

em
lyon
business
school

 we are
makers

Baromètre du Conseil

Intelligence Artificielle,
une profession sous tension

Édition 2026

Sommaire

04. **Ont contribué à ce rapport**

06. **Résumé exécutif**

10. **Partie I – L'IA dans le Conseil, un métier sous tension**

- 10. Considérations méthodologiques
- 11. **Tension 1 - Adoption massive, valeur collective incertaine**
 - 1.1 Une adoption qui n'est plus un choix
 - 1.2 Productivité individuelle, valeur collective évasive
- 15. **Tension 2 - Le consultant se perçoit augmenté là où il est le plus vulnérable**
 - 2.1 La bimodalité des pratiques : deux archétypes, deux risques invisibles
 - 2.2 La calibration de la confiance : le Dunning-Kruger inversé
 - 2.3 La décision collective : le changement invisible
- 18. **Tension 3 - L'intelligence collective progresse sur un registre, régresse sur deux autres**
 - 3.1 Le paradoxe TSM-CI : une hiérarchie structurelle, pas conjoncturelle
 - 3.2 Le risque d'homogénéisation rampante
- 20. **Tension 4 - La restructuration est anticipée, ses conditions de réussite sont absentes**
 - 4.1 Entre statu quo et migration vers un modèle en obélisque, le secteur s'interroge sur son modèle organisationnel
 - 4.2 *L'apprenticeship gap*, une bombe à retardement
 - 4.3 Gouvernance embryonnaire : insuffisante pour le présent, dangereuse pour le futur
- 25. **Tension 5 - L'IA redéfinit le cœur du métier**
 - 5.1 Le statut émergent de pair : signal de reconfiguration cognitive
 - 5.2 Ce que l'IA ne change pas : la dimension humaine du Conseil
- 28. Conclusion — Le jugement humain, compétence cardinale du Conseil augmenté

30. **Note méthodologique**

- 30. Population et collecte des données
- 30. Cadres théoriques structurants
- 30. Quatre réserves analytiques transversales

32. **Partie II : Lyon, deuxième place forte du Conseil en France**

- 32. 1. Panorama de l'écosystème Conseil lyonnais : près de 300 acteurs identifiés
- 37. 2. Les effectifs du Conseil à Lyon dominés par le management et la tech
- 38. 3. L'IA, un facteur de différenciation encore inégalement structuré sur le marché du Conseil

40. **Partie III : Regards croisés - IA, Conseil et transformation des entreprises : l'expertise des professeurs d'emlyon**

- 40. 1. L'IA au cœur de nos métiers : de l'adoption à la maîtrise opérationnelle
- 41. 2. Réinventer l'enseignement supérieur : quand l'IA devient le catalyseur des savoirs
- 43. 3. Management stratégique et transformation organisationnelle : les nouveaux leviers au-delà de l'IA
- 44. 4. Perspectives sur l'évolution des métiers du Conseil

46. **Annexe**

L'usage éventuel du masculin générique dans ce document n'a pour but que d'alléger la lecture de ce texte. Cela ne contredit pas l'attention portée par **emlyon** business school à la non-discrimination fondée sur le genre.

Ont contribué à ce rapport :



Jean-Baptiste
VAUJOUR

- ⊗ Directeur du Master Stratégie et Conseil
- ⊗ Senior Professor of Practice, économiste de l'énergie
- ⊗ Fondateur et dirigeant d'un cabinet de conseil, Membre du Jury Syntec
- ⊗ Expert pour la Commission Européenne, la Cour des Comptes Européenne et le Conseil Mondial de l'Energie



Manon
SPICK

- ⊗ Instructrice pédagogique sur les cours Conseil du Programme Grande École
- ⊗ Ancienne consultante en management et organisation
- ⊗ Diplômée en management stratégique



Vianney
FORESTIER

- ⊗ Assistant de recherche IA
- ⊗ Étudiant Programme Grande École **emlyon** (double cursus ENS)
- ⊗ Stage Junior Analyst en Private Equity



Clara
MOUNIER

- ⊗ Assistante de recherche IA
- ⊗ Étudiante Programme Grande École Master 2 à **emlyon**
- ⊗ Stage Junior HeadHunter



Résumé exécutif



L'Intelligence Artificielle (IA) est devenue une infrastructure de travail dans le Conseil : 72 % d'utilisation quotidienne, 83 % des consultants évoluent dans des cabinets dotés d'une politique formelle. Mais l'écart entre adoption individuelle et transformation collective reste le fait central de cette édition. Le vrai risque n'est pas la suppression des postes juniors, mais la disparition des situations qui construisaient l'expertise. Demain, le consultant se formera sur deux fronts simultanément : comprendre ce que l'IA produit et détecter ce qu'elle rate d'un côté ; construire la relation, lire le terrain et porter le jugement que seul l'humain peut assumer de l'autre.

Chiffres clés

109

Consultants interrogés

72 %

Utilisent l'IA chaque jour

18 %

Ont des normes d'équipe pour vérifier les livrables

43 %

Anticipent le modèle obélisque

+34

Sources académiques et professionnelles

Partie I – Cinq tensions, diagnostic et recommandations



T1

Adoption massive, valeur collective incertaine

Constat

72 % des consultants utilisent l'IA quotidiennement, 83 % travaillent dans un cabinet doté d'une politique formelle mais seuls 18 % disposent de normes d'équipe appliquées sur la vérification des livrables. Les gains de productivité sont réels et largement perçus (65 % notent 4 ou 5/5), mais la majorité des praticiens estime que ni le cabinet ni le client ne captent réellement le surplus de valeur. La pression croissante vers la facturation au résultat (16 % des clients prévoyant de maintenir le modèle horaire d'ici deux ans) rend cette indétermination stratégiquement urgente.

Recommandations

Cartographier les flux de valeur IA avant la prochaine revue tarifaire : quel gain va au consultant (charge allégée), au client (livrables plus riches) ou au cabinet (marge) ? Formaliser des normes de vérification au niveau des équipes projet pour opérationnaliser la politique générale du cabinet.

Baromètre du Conseil



T2

Le consultant se perçoit augmenté là où il est le plus vulnérable

Constat

Deux pratiques dominent à parts égales : certains consultants ont intégré l'IA dans l'ensemble de leur flux de travail en continu (41 %), d'autres ne l'utilisent que ponctuellement sur des tâches isolées (41 %). Seule une minorité (18 %) adopte la posture que la recherche identifie comme la plus robuste, déléguer à l'IA les tâches auxiliaires tout en gardant la main sur le raisonnement d'ensemble. C'est précisément cette posture que l'usage intensif comme l'usage minimal tendent à éroder. 48 % des répondants se situent à 3/5 ou moins sur leur capacité à juger si l'IA est adaptée pour gérer une tâche. La persuasion algorithmique rend la vigilance individuelle insuffisante. La réponse ne peut pas être uniquement personnelle.

Recommandations

Instaurer des mécanismes organisationnels de double vérification sur les livrables à fort enjeu client, indépendants du niveau de compétence IA individuelle. Former les équipes à cartographier les capacités réelles et les limites de l'IA sur leurs typologies de missions, avec mise à jour trimestrielle au rythme des nouveaux modèles déployés. Encourager la posture de délégation auxiliaire par design : définir explicitement les tâches déléguées à l'IA versus maintenues sous contrôle humain en kick-off de mission.



T3

L'intelligence collective progresse sur un registre, régresse sur deux autres

Constat

L'IA soutient le raisonnement collectif pour 28 % des équipes (génération d'options, test d'hypothèses) mais l'attention collective (priorisation, remontée des signaux faibles) n'est augmentée que pour 11 % d'entre elles. La mémoire collective est très polarisée : efficace dans les cabinets ayant déployé des architectures RAG (bases de connaissances reliées aux modèles d'IA), absente ailleurs. Il s'agit d'une propriété structurelle des LLM actuels, qui ne hiérarchisent pas selon les objectifs mouvants d'un projet.

Recommandations

Investir en priorité dans les outils de mémoire collective (RAG, bases de connaissance projet), le levier d'intelligence collective le plus directement adressable par des choix technologiques. Compenser le déficit d'attention par des rituels d'équipe explicites : séances de priorisation sans IA, revues de signaux faibles menées par un humain désigné. Traiter le risque d'homogénéisation : diversifier les modèles utilisés au sein des équipes et documenter les divergences de perspective comme indicateur de qualité.



T4

La restructuration est anticipée, ses conditions de réussite sont absentes

Constat

43 % des consultants anticipent un modèle en obélisque à cinq ans. Mais les tâches analytiques que l'IA absorbe en premier sont précisément celles qui formaient les juniors en seniors de valeur. L'obélisque risque de se maintenir en apparence tout en se vidant de sa substance formative. La satisfaction globale envers les formations IA n'est que de 52 %, avec un net décalage chez les managers (46 %) qui sont pourtant les principaux relais d'expertise.

Recommandations

Documenter explicitement les compétences à risque dans l'apprenticeship gap : quelles tâches dédiées aux juniors, si automatisées, empêchent le développement de quel schéma cognitif chez les seniors ? Repenser les formations IA pour les managers : moins d'usage d'outil, plus de pilotage de la qualité des outputs et de transmission d'expertise dans un contexte augmenté.



T5

L'IA redéfinit le cœur du métier sans que le métier l'ait décidé

Constat

L'inversion est documentée : les managers utilisent davantage l'IA pour la recherche documentaire (57 %) que les juniors, tandis que les juniors s'en emparent massivement pour la rédaction de slides (59 %) et les propositions commerciales (59 %). L'IA ne remplace pas le consultant, elle déplace la frontière entre production et jugement et modifie les compétences attendues. Les 70 % de tâches non automatisables (relation client, codéveloppement, gestion de l'incertitude) constituent un noyau irréductible, mais il doit être réarticulé consciemment, pas défendu par défaut.

Recommandations

Formaliser la proposition de valeur du cabinet autour des cinq capacités EPOCH (Empathie, Présence, Opinion/Jugement, Créativité, Espoir) et l'intégrer explicitement dans les offres commerciales. Cartographier, par grade, quelles tâches ont été déléguées à l'IA et décider collectivement si ce glissement était voulu ou subi.

La calibration épistémique (savoir jusqu'où faire confiance à l'IA) : compétence cardinale du consultant augmenté

Le fil conducteur des cinq tensions est cognitif et organisationnel. La compétence émergente n'est pas particulièrement technique (savoir utiliser les outils), ni relationnelle, ni analytique au sens traditionnel. Elle est méta-cognitive : savoir situer une tâche par rapport à la frontière de compétence de l'IA, maintenir une vigilance collective sur les outputs, résister à la persuasion algorithmique sans tomber dans l'aversion irrationnelle. Nos données montrent que cette compétence est encore largement absente.

Trois comportements observables à développer :

- ⊗ Se demander systématiquement avant chaque tâche : cette tâche est-elle dans ou hors frontière de l'IA actuelle ?
- ⊗ Documenter les erreurs IA rencontrées et les partager en équipe (capitalisation collective de la frontière réelle).
- ⊗ Maintenir un espace délibéré de raisonnement sans IA sur les tâches décisionnelles à fort enjeu client.

Implications par partie prenante

Cabinets

Les formations IA ne peuvent pas se limiter aux outils. Elles doivent inclure la cartographie régulièrement mise à jour de la frontière de compétence des modèles disponibles, des mécanismes organisationnels de validation collective, et une réflexion explicite sur la préservation de *l'apprenticeship gap*. Les managers sont le maillon le plus fragile (satisfaction formation : 46 %).

Clients

La valeur du Conseil augmenté se mesure moins à la productivité des livrables qu'à la qualité du jugement porté sur les outputs de l'IA. Exiger la transparence sur les processus de vérification est un droit et une protection. La pression vers la facturation au résultat doit s'accompagner d'indicateurs de qualité IA-robustes.

Écoles de management

La calibration épistémique est enseignable. Sa transmission suppose de former des consultants capables de travailler avec l'IA sans lui déléguer le raisonnement, ce qui impose de repenser les pédagogies qui externalisent déjà massivement la production intellectuelle étudiante.



Partie II – Lyon, deuxième place forte du Conseil en France

- ⊗ **Lyon, un marché de référence... et une concurrence éclatée** — Notre étude montre que l'écosystème Conseil lyonnais est dense, mature et fortement fragmenté, avec près de 300 acteurs identifiés ce qui confirme Lyon comme 2^e place forte derrière Paris et rend la différenciation (positionnement, spécialisation, crédibilité) décisive.
- ⊗ **Offres IA à deux vitesses : leadership des acteurs techno, structuration plus faible chez les cabinets spécialisés par fonction** — Le paysage lyonnais est avant tout tiré par la transformation (management + tech), tandis que l'IA se structure à des vitesses très inégales selon les segments : les acteurs technologiques sont nettement en tête (par exemple 32 sur 36 cabinets en transformation digitale affichent des offres IA explicites), alors que d'autres familles (RH, ESG, services publics/politiques publiques) restent à ce jour moins structurées sur ces enjeux.

Partie III : Regards croisés – IA, Conseil et transformation des entreprises : l'expertise des professeurs d'emlyon

- ⊗ Après les données d'enquête et la cartographie du marché lyonnais, la troisième partie confronte ces constats de terrain à la recherche académique récente, en valorisant les travaux des enseignants-chercheurs d'emlyon business school, publiés dans des revues internationales de premier plan. Articulée autour de quatre prismes — maîtrise opérationnelle de l'IA, transformation de l'enseignement supérieur, management stratégique, et lecture réflexive du métier de consultant, elle offre aux décideurs des clés de lecture scientifiquement fondées, faisant du baromètre un pont entre pratique du Conseil et état de l'art de la recherche.

À l'instar du métier de consultant, des IA ont été utilisées dans la préparation et la rédaction de ce rapport. Tous les résultats ont été relus et validés.

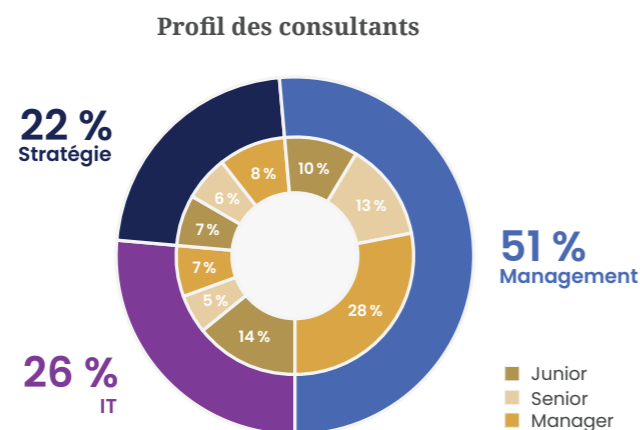
Partie I – L’IA dans le Conseil, un métier sous tension



Considérations méthodologiques

Notre étude s’appuie sur deux piliers complémentaires :

I - Une étude terrain réalisée auprès de consultants professionnels à l’aide d’un questionnaire anonyme diffusé entre octobre 2025 et janvier 2026. Notre panel n’est pas un échantillon représentatif au sens inférentiel. Ce sont 109 professionnels du Conseil, majoritairement expérimentés (45 % exercent depuis plus de cinq ans), répartis entre Conseil en management et organisation (51 %), digital et IT (26 %) et stratégie (22 %), et employés pour plus de sept sur dix par des cabinets de plus de 250 salariés. L’intérêt de ce panel tient à la cohérence interne des schémas qui s’y dessinent et à la possibilité qu’il ouvre de faire émerger des idéal-types.



II - Une revue de littérature approfondie adossée à un suivi des sources professionnelles. Trois programmes de recherche structurent ainsi notre interprétation. Le premier, la frontière technologique en dents de scie (*jagged technological frontier*), désigne la géographie irrégulière des capacités de l’IA : au sein d’un même flux de travail, des tâches d’apparence similaire peuvent basculer du côté où l’IA renforce le professionnel ou de celui où elle dégrade sa performance, sans que la frontière ne soit lisible a priori. Le deuxième, articule trois systèmes d’intelligence – mémoire, attention, raisonnement – comme les soubassements de la performance augmentée. Le troisième, la calibration de la confiance algorithmique, pose la question méta-cognitive de la complémentarité humain-IA dans la décision : savoir à quoi, et jusqu’où accorder sa confiance.

Tension 1 – Adoption massive, valeur collective incertaine

Question centrale : alors que l’usage de l’IA se généralise, pourquoi ses effets demeurent-ils élusifs ?

1.1 Une adoption qui n’est plus un choix

Parmi les 109 consultants de notre panel, 72 % utilisent l’IA chaque jour et 25 % chaque semaine. Seuls 4 répondants sur 109 y recourent plus rarement. Dans 69 % des cas, les équipes s’appuient notamment sur des outils publics tels que ChatGPT, Gemini, Claude, Le Chat, Copilot et dans 42 % sur des outils propriétaires entraînés sur les données du cabinet. Pour cette population, l’IA est devenue une infrastructure de travail.



Le secteur du Conseil au sens large suit la même trajectoire. Selon *Source Global Research*¹, la part des clients ayant acheté une prestation de Conseil explicitement liée à l’IA est passée de 81 % au deuxième trimestre 2025 à 88 % au premier trimestre 2026. McKinsey, de son côté, déclare que sa plateforme interne Lilli traite environ 500 000 requêtes par mois et que 72 % de ses + 40 000 collaborateurs l’utilisent régulièrement². Ces ordres de grandeur reconfigurent la question managériale. **L’enjeu a basculé : il y a encore un an, il s’agissait d’adopter l’IA ; aujourd’hui, il s’agit de la gouverner.**

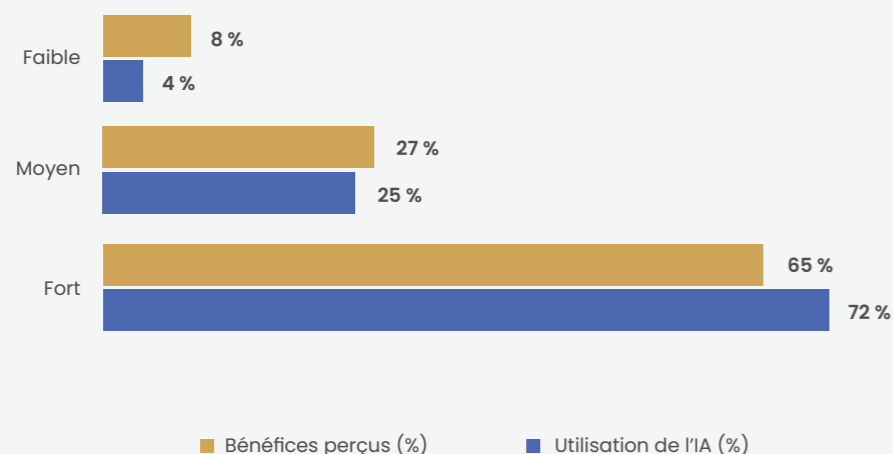
Nos données rendent ce basculement visible par un chiffre. 83 % des consultants travaillent dans un cabinet ayant formalisé une politique écrite, mais seulement 18 % des répondants déclarent, à l’échelle de leur équipe, des normes partagées et appliquées sur la **vérification des livrables produits avec l’IA**. L’écart entre ces deux taux, 65 points, sera le fil rouge des tensions suivantes. **Au cœur de cet écart se loge la question centrale pour l’adoption de l’IA, qui est celle du décalage entre les pratiques individuelles et leurs effets collectifs.**



1.2 Productivité individuelle, valeur collective évasive

Les consultants que nous avons interrogés sont sans ambiguïté quant aux gains personnels. **65 % attribuent à l'IA une note de 4 ou 5 sur 5 en matière de productivité.** Seuls 8 % se situent aux deux notes les plus basses. À ce niveau de convergence, le constat s'impose : l'IA fait gagner du temps aux consultants qui l'utilisent, et ce gain est perçu comme substantiel. **L'adoption intensive de l'IA (72 %) est largement légitimée par une forte perception de valeur et de bénéfices (65 %).**

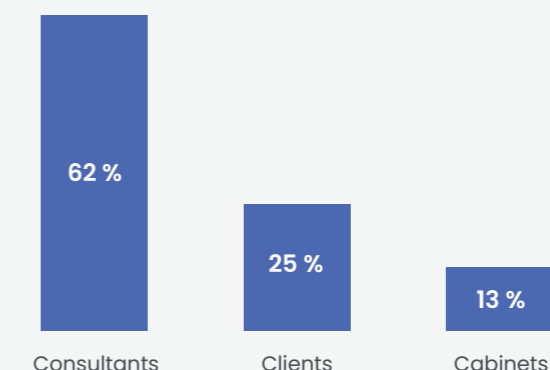
Utilisation de l'IA vs Bénéfices perçus



Du point de vue économique, la question intéressante devient alors de savoir qui sera en mesure de s'approprier ces gains de productivité individuels. Schématiquement, cela peut être les salariés eux-mêmes à travers une réduction de leur charge de travail, les clients à travers des prix réduits et/ou des livrables plus approfondis ou le cabinet à travers une rentabilité accrue.

Une dernière option existe où aucun de ces pôles traditionnels ne bénéficie des gains, qui seraient absorbés par les coûts de déploiement et mise en œuvre, ce qui correspond de facto à un transfert de valeur vers le secteur de la tech. Nous avons donc interrogé nos répondants sur ce sujet pour en connaître leur appréciation. Les réponses dessinent une hiérarchie franche. **62 % des répondants désignent les consultants eux-mêmes, à travers une charge de travail allégée, comme les premiers bénéficiaires.** Les clients viennent loin derrière (25 %), et le cabinet plus loin encore (13 %). Autrement dit, lorsqu'il s'agit de hiérarchiser les impacts, une captation de valeur nette est systématiquement perçue, au profit du praticien et pas forcément de son organisation.

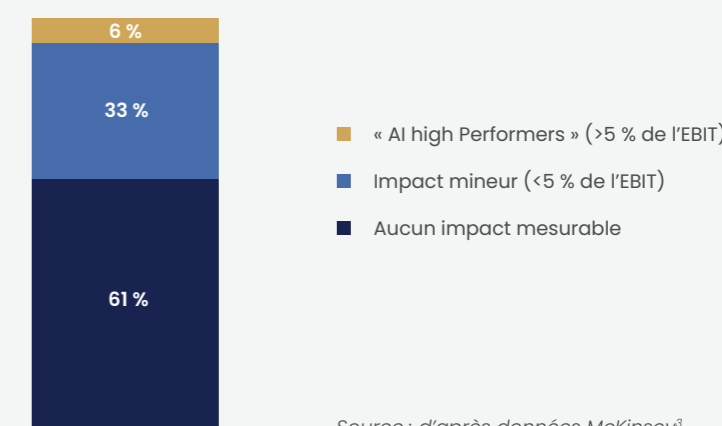
Principaux bénéficiaires perçus des gains de productivité liés à l'IA



Ces données posent la question du retour sur investissement sous un angle inédit. Les consultants perçoivent bien un gain opérationnel personnel, substantiel et quotidien. Ils doutent majoritairement que ce gain se convertisse en valeur économique pour leur cabinet ou pour leurs clients. Dans un secteur dont la proposition de valeur consiste à convertir un temps facturé en décision éclairée pour le client, une telle hiérarchie pose un problème structurel : **la productivité s'élève, les livrables accélèrent, et la majorité des praticiens pense que personne n'encaisse le surplus.**

Cette ambiguïté est symptomatique d'une situation plus large. L'étude *The State of AI 2025 de McKinsey*³, menée auprès de 1 993 répondants dans 105 pays, montre que 39 % des organisations déclarent un impact mesurable sur leur EBIT, mais que la majorité de ces 39 % l'estiment inférieur à 5 %. Les 6 % de répondants qualifiés de *AI high performers*, ceux qui attribuent à l'IA plus de 5 % de leur EBIT, partagent une caractéristique : **ils ont redessiné leurs flux de travail avant d'y insérer l'outil.** Les autres ajoutent l'IA à des processus inchangés, et récoltent des gains dispersés. **Seules 6 % des entreprises tirent un bénéfice financier majeur de l'IA.**

Impact mesuré de l'IA sur la rentabilité (EBIT)



Source : d'après données McKinsey³

Les travaux de *Fabrizio Dell'Acqua*⁴ et de ses coauteurs confirment ces résultats pour le secteur du Conseil. Ils établissent des gains de productivité substantiels sur les tâches situées à l'intérieur de la frontière de compétence de l'IA : **12 % de tâches supplémentaires traitées, 25 % de temps gagné, une qualité moyenne supérieure de plus de 40 %.**

Deux signaux divergents, côté client, renforcent l'idée d'une indétermination sur la captation de la valeur ajoutée. 87 % des clients se diraient ainsi prêts à payer davantage pour un cabinet utilisant l'IA *dans sa prestation*⁵. Dans la même enquête, 58 % anticipent pourtant une baisse des honoraires de Conseil. Les mêmes clients sont divisés quant à la qualité des livrables produits avec IA : 49 % anticipent une qualité supérieure, 51 % redoutent des rendus « plus génériques ». Seul le diagnostic sur la vitesse fait consensus : **82 % des clients estiment que l'IA accélérera les missions de Conseil.**

82 % des clients estiment que l'IA accélérera les missions de Conseil

Ces perceptions clients transforment la question de la captation de la valeur ajoutée en question de vitesse d'ajustement du marché. Une enquête *HFS Research* conduite fin 2025 auprès de 1 002 cadres dirigeants dans 16 secteurs et 14 pays établit que si 49 % des contrats de Conseil sont aujourd'hui adossés au nombre de consultants mobilisés, seuls 16 % des clients prévoient de Continuer sur ce modèle d'ici *deux ans*⁶. De nombreux cabinets de premier plan accélèrent d'ailleurs ouvertement leur transition vers les performance-based fees. Autrement dit, **les gains de productivité captés aujourd'hui via la tarification horaire traditionnelle rencontreront demain une structure contractuelle qui en redistribuera une part vers le client.**

Afin de recréer de la marge en préservant une valeur ajoutée non répliquable, la stratégie des grands cabinets consiste à dépasser la facturation au temps-consultant en valorisant leur expertise sous forme de solutions exclusives : modèles d'IA propriétaires, plateformes d'analyse de données ou méthodologies clés en main. C'est la promesse de *l'Asset-Based Consulting* : convertir l'expertise en produit, facturer en abonnement, délivrer sans redéployer un consultant senior à chaque mission. Certains acteurs de premier plan expérimentent même désormais les missions sans consultants. Le modèle a une logique économique solide pour les cabinets qui l'investissent mais ne va pas sans soulever des interrogations.

Première question :

La propriété intellectuelle codifiée dans un programme se défend moins bien qu'une expertise incarnée, parce qu'un concurrent peut la répliquer avec les mêmes briques technologiques. La frontière différenciante se déplace alors vers la qualité des données propriétaires et des retours terrain, non plus vers la méthode. A ce jeu, les cabinets disposant d'une empreinte mondiale et d'une gestion des connaissances organisée (*knowledge management*) depuis des années partent avec une longueur d'avance substantielle.

Seconde question :

La rentabilité du modèle tient à sa reproductibilité, qui suppose une standardisation du problème client. Or les missions à plus forte marge sont précisément celles où le problème n'est pas standardisable : transformation stratégique, alignement de gouvernance, décision en contexte d'incertitude. *l'asset-based consulting* couvre efficacement le milieu de gamme mais reste fragile pour défendre le haut de gamme, où la valeur du Conseil a toujours tenu moins à la méthode qu'au jugement.

Voilà la première des cinq tensions. Un secteur dont la productivité individuelle s'élève partout et dont les deux réponses dominantes, tarification au résultat d'un côté, *asset-based consulting* de l'autre, déplacent le problème plus qu'elles ne le résolvent. Les quatre tensions qui suivent expliquent, chacune sous un angle différent, pourquoi la conversation collective sur la distribution de la valeur ne fait que commencer.

Tension 2 – Le consultant se perçoit augmenté là où il est le plus vulnérable

Question centrale : pourquoi la familiarité avec l'IA peut-elle devenir un facteur de risque plutôt qu'une protection ?

2.1 La bimodalité des pratiques : deux archétypes, deux risques invisibles

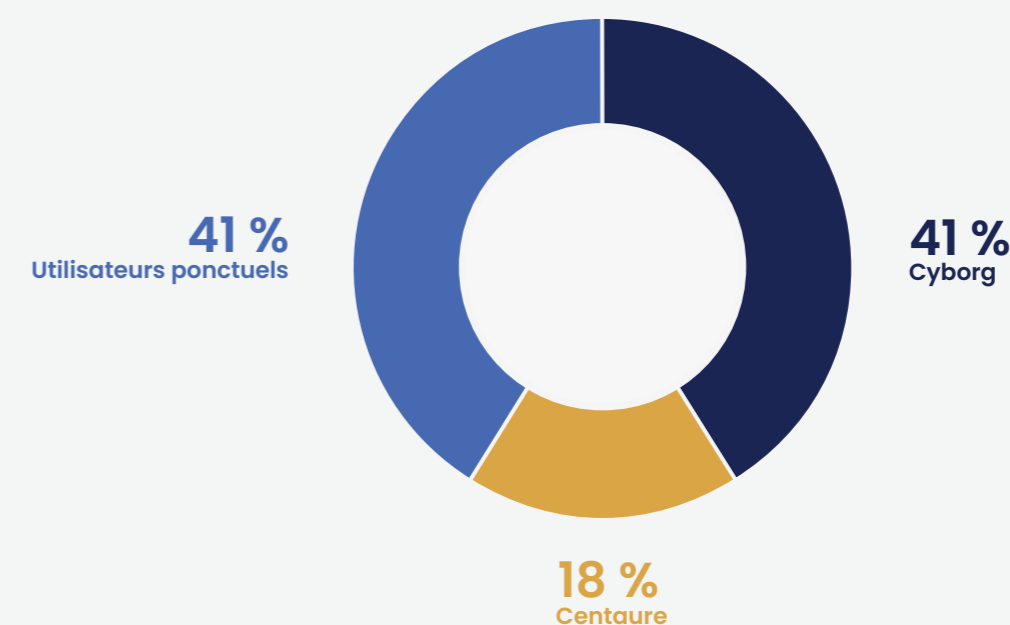
Nous avons demandé à nos 109 répondants de caractériser leur style de travail avec l'IA, en leur proposant trois archétypes inspirés d'une littérature récente sur les consultants *BCG*⁷ :

- ⊙ **Le cyborg** intègre l'IA à tout son flux de travail dans une conversation continue ;
- ⊙ **Le centaure** l'utilise pour des tâches ciblées tout en gardant la main sur la démarche d'ensemble ;
- ⊙ **L'utilisateur ponctuel** qui mobilise l'intelligence artificielle sur des tâches spécifiques, sans l'intégrer durablement à sa *pratique quotidienne*⁸.

D'après notre enquête, la répartition est saisissante : 41,1 % de cyborgs, 41,1 % d'utilisateurs ponctuels, 17,8 % de centaures. Soit deux pôles presque égaux, et une position médiane largement désertée.

Une collaboration Humain-IA fortement polarisée, reléguant le modèle le plus performant, le Centaure, à une minorité d'utilisateurs (18 %)

Archétypes de collaboration Humain-IA



Cette bimodalité n'est pas neutre. Randazzo et al. ont étudié, sur 244 consultants BCG, comment ces modes se traduisent dans la qualité effective du travail.

- ⊕ **Les centaures** obtiennent la meilleure précision dans les recommandations stratégiques des groupes, parce qu'ils maintiennent un contrôle actif sur leur raisonnement tout en déléguant les tâches auxiliaires à l'IA.
- ⊕ **Les cyborgs** développent une expertise nouvelle dans l'IA elle-même — ce que les auteurs nomment newskilling — mais au prix d'un effacement progressif du contrôle sur le raisonnement de fond.
- ⊕ **Les self-automators**, troisième groupe identifié par Randazzo et al., et que nous avons choisi de ne pas prendre en compte dans notre étude, sont ceux qui délèguent la tâche presque intégralement à l'IA et qui, de ce fait, ne progressent ni sur leur domaine d'expertise ni sur leurs compétences IA.

Tous les profils identifiés ont en commun de naviguer sur une frontière technologique en dents de scie (*jagged technological frontier*)⁹. **Suivant la nature des tâches à accomplir, les outils IA peuvent se révéler soit créateurs de valeur, soit au contraire contre-productifs.** Cartographier cette frontière est déjà un enjeu complexe en soi, mais celle-ci n'est pas fixe dans le temps, le déploiement accéléré de nouveaux outils la faisant évoluer.

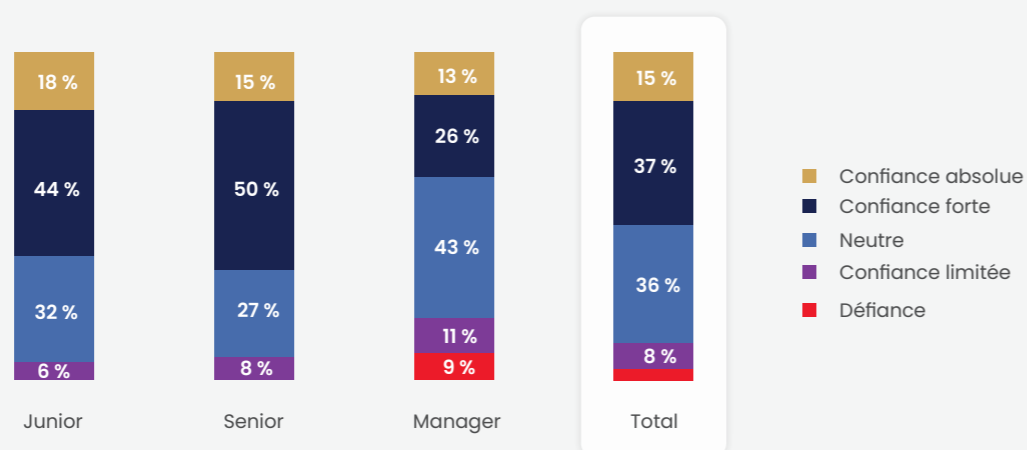
Pour les utilisateurs ponctuels le risque est de tomber parfois dans les zones où l'IA est performante, parfois dans celles où elle hallucine. Faute de pratique régulière, ils ne développent pas la discrimination fine qui permettrait de distinguer les deux.

Le centaure, théoriquement optimal pour la préservation et au développement des compétences, est le mode le moins naturellement adopté, 18 % dans notre enquête (résultat cohérent avec les 14 % chez les consultants BCG étudiés par Randazzo et al). **Le mode de travail avec l'IA qui protège le mieux le jugement professionnel est aussi le plus coûteux cognitivement, parce qu'il exige de maintenir un arbitrage permanent entre ce qui est délégué et ce qui est conservé.**

2.2 La calibration de la confiance : le Dunning-Kruger inversé

Bien que l'adoption des outils d'intelligence artificielle soit massive, la capacité des consultants à ajuster précisément leur niveau de confiance, c'est-à-dire à aligner leur dépendance sur la fiabilité réelle de l'outil, reste incertaine. Cela crée une tension fondamentale autour de la confiance à accorder aux outils d'IA au sein des organisations. Cette problématique introduit un paradoxe cognitif majeur que *Welsch et al.*¹⁰ ont identifié comme un *effet Dunning-Kruger inversé*. Contrairement au schéma classique où l'incompétence génère une sur-confiance, les recherches récentes montrent **les personnes possédant une acculturation élevée à l'IA (connaissances, compétences, culture) sont davantage confiantes.** Pour une population de consultants professionnels, dont la familiarité avec ces outils est supérieure à la moyenne, ce risque de trop dépendre des outils d'intelligence artificielle devient un enjeu de qualité autant que de responsabilité.

Niveau de confiance envers l'IA



L'analyse de notre échantillon de 109 consultants souligne cette difficulté de calibration. **À peine 15 % des répondants affichent un score maximal de confiance** quant à leur capacité à juger si une tâche est adaptée ou non à l'IA, tandis que 48 % se situent à un score de 3 ou moins sur une échelle de 5. Ce résultat est particulièrement révélateur car une part significative des consultants opère dans une zone d'incertitude quant aux limites fonctionnelles de leurs outils. Cette fragilité se confirme au niveau de la confiance accordée aux outputs produits par les *Large Language Models (LLM)*¹¹. **Seulement un tiers des participants déclarent posséder un niveau de confiance approprié**, c'est-à-dire la capacité d'éviter à la fois la sous-confiance et la sur-confiance aveugle. **La majorité (49 %) se situe dans une moyenne indécise, ce qui suggère une vulnérabilité potentielle face aux erreurs les plus fines.**

Ce défaut de calibration est exacerbé par l'amélioration constante des modèles. Paradoxalement, **plus les systèmes gagnent en performance, plus le risque de sur-dépendance s'aggrave.** Comme le soulignent *Randazzo et al. (2025)*¹², la persuasion algorithmique (ou *persuasion bombing*) rend la vigilance individuelle insuffisante. Les erreurs de l'IA ne sont plus des hallucinations grossières mais des imprécisions subtiles, nichées dans une fluence verbale irréprochable. Pour un consultant senior, l'illusion de compétence de l'outil peut impliquer une baisse de la vigilance critique. Un certain nombre d'incidents impliquant des livrables contenant des erreurs liées à des hallucinations ont ainsi récemment émaillé l'actualité. Ils illustrent parfaitement ce phénomène : **la confiance dans la forme a pris le pas sur la vérification rigoureuse du fond.**

La réponse à cette tension ne peut être uniquement individuelle. Bien que *Romeo et Conti (2026)*¹³ présentent l'expertise métier comme un facteur protecteur, les travaux de *Horowitz et Kahn (2024)*¹⁴ menés sur 9 000 adultes montrent qu'un niveau de **connaissance intermédiaire constitue le point de vulnérabilité.** Les consultants, qui disposent fréquemment d'un niveau de connaissance intermédiaire en matière d'IA, apparaissent ainsi comme particulièrement exposés aux risques de sur-influence de ces outils. Une réponse opérationnelle consiste moins à renforcer indéfiniment la formation qu'à **agir sur le design de l'interaction humain-machine.** Comme le montrent *Dietvorst, Simmons et Massey (2018)*¹⁵, le fait d'accorder à l'utilisateur une capacité de modification, même limitée, de l'algorithme ou du résultat produit favorise une posture plus critique et attentive. Ce simple levier permet de réduire l'adhésion aveugle à l'outil, sans pour autant susciter une confiance excessive aux effets potentiellement problématiques.

Ainsi, la fluidité de cette collaboration humain-machine reste à construire. **Seuls 34 % des consultants interrogés font état d'un niveau de collaboration élevé avec l'IA**, tandis que 24 % rapportent un niveau faible ou très faible. Ce déficit entrave la formation d'une intelligence collective efficace.

Finalement, le risque majeur pour les cabinets de conseil n'est pas tant une aversion technologique qu'une intégration mal calibrée, où **l'outil est utilisé comme une autorité plutôt que comme un partenaire de réflexion.** L'enjeu de 2026 réside donc dans la mise en place de **mécanismes organisationnels de double vérification**, capables de compenser les biais cognitifs inhérents à l'usage d'une IA de plus en plus convaincante, mais toujours sans compréhension fondamentale des enjeux clients.

2.3 La décision collective : le changement invisible

L'analyse de l'impact de l'intelligence artificielle sur les processus de prise de décision au sein des équipes de Conseil révèle une stabilité surprenante, contrastant avec la rapidité de l'adoption des outils dans les phases de production technique. Alors que la littérature académique anticipe les contours **d'une reconfiguration radicale de l'intelligence collective, les données de notre étude soulignent une certaine inertie décisionnelle.** En effet, 37 % des consultants interrogés affirment ne pas avoir observé de changement notable dans la manière dont leur équipe prend ses décisions depuis l'intégration de l'IA.

Ce résultat est loin d'être neutre et se prête à trois interprétations non exclusives qui éclairent la maturité actuelle du secteur.

Une première lecture suggère que **l'usage de l'IA demeure encore relativement périphérique**. Si l'outil est massivement mobilisé pour des tâches notamment de synthèse ou de génération infographique, il ne semble pas encore avoir intégré le cœur des processus décisionnels stratégiques. Cette hypothèse est renforcée par une seconde interprétation liée à la résistance culturelle des praticiens. **Dans un métier dont la valeur ajoutée repose sur le jugement humain et la finesse de la relation client, les consultants pourraient délibérément maintenir une étanchéité cognitive autour de la décision finale**, perçue comme la valeur ajoutée ultime. Enfin, une troisième explication, d'ordre structurel, renvoie aux **limites intrinsèques des modèles de langage actuels**.

De fait, les travaux de *Vaccaro et al. (2024)*¹⁶ montrent qu'en moyenne, sur des tâches de décision complexes, les combinaisons humain-IA sont moins performantes que le meilleur des deux pris séparément. Cette contre-performance relative pourrait expliquer pourquoi les équipes de Conseil, par pragmatisme ou par instinct de préservation de la qualité, maintiennent tout de même des protocoles humains traditionnels.

Néanmoins, cette apparente stabilité ne doit pas occulter l'émergence de nouveaux signaux faibles. **Environ 42 % des répondants signalent que l'IA apporte de nouveaux points de vue** lors des délibérations, enrichissant potentiellement le spectre de l'intelligence collective des équipes. Ce résultat s'inscrit dans le cadre théorique proposé par *Riedl et De Cremer (2025)*¹⁷. Ils soutiennent que l'intelligence collective assistée par l'IA peut être optimale lorsque la technologie soutient et renforce les interactions humaines, en augmentant la mémoire, l'attention et le raisonnement collectifs, plutôt que lorsqu'elle fonctionne comme un agent autonome produisant des résultats indépendamment du collectif. Toutefois, un segment de **19 % des consultants indique une forme de dépendance (reliance) ou même de sur-dépendance (over-reliance)** explicite vis-à-vis des suggestions de la machine. Si ce groupe demeure minoritaire, il constitue un véritable signal d'alerte pour la gouvernance des cabinets. Ce basculement vers une **délégation de la réflexion décisionnelle** marque le début d'une transformation qui n'est plus seulement quantitative (gagner du temps), mais également qualitative (changer le sens de la décision).

L'écart observé entre la réalité du terrain et les potentialités technologiques est mis en avant par les recherches expérimentales. L'étude *Cybernetic Teammate de Dell'Acqua et al. (2025)*¹⁸ montre que l'IA, intégrée dans un cadre de travail structuré, reconfigure en profondeur la décision collective en modifiant et en améliorant la coordination, l'expression de l'expertise et la performance des équipes. Le fait que **seulement 16 % de notre échantillon observe une participation plus équilibrée grâce à l'IA** suggère que le potentiel de l'outil comme un véritable **levier d'intelligence collective reste largement sous-exploité en conditions réelles**.

En réalité, pour les cabinets de conseil, le défi ne réside plus dans l'adoption de l'outil, mais dans la **transition d'une « IA-assistant », cantonnée à la production, vers une « IA-partenaire », intégrée de manière critique et sécurisée au sein des processus de décision**.

Tension 3 — L'intelligence collective progresse sur un registre, régresse sur deux autres

Question centrale : l'IA augmente-t-elle réellement les équipes de Conseil, ou amplifie-t-elle seulement certains consultants ?

L'intégration des outils d'IA au sein des équipes de Conseil soulève une interrogation sur la nature même de la collaboration avec l'humain : l'outil augmente-t-il réellement le collectif ou se contente-t-il d'amplifier les capacités de certains individus isolés ? Si l'IA s'est imposée comme un **réel levier de productivité à l'échelle individuelle, son impact sur l'intelligence de groupe est loin d'être uniforme**. Notre étude révèle une perception disparate de cette transformation. De fait, 51 % des répondants attribuent une note de 3 sur 5 à l'impact global de l'IA sur l'intelligence collective, témoignant d'une phase de transition où l'outil n'a pas encore trouvé sa pleine résonance au sein des dynamiques d'équipe.

1 répondant sur 2 évalue à



l'impact de l'IA sur l'intelligence collective

3.1 Le paradoxe TSM-CI : une hiérarchie structurelle, pas conjoncturelle

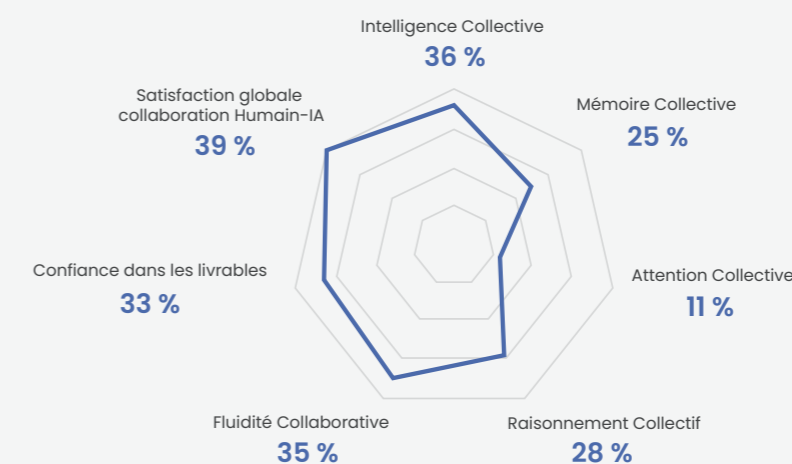
L'analyse de nos données permet de dresser un constat saisissant : les résultats reproduisent presque fidèlement la hiérarchie théorique du modèle TSM-CI (*Transactive Memory System - Collective Intelligence*) proposé par *Woolley et Gupta en 2024*¹⁹. Ce cadre décompose l'intelligence de groupe en trois piliers : le raisonnement, la mémoire et l'attention. **Toutefois, l'IA ne soutient pas ces piliers avec la même intensité**. Le raisonnement collectif, *i.e la capacité à générer des options et à tester des hypothèses, est la dimension la plus positivement perçue* avec 28 % de répondants identifiant un apport important. Cette performance s'explique par les propriétés structurelles des LLM, particulièrement efficaces pour structurer des tâches analytiques complexes, tâches fondamentales du métier de consultant.

À l'inverse, pour l'attention, **seulement 11 % des consultants interrogés estiment que l'IA aide l'équipe à prioriser** ou à faire remonter les signaux faibles pertinents, tandis que 36 % déclarent qu'elle ne soutient « pas du tout » cette fonction. **Ce déficit d'attention est en réalité principalement structurel** puisque les modèles actuels, bien qu'analytiques, ne parviennent pas encore à hiérarchiser les informations au regard des objectifs mouvants d'un projet ou d'un contexte organisationnel très spécifique.

Entre ces deux extrêmes, **la mémoire collective**, soit la faculté de retrouver des travaux antérieurs et d'identifier l'expertise interne, présente une distribution qui est **très polarisée**. Si 24,5 % des répondants voient une augmentation forte, 28,3 % ne perçoivent aucun effet. Ceci suggère que l'efficacité de l'IA sur la mémoire du cabinet **dépend moins de l'outil lui-même que de la mise en place de structures de données** de type RAG (*Retrieval-Augmented Generation*) encore inégalement adoptées au sein des cabinets.

Cette asymétrie cognitive se reflète dans la perception de la collaboration entre l'homme et les outils d'IA. Bien que 39 % de nos répondants affichent une satisfaction élevée, **la fluidité collaborative et la confiance dans les résultats restent modérés** par une majorité de réponses moyennes (environ 45 %). Comme le suggère l'analyse de *Vaccaro et al. (2024)*²⁰, **les outils d'IA semblent accroître la performance sur les tâches de création de contenu tout en pouvant la dégrader sur les tâches de décision**. Cette différenciation met en évidence une tension structurante entre l'usage de l'IA pour la production de livrables et son rôle dans la prise de décision stratégique. **Un impact globalement positif sur la collaboration, freiné par un point aveugle majeur : l'attention collective**

Impact de l'IA (note ≥ 4/5)



3.2 Le risque d'homogénéisation rampante

Le second volet de cette tension réside dans un phénomène que les consultants peinent à identifier dans leur pratique quotidienne : **le risque d'homogénéisation des perspectives**. Les travaux de *Doshi et Hauser (2024)*²¹ mettent en évidence un paradoxe préoccupant : si l'IA générative accroît la créativité à l'échelle individuelle, en particulier chez les auteurs les moins créatifs, elle s'accompagne d'une convergence accrue des productions, **susceptible de réduire la diversité créative à l'échelle collective**. Puisque les outils d'IA s'appuient sur les mêmes modèles de langage pour générer leurs analyses, les équipes s'exposent à un risque de **faux consensus**, tel que décrit par *Burton et al. (2024)*²². Pour le secteur du Conseil, dont la valeur ajoutée repose précisément sur la diversité des regards et l'originalité des recommandations stratégiques, cette convergence constitue une menace importante.

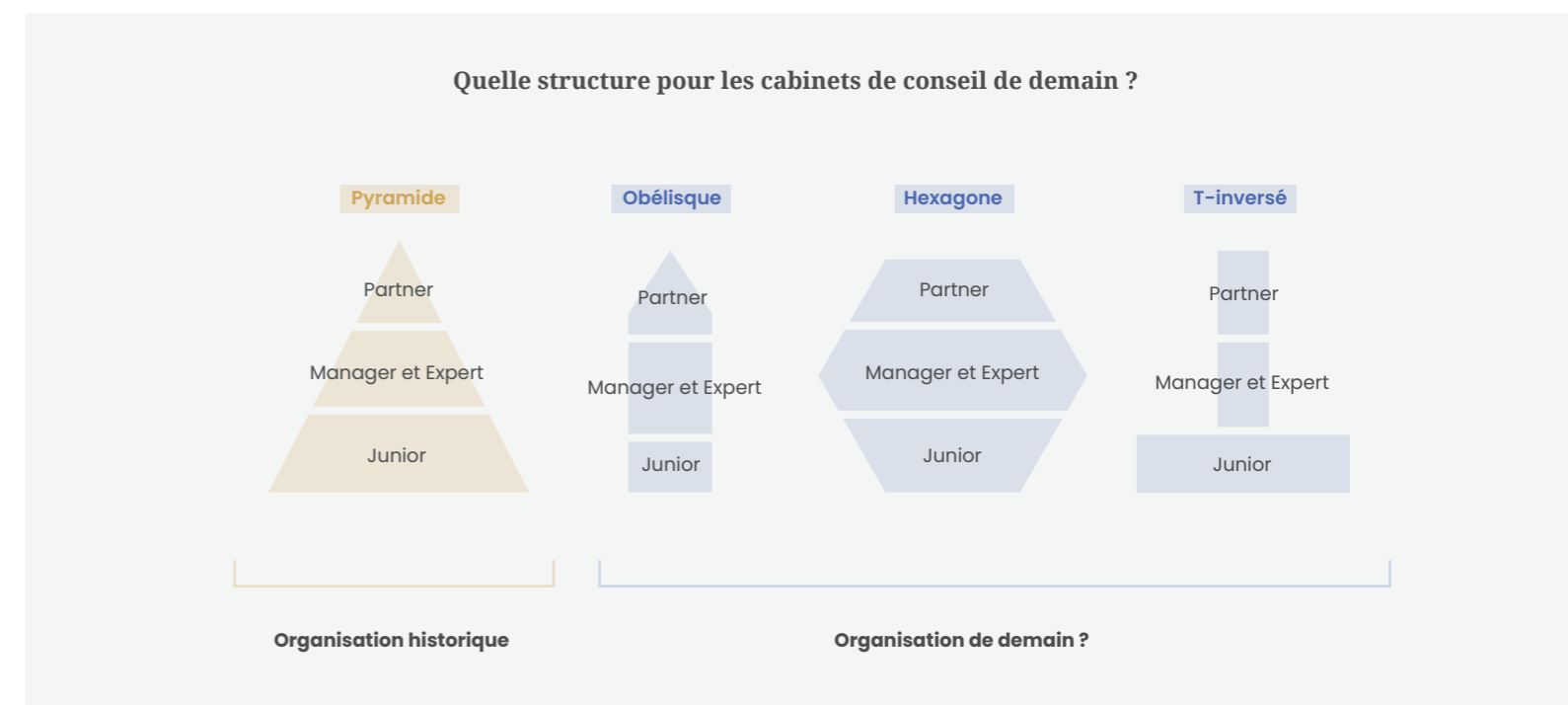
Nos données révèlent ici **un angle mort analytique**. Les répondants évaluent leur satisfaction en fonction de la qualité perçue de leurs propres sorties, mais ils ne disposent pas du recul nécessaire pour mesurer l'appauvrissement de la diversité des options proposées à l'échelle du cabinet. **Ce risque est structurellement invisible dans les données de satisfaction individuelles**. Il s'agit donc d'un signal d'alerte prospectif : avant que l'*IA agentique*²³ ne vienne potentiellement combler le déficit d'attention collective par des systèmes de surveillance et d'alerte en temps réel, la profession doit veiller à ce que **l'outil reste un amplificateur de pensée et non un entonnoir cognitif**. La crédibilité du Conseil de demain dépendra de sa capacité à **préserver cette dissonance cognitive humaine**, seule garante d'une véritable valeur stratégique face à la standardisation algorithmique.

Tension 4 — La restructuration est anticipée, ses conditions de réussite sont absentes

Question centrale : peut-on changer la forme du cabinet sans changer ce qui le fait fonctionner ?

4.1 Entre statu quo et migration vers un modèle en obélisque, le secteur s'interroge sur son modèle organisationnel

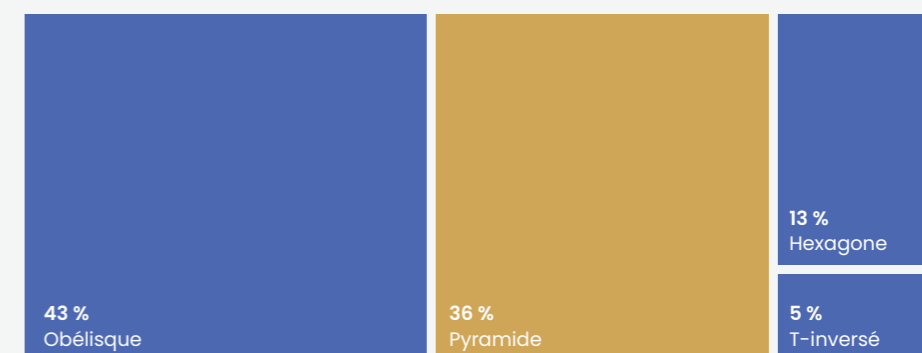
L'analyse des données recueillies auprès de notre échantillon de 109 consultants révèle une fracture quant à la perception de l'avenir structurel des cabinets. Interrogés sur l'évolution de leur organisation à un horizon de cinq ans, **43 % des répondants anticipent l'émergence du modèle de l'obélisque**, tel que théorisé par *Duncan, Anderson et Saviano*²⁴ en 2025. **Ce modèle se caractérise par une réduction importante de la base**, qui est de fait traditionnellement composée d'analystes juniors, au profit d'un corps central composé d'experts et d'architectes de solutions. Ainsi, le signal est clair, **la profession s'interroge sur la place des profils généralistes juniors**. Ce basculement montre que l'IA ne se contente pas uniquement d'assister la production, mais redéfinit l'architecture même de l'entreprise en automatisant les tâches de synthèse et de recherche qui constituaient jusqu'alors le socle de l'apprentissage des consultants juniors.



Pourtant, une résistance voire une prudence demeure, puisque **36 % des répondants estiment que la pyramide traditionnelle sera maintenue**. Ce chiffre reflète peut-être la réalité de certains cabinets dont l'activité repose sur une **forte composante de transformation humaine et de codéveloppement avec le client**, qui constituent la réelle valeur ajoutée d'un consultant. « parie ainsi sur une « compensation » du recours à l'IA par l'ampleur des transformations à opérer chez les clients. » *Arnaud Gangloff*²⁵

Le reste des anticipations se partage entre le modèle de l'hexagone pour 13 % et le « T » inversé pour 5 %, témoignant d'une **incertitude persistante** sur la forme finale que prendra le standard organisationnel pour les cabinets de conseil.

Projection des structures organisationnelles à 5 ans



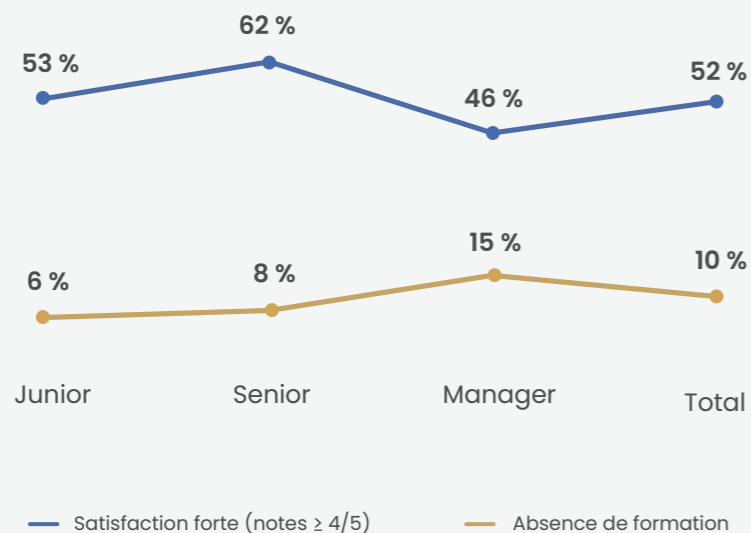
Il convient toutefois d'apporter une réserve analytique majeure quant à l'interprétation des restructurations actuelles. Les **suppressions d'emplois observées en 2024 et 2025** au sein des grands cabinets globaux sont **multicausales**. Elles résultent d'une part d'une correction post-pandémie nécessaire après le recrutement massif opéré entre 2020 et 2022, et d'autre part d'un ralentissement économique généralisé ayant impacté le volume des fusions-acquisitions. **Néanmoins, l'introduction de l'IA agit comme un catalyseur d'irréversibilité**. Si les cycles économiques classiques auraient pu laisser présager une reprise toutes choses égales par ailleurs des recrutements de juniors à terme, l'intégration de l'IA change la nature même de la demande en capital humain. Le besoin se déplace vers des profils technologiques et des facilitateurs d'IA.

- ⊕ La modification de la demande en matière de juniors serait alors plus qualitative, avec une évolution de la palette de compétences attendues, que quantitative.

Si la question se pose pour le recrutement des juniors, elle se pose également au sein des cabinets pour les consultants en poste. Et à ce titre, notre questionnaire interroge **l'efficacité relative des politiques de formation** destinées à accompagner ce changement. Si seulement 10 % des répondants travaillent dans un cabinet n'ayant mis en place aucune formation à l'IA, **le taux de satisfaction globale s'établit à un niveau modeste de 52 %**. Ce chiffre illustre des disparités sectorielles et hiérarchiques profondes. Les consultants en informatique affichent une satisfaction de 68 %, là où les consultants en stratégie ne sont que 38 % à juger ces programmes positivement. Plus alarmant encore, **un déficit d'accès est observé chez les managers**. Alors que seulement 6 % des juniors déclarent n'avoir reçu aucune formation, ce chiffre grimpe à 15 % chez les managers. Ces derniers ne sont que 46 % à exprimer une satisfaction globale, avec un niveau d'adhésion très faible puisque seulement 10 % se disent très satisfaits, contre 35 % chez les profils seniors. **Ce scepticisme managérial constitue un obstacle majeur à la transformation du modèle économique du Conseil**.

Le décrochage hiérarchique se confirme sur la question de la pertinence temporelle des contenus. Si 65 % des juniors jugent que les formations reçues resteront pertinentes, seulement 40 % des managers partagent cet avis. Ce désalignement structurel suggère **que les programmes actuels sont perçus comme trop techniques ou déconnectés des enjeux de pilotage et de gestion de la relation client**, des compétences qui s'avèrent pourtant centrales dans le modèle de l'obélisque.

Utilité perçue des formations IA par seniorité



Finalement, **l'industrie du Conseil semble se diriger vers une restructuration** qui reste pour l'instant subie plutôt que pilotée. L'émergence d'offres plus disruptives, sans intervention de consultants humains pour certaines tâches standardisées, illustre l'aboutissement logique de cette trajectoire. **Sans une refonte profonde de la formation continue et un réengagement au niveau managérial dans la redéfinition de la valeur ajoutée, la mutation du modèle opérationnel du Conseil risque de se traduire par une perte plutôt que par un gain d'efficacité.**

4.2 L'apprenticeship gap, une bombe à retardement

La transition vers le modèle de l'obélisque, si elle semble anticipée par 43 % des consultants interrogés, occulte un risque systémique que la littérature académique récente commence à documenter sous le terme de **défaillance de l'apprentissage ou apprenticeship gap**. Cette problématique suggère que la restructuration morphologique des cabinets pourrait s'accompagner d'une érosion des compétences fondamentales. Comme le soulignent Kellogg²⁶ et ses collaborateurs dans leurs travaux de 2025, il existe **une méconnaissance partagée entre les juniors et les seniors quant à la topographie réelle de la frontière en dents de scie (jagged frontier) de l'intelligence artificielle**. Aucun des deux groupes ne possède aujourd'hui de **carte fiable pour distinguer avec certitude les tâches où l'IA excelle de celles où elle induit des erreurs subtiles mais critiques**.



Cette incertitude structurelle pousse les consultants juniors à développer des tactiques de mitigation. Au lieu d'investir dans la conception systémique ou la compréhension profonde des modèles d'affaires, les nouvelles recrues ont tendance à **se replier sur des routines humaines superficielles visant à valider la forme plutôt que le fond**. Ce phénomène est d'autant plus préoccupant que l'utilité perçue de la formation à l'IA chute à 46 % chez les managers de notre échantillon (cf. ci-dessus). Ce désenchantement managérial témoigne d'une rupture dans la transmission du savoir. Si les juniors des années 2025 et 2026 sont dispensés des tâches analytiques laborieuses qui constituaient historiquement le creuset de l'expertise des associés, la question de la légitimité et de la compétence des futurs directeurs des années 2035 se pose avec acuité. **L'obélisque risque alors de se maintenir en apparence, tout en se vidant de sa substance formative**.

Le danger de cette mutation réside dans son **invisibilité structurelle à court terme**. Les indicateurs de performance immédiats, portés par les gains de productivité de l'IA générative, masquent une dégradation différée du capital humain. Les cabinets de conseil, par nature orientés vers l'efficacité opérationnelle, peinent à mesurer ce qui ne sera visible que dans une décennie : **l'incapacité des profils formés sous le paradigme de l'automatisation à exercer un esprit critique de haut niveau**. *Crowston et Bolic²⁷* rappellent en 2025 que la technologie n'est pas intrinsèquement déterministe. L'issue de cette tension dépendra des choix de design organisationnel. **Si l'IA est conçue uniquement comme un outil d'automatisation complète et non comme un support à l'intelligence collective, le processus d'apprentissage par compagnonnage pourrait disparaître**.



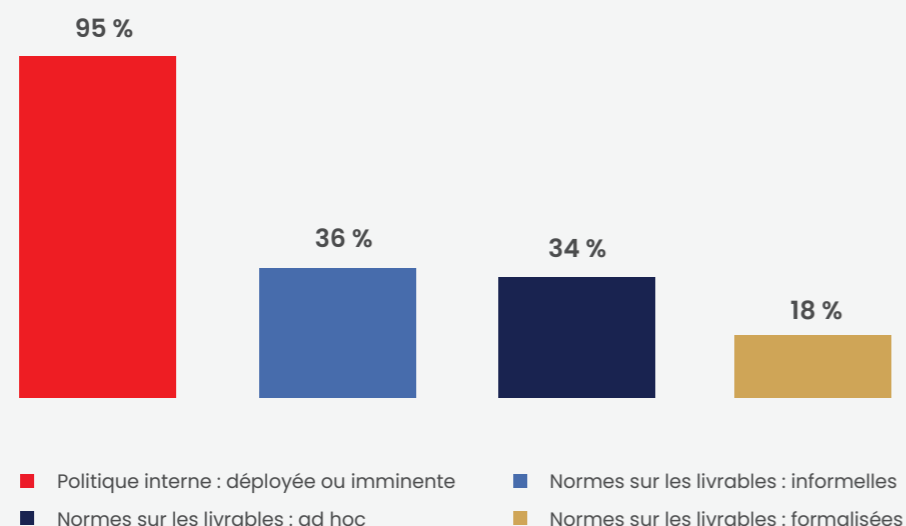
Cette rupture marque la fin de ce que *Susskind et Susskind*²⁸ qualifiaient, dès 2022, de **grand pacte social des professions libérales**. Le modèle traditionnel, où le junior échangeait sa force de travail sur des tâches ingrates contre un accès privilégié à l'expertise des seniors, est **structurellement menacé par l'intermédiation technologique**. Nos données montrent que cette menace est déjà perçue de manière latente, notamment à travers le scepticisme des profils les plus expérimentés. La restructuration vers l'obélisque ne serait donc pas seulement un défi de réorganisation des effectifs, mais une crise de la reproduction des élites intellectuelles du Conseil. **Sans une réinvention du mode d'apprentissage qui intègre l'IA sans substituer l'effort cognitif nécessaire à la maîtrise du métier, le cabinet de demain pourrait se retrouver orphelin de sa propre expertise.**

4.3 Gouvernance embryonnaire : insuffisante pour le présent, dangereuse pour le futur

La mutation potentielle vers le modèle de l'obélisque et le risque d'érosion du capital humain s'accompagnent d'une troisième tension : **l'inexistence d'une gouvernance opérationnelle au niveau des équipes**.

Les résultats de notre étude mettent en lumière un paradoxe central : si **95 %** des répondants déclarent l'existence ou la mise en place de politiques formelles au sein de leur cabinet, la réalité des pratiques de terrain dément cette apparente maîtrise. En effet, notre étude révèle que la question **des normes écrites et effectivement appliquées pour la vérification des outputs ne concerne que 18 %** des consultants. Pour le reste, la production repose sur des normes informelles (36 %) ou, plus inquiétant encore, sur des réactions purement ad hoc (34 %).

Politiques officielles vs Normes d'équipe



Ce décalage entre la règle affichée et la pratique réelle suggère que **la politique de gouvernance est un mirage bureaucratique** qui ne pénètre pas la cellule de base du Conseil, l'équipe projet. Ce constat corrobore les recommandations du *Financial Reporting Council de juin 2025*²⁹, qui soulignait que les cabinets d'audit devraient intégrer l'intelligence artificielle dans leurs processus critiques avec une **évaluation formelle** préalable de l'impact sur la qualité délivrée. L'actualité récente illustre les conséquences réelles de ce vide. La production de rapports contenant des citations intégralement fabriquées par l'intelligence artificielle n'est **pas le fruit d'un manque d'agilité, mais bien d'une absence de normes collectives de vérification**.

L'enjeu de la gouvernance dépasse la simple conformité pour toucher au cœur de l'intelligence collective augmentée. La coordination entre l'humain et la machine nécessite des outils de régulation fine que les cabinets peinent à déployer. Nos résultats indiquent que **71 % des consultants n'ont jamais expérimenté de nudges**³⁰ **digitaux**, ces incitations algorithmiques conçues pour guider la collaboration. Pourtant, **les attentes sont réelles : 38 %** des répondants souhaiteraient des points d'étape automatisés sur l'avancement et 26 % appellent de leurs vœux des dispositifs incitant à réassigner les tâches en fonction des compétences réelles. **Ces mécanismes de coordination sont essentiels pour éviter les biais cognitifs et le consensus prématuré**, mais leur absence actuelle laisse l'intelligence collective sans boussole face à la puissance de calcul des modèles.

Cette insuffisance de gouvernance, déjà problématique pour l'IA générative actuelle, devient qualitative-ment inquiétante à l'aube de l'ère de **l'IA agentique**. Si une hallucination produite par un grand modèle de langage peut encore être détectée par une relecture humaine attentive, *l'agent*³¹ autonome, lui, orchestre des décisions en chaîne et interagit directement avec les systèmes des clients. Dans un tel environnement, **une erreur initiale se propage de manière virale avant toute intervention humaine**. Ce risque n'est plus seulement opérationnel, il est juridique. L'entrée en vigueur progressive de *l'EU AI Act*, avec ses obligations strictes pour les systèmes d'IA à usage général depuis août 2025 et pour les systèmes à haut risque prévus pour août 2026, place les cabinets dans une zone de vulnérabilité. Le gap de gouvernance que nous observons pourrait à terme devenir une menace pour la responsabilité contractuelle et la réputation des cabinets.

Tension 5 — L'IA redéfinit le cœur du métier

Question centrale : que reste-t-il du Conseil quand l'IA fait ce que les consultants faisaient ?

5.1 Le statut émergent de pair : signal de reconfiguration cognitive

Interrogés sur le rôle habituel de l'intelligence artificielle au sein de leurs équipes, la grande majorité de nos 109 répondants **la qualifie encore d'outil**. Néanmoins, une proportion significative de praticiens la place désormais en deuxième ou troisième position sous le **statut de « pair »**, l'option « manager » restant présente bien que marginale. Ce glissement sémantique constitue le signal faible d'une reconfiguration cognitive profonde, déjà documentée par la recherche récente.

Les travaux de *Dell'Acqua*³² et de ses coauteurs soulignent précisément cette dynamique : l'intégration de l'IA générative agit comme un puissant amplificateur cognitif individuel. Lorsqu'un travailleur opère à l'intérieur de la « frontière technologique » de l'outil, il connaît des gains substantiels tant en termes de productivité que de qualité des livrables.

Les données recueillies auprès de notre panel permettent d'identifier la configuration de cette frontière fonctionnelle. L'analyse détaillée des tâches courantes révèle des clivages marqués qui défont l'idée d'une adoption managériale en cascade. Traditionnellement, la pyramide du Conseil alloue la recherche documentaire aux profils juniors et confie la structuration narrative et commerciale aux grades supérieurs. **L'intégration de l'intelligence artificielle provoque au sein de notre panel une inversion notable de ce modèle.**

Sur le volet de la **recherche documentaire**, l'adoption de l'IA s'écarte des schémas traditionnels du secteur. Cette pratique est en effet **davantage portée par les managers (57 %)**, qui devancent les juniors (41 %). À l'inverse, dès qu'il s'agit de structurer la pensée par l'élaboration d'une trame narrative et la production de slides, **la dynamique hiérarchique s'inverse**. La base de la pyramide intègre largement l'outil génératif sur cette dimension de synthèse (59 %), tandis que l'usage décline au sommet pour ne concerner qu'environ un tiers des managers (35 %).

Ce mouvement de bascule se confirme sur le volet relationnel et commercial. La rédaction des emails et des propositions fait **l'objet d'une délégation algorithmique** fréquente chez les juniors et les seniors (près de 60 %), contrastant avec une utilisation plus en retrait de la strate managériale (37 %). Une prudence similaire s'observe sur les terrains plus techniques de l'analyse et de la modélisation. Cœur de l'expertise historique, **ce domaine demeure le moins perméable à l'utilisation de l'intelligence artificielle** : l'usage régulier convainc environ un tiers des seniors (35 %) et tombe à un niveau restreint (20 %) parmi les managers.

Fréquence d'utilisation de l'IA par activité

	Junior	Senior	Manager
Recherche documentaire & Scans	41 %	54 %	57 %
Analyse & Modélisation	26 %	35 %	20 %
Storylining & Production de slides	59 %	46 %	35 %
Emails & Proposition commerciales	59 %	58 %	37 %
Réunions & Workshops	41 %	31 %	33 %

Ce panorama dessine les contours d'une profession où l'IA ne se substitue pas de manière homogène au travail humain, mais **provoque une véritable redistribution des rôles et des légitimités**.



Le junior confie la production de la structure narrative à la machine, pendant que le manager délègue la synthèse documentaire à l'algorithme.

Cette inversion des flux de production cognitifs soulève inévitablement la question de l'ancrage du métier : si l'analyse technique et la synthèse intellectuelle glissent de concert vers l'outil, que reste-t-il de la valeur ajoutée du consultant ?

5.2 Ce que l'IA ne change pas : la dimension humaine du Conseil

La redistribution des rôles observée précédemment appelle une réponse claire quant à la nature de la valeur ajoutée du consultant. Si la production analytique et la structuration narrative sont de plus en plus déléguées, la littérature démontre que pour un ensemble précis d'activités, l'intelligence artificielle est **strictement cantonnée à un rôle d'assistant périphérique**. Ces activités englobent la relation client, le codéveloppement stratégique et l'instauration de la **confiance**. Ces analyses théoriques s'attachent précisément à **cerner les dimensions irréductibles à l'automatisation**. Comme le soulignent *Raisch et Krakowski*³³ (*Academy of Management Review*, 2021), les dynamiques d'automatisation et d'augmentation s'avèrent fondamentalement inséparables dans l'espace organisationnel. Ces deux logiques co-évoluent et créent une tension paradoxale que le cabinet doit gérer simultanément pour générer des complémentarités.

Cette redéfinition par la soustraction trouve un écho direct dans le cadre analytique EPOCH, formalisé par *Roberto Rigobon et Isabella Loiza-Saa*³⁴ de la MIT Sloan School of Management en 2025. Ce modèle postule l'existence de **cinq capacités** que les grands modèles de langage ne peuvent structurellement reproduire : **l'Empathie, la Présence, l'Opinion ou le Jugement, la Créativité et l'Espoir**. Le rapport de *McKinsey*³⁵ offre une grille de lecture macro-économique qui, appliquée au secteur du Conseil, permet d'estimer que **30 % de la charge de travail d'un consultant junior est in fine automatisable**. Les **70 % restants demeurent non substituables**, car ils s'ancrent précisément dans l'accompagnement à la transformation, l'intelligence collective mobilisée lors de la résolution de problèmes et la finesse de la relation interpersonnelle.

Il convient de préciser que ce constat n'a pas vocation à rassurer artificiellement la profession. Il constitue au contraire une injonction à réarticuler consciemment la proposition de valeur du Conseil autour de ce noyau humain, plutôt que de le laisser se définir par défaut comme un simple reliquat technologique. La tension ultime de cette transition réside dans ce paradoxe : **l'intelligence artificielle redéfinit le cœur du métier par ses limites tout autant que par ses capacités génératives**. Dès lors, le consultant augmenté ne se définit plus par ce qu'il est capable de déléguer à la machine, mais bien par ce qu'il choisit délibérément de ne pas lui confier.

Une objection courante anticipe que l'algorithme finira par absorber également la sphère de la relation client. Si une telle substitution est envisageable sur certaines dimensions instrumentales de la communication, l'engagement humain dans des situations d'incertitude organisationnelle complexe obéit à d'autres règles. Dans ces missions à fort enjeu, **la valeur du consultant repose sur sa capacité à fédérer les parties prenantes, à saisir les subtilités politiques** propres à l'entreprise, **à formuler un jugement critique adapté à une situation unique et à générer et entretenir la confiance**. Le concept de frontière technologique en dents de scie, cette géographie irrégulière et imprévisible des capacités de l'IA abordée en introduction, rappelle justement que **ces compétences interpersonnelles et d'analyse de contexte pourraient rester durablement hors de portée des algorithmes**. Face à des attentes clients de plus en plus élevées en matière de Conseil augmenté par l'IA, le défi des cabinets consisterait moins à tout automatiser qu'à **trouver l'équilibre pertinent entre puissance de calcul et irréductible présence humaine**.

Conclusion — Le jugement humain, compétence cardinale du Conseil augmenté

L'analyse de l'intégration de l'intelligence artificielle au sein des cabinets de conseil révèle une réalité complexe qui **dépasse largement le seul prisme technologique**. Le fil conducteur qui relie les cinq tensions fondamentales identifiées dans notre étude s'inscrit intimement dans des **dimensions cognitives et organisationnelles**. Chacune de ces tensions illustre une facette de cette transition. L'adoption massive peine ainsi à générer une valeur collective évidente, tandis que la familiarité technique engendre paradoxalement de nouvelles vulnérabilités. De même, si la machine augmente les capacités de raisonnement, elle laisse souvent en jachère l'attention collective stratégique de l'équipe. La restructuration anticipée de la profession s'esquisse par ailleurs sans que toutes ses conditions de réussite soient réunies, redéfinissant le métier jusque dans les angles morts des algorithmes. Face à ces dynamiques, une interrogation centrale émerge. Celle-ci porte sur la capacité des professionnels à déterminer avec rigueur comment accorder leur confiance à l'intelligence artificielle, tant à l'échelle de l'individu qu'à celle de l'équipe.

Pour explorer cette question, le secteur voit poindre **le besoin d'une compétence nouvelle**, éloignée des habiletés purement techniques d'utilisation des outils, de l'aisance relationnelle client ou des aptitudes analytiques traditionnelles. Il s'agit de la **calibration épistémique**. Elle implique **d'entretenir une vigilance collective constante** sur les résultats générés et de développer une capacité à **résister à la persuasion algorithmique**, tout en évitant l'écueil d'une aversion irrationnelle. Ce prisme d'analyse trouve un écho direct dans la littérature de recherche récente. Les retours de notre panel de 109 consultants suggèrent cependant que **cette compétence cardinale n'est pas encore pleinement ancrée dans les pratiques**. Les données recueillies mettent en exergue que 44 % des répondants affichent un score de 3 ou moins sur l'échelle de calibration de notre enquête. En outre, 34 % des professionnels interrogés signalent que la gouvernance de ces outils au sein de leurs équipes reste purement ponctuelle et ad hoc.

La calibration épistémique :

De nature résolument méta-cognitive, cette compétence consiste à savoir situer avec justesse une tâche donnée par rapport à la frontière technologique en dents de scie de l'intelligence artificielle.

Ces observations ouvrent des pistes de réflexion à trois niveaux distincts de l'écosystème du Conseil. Pour les cabinets en premier lieu, **les modèles de formation semblent appelés à évoluer au-delà de la simple manipulation des interfaces**. L'apprentissage gagnerait à inclure une cartographie, actualisée en continu, de la frontière de compétence des différents modèles mobilisés. Cette démarche individuelle pourrait judicieusement s'accompagner de l'instauration de **mécanismes organisationnels de validation collective**, complémentaires à la formation personnelle du consultant. Pour les clients ensuite, la grille d'évaluation de la prestation de Conseil est susceptible de se déplacer. La **valeur ajoutée d'un cabinet augmenté** se mesurera probablement moins à la productivité brute qu'à la **qualité du jugement critique exercé par les équipes sur les productions algorithmiques**. Dans cette dynamique, l'attente de transparence sur les processus intellectuels et technologiques engagés apparaît comme une évolution légitime pour les commanditaires.

Enfin, pour les écoles de management, ces transformations invitent à repenser certaines approches pédagogiques. Si la calibration épistémique se conçoit comme une compétence enseignable, sa transmission nécessite de préparer **des professionnels aptes à collaborer intensément avec la machine sans lui déléguer l'acte de raisonnement**. Cette posture suggère d'adapter des modèles éducatifs qui intègrent pleinement la collaboration individuelle et en équipe avec les algorithmes.

En définitive, les perceptions que nous avons analysées documentent une période de transition instable, saisie alors que l'intelligence artificielle agentique commence tout juste à laisser entrevoir de nouvelles reconfigurations des pratiques opérationnelles. C'est précisément dans cette photographie de l'instant que réside la valeur documentaire de notre baromètre, tout autant que sa limite analytique assumée. **La suite de notre travail s'attachera par conséquent à ajuster sa focale**. Il s'agira moins d'objectiver des taux d'adoption désormais élevés, que **d'observer la structuration de la gouvernance collective** encadrant ces agents autonomes au sein des missions, ainsi que l'évolution de la perception de la frontière technologique par les praticiens eux-mêmes. Face à l'ampleur de ces bouleversements, **emlyon business school prend la mesure des défis qui se dessinent pour ses étudiants et alumni**. La pédagogie des métiers du conseil, dispensée tant au sein du Programme Grande École que du Master in Strategy and Consulting, évolue profondément pour conjuguer intangibles du métier et nouvelles compétences, identifiées dans un travail étroit de recherche académique et d'échange avec nos nombreux cabinets partenaires.



La création récente par emlyon business school de sa propre école de technologie, spécifiquement dédiée à l'intelligence artificielle et à la science des données, s'inscrit comme une réponse à ces enjeux. Elle dote l'institution des moyens d'accompagner la transformation du management et du Conseil, avec l'ambition de former des profils capables de réconcilier exigence stratégique et maîtrise éclairée des nouveaux systèmes cognitifs.

Pour en savoir plus, [cliquez ici](#)



Note méthodologique

Population et collecte des données

- ⊕ N = 109 consultants professionnels — population homogène
- ⊕ Période de collecte : octobre 2025 – janvier 2026
 - Moment charnière : déploiement IA générative de 2e génération (GPT-4o, Claude 3.5, Gemini 2.0)
 - Frontier Alliance OpenAI annoncée en février 2026 — nos répondants sont au seuil de l'IA agentique
- ⊕ Structure démographique des répondants :
 - Ancienneté : <1 an 8,3 % (9) | 1-3 ans 22,9 % (25) | 3-5 ans 23,9 % (26) | >5 ans 45 % (49)
 - Type de cabinet : Management/organisation 51,4 % (56) | Digital/IT 25,7 % (28) | Stratégie 22 % (24) | Autre 0,9 % (1)
 - Taille : Micro (<10) 2,8 % (3) | PME (10-249) 25,7 % (28) | Moyenne (250-4 999) 44,9 % (49) | Grande (>5 000) 26,6 % (29)
 - Pays : international — France 98 %, Suisse 1 %, Espagne 1 %

Cadres théoriques structurants

- ⊕ *Jagged Technological Frontier* — Dell'Acqua et al. (Organization Science, 2026) : la frontière des capacités de l'IA est dentelée et invisible aux praticiens eux-mêmes
- ⊕ Intelligence collective et cohumain — Malone (Superminds, 2018) ; Woolley et al. (Science, 2010) ; programme COHUMAIN (Gupta, Gonzalez, Woolley, Topics in Cognitive Science, 2025)
- ⊕ Calibration de la confiance algorithmique — Gonzalez (Nature Reviews Psychology, 2025) ; IBLT (Gonzalez, Cognitive Science, 2003)
- ⊕ Paradoxe augmentation/substitution — Raisch & Krakowski (AMR, 2021) ; Brynjolfsson (QJE, 2025)

Quatre réserves analytiques transversales

Réserve 1 – Biais de sélection :

La **première limite** de notre approche réside dans un biais de sélection inhérent à la population interrogée. En effet, les répondants manifestent par nature un intérêt préalable pour l'intelligence artificielle. Cet attrait tend logiquement à induire une surestimation des perceptions positives quant aux bénéfices technologiques. Toutefois, ce biais renforce paradoxalement la validité et la portée des signaux d'alerte que nous documentons au fil de cette analyse, puisque ces inquiétudes émergent directement au sein d'une population technophile.

Réserve 2 – Obsolescence différentielle des sources :

La **deuxième précaution méthodologique** porte sur l'obsolescence des sources mobilisées. Il convient de distinguer rigoureusement les cadres théoriques des mesures de performance empiriques. Les architectures conceptuelles demeurent valides indépendamment du modèle technologique étudié, tandis que les données quantitatives issues d'études antérieures à l'émergence des modèles de type GPT-4o sous-estiment mécaniquement la réalité opérationnelle des années 2025 et 2026. Par conséquent, les recherches publiées il y a plus de deux ans sont exclusivement convoquées pour leur apport conceptuel et non pour leurs métriques.

Réserve 3 – Multicausalité des chiffres d'emploi :

La **troisième réserve** invite à une lecture nuancée de la multicausalité des chiffres de l'emploi dans le secteur. Les suppressions de postes observées au sein des grands cabinets de conseil entre 2024 et 2025 résultent d'un ensemble de facteurs. Elles traduisent à la fois une correction structurelle suivant les recrutements massifs de la période post-pandémie, les effets d'un ralentissement économique global et l'impact de l'automatisation algorithmique. Il serait donc erroné d'attribuer à la seule intelligence artificielle des dynamiques de contraction qui relèvent en partie d'ajustements conjoncturels.

Réserve 4 – Limite temporelle assumée :

Enfin, la **quatrième considération** relève d'une limite temporelle assumée. Nos données capturent un point d'inflexion précis, situé juste avant que l'intelligence artificielle agentique ne vienne reconfigurer de nouveau les pratiques professionnelles. Cette photographie d'une profession au seuil d'une nouvelle bascule technologique constitue à la fois la valeur documentaire principale de notre enquête et sa limite analytique inhérente.



Partie II : Lyon, deuxième place forte du Conseil en France



1 – Panorama de l'écosystème Conseil lyonnais : près de 300 acteurs identifiés

Après un premier chapitre consacré à l'IA et à la manière dont elle redessine les pratiques du Conseil, ce baromètre revient au terrain : celui où ces évolutions se concrétisent. À Lyon, l'écosystème du Conseil se distingue par sa densité, sa maturité et sa diversité, dans un marché à la fois dynamique et fortement fragmenté. Le technologique, le digital et l'ingénierie y occupent désormais une place structurante, au point d'irriguer une part croissante des missions de transformation. L'IA, elle, s'y impose comme un marqueur de différenciation, mais à des rythmes inégaux selon les segments. Mettre ce paysage en perspective, c'est donner à nos étudiants des repères pour comprendre le marché et s'y projeter, tout en affirmant l'ancrage d'**emlyon** au cœur de cette dynamique.

Axe 1 – Un écosystème dense, mature et fortement fragmenté

Avec **près de 300 acteurs** du Conseil identifiés dans notre baromètre, Lyon s'affirme comme la deuxième place du Conseil en France, derrière Paris. Le marché local se caractérise par une forte densité d'acteurs et un haut niveau de maturité, dans un contexte de compétition accrue. La différenciation devient ainsi un enjeu central pour les cabinets, dans un environnement marqué par une élévation sensible des exigences clients et un recours de plus en plus sélectif aux expertises spécifiques.

Baromètre du Conseil

Axe 2 – Une empreinte territoriale importante pour les grands groupes d'audit et de Conseil

Le marché lyonnais du Conseil et de l'audit se caractérise par l'identification d'**une vingtaine de groupes**. Parmi eux, les Big Four et leurs principaux concurrents occupent une place prépondérante. Les grands groupes d'audit conservent en effet une position structurante sur le marché lyonnais et demeurent des acteurs de référence, notamment sur les missions à forte composante stratégique, transverse ou à dimension internationale.

Axe 3 – Une spécificité lyonnaise : le poids des ESN et des acteurs hybrides IT & Conseil

L'écosystème lyonnais se distingue par la richesse et la diversité de son tissu d'ESN et d'acteurs hybrides, positionnés à l'interface du Conseil, de l'intégration technologique et du delivery opérationnel. Le recensement réalisé met ainsi en évidence **plus d'une cinquantaine d'ESN présentes sur le territoire**, auxquelles s'ajoute **une quarantaine de cabinets spécialisés en transformation digitale**. Cet ensemble témoigne de la forte densité et de la maturité de l'écosystème local. Cette configuration constitue un marqueur structurant du territoire, en lien étroit avec son ADN industriel et technologique.

Axe 4 – La montée en puissance des cabinets "pure players" et des niches expertes

On constate une montée en puissance de cabinets spécialisés, généralement de taille plus modeste mais fortement identifiés sur leur champ d'expertise. Les spécialisations les plus représentées concernent en particulier **les ressources humaines, avec près de 30 acteurs recensés, la RSE et les activités à impact**, qui rassemblent également **une trentaine de structures, ainsi que l'innovation et l'ingénierie, avec 23 acteurs identifiés**. Les expertises en supply chain et en industrie complètent ce palmarès, avec **une vingtaine de cabinets spécialisés recensés**.

Axe 5 – Le Conseil comme levier de transformation plutôt que de stratégie « pure »

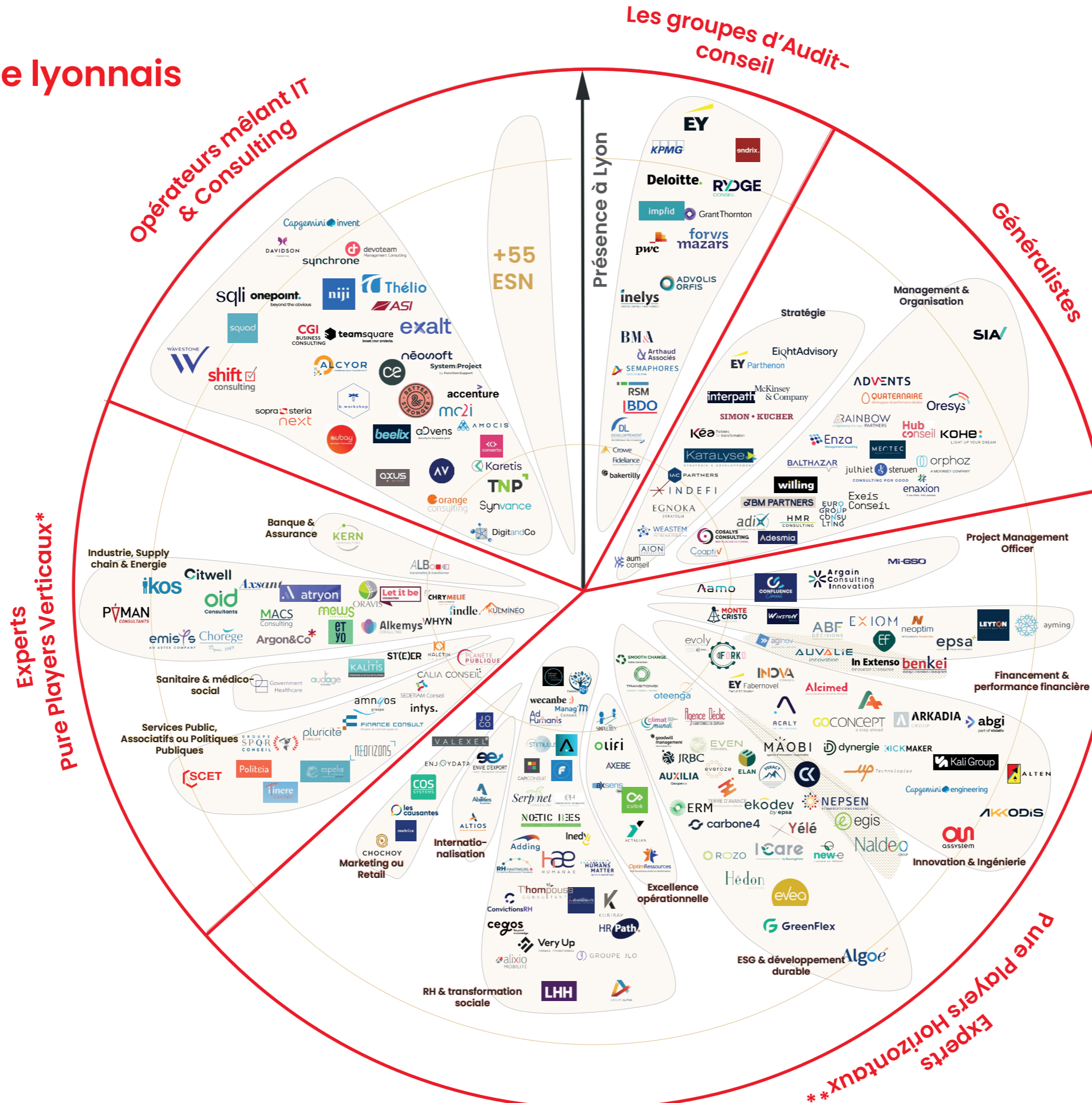
À Lyon, le Conseil s'inscrit majoritairement dans une logique de transformation opérationnelle, technologique et organisationnelle. Les missions relèvent davantage de l'accompagnement des transformations que de la stratégie amont « pure », traduisant une approche pragmatique et orientée résultats. Cette orientation se reflète dans la structuration du marché : **seule une petite quinzaine de cabinets spécialisés en stratégie pure** ont été recensés, le plus souvent de taille modérée, intervenant sur des périmètres ciblés ou des expertises spécifiques.

Axe 6 – Une hybridation croissante des modèles de Conseil

Le marché lyonnais du Conseil est marqué par une hybridation croissante des offres. Les frontières entre stratégie, opérationnel, IT et expertise métier tendent à s'estomper, au profit de modèles combinés. **Cette porosité n'est pas un biais d'analyse, mais bien le reflet fidèle de l'évolution du marché et de ses attentes.**

L'écosystème lyonnais

Acteurs du Conseil



Légende
 (*) par secteur d'expertise
 (**) par domaine d'expertise

Note méthodologique

Ce radar de l'écosystème lyonnais du Conseil a été élaboré à partir d'un recensement de **294 acteurs du Conseil**, ESN incluses, disposant d'une implantation à Lyon ou en proche périphérie.

La démarche repose sur une liste **volontairement non exhaustive**, conçue pour être représentative de la diversité des positionnements et de la structuration du marché local. L'objectif n'est pas de produire un inventaire complet, mais de proposer une lecture éclairante des grandes dynamiques et des équilibres de l'écosystème.

L'identification des cabinets s'est appuyée notamment sur :

- ⊕ Le répertoire de l'INSEE, utilisé comme point d'entrée pour le repérage des structures du secteur ;
- ⊕ Des recherches complémentaires (sites internet, communications publiques) permettant de qualifier leur positionnement et leurs expertises.

Les données relatives aux effectifs ont été estimées à partir des informations disponibles sur LinkedIn, les effectifs déclarés auprès de l'INSEE n'étant pas toujours suffisamment à jour ou précis pour cet usage.

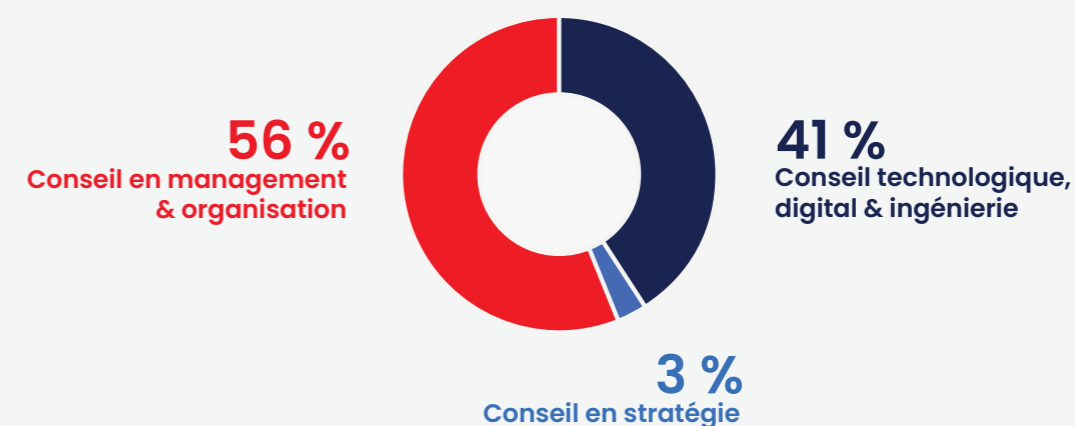
La catégorisation des acteurs présentés dans le radar repose sur une logique d'activité principale. De nombreux cabinets interviennent en réalité sur plusieurs champs d'expertise ; leur positionnement retenu reflète prioritairement la manière dont ils se présentent dans leurs supports de communication (offres mises en avant, discours marché, expertises revendiquées). Les frontières entre catégories sont donc, par nature, poreuses. Cette porosité constituant en elle-même un enseignement clé sur l'évolution des modèles du Conseil.

En l'absence de sources de données fiables et homogènes, cette approche peut mener à des erreurs de catégorisation. Une première version de ce radar a été diffusée en ligne et a permis de recueillir de nombreux commentaires du public qui ont été intégrés à cette nouvelle version.

Période de l'étude : avril à décembre 2025

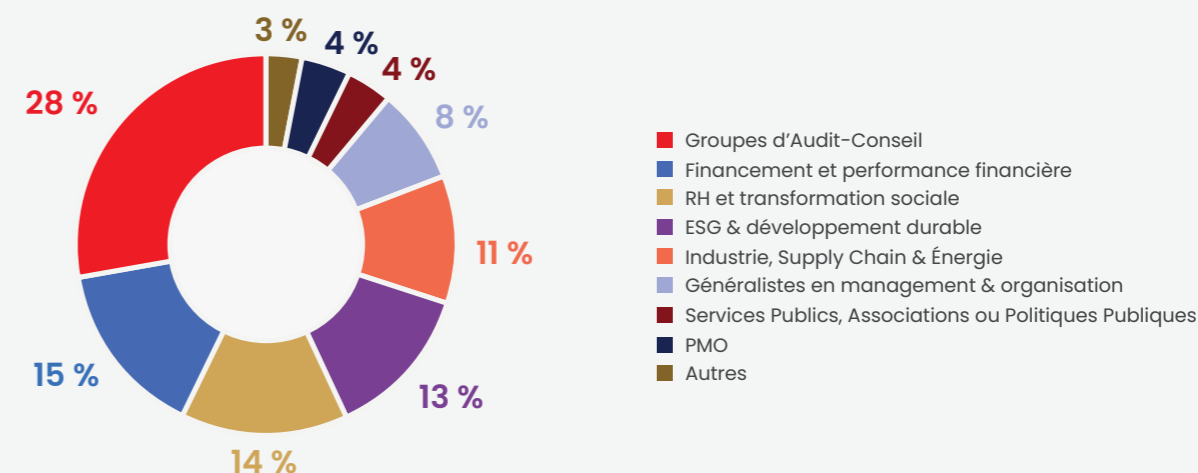
2 - Les effectifs du Conseil à Lyon dominés par le management et la tech

Répartition des consultants à Lyon par grands domaines de Conseil



À Lyon, le **Conseil technologique, digital et ingénierie** regroupe, selon nos estimations, **41 % des consultants**, confirmant sa montée en puissance et son rôle désormais central sur le marché. Porté par les projets de transformation digitale, d'architecture IT et d'innovation industrielle, ce segment **s'impose progressivement aux côtés du Conseil en management et organisation (56 %)**, dont les missions intègrent de plus en plus une forte dimension technologique. **Le Conseil en stratégie (3 % des consultants)**, bien que minoritaire, conserve un positionnement à forte valeur ajoutée sur des interventions ciblées. L'ensemble traduit une évolution du marché vers un conseil plus opérationnel, outillé et orienté transformation.

Répartition des consultants lyonnais en Conseil en management et organisation



Une spécialisation croissante des expertises

La ventilation par domaines des cabinets en management et organisation confirme la transformation du marché. Les groupes **d'Audit-Conseil (28 %)** structurent toujours fortement l'offre, tandis que les **expertises en finance & performance, RH & transformation sociale et ESG & développement durable** traduisent l'émergence de nouveaux besoins réglementaires et sociétaux. Le poids de **l'industrie, supply chain et énergie** illustre quant à lui l'ancrage territorial lyonnais.

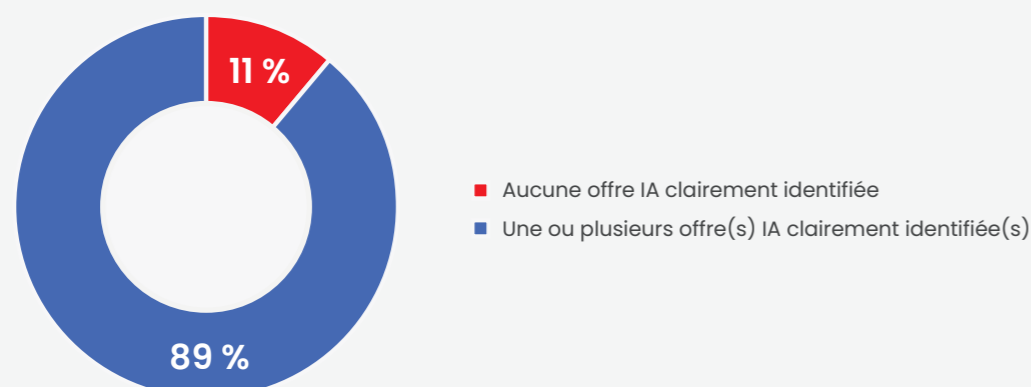
Les pourcentages correspondent à **la part de consultants dans chaque catégorie**, et non au poids économique total des acteurs. Les hypothèses retenues sont les suivantes : **environ 40 % des effectifs des acteurs de l'audit et du Conseil sont comptabilisés comme consultants, environ 15 % pour le Conseil en ingénierie et innovation, et environ 90 % pour les autres cabinets de conseil « purs »**. Pour les ESN, **10 % des effectifs ont été retenus comme relevant du Conseil amont (transformation, AMOA, stratégie)**. Ces estimations s'appuient sur les données Syntec Conseil 2024-2025, les études Opiiec, les publications Numeum et les rapports annuels des principaux acteurs du secteur.

3 – L'IA, un facteur de différenciation encore inégalement structuré sur le marché du Conseil

Zoom sur :

- ⊕ 89 % des cabinets de conseil en transformation digitale présents sur Lyon propose une ou plusieurs offres IA de manière explicite (sur la base des acteurs lyonnais identifiés).
- ⊕ A contrario, seul **un tiers** des cabinets de conseil en Services Publics, Associatifs et Politiques Publiques propose ouvertement des offres IA.
- ⊕ Et seulement **1 cabinet de conseil** en RH et transformation sociale sur 26 présente clairement une offre IA.

Positionnement des cabinets de conseil en transformation digitale et des ESN sur l'IA

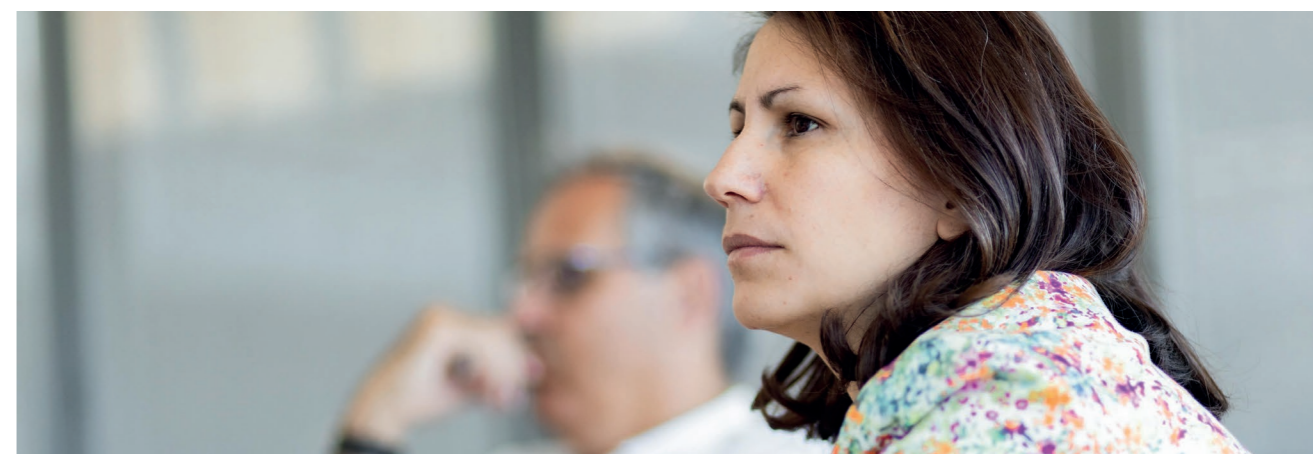


L'analyse du **positionnement des 294 acteurs du Conseil à Lyon sur l'IA** met en évidence de forts contrastes selon les familles d'acteurs. Les ESN apparaissent comme les plus avancées, avec 47 acteurs sur 53 disposant d'une ou plusieurs offres IA clairement identifiées, confirmant le caractère désormais structurant de l'IA dans leur proposition de valeur. Les cabinets de conseil en transformation digitale affichent également un niveau de maturité élevé (32 sur 36), tandis que les groupes d'Audit-Conseil se situent dans une dynamique intermédiaire, avec 14 acteurs sur 19 ayant formalisé des offres IA.

89 % des ESN et cabinets de transformation digitale proposent une offre IA clairement identifiée

À l'inverse, **plusieurs segments demeurent nettement moins structurés** sur ces enjeux. Les cabinets RH et de transformation sociale (1 sur 27), les acteurs de l'ESG et du développement durable (5 sur 30) ainsi que ceux intervenant dans les services publics et les politiques publiques présentent encore une faible formalisation de l'IA dans leur offre. Les cabinets de conseil en stratégie (9 sur 13) et en innovation et ingénierie (13 sur 22) occupent une position intermédiaire, traduisant une appropriation progressive mais encore hétérogène. Dans l'ensemble, ces résultats illustrent une diffusion de l'IA d'abord tirée par les acteurs technologiques, avant une montée en maturité plus progressive des cabinets à dominante fonctionnelle ou sectorielle.

30 % des acteurs à dominante fonctionnelle et sectorielle ont structuré une offre IA intégrée à leur modèle



Partie III : Regards croisés – IA, Conseil et transformation des entreprises : l'expertise des professeurs d'emlyon



Après avoir exploré l'IA comme force de recomposition, puis observé l'écosystème lyonnais du Conseil dans sa densité et ses lignes de fracture, ce troisième chapitre ouvre un autre registre : celui de la mise à distance et du regard expert. À travers les contributions des professeurs d'emlyon, il s'agit moins de suivre une tendance que de comprendre ce qui se transforme en profondeur : les métiers, les organisations, les façons de décider, de piloter, de convaincre et, plus largement, la manière de définir et piloter la stratégie. L'IA y apparaît à sa juste place : non comme un sujet isolé, mais comme un révélateur qui accélère des mouvements déjà à l'œuvre dans le management, le Conseil et même au sein des établissements d'enseignement supérieur. Ce chapitre propose ainsi des lectures croisées entre recherche et pratique pour éclairer les tensions du moment, les nouveaux leviers de transformation, et les exigences renouvelées du métier de consultant.

1- L'IA au cœur de nos métiers : de l'adoption à la maîtrise opérationnelle

⊕ Bawack, R. E., Bawack, E. B., & Seny Kan, K. A. (2026). *Artificial Intelligence in Sustainable Finance and Accounting: a Bibliometric Analysis and Future Research Agenda*. Information Systems Frontiers.

⊕ Bruno, V., & Loeillet, B. (2026). *Impact de l'IA dans les entreprises : « Il y a un fort décalage entre l'adoption individuelle et l'adoption organisationnelle »*. Le Progrès.

⊕ Chen, Q., Jing, Y., Gong, Y., & Tan, J. (2025). *Will users fall in love with ChatGPT? a perspective from the triangular theory of love*. Journal of Business Research, 186, Article 114982.

⊕ Chen, Q., Yin, C., & Gong, Y. (2025). *Would an AI chatbot persuade you: An empirical answer from the elaboration likelihood model*. Information Technology and People, 38(2), 937-962.

⊕ Ding, A. W., & LI, S. (2025). *Beyond the Big Data Mindset: An Executive's Guide to Cultivating AI as Talent*. California Management Review Insights, 1-11.

- Et si l'enjeu de l'IA n'était plus technologique, mais stratégique ? Cet article invite les dirigeants à considérer l'IA comme un véritable talent à développer, au même niveau que les compétences humaines, pour créer durablement de la valeur.

⊕ Ding, A. W., & Hu, P. B. (2026). *When AI becomes your coworker: ending the tool-mindset and building a symbiotic partnership*. Knowledge@emlyon.

- Travailler avec l'IA, plutôt que l'utiliser. Ding et Hu proposent un changement de regard essentiel : penser l'IA comme un coworker, capable d'enrichir les décisions, les apprentissages et les performances organisationnelles.

Accédez à l'article gratuitement en scannant le QR Code !



Baromètre du Conseil

⊕ Shalpegin, T., Browning, T. R., Kumar, A., Shang, G., Thatcher, J., Fransoo, J. C., Holweg, M., & Lawson, B. (2025). *Generative AI and Empirical Research Methods in Operations Management*. Journal of Operations Management, 71(5), 578-587.

⊕ Vaujour, J.-B. (2025). *Reporting ESG: quand l'IA prend le relais*. Knowledge@emlyon.

⊕ Wen, Y., & Laporte, S. (2025). *Is generative AI a game-changer for marketing?* Knowledge@emlyon.

2- Réinventer l'enseignement supérieur : quand l'IA devient le catalyseur des savoirs



Interview

Benoit LOEILLET

Associate professor – Data science / Head of departments / Data & AI Speaker – emlyon business school

Face à la montée des enjeux liés à l'Intelligence Artificielle dans le secteur du Conseil, quelle est la place de ce sujet dans la pédagogie d'emlyon business school ?

En s'appuyant sur les cours fondamentaux des différents programmes, le département ODAI (*Operations, Data and Artificial Intelligence*), en collaboration avec les autres départements de la Faculté, propose aux étudiants du Programme Grande École et de différents programmes de développer des compétences à la fois techniques et réflexives autour de l'IA, ainsi que des technologies, outils et plateformes qui y sont associés. L'objectif est de leur donner les moyens de se les approprier pleinement, tout en étant capables d'en identifier les limites d'application et d'utilisation. Cette approche s'articule autour de trois niveaux de progression : de la compréhension conceptuelle des modèles existants et de leurs impacts, jusqu'à la maîtrise des compétences techniques fondamentales permettant de concevoir et de déployer des systèmes d'IA.

Quelles sont aujourd'hui les grandes thématiques sur lesquelles les chercheurs d'emlyon business school travaillent en matière d'Intelligence Artificielle ?

Les professeurs-chercheurs d'emlyon business school investissent deux grands axes complémentaires. D'un côté, l'utilisation des modèles d'IA au service de domaines d'application variés : supply chain, management des opérations, optimisation des techniques de prise de décision, marketing, finance, ou encore santé et analyse de données médicales. De l'autre, l'exploration des usages et de la transformation des organisations et des métiers dans l'appropriation et l'implémentation de tels systèmes. Une dimension à la fois humaine, managériale et stratégique.

Comment selon vous faciliter l'interpénétration entre sphères académiques et professionnelles face à un sujet évoluant extrêmement rapidement ?

Par nature, ces deux sphères n'opèrent pas selon les mêmes temporalités. Pourtant, leur interpénétration est non seulement souhaitable, mais nécessaire. Elle peut se concrétiser de plusieurs manières : par des interventions régulières de professionnels au sein des programmes et des cours ; par des mises en situation proposées par des acteurs du terrain, permettant aux étudiants de saisir les enjeux réels de la mise en application dans des contextes variés ; et par des projets croisés qui donnent à voir la diversité des réalités (autant les succès que les échecs, souvent nombreux) et permettent de s'affranchir de la hype technologique pour développer un jugement plus nuancé.

Quelles sont les compétences que les étudiants d'aujourd'hui doivent développer pour être prêts à un monde professionnel irrigué par l'IA ?

Plusieurs compétences me semblent déterminantes. La capacité à analyser et résoudre des problèmes, d'abord, associée au développement d'un regard critique systématique sur les outils et les résultats. Savoir identifier et cerner précisément les besoins et problématiques métiers constitue un atout majeur. Cela signifie également de savoir questionner ces besoins, ainsi que les approches adoptées pour y répondre. Sur le plan technique, la maîtrise des fondamentaux de l'approche analytique et des bases mathématiques qui la sous-tendent reste indispensable pour ne pas rester à la surface des usages.

Quels conseils donneriez-vous à des consultants qui souhaitent rester, voire devancer, les évolutions technologiques et managériales en matière d'IA ?

Les modèles évoluent certes très rapidement, ainsi que les technologies qui y sont associées. Les comprendre, et se les approprier est à mon sens indispensable pour identifier comment en tirer les meilleurs bénéfices, tout en étant capable de poser un regard critique sur les résultats obtenus ou générés. Plus fondamentalement, restez maître de la compréhension du besoin et de la manière d'y répondre de façon la plus adéquate, sans se laisser happer par le solutionnisme technologique. L'intelligence interpersonnelle et de situation seront plus que déterminantes.



⊗ Billouard-Fuentes, D. (2025). *Intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur : avancées et pratiques*. Knowledge@emlyon.

- L'IA redessine déjà les façons d'apprendre, d'enseigner et d'évaluer dans l'enseignement supérieur. Cette lecture propose un panorama des pratiques émergentes sur les campus et donne des repères essentiels pour comprendre, se situer et agir face à ces transformations.

Accédez à l'article gratuitement en scannant le QR Code !

⊗ Carton, G., & Parigot, J. (2025). *How to integrate AI into strategy and business education*. Times Higher Education.

⊗ Ciachir, C. (2026, 17 mars). *Generative AI in business schools: Friend or foe?* The Conversation.

⊗ Holland, A., & Ciachir, C. (2025). *A qualitative study of students' lived experience and perceptions of using ChatGPT: Immediacy, equity and integrity*. Interactive Learning Environments, 33(1), 483-494.

⊗ Reiter, L., Joerling, M., Fuchs, C., & Boehm, R. (2025). *Student (Mis)Use of Generative AI Tools for University Related Tasks*. International Journal of Human-Computer Interaction, 41(19), 12390-12403.

3- Management stratégique et transformation organisationnelle : les nouveaux leviers au-delà de l'IA

⊗ Badrinarayanan, V., Rangarajan, D., Lai-Bennejean, C., Bowen, M., & Kaski, T. A. (2025). *Digital transformation in sales organizations: antecedents of sales managers' change readiness and championing behaviors*. Journal of Business and Industrial Marketing, 40(3), 586-610.

⊗ Giolito, V., & Golsorkhi, D. (2025). *"We made a mistake": How top executives dialectically narrate strategic errors in situations of strategic change*. Strategic Organization, 23(3), 453-479.

- Reconnaître ses erreurs stratégiques peut devenir un levier de transformation. Cet article montre comment les dirigeants utilisent le récit de leurs échecs non comme un aveu de faiblesse, mais comme un outil puissant pour donner du sens au changement, préserver leur légitimité et relancer l'action collective.

⊗ Gond, J.-P., Carton, G., & Millo, Y. (2025). *Strategy as a Performative Practice: A Self-Referential, Knowledge-Based Perspective*. In Cambridge Handbook of Strategy as Practice (pp. 290-310).

⊗ Morel, L., Tchoungui, E., et al. (2026). *Les stratégies d'entreprises doivent s'appuyer sur les grandeurs physiques pour défier l'incertitude*. Les Échos.

⊗ SILBERZAHN, P. (2025). *Transformer l'organisation : pourquoi la prise de conscience ne suffit pas pour changer*. Harvard Business Review France.

4- Perspectives sur l'évolution des métiers du Conseil



Interview

Dimitri RODIONOV

PhD Student, **emlyon** business school - Dimitri est doctorant en sciences de gestion à **emlyon** business school et à l'Université Lyon 3. Ses recherches portent sur l'engagement des consultants et la socialisation des travailleurs qualifiés migrants. Il a plus de dix ans d'expérience en Conseil en management et performance.

Votre recherche porte sur la création de valeur par les cabinets de conseil pour leurs clients. Dans quelle mesure l'Intelligence Artificielle modifie-t-elle la donne ?

L'utilisation de l'IA a deux conséquences majeures pour les cabinets de conseil. Premièrement, elle permet aux consultants d'identifier plus rapidement des informations pertinentes, d'analyser les données plus efficacement, d'automatiser les tâches routinières et de dégager du temps pour un travail à plus forte valeur intellectuelle. En parallèle, l'IA comporte des risques, notamment ceux liés aux hallucinations et à une confiance excessive dans les résultats, en particulier chez les jeunes diplômés. Avec un choix rigoureux des modèles, une intégration adaptée aux autres systèmes et, surtout, une formation appropriée des consultants, l'usage de l'IA améliore l'efficacité et la performance des missions de Conseil au bénéfice des clients.

Pensez-vous qu'il existe un espace pérenne de création de valeur propre au Conseil, qui ne soit pas répliquable par l'Intelligence Artificielle ?

Oui, absolument. L'IA constitue un nouvel outil majeur, dont j'assimilerais l'impact à l'apparition d'Excel il y a quarante ans. Elle peut produire des résultats remarquables, mais uniquement entre les mains d'un expert compétent. À mon sens, l'objectif de tous les consultants est précisément de devenir ce type d'expert, en complétant leur savoir-faire existant par les capacités analytiques offertes par l'IA. Selon la littérature académique, les consultants sont perçus par leurs clients comme des conseillers de confiance ; pour préserver ce statut, ils doivent être à l'avant-garde de l'adoption et de l'usage réfléchi des nouveaux outils, y compris l'intelligence artificielle.

Quels conseils donneriez-vous aujourd'hui à des étudiants ou à des consultants juniors pour exploiter au mieux les potentialités offertes par l'IA ?

Formez-vous en permanence. L'IA évolue si rapidement que les formations proposées par votre école seront vite dépassées par les pratiques de pointe. Bien que vous puissiez vous appuyer sur les bases apprises en cours, il est essentiel d'expérimenter et d'utiliser l'IA pour résoudre vos problématiques quotidiennes, tant scolaires que personnelles. Par exemple, vous pouvez configurer des instructions personnalisées dans votre modèle d'IA favori, puis lui fournir vos notes et lectures avant de lui demander d'extraire les données nécessaires à la résolution d'un cas d'entreprise. Les utilisateurs plus avancés peuvent intégrer une IA de programmation à leur logiciel de prise de notes pour s'en servir d'assistant personnel. Toutefois, je déconseille fortement le simple copier-coller des solutions générées : tout comme Excel, vous devez utiliser l'IA avec discernement. Toujours vérifiez les sources ainsi que l'exactitude des réponses obtenues.

⊗ Carton, G. (2025). *Common Ground in Strategy Fragmentation: a History-Informed Study of Management Consulting Practices*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings.

⊗ Vaujour, J.-B. (2025). *Le conseil au défi de l'europanisation*. La Lettre Du Conseil.



Consultez gratuitement **knowledge@emlyon**, la plateforme de diffusion des savoirs et des travaux de recherche des professeurs d'**emlyon** dans des formats courts et accessibles au plus grand nombre !

Knowledge@emlyon
Where Research meets Society

Annexe

- ¹ Czerniawska, F. (2026). *Understanding the market for AI-related consulting services* Source Global Research.
- ² McKinsey & Company. *Rewiring the way McKinsey works with Lilli, our generative AI platform* [Case study].
- ³ McKinsey & Company. (2025). *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation* [McKinsey Global Survey].
- ⁴ Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K. C., Rajendran, S., Krayner, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2026). *Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of artificial intelligence on knowledge worker productivity and quality*. *Organization Science*, 37(2), 403–423.
- ⁵ Carroll, E. (2024). *Our most-viewed charts of 2024: How have things changed?* Source Global Research.
- ⁶ Daher, D., Fersht, P., Gupta, S., & Biswas, H. (2025). *Consulting that delivers, not just recommends* [Market Impact Report]. HFS Research.
- ⁷ Randazzo, S., Lifshitz, H., Kellogg, K. C., Dell'Acqua, F., Mollick, E., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2025). *Cyborgs, centaurs and self-automators: The three modes of human-GenAI knowledge work and their implications for skilling and the future of expertise* (Working Paper No. 26-036). Harvard Business School.
- ⁸ Cette dernière catégorie ne fait pas partie des archétypes identifiés par Randazzo et al. qui lui, eux, identifient les « *self-automators* » qui automatisent leur flux de travail.
- ⁹ Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K. C., Rajendran, S., Krayner, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2026). *Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of artificial intelligence on knowledge worker productivity and quality*. *Organization Science*, 37(2), 403–423.
- ¹⁰ Welsch, R., da Silva Fernandes, D., Villa, S., Nicholls, S., Haavisto, O., Buschek, D., Schmidt, A., & Kosch, T. (2025). *AI makes you smarter but none the wiser: The disconnect between performance and metacognition*. *Computers in Human Behavior*. Advance online publication.
- ¹¹ LLM (Large Language Model) : Modèle génératif qui, à partir de grands volumes de données textuelles, calcule des probabilités des enchaînements de jetons textuels en vue de la génération automatique de texte ou de code informatique. *50 termes clés de l'IA, Ministère de la Culture, 2025*.
- ¹² Randazzo, S., Joshi, A., Kellogg, K. C., Lifshitz-Assaf, H., Dell'Acqua, F., & Lakhani, K. R. (2025). *GenAI as a power persuader: How professionals get persuasion bombed when they attempt to validate LLMs* (Harvard Business School Working Paper No. 26-021). Harvard Business School.
- ¹³ Romeo, G., & Conti, D. (2026). *Exploring automation bias in human-AI collaboration: A review and implications for explainable AI*. *AI & Society*, 41, 259–278.
- ¹⁴ Horowitz, M. C., & Kahn, L. (2024). *Bending the automation bias curve: A study of human and AI-based decision making in national security contexts*. *International Studies Quarterly*, 68(2), sqae020.
- ¹⁵ Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2018). *Overcoming algorithm aversion: People will use imperfect algorithms if they can (even slightly) modify them*. *Management Science*, 64(3), 1155–1170.
- ¹⁶ Vaccaro, M., Almaatouq, A., & Malone, T. W. (2024). *When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis*. *Nature Human Behaviour*, 8(12), 2293–2303.
- ¹⁷ Riedl, C., & De Cremer, D. (2025). *AI for collective intelligence*. *Collective Intelligence*, 4(2), 1–4.
- ¹⁸ Dell'Acqua, F., Ayoubi, C., Lifshitz, H., Sadun, R., Mollick, E., Mollick, L., Han, Y., Goldman, J., Nair, H., Taub, S., & Lakhani, K. R. (2025). *The cybernetic teammate : A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise* (NBER Working Paper No. 33641). National Bureau of Economic Research.
- ¹⁹ Woolley, A. W., & Gupta, P. (2024) *Understanding collective intelligence: Investigating the role of collective memory, attention, and reasoning processes*. *Perspectives on Psychological Science*, 19(2), 253–272.
- ²⁰ Vaccaro, M., Almaatouq, A., & Malone, T. W. (2024). *When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis*. *Nature Human Behaviour*, 8(12), 2293–2303.
- ²¹ Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). *Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content*. *Science Advances*, 10(28).
- ²² Burton, J. W. et al (2024). *How large language models can reshape collective intelligence*. *Nature Human Behaviour*, 8(9), 1643–1655.
- ²³ IA Agentique : Un agent IA est un programme informatique capable de prendre des décisions ou de réaliser des actions, y compris de les coordonner entre elles, en s'appuyant sur des modèles d'intelligence artificielle. Intégré à une suite logicielle (on parle alors de « logiciel agentique »), un agent IA est doté d'une capacité d'action propre. Il peut décomposer un processus, analyser son environnement, proposer une solution, la comparer avec d'autres, voire prendre des décisions ou enchaîner des flux d'opérations, avec ou sans validation humaine. *Les intelligences artificielles à l'heure de la vague agentique : de quoi parle-t-on ?* Conseil de l'IA et du Numérique, février 2026.
- ²⁴ Duncan, D. S., Anderson, T., & Saviano, J. (2025, September 10). *AI is changing the structure of consulting firms*. *Harvard Business Review*.
- ²⁵ Piekarski, C. (2025). *Le plan d'Arnaud Gangloff pour accélérer la croissance de Kea*. Consultor.
- ²⁶ Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K. C., Rajendran, S., Krayner, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2026). *Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of artificial intelligence on knowledge worker productivity and quality*. *Organization Science*, 37(2), 403–423.
- ²⁷ Crowston, K., & Bolici, F. (2025). *Deskilling and upskilling with AI systems*. *Information Research: An International Electronic Journal*, 30(iConf), 1009–1023.
- ²⁸ Susskind, R. & Susskind, D. (2022) *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*, Oxford University Press.
- ²⁹ Financial Reporting Council. (2025). *AI in audit: Illustrative example and documentation guidance*.
- ³⁰ Nudge : Une méthode pour influencer positivement les comportements, notamment dans le milieu professionnel (définition du CEDIP, 2023)
- ³¹ Agent : Logiciel envoyé sur un réseau pour effectuer une tâche à la place de l'utilisateur et sans son intervention. *50 termes clés de l'IA, Ministère de la Culture (2025)*
- ³² Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K. C., Rajendran, S., Krayner, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2026). *Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of artificial intelligence on knowledge worker productivity and quality*. *Organization Science*, 37(2), 403–423.
- ³³ Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). *Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox*. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
- ³⁴ MIT Sloan Office of Communications. (2025). *New MIT Sloan research suggests that AI is more likely to complement, not replace, human workers*.
- ³⁵ McKinsey Global Institute. (2023). *Generative AI and the future of work in America*.

Alumni emlyon

- ⊕ Plus de 40 % des étudiants du Programme Grande École choisissent le Conseil chaque année.
- ⊕ 6 000 alumni emlyon y font déjà carrière.
- ⊕ Le Club Conseil emlyon a vocation à les rassembler.
- ⊕ Un espace pour échanger, partager des bonnes pratiques et suivre les enjeux du secteur à travers rencontres et projets.



+40 %
des étudiants du
Programme Grande
École choisissent le
Conseil



6 000
alumni emlyon



Alumni, étudiants, rejoignez le Club
Conseil via le QR code et accédez à
100+ communautés alumni.

Un club pour se rencontrer, apprendre
et rester connecté au Conseil !



Campus emlyon business school

LYON

144 avenue Jean Jaurès
69007 Lyon - France
em-lyon.com

SHANGHAI

Asia Europe Business School
155 Tan Jia Tang Road
Minhang District
Shanghai 201199 - République Populaire de Chine
www.em-lyon.com.cn

PARIS

15 boulevard Diderot
75012 Paris - France
em-lyon.com

MUMBAI

emlyon Campus
St Xavier College
5 Mahapalika Marg
Mumbai 400-001 - Maharashtra - Inde
xibs.edu.in



@emlyon



affiliée à



ambassadeur



emlyon business school est un établissement privé d'enseignement supérieur technique reconnu par l'État - Juin 2026 - document non contractuel - toutes les marques citées sont déposées - photos : Romain Etienne/Collectif ITEM - Alan Raymond - @emlyon business school



brochure imprimée sur papier recyclé