référence et classe des outils par catégories (génération d'images/texte/vidéo, productivité, etc.), propose des "Top" et met à jour régulièrement ses listes. Il publie aussi des contenus courts (guides/explications) et permet de **soumettre de nouveaux outils** pour enrichir le répertoire.

### 2) FI – AI Startup Ideation (fi.co/ai-startup-ideation)

→ [https://fi.co/ai-startup-ideation?utm\\_medium=fiemail&utm\\_source=email&utm\\_campaign=general](https://fi.co/ai-startup-ideation?utm_medium=fiemail&utm_source=email&utm_campaign=general)

Cette page de **Founder Institute (FI)** présente une offre orientée entrepreneurs : un **bootcamp d'idéation** (format intensif sur plusieurs semaines selon les cohortes) pour aider des porteurs de projets à **construire et valider une idée de startup**, en s'appuyant sur une méthodologie structurée, des outils (dont des outils IA) et, selon les formats, du feedback de mentors / sessions dédiées.

## 7.2. Outils et ressources de formation :

Voici quelques-uns des cours de Stanford sur l'IA (CS221) disponibles en ligne (!\ ressources de 2021 /!\) :

→ CS221 – Artificial Intelligence: Principles & Techniques

### Core AI foundations

<https://lnkd.in/dD-zCpRV>

→ CS224U – Natural Language Understanding

### Comment les machines comprennent le langage humain

<https://lnkd.in/dvyKbgni>

→ CS224N – NLP with Deep Learning

### Transformers, embeddings, NLP moderne

<https://lnkd.in/dWdzHA6B>

→ CS229 – Machine Learning (par Andrew Ng)

### Le classique incontournable

<https://lnkd.in/dNuiW9BM>

→ CS229M – Machine Learning Theory

### Les fondements mathématiques de l'IA

<https://lnkd.in/dmyS2WZr>

→ CS329H – ML from Human Preferences

### Apprentissage par renforcement + alignement humain

<https://lnkd.in/dz6uVz-N>

→ CS230 – Deep Learning (par Andrew Ng)

### Réseaux de neurones, CNN, RNN, etc.

<https://lnkd.in/dZRdJhWb>

→ CS234 – Reinforcement Learning

### Agents, environnements, apprentissage par récompense

[https://lnkd.in/dh6QWS\\_f](https://lnkd.in/dh6QWS_f)

→ CS330 – Deep Multi-Task & Meta Learning

### Comment les modèles apprennent à apprendre

<https://lnkd.in/dFDYNMbj>

### Pollen AI KIT : les meilleures pratiques IA par des leaders du secteur

Vous avez désormais accès à 50+ contenus par des professionnels en poste experts de l'IA.

Ce que vous retrouverez dans le KIT :

🔗 Des articles et REX de terrain (Doctolib, Schneider Electric, L'Oréal...)

📺 Des présentations de nos experts IA adaptées à vos enjeux métiers.

🎥 Des événements et replay exclusifs (Clara Chappaz, Jean-Claude Le Grand...)

📄 Des rapports et études pour nourrir votre réflexion

★ Découvrir notre Académie IA

➡ Découvrir nos sessions IA

→ <https://secretsauce-learn.notion.site/Pollen-AI-KIT-les-meilleures-pratiques-IA-par-des-leaders-du-secteur-280bcc46c6f980448046c7ff1fd201b6>

→ CME295 - Transformers and LLM <https://cme295.stanford.edu/syllabus/>

• Afshine Amidi (MIT Graduate) : <https://www.mit.edu/~amidi/l/fr/>

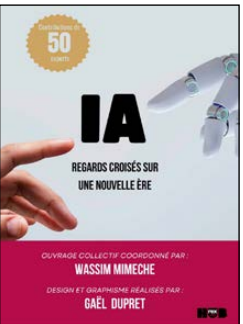
• Shervine Amidi (Graduate Student at Stanford University) : <https://stanford.edu/~shervine/l/fr/>



Diapositives et enregistrements des cours, ainsi que des lectures recommandées

→ <https://cme295.stanford.edu/syllabus/>

## 7.3. Articles et rapports de référence :



### "IA : 50 regards croisés sur une nouvelle ère"

Cet ouvrage collectif, dirigé par **Gaël Dupret** et **Wassim MimeChe**, rassemble **50 contributions d'experts** pour explorer les transformations que l'intelligence artificielle génère dans la société, le droit, l'économie et la pédagogie. Trois axes majeurs s'en dégagent.

#### 1. Une mutation systémique et éthique.

L'IA redéfinit les rapports entre humains, institutions et machines. Les juristes, philosophes et responsables de la compliance insistent sur la nécessité de garder une **gouvernance humaine, transparente et responsable**, intégrant les enjeux de souveraineté, de biais et de sécurité. Le dialogue social devient un levier stratégique de déploiement, conciliant performance et durabilité.

#### 2. Une révolution du management et de l'innovation.

Les économistes et praticiens soulignent que l'IA banalise des ressources stratégiques, mais ouvre aussi la voie à une **création de valeur inédite** : nouvelles formes d'organisation, hybridation homme-machine, modèles économiques orientés impact, écologie et inclusion. L'IA devient un catalyseur d'innovation responsable, à condition d'une intégration réfléchie.

#### 3. Une refondation de l'apprentissage et des compétences.

Dans la formation, l'IA s'impose comme outil de personnalisation et de développement des **soft skills**, à travers des environnements immersifs et éthiques. Les contributions plaident pour un équilibre entre technologie et humanité, et pour la construction de sanctuaires "sans IA" permettant la réflexion critique.

#### Appréciation globale

Ce recueil propose une vision nuancée et inspirante de l'IA : ni utopique ni alarmiste. Il révèle un consensus fort autour d'un principe central — **l'intelligence artificielle doit rester au service de l'intelligence humaine**. Par la diversité de ses voix et la richesse de ses analyses, l'ouvrage s'impose comme une **référence interdisciplinaire** sur les enjeux humains, éthiques et stratégiques de la révolution IA.



### Bâtir une IA de confiance

Ce livret pratique, publié à la suite du Sommet mondial pour l'IA à Paris (février 2025), vise à fournir aux entreprises un cadre clair pour **déployer une intelligence artificielle responsable, conforme et éthique**, en cohérence avec le **Règlement européen AI Act**.

Le texte rappelle d'abord que l'IA n'est pas qu'une révolution technologique, mais un **enjeu sociétal et de gouvernance** : pour créer de la valeur durable, elle doit rester au service de l'humain, transparente, explicable et contrôlable.

Le règlement **AI Act (2024)** y est présenté comme un tournant : il classe les systèmes d'IA selon quatre niveaux de risque (interdit, haut, faible, minime) et impose aux entreprises des obligations graduées en matière de documentation, sécurité, supervision humaine et transparence.

Le guide structure ensuite la démarche en cinq piliers :

**1. Acculturer** : former et sensibiliser toutes les parties prenantes à l'usage de l'IA.

**2. Expliquer** : rendre les modèles compréhensibles, leurs décisions traçables.

**3. Sécuriser** : instaurer audits, tests et cybersécurité pour prévenir dérives et biais.

**4. Responsabiliser** : intégrer les valeurs éthiques et humaines dans la gouvernance.

**5. Déployer** : mettre en œuvre des processus de pilotage et d'amélioration continue.

En conclusion, l'étude appelle à une **"IA de confiance"**, c'est-à-dire une IA performante mais maîtrisée, articulant conformité réglementaire, innovation et responsabilité collective — un modèle d'adoption éclairée et durable.





Rapport CESE : Pour une intelligence artificielle au service de l'intérêt général (Janvier 2025)

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) propose une vision de l'intelligence artificielle (IA) centrée sur l'intérêt général, en soulignant ses enjeux majeurs : **droits fondamentaux, empreinte environnementale, et autonomie stratégique européenne.**

Enjeux Clés :

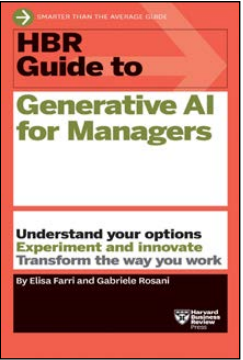
- 1. Droits fondamentaux et libertés individuelles :** L'IA peut menacer les droits humains (vie privée, non-discrimination, accès à la justice). Le CESE recommande de renforcer la transparence des algorithmes, la diversité des jeux de données pour réduire les biais, et la protection des données personnelles conformément au RGPD. Il appelle aussi à une IA respectueuse de l'égalité femmes-hommes et à des actions juridiques contre les cyberviolences.
- 2. Empreinte environnementale :** L'IA, énergivore et consommatrice de ressources (eau, métaux rares), aggrave l'empreinte écologique du numérique. Le CESE préconise des études d'impact environnemental avant l'implantation de centres de données, une planification écologique de l'IA, et le développement d'une IA frugale (moins consommatrice de ressources). Il suggère aussi de conditionner le développement de l'IA au respect des limites planétaires.
- 3. Autonomie stratégique européenne :** Face à la domination des États-Unis et de la Chine, l'Europe doit renforcer son autonomie technologique en investissant dans la recherche, en soutenant les acteurs européens, et en harmonisant les règles de commande publique pour privilégier les solutions locales. Le CESE insiste sur la nécessité de collaborations internationales tout en préservant les valeurs européennes (droits sociaux, environnementaux).

Impacts Sociétaux :

- **Emploi et marché du travail :** L'IA transforme les métiers. Le CESE recommande de **former les travailleurs**, d'impliquer les salariés dans la conception des systèmes d'IA, et de garantir des conditions de travail dignes.
- **Services publics :** L'IA doit améliorer la qualité des services tout en respectant la transparence et le droit au non-numérique.
- **Éducation :** Intégrer l'IA dans les programmes scolaires et former les enseignants pour préparer les élèves à un monde numérique.
- **Santé :** Développer une IA éthique et inclusive, en veillant à éviter les biais sexistes et en garantissant l'accès équitable aux innovations médicales.
- **Accessibilité et handicap :** Utiliser l'IA pour réduire les inégalités, notamment en développant des outils adaptés aux personnes en situation de handicap.

Recommandations Principales :

- **Réguler strictement** les usages à haut risque (reconnaissance biométrique, notation sociale).
  - **Promouvoir une IA éthique et transparente**, en impliquant les citoyens dans les décisions.
  - **Investir dans la recherche et l'innovation** pour développer des alternatives européennes.
  - **Encourager une IA sobre et durable**, en limitant son impact environnemental.
- Le CESE appelle à une **approche équilibrée**, où l'IA doit servir le progrès social et environnemental, tout en préservant les droits fondamentaux et l'autonomie européenne.



HBR Guide to Generative AI for Managers

Cet ouvrage, publié par la Harvard Business Review et coécrit par deux dirigeants de Capgemini Invent, vise à accompagner les managers dans l'intégration de l'intelligence artificielle générative (Gen AI) au cœur de leurs pratiques managériales. Il s'agit moins d'un manuel technique que d'un guide stratégique et opérationnel pour comprendre, expérimenter et tirer parti de cette nouvelle ère de collaboration homme-machine.

1. Une transformation du rôle du manager

La thèse centrale du livre est que l'IA générative n'est plus un simple outil : elle devient un collaborateur cognitif, un "co-thinker" et un "co-pilot". Les auteurs montrent comment cette évolution bouleverse le paradigme traditionnel du management : les machines ne se contentent plus d'exécuter des tâches, elles dialoguent, co-analysent et proposent des alternatives.

Cette mutation impose aux managers de développer un nouveau mindset, à la fois curieux, expérimental et responsable, afin de comprendre les capacités, les limites et les risques de la Gen AI.

2. Deux modes d'interaction : Co-Pilot et Co-Thinker

Le livre distingue deux modes d'usage :

- **Co-Pilot :** l'IA exécute des tâches opérationnelles (emails, reporting, synthèses, création de supports, analyse de données, etc.), sous supervision humaine. Elle accroît la productivité mais exige une validation systématique.
- **Co-Thinker :** l'IA agit comme un partenaire de réflexion. Elle challenge, simule des dialogues, aide à formuler des questions, à explorer des scénarios, à analyser des dilemmes ou à structurer une prise de décision. C'est un mode conversationnel, itératif et réflexif.

Les auteurs insistent sur la complémentarité de ces deux modes : le manager passe souvent de l'un à l'autre au fil d'un même flux de travail.

3. Une méthode structurée et concrète

Le guide adopte une démarche progressive :

- **Section 1 expose les fondements :** évolution des machines (outil → assistant → collaborateur), fonctionnement des grands modèles de langage (LLM), et principes du dialogue efficace avec l'IA (prompting structuré, rôles, scénarios, garde-fous).
- **Section 2 traite du self-management :** productivité personnelle, gestion du temps et des emails, rédaction de contenu, auto-évaluation du leadership, préparation d'entretiens et de discours.
- **Section 3 aborde la gestion d'équipe :** animation de réunions, planification, créativité collective, résolution de problèmes, pilotage d'objectifs et gestion des conflits.
- **Section 4 s'intéresse à la gestion d'entreprise :** analyse de données, veille clients, élaboration de business cases, stratégie, évaluation des risques et des options.
- **Section 5 enfin, explore la conduite du changement :** communication, engagement, suivi de la transformation et gestion de la résistance culturelle.

Chaque chapitre se conclut par des conseils pratiques, prompts modèles, dialogues simulés et encadrés "Try this".

4. Le nouveau mindset du manager augmenté

Les auteurs identifient trois piliers du "Gen AI mindset" :

- 1. Converser :** apprendre à dialoguer avec la machine comme avec un collègue, en lui donnant du contexte, des critères, un ton et un rôle précis.
  - 2. Expérimenter :** adopter une attitude d'exploration permanente, tester différents modèles, partager les apprentissages avec son équipe.
  - 3. Responsabiliser :** comprendre les risques (hallucinations, biais, confidentialité, sécurité, durabilité énergétique) et promouvoir un usage éthique et critique.
- Ils mettent en garde contre cinq "pièges" courants : la confiance excessive, la fabrication d'informations, la pensée conforme, la vitesse sans recul, et le travail en silo.

### 5. Vers une organisation co-intelligente

Au-delà des gains de productivité, le livre décrit une mutation plus profonde : l'émergence d'une "intelligence collaborative" entre humains et IA. Cette symbiose reconfigure la hiérarchie du travail : les managers deviennent architectes de sens, coordinateurs de co-crédation et garants de l'éthique.

Les organisations de demain ne seront pas celles qui utilisent le mieux les outils, mais celles qui sauront penser, décider et apprendre avec la machine.

### 6. Objectif du guide

L'ouvrage ambitionne de fermer le "knowing-doing gap" : si 95 % des dirigeants considèrent l'IA générative comme stratégique, seuls 15 % des managers l'utilisent au quotidien. En démocratisant son usage, le guide veut transformer chaque manager en pionnier de l'adoption responsable et créative de l'IA.

#### En résumé

Ce guide est à la fois un manuel pratique et un manifeste managérial : il invite les dirigeants à passer d'une logique d'outil à une logique de partenariat avec la technologie. L'intelligence artificielle n'est pas la fin du management, mais son prolongement – à condition que les managers développent la capacité à dialoguer, à juger et à apprendre avec la machine.



## L'Intelligence Artificielle et la Réinvention du Conseil en Stratégie : Vers un Nouveau Modèle de Partenariat

### Introduction

L'intelligence artificielle (IA) est en train de transformer profondément le secteur du conseil en stratégie, un domaine longtemps dominé par des acteurs historiques tels que McKinsey, BCG et Bain. Comme le révèle un récent article de Bloomberg (début novembre 2025), des anciens consultants de ces firmes prestigieuses sont désormais impliqués dans la formation de modèles d'IA pour automatiser certaines tâches traditionnellement réalisées par des consultants juniors. Ce phénomène, loin de sonner le glas du conseil en stratégie, marque plutôt la fin d'un modèle et l'émergence d'un nouveau paradigme.

### L'IA et la Commoditisation de l'Analyse

Pendant des décennies, la valeur ajoutée des cabinets de conseil reposait sur leur capacité à analyser des données, à benchmarker les concurrents, à synthétiser des résultats et à livrer des présentations structurées. Ces tâches, bien que cruciales, étaient souvent chronophages et coûteuses. Aujourd'hui, l'IA est capable de réaliser ces analyses plus rapidement, à moindre coût et à une échelle bien plus grande. Si le conseil se limitait à l'analyse pure, l'IA pourrait effectivement le remplacer.

Cependant, la stratégie ne se résume pas à l'analyse. Le cœur du métier du conseil a toujours été le jugement, l'interprétation, la prise de décision, l'alignement des équipes, la mobilisation des parties prenantes et la construction de capacités stratégiques au sein des organisations. Ces aspects, bien plus complexes et nuancés, ne peuvent pas être simplement automatisés.

### La Transformation du Modèle de Conseil

L'essor de l'IA dans le conseil marque un tournant vers un nouveau modèle, où la valeur ajoutée ne réside plus dans la simple production de données et d'analyses, mais dans la capacité à aider les organisations à **penser de manière stratégique**. Voici les piliers de ce nouveau modèle :

- 1. Partenariat plutôt que Prescription** La stratégie n'est plus un produit livré sous forme de diapositives, mais un processus co-créé avec le client. Les consultants doivent désormais travailler en étroite collaboration avec les équipes internes pour développer des solutions adaptées et durables.
- 2. Intelligence Contextuelle plutôt que Bonnes Pratiques Génériques** Les solutions qui fonctionnent dans un contexte (comme la Silicon Valley) ne sont pas nécessairement transposables ailleurs. Les consultants doivent adapter leurs recommandations en fonction des spécificités culturelles, économiques et organisationnelles de chaque entreprise.
- 3. Renforcement des Capacités plutôt que Dépendance** L'objectif n'est plus de rendre les clients dépendants des consultants, mais de leur permettre de développer leurs propres compétences stratégiques. Cela implique de former les dirigeants et les équipes à la réflexion stratégique, à la prise de décision et à l'adaptation continue.
- 4. Stratégie Continue plutôt que Projets Épisodiques** La stratégie devient un processus dynamique et continu, basé sur la détection des signaux faibles, l'apprentissage et l'ajustement permanent. Les consultants doivent aider les organisations à mettre en place des systèmes leur permettant de s'adapter en temps réel aux changements de leur environnement.

### L'IA comme Outil de Transformation

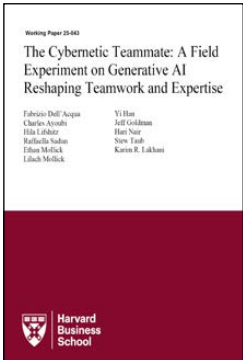
L'IA ne remplace pas le jugement humain, mais elle le libère des tâches répétitives pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Les consultants qui réussiront dans ce nouvel environnement seront ceux qui sauront utiliser l'IA pour enrichir leur expertise, en combinant l'analyse automatisée avec leur capacité à interpréter les résultats, à anticiper les tendances et à guider les organisations dans un monde en constante évolution.

### Vers une Nouvelle Ère du Conseil

La question centrale n'est plus : *"Pouvons-nous obtenir les analyses ?"*, mais plutôt : *"Pouvons-nous penser de manière stratégique ensemble, dans un monde où les réponses évoluent constamment et génèrent de nouvelles questions ?"*

L'avenir du conseil en stratégie appartiendra à ceux qui sauront apprendre plus vite, s'adapter plus rapidement et co-créer des solutions avec leurs clients. Les cabinets de conseil qui embrasseront cette transformation ne seront pas remplacés par l'IA, mais deviendront des partenaires incontournables pour les organisations cherchant à naviguer dans un monde complexe et incertain.

En conclusion, l'IA ne marque pas la fin du conseil en stratégie, mais plutôt son évolution vers un modèle plus collaboratif, contextuel et centré sur le renforcement des capacités stratégiques des organisations. Ce changement offre une opportunité unique de redéfinir la valeur du conseil et de créer un impact durable pour les clients.



## Working Paper 25-043 – The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise (Harvard Business School, ESSEC, Wharton, P&G, 2025) :

Ce travail de recherche explore dans quelle mesure l'intelligence artificielle générative (GenAI) peut être considérée comme un « **coéquipier cybernétique** », capable de reproduire certaines dimensions clés du travail en équipe : performance, partage d'expertise et engagement social.

Les auteurs ont conduit une **expérience de terrain auprès de 776 professionnels** de Procter & Gamble, répartis aléatoirement en quatre configurations : individu seul, binôme humain, individu avec IA, et binôme humain avec IA. Chaque participant devait proposer une innovation produit réelle, dans le cadre standard du processus de développement du groupe, ce qui permettait de tester la collaboration dans un contexte professionnel authentique.

Trois questions guidaient l'étude :

1. L'IA peut-elle reproduire la **performance collective** du travail en équipe ?
2. Peut-elle **briser les frontières fonctionnelles** entre métiers ?
3. Peut-elle générer des **effets émotionnels positifs**, comparables à ceux du travail collaboratif ?

Les résultats sont frappants : les **individus assistés par IA** produisent des solutions de **qualité équivalente à celles de véritables équipes humaines**, tout en y consacrant moins de temps (-16 % en moyenne). L'IA agit donc comme un véritable **coéquipier cognitif**, capable de compenser les limites d'un travail solitaire.

Elle **démocratise aussi l'expertise** : sans IA, les ingénieurs R&D et les commerciaux restaient confinés à leurs domaines ; avec IA, les solutions deviennent équilibrées et transversales, preuve que l'outil permet de dépasser les silos fonctionnels et d'intégrer des savoirs multiples. Des employés peu familiers du développement produit atteignent, grâce à l'IA, la performance de spécialistes expérimentés.

Sur le plan émotionnel, les participants **ressentent davantage d'enthousiasme et moins d'anxiété** lorsqu'ils travaillent avec une IA, un effet inverse des précédentes vagues technologiques souvent vécues comme déshumanisantes. L'IA apparaît ici comme un partenaire motivant, stimulant la créativité et la confiance.

Les analyses montrent aussi que **les équipes hybrides homme-IA produisent plus souvent des idées "Top 10 %"**, combinant la diversité humaine et la rapidité machine. En revanche, les chercheurs soulignent certaines limites : les participants étaient encore peu expérimentés dans l'usage des IA, et l'expérience s'est déroulée sur une journée, sans interactions prolongées.

Sur le plan théorique, l'étude invite à repenser les modèles classiques de collaboration et d'organisation. L'IA n'est plus un simple outil d'automatisation ; elle devient un **acteur cognitif et relationnel**, capable de co-créer, d'apprendre par boucles de rétroaction et d'influencer la dynamique collective.

Les auteurs concluent que l'avenir du travail intellectuel passera par des **équipes cybernétiques**, où humains et IA co-évoluent dans un modèle d'intelligence distribuée. Ce nouveau paradigme exige de repenser la conception des équipes, les compétences nécessaires (interaction, éthique, orchestration de l'IA) et la gouvernance des organisations.





**Voici un résumé en 30 lignes des principaux constats du rapport McKinsey sur l'état de l'IA en 2025 :**

- 1. Adoption généralisée de l'IA :** Près de 90 % des organisations utilisent régulièrement l'IA dans au moins une fonction métier, contre 78 % en 2024.
- 2. Phase expérimentale :** La majorité des organisations (près des deux tiers) en sont encore aux phases d'expérimentation ou de pilote, sans déploiement à grande échelle.
- 3. Intérêt croissant pour les agents IA :** 62 % des répondants expérimentent les agents IA, et 23 % commencent à les déployer à plus grande échelle.
- 4. Impact limité sur les bénéfices :** Seulement 39 % des organisations rapportent un impact significatif de l'IA sur leur EBIT (bénéfice avant intérêts et impôts) à l'échelle de l'entreprise.
- 5. Innovation et croissance :** Les organisations performantes en IA utilisent cette technologie pour stimuler la croissance et l'innovation, et pas seulement pour des gains d'efficacité.
- 6. Redesign des flux de travail :** Les entreprises qui réussissent avec l'IA redéfinissent leurs processus de travail pour intégrer pleinement les capacités de l'IA.
- 7. Impact sur l'emploi :** Les attentes concernant l'impact de l'IA sur la taille de la main-d'œuvre varient : 32 % anticipent une réduction, 43 % aucun changement, et 13 % une augmentation.
- 8. Utilisation accrue dans plusieurs fonctions :** Plus des deux tiers des organisations utilisent l'IA dans plus d'une fonction métier, et la moitié dans trois fonctions ou plus.
- 9. Secteurs leaders :** Les secteurs de la technologie, des médias, des télécommunications et de la santé sont en tête pour l'adoption des agents IA.
- 10. Bénéfices qualitatifs :** Les organisations rapportent des améliorations en termes d'innovation, de satisfaction client et de différenciation concurrentielle grâce à l'IA.
- 11. Réduction des coûts :** Les bénéfices en termes de réduction des coûts sont principalement observés dans les fonctions IT, ingénierie logicielle et manufacturing.
- 12. Augmentation des revenus :** Les revenus augmentent principalement dans les fonctions marketing et ventes, stratégie et finance d'entreprise, et développement de produits et services.
- 13. Objectifs ambitieux :** Les organisations performantes en IA visent des transformations majeures et pas seulement des gains d'efficacité.
- 14. Engagement de la direction :** Les entreprises performantes en IA ont des dirigeants qui s'impliquent activement et montrent un engagement fort envers les initiatives IA.
- 15. Investissements accrus :** Les organisations performantes en IA investissent plus de 20 % de leur budget numérique dans les technologies liées à l'IA.
- 16. Processus de validation humaine :** Les entreprises performantes ont des processus définis pour déterminer quand et comment les résultats des modèles IA nécessitent une validation humaine.
- 17. Infrastructure technologique :** Les entreprises performantes disposent d'une infrastructure technologique permettant l'implémentation des initiatives IA.
- 18. Feuille de route claire :** Elles ont défini une feuille de route claire avec des initiatives et cas d'usage prioritaires alignés sur leur stratégie IA.
- 19. Alignement de la direction :** Les dirigeants comprennent comment l'IA peut créer de la valeur pour l'entreprise.
- 20. Intégration dans les processus :** Les solutions IA sont intégrées efficacement dans les processus métiers.
- 21. Adoption et mise à l'échelle :** Les entreprises performantes adoptent et mettent à l'échelle les solutions IA plus rapidement.
- 22. Gestion des risques :** Les entreprises performantes en IA sont plus susceptibles de rencontrer des risques, mais elles les atténuent plus efficacement.
- 23. Risques les plus courants :** Les risques les plus fréquents incluent l'inexactitude des résultats de l'IA et les problèmes de conformité réglementaire.
- 24. Recrutement lié à l'IA :** Les grandes entreprises recrutent davantage pour des rôles liés à l'IA, notamment des ingénieurs logiciels et des ingénieurs de données.
- 25. Impact sur les compétences :** Les compétences en IA deviennent de plus en plus importantes pour divers rôles, y compris ceux qui ne sont pas traditionnellement techniques.
- 26. Changements dans la taille de la main-d'œuvre :** Environ un tiers des répondants s'attendent à une réduction de la taille de leur main-d'œuvre en raison de l'IA.

- 27. Embauches liées à l'IA :** Les grandes entreprises sont plus susceptibles d'embaucher pour des rôles liés à l'IA.
- 28. Mitigation des risques :** Les efforts pour atténuer les risques liés à l'IA deviennent plus courants à mesure que les défis se matérialisent.
- 29. Risques prioritaires :** Les risques prioritaires incluent la protection des données personnelles, l'explicabilité des modèles, et la conformité réglementaire.
- 30. Perspective d'avenir :** Bien que l'utilisation de l'IA soit désormais courante, son plein potentiel reste à réaliser, avec un passage progressif des phases expérimentales à un déploiement à grande échelle.



**Résumé du rapport "The State of AI in Consulting" de Spaik (<https://www.spaik.co/en>)**

- 1. Double impact de l'IA :** L'IA transforme le conseil via un impact externe (croissance du chiffre d'affaires grâce aux projets IA) et interne (gains de productivité).
- 2. Impact externe :** Les grands cabinets tirent déjà 20-40% de leurs revenus des projets liés à l'IA (ex : BCG, Bain). Les clients recherchent une expertise IA pour leurs transformations.
- 3. Impact interne :** Les gains de productivité restent limités par une maîtrise inégale de l'IA, un manque d'outils spécifiques et des contraintes de conformité.
- 4. Stratégies d'investissement :** Les cabinets investissent massivement (1 à 3 milliards de dollars) dans trois domaines : outils et modèles, expansion de la main-d'œuvre technique, et formation à grande échelle.
- 5. Dilemme "Build or Buy" :** Les cabinets doivent choisir entre développer des outils internes (ex : Lilli chez McKinsey) ou acheter des solutions existantes (ex : ChatGPT chez Bain).
- 6. Avantages du "Build" :** Contrôle total et personnalisation, mais coûteux et exigeant une expertise technique interne.
- 7. Avantages du "Buy" :** Accès aux dernières innovations et réduction des risques techniques, mais moins de personnalisation.
- 8. Exemples d'outils :** McKinsey utilise Lilli pour des recherches internes et vérification de documents, tandis que Bain déploie ChatGPT Enterprise pour l'analyse de données et la génération de documents.
- 9. Deux scénarios futurs :** L'IA peut soit augmenter les consultants (amélioration de la productivité et de la qualité), soit les remplacer (automatisation des tâches principales).
- 10. Scénario d'augmentation :** L'IA améliore la productivité et la qualité des livrables, comme le montre l'expérience de BCG où les consultants ont gagné 25% en productivité et 40% en qualité sur certaines tâches.
- 11. Scénario de remplacement :** Des cabinets 100% IA pourraient émerger, remplaçant les consultants traditionnels par des systèmes automatisés pour des tâches comme les analyses de données ou la création de présentations.
- 12. Exemple de cabinet 100% IA :** Xavier AI, créé en 2025, propose des services de conseil automatisés, bien que les résultats manquent encore de profondeur analytique.
- 13. Tâches impactées par l'IA :** Les principales activités des consultants (brainstorming, recherche d'informations, préparation de supports, communication) peuvent toutes être augmentées par l'IA.
- 14. Étude de BCG :** Les consultants utilisant l'IA complètent les tâches 25% plus vite et améliorent la qualité de 40%, mais seulement pour les tâches adaptées à l'IA.
- 15. Risques de l'IA :** Une dépendance excessive à l'IA peut réduire la qualité des résultats pour les tâches complexes, où le jugement humain reste crucial.
- 16. Innovations technologiques clés :** Multimodalité, modèles de raisonnement, agents autonomes, petits modèles de langage (SML), et intégration de fonctions de programmation.
- 17. Multimodalité :** Permet aux modèles d'IA de traiter des images, vidéos, et autres formats, élargissant les possibilités d'utilisation.
- 18. Modèles de raisonnement :** Améliorent la capacité de l'IA à traiter des problèmes complexes en plusieurs étapes, utiles pour le brainstorming et l'analyse de données.

- 19. Agents autonomes** : Systèmes capables d'agir de manière autonome pour les utilisateurs, en cours de développement chez les grands cabinets.
- 20. Petits modèles de langage (SML)** : Moins puissants mais plus sécurisés et adaptés aux appareils locaux, réduisant les risques de fuite de données.
- 21. Fonctions de programmation** : Permettent aux modèles d'IA d'exécuter des calculs précis, réduisant les erreurs dans les analyses financières.
- 22. Trois dimensions clés pour intégrer l'IA** : Les personnes, la technique, et les processus organisationnels.
- 23. Dimension "Personnes"** : Engagement des dirigeants, gestion du changement, et formation continue sont essentiels pour une adoption réussie de l'IA.
- 24. Dimension technique** : Stratégie de données claire et outils adaptés sont nécessaires pour exploiter pleinement l'IA.
- 25. Dimension processus** : Redesign des workflows et gouvernance robuste pour intégrer l'IA de manière efficace et sécurisée.
- 26. Matrice d'auto-évaluation** : Permet aux cabinets de se situer entre "retardataires", "suiveurs" et "leaders" en matière d'adoption de l'IA.
- 27. Actions rapides pour accélérer la transformation** : Impliquer les partenaires, intégrer des sessions d'apprentissage dans les réunions, et désigner des experts IA pour tester les nouvelles fonctionnalités.
- 28. Menaces pour les cabinets traditionnels** : Les clients pourraient réduire leur dépendance aux consultants externes en développant des capacités IA internes.
- 29. Changement des attentes clients** : Les clients attendent des livrables de meilleure qualité à moindre coût, ce qui peut peser sur les marges des cabinets.
- 30. Concurrence des nouveaux acteurs** : Des concurrents 100% IA pourraient émerger, offrant des services similaires à moindre coût.
- 31. Clé du succès** : Les cabinets qui intègrent systématiquement l'IA dans leurs workflows et forment leurs équipes obtiennent les meilleurs résultats.
- 32. Infrastructure sociale interne** : Créer une culture d'adoption de l'IA est aussi important que les aspects techniques et commerciaux.
- 33. Limites actuelles** : Hallucinations et manque d'outils spécifiques au conseil devraient être résolus avec l'émergence des agents et des petits modèles spécialisés.
- 34. Priorités pour les dirigeants** : Se concentrer sur la formation continue des consultants, une stratégie de données axée sur l'IA, et l'identification des principaux cas d'usage.
- 35. Enseignements pour un dirigeant de cabinet** : L'IA est une opportunité majeure pour améliorer la productivité et la qualité des services, mais nécessite une intégration systématique et une gestion du changement efficace.
- 36. Risques à surveiller** : Dépendance excessive à l'IA, perte de compétences critiques, et concurrence accrue des acteurs 100% IA.
- 37. Recommandations stratégiques** : Investir dans la formation et les outils, redéfinir les workflows pour intégrer l'IA, et anticiper les évolutions technologiques futures.
- 38. Importance de la gouvernance** : Mettre en place des cadres de gouvernance clairs pour gérer les risques liés à l'IA et assurer la conformité.
- 39. Collaboration avec les clients** : Travailler en étroite collaboration avec les clients pour co-développer des solutions IA adaptées à leurs besoins spécifiques.
- 40. Innovation continue** : Rester à la pointe des innovations technologiques pour maintenir un avantage concurrentiel.
- 41. Adaptation des modèles économiques** : Repenser les modèles de tarification pour refléter la valeur ajoutée par l'IA.
- 42. Gestion des talents** : Attirer et retenir les talents capables de travailler efficacement avec l'IA.
- 43. Équilibre entre automatisation et jugement humain** : Trouver le bon équilibre entre l'automatisation des tâches et l'apport de jugement humain pour les décisions complexes.
- 44. Transformation culturelle** : Créer une culture d'innovation et d'adaptation continue pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par l'IA.
- 45. Partenariats technologiques** : Établir des partenariats stratégiques avec les principaux acteurs de l'IA pour accéder aux dernières innovations.

- 46. Mesure des résultats** : Mettre en place des indicateurs de performance pour évaluer l'impact de l'IA sur la productivité et la qualité des livrables.
- 47. Vision à long terme** : Préparer le cabinet à une évolution vers un modèle hybride, combinant expertise humaine et capacités avancées de l'IA.



**Résumé du travail de recherche – Leaders as Followers? Cognitive Delegation and Autonomy in AI-Enhanced Strategic Decision-Making (Mathéo Pomme, thèse M2 HEC, majeure International Business)**

Ce travail de recherche analyse l'impact de l'intelligence artificielle sur les processus de décision stratégique des dirigeants et, plus précisément, sur l'évolution de leur autonomie individuelle. Il montre que l'IA ne se limite plus à un rôle d'outil d'aide à la décision, mais agit désormais comme une **infrastructure cognitive**, structurant en amont l'accès à l'information, les critères de pertinence et la légitimation des choix stratégiques.

Le premier constat est que l'IA **renforce la rationalité instrumentale** des décisions en améliorant la génération d'options, la détection de signaux faibles, la simulation de scénarios et la validation prédictive. Elle permet ainsi de dépasser certaines limites de la rationalité bornée des dirigeants, en accélérant et en densifiant le raisonnement stratégique.

Cependant, cette rationalisation accrue s'accompagne d'un **risque d'érosion de l'autonomie**. L'auteur identifie plusieurs formes d'érosion : épistémique (dépendance aux cadres algorithmiques), procédurale (automatisation des arbitrages) et structurelle (réduction du champ des possibles par la conception même des systèmes). L'autonomie ne disparaît pas, mais elle change de nature.

L'enseignement central de la thèse est que l'autonomie du leader, à l'ère de l'IA, ne réside plus dans une décision "indépendante", mais dans la capacité à **naviguer lucidement un champ décisionnel pré-structuré par des algorithmes**, en conservant conscience, responsabilité et capacité de mise à distance critique.

Enfin, le travail propose des leviers pour **redéfinir et préserver l'autonomie** : gouvernance des systèmes d'IA, principes de conception éthiques, allocation explicite des rôles homme-machine, et développement de compétences métacognitives chez les dirigeants. L'IA apparaît ainsi moins comme une menace que comme un révélateur des nouvelles conditions d'exercice du leadership stratégique.

Thèse publique, accessible sur demande auprès de Mathéo Pomme (Accuracy) :





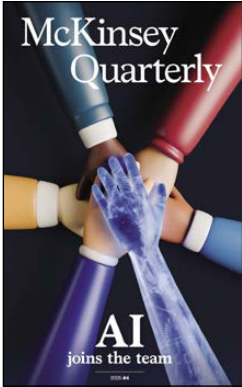
Messages clés pour les partners

Messages clés pour les partners

1. L'IA ne “remplace” pas le conseil : **elle recompose la chaîne de valeur** en équipes hybrides (humains + agents), et les cabinets doivent l’orchestrer plutôt que la subir.
2. Le levier n’est pas l’outil, mais la **refonte des workflows de mission** (diagnostic→reco→delivery), sinon on reste en POC sans impact.
3. Le marché montre un paradoxe : investissements IA élevés, **gains mesurés faibles** ; l’avantage compétitif vient de l’industrialisation (assets, QA, adoption).
4. La compétence de base devient l’**AI fluency** (usage, limites, pilotage), dont la demande a fortement augmenté dans les offres d’emploi.
5. Le différenciant humain se déplace vers **jugement, relation, confiance, influence**, car les compétences “people” changent moins que les compétences routinières.
6. Les partners devront piloter la qualité via **gouvernance + HITL ciblé** (politiques, traçabilité, exceptions), et non par relecture exhaustive.
7. Le management évolue : moins de contrôle de production, plus de **coaching, storytelling, alignement parties prenantes**.
8. Les offres gagnantes seront celles qui transforment l'IA en **résultats opérationnels mesurables**, pas en accélération de slides.
9. Le “modèle junior” doit être repensé : l'IA prend une part du travail standardisable, et l'apprentissage doit monter plus vite en cadrage/validation.
10. Priorité stratégique : bâtir des assets réutilisables (patterns de mission, contrôles qualité, bibliothèques) pour scaler la performance des équipes hybrides.

Impacts sur le modèle économique et les compétences

1. Économie de la production : si l'IA automatise une part significative des heures, la valeur facturable migre du “temps passé” vers **la valeur délivrée**.
2. Pression sur le pyramidage : baisse du besoin de production routinière, montée en puissance d’un “middle” orienté **orchestration + contrôle qualité**.
3. Montée des modèles **forfait / outcome-based / managed services**, car la variabilité “homme-jour” devient moins pertinente quand la machine absorbe une partie du volume.
4. Le cabinet devient un assembleur de **workflows outillés** : l’actif clé n’est plus seulement le consultant, mais le couple “expertise + chaîne IA”.
5. Les compétences analytiques restent utiles, mais se transforment : plus d’**hypothèses, interprétation, robustesse**, moins de production brute.
6. Accélération forte de l’**AI fluency** et des compétences de “pilotage d’agents” (brief, évaluation, itération, garde-fous).
7. Renforcement des compétences **sociales/émotionnelles** (leadership, négociation, change), plus durables et moins automatisables.
8. Nouvel impératif de gouvernance : confidentialité client, sécurité, biais, traçabilité, et validation de logique—c’est un **risque métier** autant qu’un sujet IT.
9. L’implémentation s’étend : l’IA rend plus accessible le passage du conseil au “build” (spécifs, scripts, tests), rapprochant conseil et exécution.
10. La “marque” du cabinet se jouera sur la **fiabilité** : capacité à produire vite, mais surtout à produire juste, traçable et adopté—donc sur méthodes, QA et conduite d’adoption.



10 idées à exploiter issues du McKinsey Quarterly Q4 2025 “AI joins the team”

- “**GenAI paradox**” à intégrer tel quel : adoption massive (≈78%) mais **≈80% sans impact matériel** et seulement **≈1%** jugent leur stratégie “mature” → excellente accroche pour ton chapitre “désillusion / passage à l’échelle”.
- Distinguer clairement **use cases horizontaux** (copilots, chatbots, productivité diffuse) vs **use cases verticaux** (processus métier) : c’est la grille la plus utile pour expliquer pourquoi le conseil doit passer d’outils à **offres processées**.
- Message clé : les **agents** transforment l'IA de “réactive” à **goal-driven**, capable d’automatiser des workflows multi-étapes (planning, mémoire, orchestration, intégration) → parfait pour un encadré “de copilote à coéquipier”.
- Le rapport donne une logique en **3 niveaux** (assist → agents dans workflow legacy → **processus réinventé**) avec ordres de grandeur de gains (5–10% puis 20–40% puis “transformant”) : très bon pour structurer tes cas conseil.
- À reprendre comme recommandation de cabinet : **ne pas “plugger” des agents**, mais **réarchitecturer le process end-to-end** (parallélisation, adaptabilité, personnalisation, élasticité).
- Cas “bank legacy modernization” : équipes hybrides où des humains supervisent des squads d’agents → illustration concrète du futur “delivery” (revue, test, intégration) et du rôle de manager.
- Cas “market research/data quality” : agents qui détectent anomalies + expliquent drivers internes/externes → excellent exemple pour ton livre blanc sur **insight + QA + traçabilité**.
- Mettre en avant les **6 freins au scaling** des use cases verticaux (initiatives fragmentées, manque de solutions packagées/MLOps, limites LLM, silos, qualité data, inertie culturelle) → check-list “anti-échec” pour cabinets et clients.
- Angle “risques” très exploitable : agents = nouveaux risques (autonomie incontrôlée, observabilité/traçabilité, surface d’attaque, agent sprawl) → section gouvernance/HITL à muscler.
- Enfin, la proposition “**agentic AI mesh**” (architecture composable, distribuée, vendor-agnostic, autonomie gouvernée) te donne un vocabulaire premium pour parler de **plateformes d’agents** côté cabinets (et éviter le bricolage).



Résumé structuré du rapport BCG

Thèse centrale

Le BCG affirme que l'IA ne crée de valeur dans le conseil que lorsqu'elle est intégrée au cœur des processus métiers et du delivery, et non utilisée comme simple outil de productivité individuelle. L'illusion dominante aujourd’hui est de croire que l'adoption = la transformation. C’est faux.

Constats clés

- Adoption massive mais impact faible
    - ~80–90 % des organisations utilisent l'IA
    - mais moins de 40 % observent un impact économique significatif
  - La majorité des usages restent superficiels
    - copilotes, assistants, génération de contenus
    - peu de refonte réelle des workflows
  - Les gains sont réels... mais conditionnels
    - +25 % de productivité
    - +40 % de qualité
- uniquement sur les tâches bien cadrées, répétables, supervisées

**Point clé du BCG**  
Ce n'est pas l'IA qui transforme, c'est l'architecture organisationnelle autour de l'IA.

**2 Éléments vraiment remarquables (et différenciants)**

**1. Le modèle en 3 niveaux de transformation IA**

BCG distingue très clairement :

Niveau	Description	Impact
Assist	Copilotes, chatbots, aides ponctuelles	5–10 %
Agent dans workflows existants	Agents qui exécutent des tâches dans des processus hérités	20–40 %
Processus réinventés	Workflows repensés nativement autour de l'IA	Transformation structurelle

C'est une grille d'analyse extrêmement puissante pour le conseil.

**2. Le basculement vers l'Agentic AI**

Le rapport insiste sur le passage :

- de l'IA réactive
- à l'IA goal-driven, capable :
  - de planifier,
  - d'orchestrer,
  - de mémoriser,
  - d'interagir avec des systèmes multiples

Cela rejoint très directement la partie du Livre Blanc « du copilote au co-équipier ».

**3. Les nouveaux risques spécifiques aux agents**

Le BCG ne fait pas l'impasse sur les risques :

- perte de contrôle (autonomie excessive),
- manque d'observabilité,
- traçabilité faible,
- surface d'attaque élargie,
- agent sprawl (prolifération incontrôlée).

Ces points renforcent la perspective des chapitres du livre blanc sur :

- la gouvernance,
- le Human-in-the-Loop,
- la dette IA.

**4. Les vrais freins au passage à l'échelle**

BCG identifie 6 obstacles récurrents :

1. initiatives fragmentées,
2. absence de solutions packagées,
3. faiblesse des architectures data,
4. silos organisationnels,
5. limites des LLM sur les cas complexes,
6. inertie culturelle.

C'est une check-list anti-échec parfaite pour les cabinets et les clients.



---

# Annexes Bibliographiques


## Annexe Bibliographique 1 : Liste des contributeurs

Nota : sont ici recensés, par ordre alphabétique de leur entité de rattachement, tous les contributeurs, directs ou indirects, à ce livre blanc, quelque soit leur rôle et leur niveau de contribution. Certains ont participé au cycle de conférences "IA et futur du conseil" au printemps et à l'été 2025 et/ou ont tenu la plume. D'autres ont été des partenaires de conversation, des conseillers bienveillants et des experts éclaireurs. Tous sont chaleureusement remerciés.


<b>Mathéo Pomme</b>	 Advancy <a href="https://www.advancy.com/">https://www.advancy.com/</a>	Advancy est un cabinet de conseil en stratégie intervenant sur des problématiques de <b>croissance, de performance et de transformation</b> . Il accompagne les entreprises de tous secteurs sur des enjeux à fort impact économique. Advancy développe une approche analytique et orientée résultats.
<b>Côme Chatagnon</b> <b>Martin Meffre</b> <b>Stéphane Roder</b> <b>Nassima Tounsi</b>	 AI Builders <a href="https://www.ai-builders.com">https://www.ai-builders.com</a>	AI Builders est un cabinet spécialisé dans la <b>conception, le déploiement et l'industrialisation de solutions d'intelligence artificielle</b> . Il accompagne les entreprises de bout en bout, de l'idéation à la mise en production de cas d'usage IA à valeur business. AI Builders se positionne comme un acteur pragmatique et orienté résultats.
<b>Francis Ramiandrasoa</b>	 Alpine Cars & HEC <a href="https://www.alpinecars.com/">https://www.alpinecars.com/</a>	Alpine Cars est la marque sportive du groupe Renault, combinant <b>excellence industrielle, innovation technologique et performance</b> . En lien avec HEC Paris, elle incarne l'articulation entre industrie, management et transformation stratégique. Alpine est engagée dans l'intégration de la data et de l'IA dans ses processus de conception et de pilotage.
<b>Éric Hazan</b> <i>NB : intervention dans le cycle HEC Alumni C3 sur l'IA</i>	 Ardabelle, Ex-Mckinsey <a href="http://www.ardabelle.com">www.ardabelle.com</a>	Ardabelle est un cabinet de conseil spécialisé dans les <b>transformations stratégiques et humaines</b> , fondé par d'anciens consultants de cabinets de premier plan. Il intervient auprès de dirigeants sur des problématiques de leadership, d'organisation et de performance durable. Ardabelle se distingue par une approche très qualitative et systémique.
<b>Albert Meige</b>	 AD Little <a href="https://www.adlittle.com">https://www.adlittle.com</a>	Arthur D. Little est le <b>plus ancien cabinet de conseil en stratégie au monde</b> , reconnu pour son expertise en innovation, transformation technologique et stratégie de croissance. Le cabinet accompagne dirigeants et grandes organisations sur des sujets à fort contenu technologique et scientifique. ADL est particulièrement actif sur les enjeux IA, deep tech et industrie 4.0.
<b>Alexandre Steiner</b>	 Astea Dev <a href="https://asteadev.com">https://asteadev.com</a>	ASTEA-Dev est un <b>cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des entrepreneurs et investisseurs des secteurs du conseil, des services technologiques et du SaaS B2B</b> . Il intervient sur l'évaluation stratégique, l'optimisation de la création de valeur et l'exécution de transactions (cession, acquisition, levée de fonds), avec une approche pragmatique, humaine et durable.
<b>Axelle Paquer</b>	 BearingPoint <a href="https://www.bearingpoint.com/en/">https://www.bearingpoint.com/en/</a>	BearingPoint est un cabinet de conseil international intervenant en <b>stratégie, transformation, data et technologies</b> . Il combine expertise métier, technologique et analytique pour accompagner les organisations dans leurs transformations digitales et opérationnelles. BearingPoint est fortement positionné sur l'IA appliquée et la data-driven transformation.



<b>François Tourette</b>	 BRAPI <a href="https://www.brapi.fr/">https://www.brapi.fr/</a>	BRAPI est un cabinet de conseil spécialisé dans la <b>performance industrielle, l'optimisation des processus et la transformation opérationnelle</b> . Il accompagne les entreprises industrielles dans l'amélioration durable de leur efficacité. L'IA et la data y sont mobilisées comme leviers d'excellence opérationnelle.
<b>André Cichowlas</b>	 CapGemini <a href="https://www.capgemini.com/">https://www.capgemini.com/</a>	Capgemini est un <b>leader mondial du conseil, des services numériques et de l'ingénierie</b> , présent dans plus de 50 pays. Le groupe est un acteur majeur de l'IA, de la data, du cloud et de la transformation digitale à grande échelle. Il accompagne les grandes entreprises dans la réinvention de leurs modèles économiques et opérationnels.
<b>Matthieu Lebas</b>	 CapGemini Engineering <a href="http://www.capgemini.com">www.capgemini.com</a>	Capgemini Engineering est la branche du groupe Capgemini dédiée à <b>l'ingénierie et à la R&amp;D</b> . Elle accompagne les entreprises industrielles dans l'innovation technologique, l'IA embarquée et les systèmes complexes. Capgemini Engineering joue un rôle clé dans l'industrialisation de l'IA.
<b>Pierre Demeulemeester</b> <i>NB : intervention dans le cycle HEC Alumni C3 sur l'IA</i>	 CapGemini Invent <a href="http://www.capgemini.com/invent">www.capgemini.com/invent</a>	Capgemini Invent est la marque de conseil en innovation et transformation digitale du groupe Capgemini. Elle accompagne les organisations dans la <b>réinvention de leurs modèles économiques, produits et expériences</b> grâce à la data et à l'IA. Capgemini Invent est l'entité de conseil en stratégie, transformation et innovation de Capgemini. Elle accompagne les organisations publiques et privées dans la réinvention de leurs modèles opérationnels, technologiques et business, en combinant conseil stratégique, design, data et technologies avancées. L'IA y est mobilisée comme un levier clé de performance, d'aide à la décision et de création de valeur durable, au cœur des transformations digitales et métiers.
<b>Laure Lucchesi</b>	 Catalyst.ai <a href="https://catalyst.ai/">https://catalyst.ai/</a>	Catalyst.ai est une startup spécialisée dans l' <b>IA conversationnelle et l'automatisation intelligente des interactions clients</b> . Elle développe des solutions basées sur le NLP pour améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience utilisateur. Catalyst.ai se positionne comme un acteur agile et technologique de l'IA appliquée.
<b>Serge Dautrif</b> <b>Sébastien Dias</b> <b>Sofyan Lamkadmi</b> <b>Pascal Masson</b> <b>Hiroshi Nishi</b> <b>Tanja Valcic</b> <b>Céline Youf</b>	 Club C3 - HEC Alumni <a href="https://www.hecalumni.fr/">https://www.hecalumni.fr/</a>	Le Club Consulting & Coaching (C3) de HEC Alumni est une <b>communauté de référence réunissant consultants, dirigeants et coaches</b> autour des grandes transformations du conseil. Il joue un rôle structurant dans la réflexion sur l'avenir du métier, notamment face à l'IA. Le club favorise le partage d'expériences, la production intellectuelle et les synergies professionnelles. Il a pour vocation le partage d'expérience, d'expertise, de parcours au sein de la communauté qui va des étudiants en cours de formation aux retraités en passant par ses actifs. Le club compte environ 6.000 membres à fin 2025 répartis en 4 quarts : ¼ "MBB" et "big 4", ¼ cabinets généralistes, ¼ boutiques spécialisées, ¼ coaches et/ou consultants freelances.








<b>Julie Poidevin</b>   CMI <a href="https://www.cmi-consulting.fr">https://www.cmi-consulting.fr</a>	CMI est une structure dédiée au <b>conseil en management et à l'accompagnement des transformations organisationnelles</b> . Elle intervient sur des problématiques de gouvernance, de leadership et de performance. CMI s'inscrit dans une logique de conseil à forte valeur ajoutée humaine.
<b>François Rochet</b>   Co-design it! <a href="https://www.co-design-it.com">https://www.co-design-it.com</a>	Co-design it! est un collectif de consultants et de facilitateurs dans le <b>design stratégique, l'intelligence collective et la transformation par les usages</b> . Il accompagne les organisations dans la conception de solutions centrées utilisateur, en mobilisant des approches collaboratives et innovantes. L'IA y est abordée comme un levier d'augmentation de la créativité et de la décision.
<b>Éric Labaye</b> <i>NB : intervention dans le cycle HEC Alumni C3 sur l'IA</i>   Ex-Mckinsey, Ekimetrics <a href="https://www.ekimetrics.com/">https://www.ekimetrics.com/</a>	Ekimetrics est un cabinet de conseil international spécialisé dans la <b>data science, l'IA et la modélisation avancée au service de la performance business</b> . Il accompagne les entreprises dans l'industrialisation de l'IA et l'optimisation des décisions marketing, commerciales et stratégiques. Ekimetrics est reconnu comme un acteur de référence de l'IA appliquée.
<b>Marie Guegain</b>   Eleven <a href="https://eleven-strategy.fr/">https://eleven-strategy.fr/</a>	Eleven Strategy est un cabinet de conseil en <b>stratégie</b> spécialisé dans la <b>data, l'IA, la GenIA et l'agentique</b> . Il accompagne les entreprises dans la création de valeur par la donnée, de la stratégie à l'industrialisation. Eleven est reconnu pour son expertise pointue et son ancrage scientifique.
<b>Emiland d'Alincourt</b> <b>Michaël Agbohouto</b> <b>Maxime Malalel</b>   Eurogroup Consulting <a href="https://www.eurogroupconsulting.com/">https://www.eurogroupconsulting.com/</a>	Eurogroup Consulting est un cabinet de conseil indépendant spécialisé dans la <b>stratégie, la transformation organisationnelle et la performance</b> . Il accompagne les directions générales sur des programmes de transformation complexes à forts enjeux humains et opérationnels. Le cabinet est particulièrement actif sur les sujets de data, IA et transformation des métiers.
<b>Jean-Christophe Goudard</b> <i>NB : intervention dans le cycle HEC Alumni C3 sur l'IA</i>   EY <a href="https://www.ey.com/fr_fr">https://www.ey.com/fr_fr</a>	EY est un cabinet mondial de conseil, d'audit et de services professionnels, accompagnant les organisations sur leurs <b>transformations stratégiques, technologiques et financières</b> . EY investit massivement dans l'IA, la data et l'automatisation pour transformer les métiers du conseil et de l'audit.





<b>Stéphane Distinguin</b> <i>NB : intervention dans le cycle HEC Alumni C3 sur l'IA</i>   EY Fabernovel <a href="https://www.ey.com/fr_fr/services/ey-fabernovel">https://www.ey.com/fr_fr/services/ey-fabernovel</a>	EY Fabernovel est l'entité d'EY dédiée à l' <b>innovation, au design et à la transformation digitale</b> . Elle combine culture startup, design et technologies avancées pour accompagner les grandes organisations. EY Fabernovel est très actif sur les usages avancés de l'IA.
<b>Isabelle Fraine</b> <i>NB : intervention dans le cycle HEC Alumni C3 sur l'IA</i>   Google Cloud France <a href="https://cloud.google.com/">https://cloud.google.com/</a>	Google Cloud est la division cloud de Google, fournissant des <b>solutions de cloud computing, data et intelligence artificielle</b> à l'échelle mondiale. Elle propose des technologies avancées en IA générative, machine learning et data analytics. Google Cloud est un acteur structurant de l'écosystème IA mondial
<b>Antonin Bergeaud</b>   HEC - Hi!Paris <a href="http://www.hec.edu">www.hec.edu</a>	Hi! Paris est un <b>centre interdisciplinaire de recherche et d'enseignement</b> dédié à l'IA et à la science des données, cofondé par HEC Paris et l'Institut Polytechnique de Paris. Il vise à rapprocher recherche académique de pointe et usages business de l'IA. Hi! Paris joue un rôle structurant dans l'écosystème IA français et européen.
<b>Pierre Courrieu</b>   Hundred Miles <a href="https://hundredmiles.fr">https://hundredmiles.fr</a>	Hundred Miles est un cabinet de conseil indépendant spécialisé dans la <b>stratégie, la transformation et la création de valeur durable</b> . Il accompagne les dirigeants sur des trajectoires de croissance et de transformation de long terme. Le cabinet intègre data et IA comme leviers de décision stratégique.
<b>Brice Lionnet</b> <i>NB : intervention dans le cycle HEC Alumni C3 sur l'IA</i>   Isatis Capital <a href="https://www.isatis-capital.fr/">https://www.isatis-capital.fr/</a>	Isatis Capital est une société de <b>capital-investissement indépendante</b> , spécialisée dans le financement et l'accompagnement des PME et ETI françaises. Elle intervient en capital développement, transmission et capital innovation. Isatis Capital s'intéresse particulièrement aux entreprises technologiques et à fort potentiel de croissance.






<p><b>Arnaud Gangloff</b> <b>Irène Miquel</b> <b>Carine Lesigne</b></p>	 Kea & Partners <a href="https://www.kea-partners.com/">https://www.kea-partners.com/</a>	<p><b>Kéa</b> est un cabinet de conseil en stratégie et transformation fondé sur une conviction forte : <b>la performance durable naît de l'alliance entre les impératifs économiques, la dynamique humaine et l'impact sociétal</b>. Positionné depuis sa création comme un acteur humaniste du conseil, Kéa se distingue par une lecture systémique des organisations et des écosystèmes, permettant d'aborder les transformations non seulement sous l'angle opérationnel, mais également sous celui des comportements, des modèles de gouvernance et de la culture d'entreprise.</p> <p>Le cabinet accompagne les dirigeants de grandes entreprises, d'ETI et d'organisations publiques dans leurs enjeux les plus critiques : refonte de stratégie, accélération de croissance, transformation digitale, mutation des business models, adaptation aux transitions environnementales et sociétales. Kéa revendique une approche intégrée où stratégie, exécution et accompagnement humain convergent pour créer de la valeur mesurable, tout en renforçant la résilience des organisations.</p> <p>Reconnue pour son expertise en leadership transformationnel, la firme aide les comités exécutifs à aligner vision, gouvernance et modes de décision. Elle intervient également sur des programmes d'innovation stratégique, d'exploration de nouveaux territoires de croissance et de design organisationnel. Son ancrage méthodologique repose sur des démarches collaboratives, des dispositifs d'apprentissage collectif et un travail approfondi sur la coopération interne.</p> <p>Kéa est par ailleurs pionnier sur les sujets d'<b>IA responsable</b>, d'éthique algorithmique et de transformation augmentée par les technologies émergentes. Le cabinet développe des cadres permettant d'intégrer l'intelligence artificielle dans les organisations de manière alignée avec les enjeux humains, réglementaires et stratégiques. Il aide les entreprises à articuler potentiel technologique, acceptabilité interne et nouveaux modèles opérationnels.</p> <p>Fort d'un collectif de consultants engagés et pluridisciplinaires, Kéa cultive une culture d'entreprise singulière autour de l'entrepreneuriat, du partage de connaissances et de l'impact positif. Les interventions combinent rigueur analytique, profondeur stratégique et attention portée aux dynamiques humaines, condition indispensable à la réussite des transformations complexes.</p> <p>En France comme à l'international, Kéa s'impose comme un cabinet de référence pour les organisations qui souhaitent conjuguer performance, sens et durabilité, et aborder l'avenir avec ambition et responsabilité.</p>
<p><b>Bastien Albertus</b></p>	 Julhiet Sterwen <a href="https://julhiet-sterwen.com">https://julhiet-sterwen.com</a>	<p>Julhiet Sterwen est un cabinet de conseil français spécialisé dans la <b>transformation managériale, organisationnelle et humaine</b>. Il accompagne les entreprises dans l'évolution des modes de travail, du leadership et de la performance collective. Le cabinet intègre de plus en plus les enjeux liés à l'IA et à l'hybridation humain-technologie.</p>

<p><b>David Lacombed</b> <i>NB : intervention dans le cycle HEC Alumni C3 sur l'IA</i></p>	 La villa Numéris <a href="https://www.villanumeris.com">https://www.villanumeris.com</a>	<p>La Villa Numeris est un <b>think tank français dédié aux enjeux du numérique</b>, de l'IA et de la transformation de la société. Il réunit décideurs publics, entreprises et experts pour éclairer les débats sur la régulation, l'éthique et l'impact du digital. La Villa Numeris joue un rôle de référence dans la réflexion stratégique sur l'IA.</p>
<p><b>Corentin Engel</b></p>	 Le Wagon <a href="https://www.lewagon.com/">https://www.lewagon.com/</a>	<p>Le Wagon est un <b>acteur mondial de la formation intensive aux métiers du numérique</b>, notamment en développement web, data et IA. Présent dans de nombreux pays, il forme professionnels et entreprises à des compétences immédiatement opérationnelles. Le Wagon joue un rôle clé dans la diffusion des compétences data et IA.</p>
<p><b>Marie-Laure Cahier</b> <i>NB : échanges lors du cycle HEC Alumni C3 sur l'IA</i></p>	LIT <sup>2</sup> - Lab Innovation, Technologies, Transformations <a href="https://lit2.org">https://lit2.org</a>	<p>LIT<sup>2</sup> est un laboratoire dédié à l'<b>exploration des transformations induites par les technologies</b>, notamment l'IA. Il croise recherche, innovation et pratiques managériales pour éclairer les mutations des organisations. LIT<sup>2</sup> joue un rôle de réflexion et de diffusion des connaissances.</p>
<p><b>Clare Gaffney</b> <i>NB : intervention dans le cycle HEC Alumni C3 sur l'IA</i></p>	<p><b>Mainpaces</b> Mainpaces ; ex-McK ; ex-BCG ; ex-HEC  <a href="https://www.mainpaces.com">https://www.mainpaces.com</a></p>	<p>Mainpaces est une société de conseil internationale spécialisée dans le <b>change management, la transformation culturelle et l'activation des organisations</b>. Issue de parcours de conseil de haut niveau (McKinsey, BCG), elle accompagne les entreprises dans des transformations complexes à forte dimension humaine. Mainpaces opère à l'échelle globale.</p>
<p><b>Augustin Manchon</b></p>	<p><u><b>Manchon&amp;Company</b></u> Pricing Capability. Delivered  Manchon &amp; Company  <a href="https://www.manchon.com">https://www.manchon.com</a></p>	<p><b>Manchon &amp; Company</b> est un cabinet de conseil international indépendant spécialisé en <b>stratégie de tarification, de monétisation et de modèles de revenu</b>, avec un positionnement très senior auprès de dirigeants, de fonds d'investissement et de cabinets de conseil. Le cabinet intervient sur des problématiques de <b>gouvernance du prix</b>, de création de valeur et de transformation des modèles économiques, en particulier dans des contextes de rupture technologique et d'industrialisation de l'IA. Fondé par <b>Augustin Manchon</b>, formé à <b>HEC Paris</b> et au <b>MIT</b> sur les enjeux de l'intelligence artificielle, classé 13ème expert mondial du pricing, 1er en France.</p>
<p><b>Meryem Belqziz</b></p>	 Meryem Belqziz Coaching et Conseil <a href="https://www.linkedin.com/in/meryembelqziz">https://www.linkedin.com/in/meryembelqziz</a>	<p>Meryem Belqziz Coaching &amp; Conseil est une structure spécialisée dans le <b>coaching de dirigeants et l'accompagnement des transformations humaines</b>.</p> <p>Meryem accompagne en particulier les cabinets de conseil à renforcer leur avantage concurrentiel à l'ère de l'IA. Elle développe les compétences métiers, humaines et IA des consultants, avec une expertise en communication, posture client et résilience, pour accroître leur impact, leur crédibilité et leur valeur perçue auprès des clients.</p>



<b>Arthur Side</b>	  Meta <a href="https://about.meta.com/">https://about.meta.com/</a>	Meta est un <b>leader mondial des technologies numériques et des plateformes sociales</b> , regroupant notamment Facebook, Instagram, WhatsApp et Reality Labs. L'entreprise investit massivement dans l'IA, tant pour les usages grand public que pour la recherche fondamentale (IA générative, multimodale, open source). Meta joue un rôle clé dans l'évolution des modèles d'IA à grande échelle.
<b>François Laharrague</b>	  Nova Consulting <a href="https://www.nova-consulting.eu/">https://www.nova-consulting.eu/</a>	Nova Consulting est un cabinet de conseil en stratégie et transformation, reconnu pour son expertise en <b>innovation, marketing stratégique et transformation digitale</b> . Il accompagne les entreprises sur des enjeux de croissance et de réinvention des modèles économiques. Nova développe une approche combinant insight, data et technologies émergentes.
<b>Edouard Augustin Ribes</b>	 <b>OctaEdge</b>  OctaEdge <a href="https://octaedge.com">https://octaedge.com</a>	OctaEdge est une société de conseil spécialisée dans la <b>stratégie, la transformation et la création de valeur par la data et l'IA</b> . Elle accompagne les organisations dans la structuration de leurs décisions complexes et dans le déploiement de solutions analytiques avancées. OctaEdge se positionne comme un acteur expert et agile.
<b>Benoît Heitz Xavier Simonin</b>	  Onepoint <a href="https://www.groupeonepoint.com/fr/">https://www.groupeonepoint.com/fr/</a>	Depuis plus de 20 ans, <b>Onepoint</b> est un point d'entrée unique pour accompagner les grandes transformations des entreprises et des acteurs publics. Le cabinet est convaincu que la croissance économique et le progrès social sont indissociables. Ainsi, ses équipes mettent l'innovation technologique au service de nos clients et de la société. L'ambition de Onepoint est de construire ensemble un futur durable qui bénéficie à tous.  Le cabinet investit dans les territoires, l'humain et la technologie en France (Aix-en-Provence, Bordeaux, Lyon, Nantes, Paris, Rennes, Strasbourg et Toulouse) et dans le monde (Australie, Belgique, Canada, États-Unis, Malaisie, Maroc et Singapour). Son chiffre d'affaires a été multiplié par dix en 10 ans, atteignant plus de 500 millions d'euros et ambitionne le milliard d'euros d'ici 4 ans.  Du conseil prospectif à l'opérationnel, Onepoint propose un accompagnement transverse, associant IA, technologie & expertises métiers pour développer des solutions durables et sécurisées. La <b>R&amp;D et la formation</b> sont pleinement intégrées avec 150 profils scientifiques et partenariats académiques et 470 formateurs."
<b>Mathieu Sené</b>	  Praxton <a href="https://www.praxton.fr/">https://www.praxton.fr/</a>	Praxton Consulting accompagne les COMEX et CODIR, au sein d'organisations de toute taille, <b>dans l'alignement du modèle opérationnel sur les priorités stratégiques, puis dans le pilotage des transformations nécessaires</b> (gouvernance, organisation, processus, performance). Praxton Consulting intervient en particulier dans les secteurs télécoms et infrastructures, banque/paiements et services, en environnements régulés, avec une exigence élevée de maîtrise des risques (conformité, contrôle interne, traçabilité des décisions, suivi des actions correctives) et un pilotage par indicateurs. Praxton Consulting combine les standards d'excellence d'un cabinet de conseil (rigueur méthodologique, structuration, livrables) avec la flexibilité, l'adaptabilité et la proximité d'un mode d'intervention freelance.

<b>Pierre Bosquet Laurène Werlé</b>	 <small>Part of the PwC network</small>  PwC <a href="https://www.pwc.fr/">https://www.pwc.fr/</a>	<b>Strategy&amp;</b> est l'entité de conseil en stratégie de PwC, qui combine vision prospective, savoir-faire pluridisciplinaire et technologie afin d'aider ses clients à créer une stratégie qui, dès le premier jour, se veut transformante. Strategy& et le réseau PwC accompagnent notamment ses clients dans leurs transformations stratégiques avec le <b>déploiement de l'IA</b> à l'échelle et <b>responsable</b> .  PwC est un réseau mondial de conseil, d'audit et de services professionnels, présent dans 136 pays.  Il rassemble plus de 364 000 collaborateurs et associés.  PwC accompagne des organisations de toutes tailles et de tous secteurs dans leurs <b>transformations stratégiques, digitales et data-driven</b> .  Sa mission est d'aider ses clients à <b>construire la confiance, se réinventer et se démarquer dans un monde complexe</b> .  Dans un environnement en mutation, PwC se positionne comme <b>"accélérateur de mouvement"</b> pour soutenir les grandes transitions.  L'approche vise un <b>impact centré sur l'humain, avec une forte empreinte technologique</b> .  PwC aide à réinventer la création de valeur en dépassant les silos sectoriels.  Il accompagne la transformation des modèles d'affaires, de la stratégie jusqu'à l'exécution.
<b>Daniel Bô</b>	  Quali Quanti <a href="https://www.quali-quantum.com/">https://www.quali-quantum.com/</a>	QualiQuanti est un institut d'études et de conseil spécialisé dans les <b>études qualitatives, les insights consommateurs et l'innovation marketing</b> . Il s'appuie sur une forte expertise en sciences humaines, sémiologie et analyse des imaginaires pour décrypter les comportements et tendances émergentes. QualiQuanti explore activement l'apport de l'IA aux études qualitatives, notamment pour l'analyse de verbatim, l'augmentation des capacités d'interprétation et l'hybridation humain-machine dans la recherche.
<b>Franck Brault</b> <i>NB : intervention dans le cycle HEC Alumni C3 sur l'IA</i>	  Simon Kucher & Partners <a href="https://www.simon-kucher.com/en">https://www.simon-kucher.com/en</a>	Simon-Kucher est un cabinet de conseil mondial spécialisé dans la <b>stratégie de croissance, le pricing et la monétisation</b> . Il accompagne les entreprises dans l'optimisation de leur valeur économique grâce à des approches data-driven. Le cabinet intègre de plus en plus l'IA dans ses modèles de décision et d'optimisation.
<b>Adrien Foucault</b>	  Spaik <a href="https://spaik.co">spaik.co</a>	Spaik est un cabinet de conseil et de formation sur les sujets IA pour les <b>banques d'affaires, les fonds de Private Equity, et les cabinets de conseil</b> . Créé par un ancien de McKinsey, enseignant à HEC et Sciences Po, Spaik accompagne ses clients sur les sujets liés au déploiement de l'IA, à la refonte des compétences à l'ère de l'IA, et aux potentielles opportunités d'investissement dans le secteur

<b>Anna Logacheva</b>	 Spicy Lemon <a href="https://www.spicylemon.com">https://www.spicylemon.com</a>	Spicy Lemon est un cabinet de conseil et studio d'innovation spécialisé dans les <b>stratégies digitales, l'expérience client et la transformation par le design</b> . L'entreprise combine approche créative, data et technologies émergentes pour aider les organisations à se différencier durablement. Elle intervient souvent à la frontière entre marketing, produit et innovation.
<b>Mathieu Colas</b>	 Starzdata <a href="https://www.starzdata.com/fr/">https://www.starzdata.com/fr/</a>	Starzdata accompagne les cabinets de conseil et les grandes organisations dans l'usage maîtrisé de l'IA, en transformant des données hétérogènes en <b>analyses de marché fiables et défendables</b> . Son approche repose sur une expertise senior et des <b>templates réutilisables</b> qui permettent aux consultants de garder le contrôle sur leurs chiffres et leurs recommandations.  Mathieu Colas, CEO de Starzdata, est ancien consultant d' Oliver Wyman et de Monitor Deloitte.
<b>Serge Dautrif</b>	 Synapscore <a href="https://synapscore.com/">https://synapscore.com/</a>	Synapscore est une plateforme dédiée au <b>pilotage de la transformation, de la performance et de l'engagement</b> au sein des organisations. Elle s'appuie sur une combinaison structurée d' <b>intelligence artificielle</b> et d' <b>intelligence collective</b> pour outiller les démarches de transformation à grande échelle.  La plateforme PEPS vise à aider les équipes de direction et les consultants à <b>objectiver les décisions, suivre l'exécution des stratégies et mesurer l'impact des transformations</b> , en intégrant données quantitatives, retours terrain et signaux humains.  Plutôt que de se limiter à la production d'analyses ou de recommandations, PEPS se positionne comme un <b>outil de pilotage continu</b> , permettant d'aligner vision stratégique, actions opérationnelles et engagement des parties prenantes, dans des contextes de changement complexes et évolutifs.
<b>Philippe Lérique Tu-Sang Nguyen Côme Bizalion</b>	 Talan <a href="https://www.talan.com/">https://www.talan.com/</a>	Talan est un groupe international de conseil et de services numériques spécialisé dans la <b>transformation digitale, la data et l'IA</b> . Il accompagne les entreprises dans la conception et le déploiement de solutions technologiques à grande échelle. Talan est reconnu pour son expertise data et innovation.
<b>David Gompel Tanja Filipovic Valcic Pascal Malotti</b>	 Valtech <a href="https://www.valtech.com/fr-fr/">https://www.valtech.com/fr-fr/</a>	Valtech est un cabinet international de <b>conseil digital, data et expérience client</b> , combinant stratégie, design et technologie. Il accompagne les entreprises dans la création de produits et services digitaux à fort impact. Valtech est très actif sur l'IA, l'expérience augmentée et la transformation omnicanale.

# Annexe Bibliographique 2 : L'Histoire et les perspectives de l'Intelligence Artificielle

## 1.1. - Des origines conceptuelles à la cybernétique : l'imitation de l'homme

L'histoire de l'intelligence artificielle est intimement liée à la quête humaine d'imitation de sa propre pensée.

Dès les années 1940, **Alan Turing** pose les fondements de cette ambition. Mathématicien et pionnier de la logique computationnelle, il conçoit la célèbre *machine de Turing*, premier modèle théorique de calcul universel. Son *Test de Turing*, publié en 1950, formule une question provocatrice : *une machine peut-elle penser ?*

Turing imagine une confrontation cognitive entre l'homme et la machine, posant ainsi les bases philosophiques de l'intelligence artificielle.

L'idée est simple mais vertigineuse : si une machine peut imiter la pensée humaine au point d'en devenir indiscernable, alors elle manifeste une forme d'intelligence.

Dans les décennies suivantes, la cybernétique et l'informatique naissante prolongent cette intuition.

Dans les années 1950, **Marvin Minsky** et **John McCarthy**, professeurs au MIT et à Stanford, créent le terme *Artificial Intelligence* et imaginent des systèmes capables « d'apprendre comme des humains ».

Leur approche repose sur des modèles d'apprentissage inspirés du cerveau humain – à une époque où la connaissance des neurones et synapses reste encore embryonnaire.

Les premières machines apprenantes voient le jour : ce sont les ancêtres du *machine learning*.

## 1.2. - Des hivers de l'IA aux révolutions du deep learning

Les années 1960–1980 sont marquées par un va-et-vient entre enthousiasme et désillusion.

Les ambitions initiales se heurtent aux limites matérielles et mathématiques : la puissance de calcul, la rareté des données et l'immaturité des algorithmes freinent les progrès.

Les budgets de recherche se tarissent : c'est le premier « hiver de l'IA ».

Mais à la fin des années 1980, un homme relance la flamme : **Geoffrey Hinton**, chercheur britannique et prix Turing, conçoit les premiers **réseaux neuronaux artificiels profonds** capables d'apprendre à partir de grandes quantités de données.

Ses algorithmes ouvrent la voie au **deep learning**, une approche où les couches de neurones apprennent hiérarchiquement, de manière auto-corrective.

En parallèle, l'IA commence à se concrétiser dans des applications industrielles.

Le **Crédit Mutuel de Bretagne** expérimente dès 1988 un système d'analyse automatique des signatures sur les chèques.

Mais la véritable révolution ne se produit qu'avec l'arrivée des **GPU** dans les années 2000, qui démultiplient la capacité de calcul et permettent d'entraîner des modèles à grande échelle.



### 1.3. - L'essor du XXI<sup>e</sup> siècle : données massives et IA générative

Le XXI<sup>e</sup> siècle voit exploser le volume des **datasets** disponibles.

Sous l'impulsion de **Fei-Fei Li** et de la base d'images *ImageNet* (2010), les algorithmes peuvent désormais s'entraîner sur des millions d'exemples visuels.

Les progrès deviennent spectaculaires : les machines battent les records humains en reconnaissance d'images, en traduction automatique, et même au jeu de Go.

En 2005, le **DARPA Grand Challenge** est remporté par *Stanley*, le véhicule autonome de Stanford dirigé par **Sebastian Thrun** : un tournant historique.

Pour la première fois, un système purement algorithmique parcourt 212 km sans intervention humaine.

L'intelligence artificielle devient alors un champ expérimental tangible et stratégique.

Les années 2010 scellent la rencontre entre puissance de calcul, explosion des données et architectures profondes.

Les travaux conjoints de **Yann LeCun**, **Yoshua Bengio** et **Hinton** aboutissent à une IA capable de comprendre, classifier et générer du contenu.

Puis, en 2022, la sortie de **ChatGPT** (OpenAI) démocratise cette puissance : 100 millions d'utilisateurs en trois mois.

Pour la première fois, l'IA devient un *collaborateur cognitif* accessible à tous.

### 1.4. - L'intelligence artificielle aujourd'hui : ubiquité et hybridation

L'IA contemporaine n'est plus un outil ; elle est devenue un **système d'intelligence distribuée**.

Elle irrigue tous les secteurs : finance, santé,

énergie, culture, éducation et bien sûr, **le conseil**.

Dans les cabinets, elle bouleverse le modèle historique :

- les juniors ne produisent plus, ils supervisent ;
- le savoir-faire ne se limite plus à l'analyse mais à la curation de modèles ;
- la valeur se déplace du *temps passé vers l'actif cognitif* (bases de connaissance, agents IA, automatisation du delivery).

L'IA redéfinit la hiérarchie, la relation client et la nature même du travail intellectuel.

Les consultants deviennent des *chef d'orchestre d'agents intelligents*.

### 1.5. - Prospective : horizon 2030 – vers une intelligence composite

À l'horizon 2030, plusieurs tendances majeures se dessinent :

#### 1. L'industrialisation de l'IA

Les modèles deviendront des *commodités intelligentes* intégrées dans toutes les fonctions de l'entreprise : audit, stratégie, supply chain, marketing, RH, finance.

L'IA sera embarquée dans les processus métiers, avec supervision humaine permanente (*consultant-over-the-loop*).

#### 2. L'avènement de l'agentic consulting

Les cabinets de conseil intégreront des orchestrateurs d'agents IA — véritables équipes mixtes humain/IA.

Ces "AI Butlers" piloteront la collecte de données, la modélisation, la rédaction de livrables et la simulation d'impacts économiques.

Le consultant deviendra le *méta-superviseur* de systèmes auto-apprenants.

#### 3. L'éthique, la confiance et la souveraineté

L'Europe imposera un cadre plus strict avec l'AI Act, poussant les acteurs du conseil à développer des approches éthiques, transparentes et auditable.

Les labels de confiance deviendront des critères

de compétitivité.

### 4. La cohabitation cognitive

Plutôt qu'une opposition homme/machine, l'avenir reposera sur une **intelligence hybride** : des IA explicables, supervisées et enrichies par la sensibilité humaine.

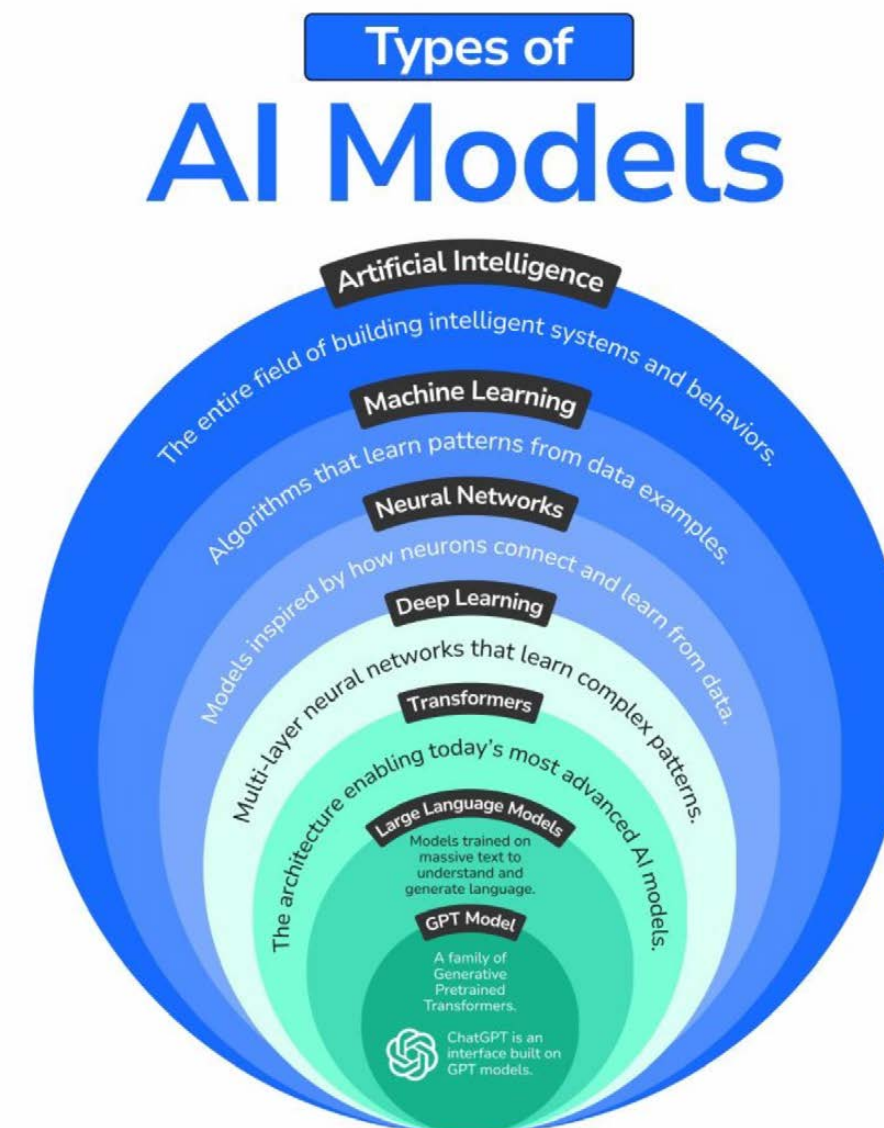
Le futur du conseil sera moins "augmenté par la technologie" que **transformé par la symbiose homme/IA**.

### Conclusion

De Turing à ChatGPT, l'intelligence artificielle est passée du rêve d'imitation à la réalité de la collaboration.

Son histoire n'est pas celle de la machine contre l'homme, mais de la machine **avec** l'homme — et demain, **pour** l'homme.

Pour le monde du conseil, cette transformation marque l'entrée dans un âge nouveau : celui du **Conseil puissance IA**, où la valeur ne réside plus dans la seule expertise, mais dans la capacité à orchestrer la connaissance, la donnée et l'intelligence collective.



# Annexe Bibliographique 3 : Glossaire des termes clés de l'IA

## IA Générative (GenAI)

L'IA générative constitue la révolution la plus visible et la plus transformative du moment.

Elle produit des contenus (textes, images, sons, vidéos, codes, rapports) à partir de données existantes, ouvrant un champ inédit d'automatisation cognitive et créative.

- IA générative (GenAI) – Branche de l'IA capable de créer du contenu nouveau (texte, image, son, code).
- Modèle génératif – Système apprenant les structures sous-jacentes des données pour en générer de nouvelles.
- LLM (Large Language Model) – Modèle de langage massif, comme GPT ou Claude, entraîné sur de vastes corpus textuels.
- Transformers – Architecture de réseau de neurones à base d'attention, fondement des LLM modernes.
- Prompt Engineering – Art de concevoir les requêtes optimales adressées à un modèle génératif.
- Fine-tuning – Réentraînement d'un modèle préexistant sur un corpus spécifique.
- RAG (Retrieval-Augmented Generation) – Méthode combinant recherche documentaire et génération de texte.
- Embedding – Représentation vectorielle d'un texte ou d'une image, permettant des analyses sémantiques fines.
- Hallucination – Réponse erronée ou inventée produite par un modèle génératif.
- Generative Business Models – Nouveaux modèles économiques issus de la production automatisée de contenu.

## Machine Learning (ML) et Deep Learning (DL)

C'est le cœur mathématique et algorithmique de l'IA moderne. Le ML et le DL permettent d'apprendre à partir de données et d'améliorer les performances sans reprogrammation humaine directe.

- Apprentissage automatique (Machine Learning) – Entraînement d'un modèle à partir de données pour effectuer des prédictions.
- Apprentissage supervisé – Utilisation d'exemples annotés pour guider l'apprentissage.
- Apprentissage non supervisé – Découverte de structures cachées dans des données sans labels.
- Apprentissage par renforcement – Processus d'apprentissage basé sur essai-erreur et récompense.
- Deep Learning – Sous-domaine du ML utilisant des réseaux neuronaux à plusieurs couches.
- Réseau de neurones – Architecture d'algorithmes inspirée du cerveau humain.
- CNN (Convolutional Neural Network) – Réseau spécialisé dans l'analyse d'images.
- RNN / LSTM – Réseaux adaptés au traitement des séquences temporelles et textuelles.
- AutoML – Automatisation des étapes de modélisation (sélection, optimisation, validation).
- Model Drift – Dégradation de la performance d'un modèle au fil du temps.
- Hyperparamètre – Variable de configuration fixée avant l'entraînement d'un modèle.
- Overfitting / Underfitting – Modèles trop spécifiques ou trop généraux, entraînant des erreurs de prédiction.

## Agents autonomes et IA interactive

Cette nouvelle génération d'IA fonctionne sous forme d'agents intelligents capables d'interagir, de planifier, d'exécuter et d'apprendre dans des environnements complexes.

- Agent intelligent – Programme autonome capable d'agir sur son environnement pour atteindre un objectif.
- IA agentique – IA autonome combinant planification, exécution et adaptation continue.
- Orchestrateur d'agents – Système coordonnant plusieurs agents IA spécialisés.
- AI Butler – Orchestrateur intelligent gérant la collaboration d'agents IA pour assister un humain.
- AI Copilot – Assistant cognitif soutenant les tâches décisionnelles et analytiques.
- Swarm Intelligence – Intelligence émergente issue de la coopération d'agents simples.
- Human-in-the-loop (HITL) – Modèle intégrant une supervision humaine continue.
- Consultant-over-the-loop – Rôle de supervision et d'amélioration des IA opérantes dans le conseil.
- Multi-Agent Systems (MAS) – Systèmes distribués d'agents interagissant pour résoudre collectivement un problème.
- Cognitive Augmentation – Amplification des capacités humaines via agents ou IA collaboratives.

## Automatisation, RPA et IA embarquée

Ce champ englobe les systèmes autonomes intégrés au cœur des processus métier ou techniques.

On parle ici d'IA appliquée à la productivité, la maintenance, la logistique, ou encore la relation client.

- Automatisation des processus robotisés (RPA) –

Exécution automatisée de tâches répétitives via des bots logiciels.

- Automatisation cognitive – Combinaison de RPA et d'IA pour les tâches complexes.
- BPM (Business Process Management) – Optimisation des processus avec assistance IA.
- AI Workflow Orchestration – Gestion coordonnée des flux automatisés par IA.
- Digital Twin (Jumeau numérique) – Réplique numérique d'un système ou d'un processus.
- Edge AI – Exécution d'algorithmes d'IA directement sur des appareils ou capteurs.
- IoT (Internet des Objets) – Réseau d'objets interconnectés produisant et échangeant des données.
- Predictive Maintenance – Maintenance anticipée grâce à l'analyse prédictive.
- Smart Automation – Automatisation combinant IA, RPA et apprentissage adaptatif.
- Autonomous System – Système capable de décision et d'action sans intervention humaine directe.

## Données, gouvernance et infrastructures IA

Les données constituent la matière première de l'IA. Leur gestion, leur qualité et leur sécurité conditionnent l'efficacité des modèles.

- Data Lake – Espace de stockage pour données structurées et non structurées.
- Data Warehouse – Entrepôt de données destiné à l'analyse et la décision.
- Pipeline de données – Suite d'opérations de préparation et d'acheminement des données.
- Data Governance – Ensemble des politiques et rôles assurant qualité et conformité.
- Data Steward / Data Owner – Responsables respectifs de la cohérence et de la propriété des données.
- Metadata Management – Gestion des



informations descriptives des jeux de données.

- **MLOps** – Méthodologie d’industrialisation et de maintenance des modèles IA.
- **Explainable AI (XAI)** – Approche garantissant la transparence et l’interprétabilité des modèles.
- **Fairness (Équité)** – Objectif de neutralité et de non-discrimination des algorithmes.
- **AI Governance Board** – Instance décisionnelle dédiée à la supervision de l’usage de l’IA.
- **Data Ethics** – Principes de respect, transparence et responsabilité autour des données.
- **Federated Learning** – Apprentissage collaboratif sans partage direct des données.
- **Synthetic Data** – Données artificielles générées pour entraîner ou tester un modèle.

protégeant les systèmes d’IA contre les attaques.

- **Adversarial Attack** – Manipulation de données pour tromper un modèle d’IA.
- **Prompt Injection** – Altération d’un prompt pour détourner un modèle génératif.
- **Model Poisoning** – Contamination des données d’entraînement d’un modèle.
- **Anomaly Detection** – Détection d’événements inhabituels dans un flux de données.
- **Cyber Threat Intelligence (CTI)** – Analyse prédictive des menaces numériques via IA.
- **Data Privacy / RGPD** – Protection des données personnelles et conformité réglementaire.
- **Ethical AI / Responsible AI** – Conception d’IA respectueuse des principes humains et légaux.
- **AI Risk Management** – Identification et mitigation des risques liés à l’usage de l’IA.
- **AI Act (Union Européenne)** – Cadre législatif européen sur la transparence, la sécurité et la conformité des IA.

Cybersécurité et IA

La convergence entre IA et cybersécurité redéfinit la défense des systèmes et la gestion des risques numériques.

- **AI Security** – Ensemble des techniques

Annexe Bibliographique 4 : Principales références et sources

I. Rapports d'Analystes et Études de Marché

- **CB Insights** – "The traditional consulting model pivot"
  - cbinsights.com
  - cette analyse explore le pivot des firmes de services professionnels face à l'accès direct des clients à l'expertise assistée par l'IA. Elle questionne la pérennité du modèle traditionnel lorsque les entreprises internalisent des capacités autrefois réservées aux consultants.

- **Forrester (2025)** – "Human Culture in Consulting Selection"
  - forrester.com
  - L'étude révèle que **83 % des dirigeants** privilégient les cabinets capables de comprendre finement leur culture et leurs contraintes humaines. Elle souligne que la technologie seule ne suffit pas à garantir le choix d'un prestataire dans un marché saturé d'offres IA.

- **XERFI (2025)** - "Le marché mondial du conseil\_acteurs et tendances"
  - Cette étude de Xerfi Global propose une analyse approfondie du marché mondial de l'audit et du conseil pour la période allant de 2024 à 2026. Le rapport met en lumière l'importance cruciale de l'intelligence artificielle comme moteur de transformation pour les entreprises cherchant à optimiser leur gestion des données et leur efficacité opérationnelle. Face à un environnement macroéconomique marqué par une croissance inégale et des pressions inflationnistes, les leaders du secteur adaptent leurs structures par des acquisitions technologiques et une séparation stricte des activités comptables et de conseil. L'analyse souligne également que la notoriété de la marque et la fidélisation des talents restent des piliers stratégiques essentiels pour maintenir un avantage concurrentiel. Enfin, le document détaille les évolutions réglementaires et les nouvelles priorités des directeurs informatiques dans un paysage professionnel en pleine mutation numérique.
- **FEACO** – "Le poids du conseil interne dans le CAC 40"
  - feaco.org
  - Ce rapport indique que plus de **70 % des groupes du CAC 40** disposent désormais d'un service de conseil interne. Ce segment croît de **25 % en 5 ans**, portée par la volonté des entreprises de réduire leur dépendance aux cabinets externes pour les tâches automatisables.
- **ESOMAR** – "Global Market Research Ranking"
  - esomar.org
  - Le classement montre que des acteurs de la data comme Nielsen, Kantar et Ipsos occupent désormais les premières places devant les "Big Three" (McKinsey, BCG, Bain) dans le domaine de l'insight stratégique. Cela illustre la montée en puissance du **conseil "data-driven"**.

- **NUMEUM** – "Enquête de conjoncture du 2ème semestre 2025"
  - numeum.fr
  - L'enquête observe un basculement des dépenses IT du conseil vers l'industrie du logiciel, qui intègre nativement l'IA dans ses offres. Elle prévoit une transformation radicale des budgets vers des solutions automatisées plutôt que vers le temps-homme.

II. Travaux de Recherche et Thèses Académiques

- **HBS, ESSEC, Wharton** – "The Cybernetic Teammate" (2025)
  - Working Paper 25-043
  - Expérience menée sur 776 professionnels montrant que l'IA agit comme un **coéquipier cybernétique** efficace. Les résultats prouvent que l'IA permet de briser les silos fonctionnels et d'égaliser le niveau de performance entre novices et experts.
- **Stanford** – "Future of Work with AI Agents" (Juillet 2025)
  - hai.stanford.edu
  - Analyse de 8 444 tâches identifiant une **"zone verte"** où l'IA génère un impact maximal accepté par l'humain. L'étude estime que ces gains pourraient représenter **12 % du PIB mondial** si l'adaptation est rapide.
- **MIT NANDA** – "The Learning Gap Report"
  - mit.edu
  - Ce rapport démontre que **70 % des entreprises** stagnent au stade expérimental car elles ne forment pas leurs équipes à co-développer avec l'IA. Il définit le "learning gap" comme le principal frein à la transformation opérationnelle.

- **Mathéo Pomme (HEC Paris) – "Leaders as Followers?"**
  - Thèse explorant comment l'IA redéfinit l'autonomie des dirigeants en structurant l'accès à l'information stratégique. Elle met en garde contre l'érosion procédurale où les leaders pourraient devenir dépendants des cadres algorithmiques.
- **Chaire FIT2 Mines Paris-PSL – "Travailler avec les IA génératives"**
  - chair-fit2.minesparis.psl.eu
  - Recherche immersive analysant les risques de **déclassement professionnel** et d'intensification du travail induits par l'IA organisationnelle. Elle plaide pour une maîtrise collective des usages pour préserver l'identité métier.

### III. Ouvrages de Référence et Guides Pratiques

- **HBR Guide to Generative AI for Managers (2025)**
  - Manuel stratégique co-écrit par Capgemini Invent pour aider les managers à passer de l'outil au partenariat avec la machine. Il détaille les postures de **Co-Pilot** (exécution) et **Co-Thinker** (réflexion stratégique).
- **Barbara Minto – "The Pyramid Principle"**
  - Méthode fondamentale de structuration de la pensée citée comme pilier indispensable du consultant, même à l'ère de l'IA. Elle est présentée comme la base nécessaire pour garantir des analyses transverses et MECE.
- **Gaël Dupret & Wassim MimeChe – "IA : 50 regards croisés"**
  - Recueil interdisciplinaire traitant de la mutation éthique et managériale du travail. L'ouvrage insiste sur la création de **sanctuaires "sans IA"** pour préserver la capacité de réflexion critique des individus.
- **Augustin Manchon – "Le Pricing à l'ère de l'IA" (Manchon & Associates)**
  - **Lien** : manchon-associes.com
  - Ce livre blanc et l'ouvrage à paraître analysent la fin de la facturation au temps-homme. Il propose des modèles basés sur l'**impact (outcome)** et la licence d'actifs technologiques (asset-based).
- **Thordur – "The Shape of Work to Come"**
  - Essai analysant comment l'IA remet en cause la structure pyramidale des cabinets de conseil. Il explore le passage vers des modèles plus "lean" où les tâches de premier niveau sont automatisées.

### IV. Cadres Institutionnels et Gouvernance

- **AI Act (Règlement Européen, 2024)**
  - **Lien** : eur-lex.europa.eu
  - **Résumé** : Premier cadre législatif mondial classant les systèmes d'IA par niveaux de risque. Il impose des obligations de **transparence et de supervision humaine** cruciales pour les cabinets de conseil.
- **Rapport CESE – "IA au service de l'intérêt général" (2025)**
  - **Lien** : lecese.fr
  - **Résumé** : Ce rapport préconise une IA frugale et respectueuse de l'autonomie stratégique européenne. Il souligne l'importance de l'impact environnemental des centres de données.
- **OECD AI Principles**
  - **Lien** : oecd.ai
  - **Résumé** : Référentiel international pour une gestion responsable de l'IA, cité comme outil de conformité pour les cabinets. Il définit les standards de confiance et de robustesse des systèmes autonomes.
- **Livret "Bâtir une IA de confiance" (Sommet de Paris, 2025)**
  - **Résumé** : Guide pratique structuré en cinq piliers (Acculturer, Expliquer, Sécuriser, Responsabiliser, Déployer). Il vise à aligner
- l'innovation avec la conformité éthique au sein des entreprises.
- **Partnership on AI**
  - **Lien** : partnershiponai.org
  - **Résumé** : Organisation multidisciplinaire fournissant des ressources sur la **gouvernance responsable** de l'IA. Elle est mentionnée comme une source pour auditer les biais et assurer l'équité des modèles.

### V. Ressources de Formation et Veille

- **Stanford CS221 – Artificial Intelligence: Principles & Techniques**
  - **Lien** : Stanford Online
  - **Résumé** : Cours fondamental couvrant les principes et techniques de base de l'IA. Il est recommandé pour acquérir une **IA Literacy** technique solide au sein des cabinets.
- **Andrew Ng – Stanford CS229: Machine Learning**
  - **Lien** : Stanford Online
  - **Résumé** : Le classique incontournable pour comprendre le fonctionnement mathématique de l'apprentissage automatique. Essentiel pour les consultants souhaitant maîtriser la couche "ML" du système.
- **Yann LeCun – Travaux sur JEPA (Joint Embedding Predictive Architecture)**
  - **Lien** : yann.lecun.com
  - **Résumé** : Recherche sur une nouvelle architecture d'IA visant à dépasser les limites des LLM en termes de raisonnement et de planification. Travaux fondamentaux sur l'intelligence générale.
- **Le Wagon – Formations intensives Data & IA**
  - **Lien** : lewagon.com
  - **Résumé** : Acteur mondial de la formation intensive cité pour son rôle dans la diffusion des compétences opérationnelles immédiates. Aide les professionnels à devenir des **"AI-Powered Consultants"**.
- **Spaik – "The State of AI in Consulting"**
  - **Lien** : spaik.co
  - **Résumé** : Rapport analysant le double impact de l'IA (revenus externes vs productivité interne). Il fournit une matrice d'auto-évaluation pour situer les cabinets entre "suiveurs" et "leaders".

Cette bibliographie resserrée est le **"système d'exploitation"** de votre transformation : les études de marché sont vos capteurs, la recherche académique est votre processeur de sens, et les cadres de gouvernance sont votre pare-feu éthique.

#### Autres sources :

- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Superintelligence#:~:text=Une%20superintelligence%20est%20un%20agent,brillants%20et%20les%20plus%20dou%C3%A9s>
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Singularit%C3%A9\\_technologique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Singularit%C3%A9_technologique)
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Grand\\_mod%C3%A8le\\_de\\_langage](https://fr.wikipedia.org/wiki/Grand_mod%C3%A8le_de_langage)
- <https://www.youtube.com/watch?v=6BHsubwjmSQ&t=32s>



# Annexe Bibliographique 5 : Éléments de perspectives

## Croissance de l'industrie

Le marché mondial du conseil est en forte expansion : il devrait atteindre 969 milliards de dollars en 2025 et 1 357 milliards en 2033 (+4,3 % par an). Cette croissance est toutefois contrastée selon les segments :

- Stratégie : de 50 à 80 milliards entre 2024 et 2032 (+5,7 %).
- Management consulting : de 360 à 453 milliards entre 2025 et 2030 (+4,75 %).
- Excellence opérationnelle : de 290 à 802 milliards entre 2023 et 2031 (+10 %).

Cette dynamique n'est pas homogène. Certains segments, secteurs, zones géographiques ou tailles d'entreprise connaissent une croissance rapide, tandis que d'autres stagnent ou se banalisent. L'industrie du conseil se fragmente donc entre trajectoires divergentes, niveaux de marge et valorisations inégaux.

Questions clés :

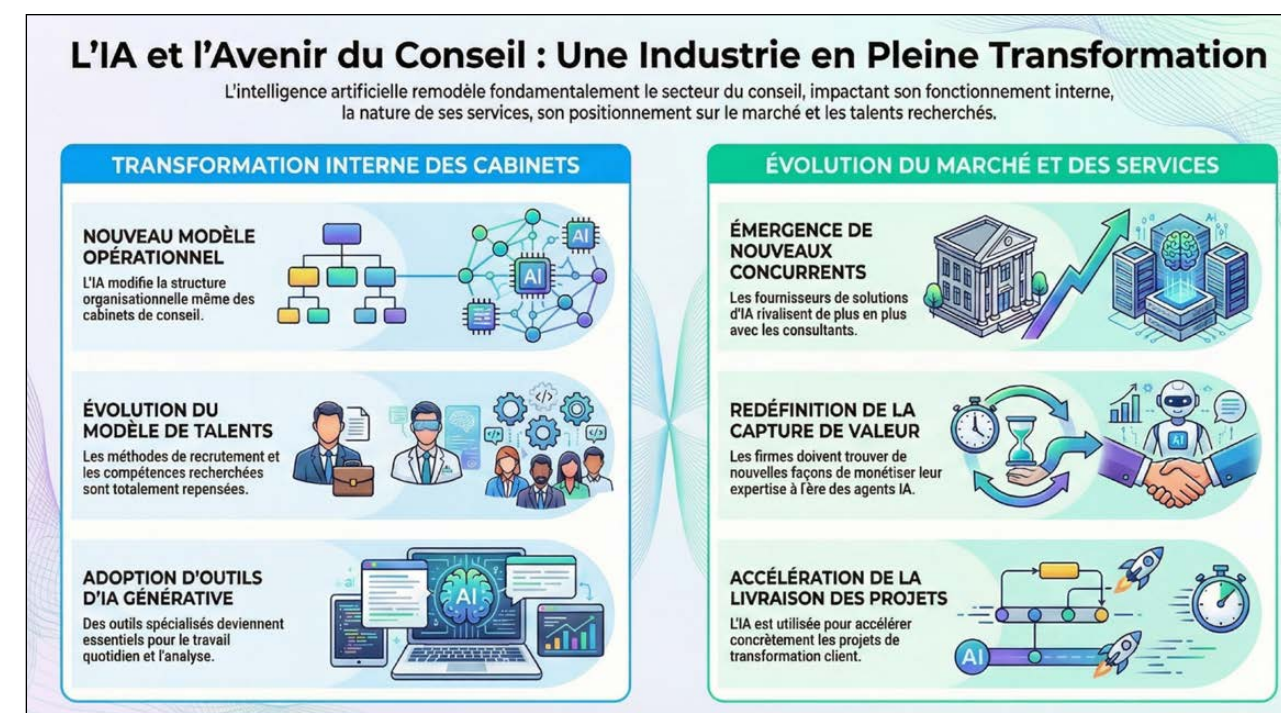
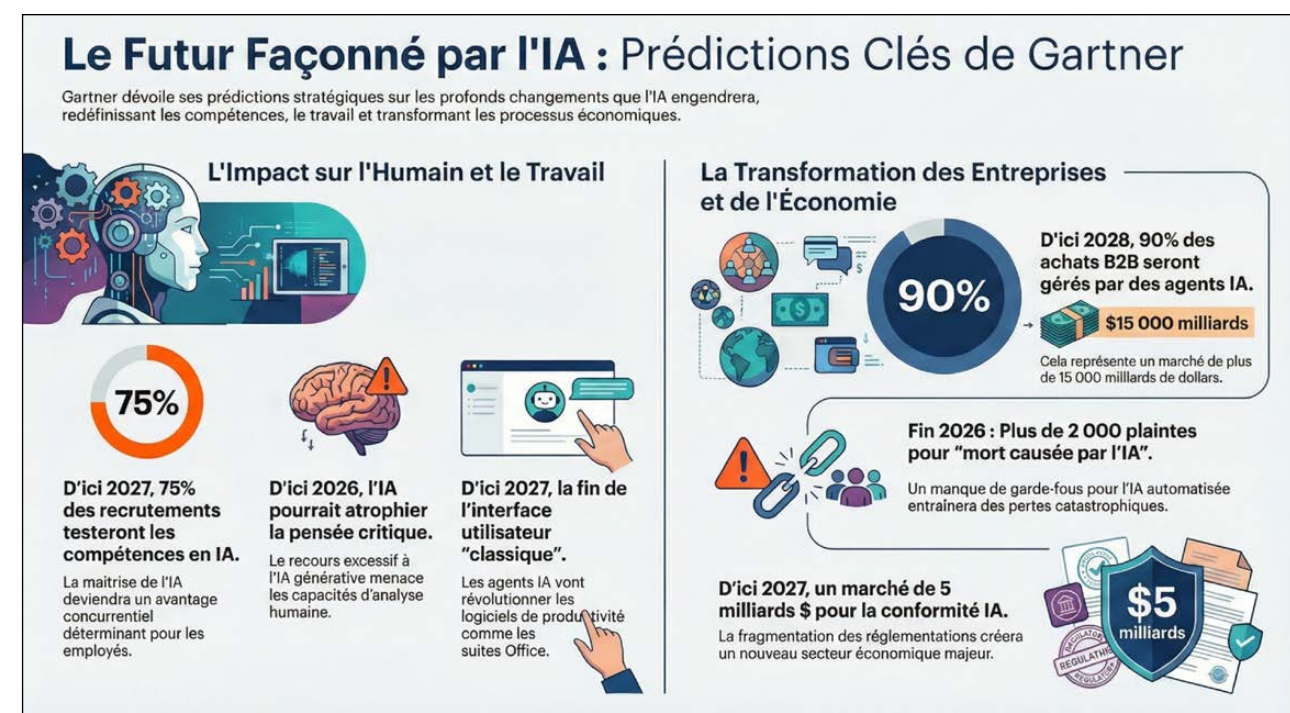
- Quels segments offrent les plus fortes perspectives de croissance ?

- Lesquels vont décliner ou se banaliser dans les 5 prochaines années ?
- La croissance actuelle est-elle structurelle ou conjoncturelle ?

Les échanges soulignent que :

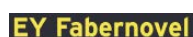
- Le conseil en stratégie reste corrélé aux cycles d'investissement.
- Les infrastructures sont en creux mais devraient repartir.
- La reprise en main des secteurs essentiels stimule la croissance.

- La technologie demeure un moteur majeur (environ 30 % de l'activité actuelle).
- Les opérations et la supply chain se transforment vers plus de responsabilité.
- Les ressources humaines deviennent critiques : les talents sont la future ressource rare.
- Enfin, sans croissance, il n'y a ni innovation, ni attractivité pour le secteur.



Un immense merci à tous les cabinets, grand mécène, mécènes, partenaires qui ont tous contribué et soutenu ce livre blanc, par leurs idées et retours terrain et ainsi, en ont fait un travail collectif au service de la profession. Au-delà des sensibilités et des modèles, cet engagement commun témoigne d'une conviction partagée : l'IA est une opportunité à condition d'être pensée avec exigence, responsabilité et esprit de coopération. Cette dynamique ouverte ne fait que commencer — poursuivons ensemble la discussion et la construction de références utiles, concrètes et actionnables pour le conseil de demain.

# KÉA



Ce livre blanc propose un cadre, des leviers, un état des risques et un plan d'action. La suite : une communauté, des cas et un baromètre semestriel.

Site dédié



[www.conseil-puissance-ia.fr](http://www.conseil-puissance-ia.fr)



9 791098 308901

36€TTC