

## 1<sup>er</sup> baromètre Conseil et IA d'emlyon business school : une adoption massive du secteur mais un modèle sous tension

Lyon, le 2 juillet 2026 – Alors que 55% des diplômés d'emlyon travaillent dans les secteurs de l'audit, du conseil, de la finance, de la banque et de l'assurance, l'Ecole a souhaité mener une étude approfondie sur les pratiques du secteur du conseil en matière d'Intelligence artificielle. Ce premier Baromètre Conseil permet d'explorer la manière dont l'IA est devenue une infrastructure de travail pour les consultants. Mais derrière les gains de productivité, l'étude révèle une profession confrontée à trois défis : capter la valeur créée, préserver l'intelligence collective et repenser la transmission du métier.

### Méthodologie de l'étude :

L'étude a été pilotée par Jean-Baptiste Vaujour, Directeur du Master in Strategy and Consulting, Senior Professor of Practice au sein d'emlyon avec son équipe, des étudiants et les contributions de la faculté de l'Ecole.

L'étude repose sur un questionnaire anonyme diffusé, entre octobre 2025 et janvier 2026, auquel plus d'une centaine de consultants professionnels ont répondu<sup>1</sup>.

### Les principaux enseignements de l'étude :

**72%** des consultants utilisent l'IA chaque jour et **65%** déclarent un fort gain de productivité. Les répondants estiment toutefois que **70%** de la charge de travail d'un consultant junior est non substituable.

**43%** anticipent une structure des cabinets en "obélisque" : plus étroit à la base mais plus dense en profils experts, managers et architectes de solutions.

**Conclusion :** La valeur du consultant se déplace vers ce qu'il choisit de ne pas déléguer : le jugement, la compréhension du contexte client, la relation de confiance et la capacité à décider dans l'incertitude.

### Une adoption massive, mais une valeur collective encore incertaine

Dans le conseil, l'IA a franchi le seuil de l'expérimentation. Recherche documentaire, synthèse, structuration d'idées, préparation de livrables, rédaction, elle est désormais installée au cœur des pratiques quotidiennes et fait gagner du temps aux consultants : **72% d'entre eux l'utilisent chaque jour**.

Cette productivité est largement reconnue : **65% des répondants déclarent un fort gain de productivité grâce à l'IA**. Mais la question de la valeur créée reste ouverte, le baromètre

---

<sup>1</sup> cf. méthodologie détaillée au sein du baromètre

montre ainsi que ces gains sont d'abord perçus comme individuels : **62% des répondants désignent les consultants eux-mêmes comme premiers bénéficiaires, devant les clients et les cabinets.**

Le passage de l'usage à la maîtrise reste lui aussi incomplet. **Alors que 83% des consultants travaillent dans un cabinet ayant formalisé une politique IA, seuls 18% déclarent disposer, au niveau de leur équipe, de normes partagées et appliquées pour vérifier les livrables produits avec l'IA.** Dans un contexte où les erreurs deviennent plus difficiles à repérer, le consultant se perçoit augmenté, là où il peut être le plus vulnérable : dans sa capacité à calibrer la confiance accordée à l'outil. L'enjeu a basculé : il y a un an, il s'agissait d'adopter l'IA ; aujourd'hui, il s'agit de la gouverner.

### **L'intelligence collective, point aveugle du conseil augmenté**

L'étude démontre que l'IA n'augmente pas les dimensions du collectif avec la même intensité. Le baromètre montre qu'elle aide davantage les équipes à raisonner, à générer des options et à tester des hypothèses qu'à renforcer leur mémoire partagée ou leur attention collective.

Autre enseignement important : avec seulement **11% des répondants estimant que l'IA aide fortement leur équipe à hiérarchiser, repérer les signaux faibles ou décider de ce qui compte vraiment dans une mission.** Or, dans le conseil, produire plus vite une analyse ne suffit pas à créer de la valeur stratégique. La force d'une équipe repose aussi sur sa capacité à hiérarchiser l'information, faire émerger les bons arbitrages et formuler une recommandation différenciante.

Le baromètre pointe ainsi un risque plus silencieux : l'homogénéisation des perspectives. En s'appuyant sur les mêmes modèles et les mêmes logiques de génération, les équipes peuvent produire des analyses apparemment plus riches, mais aussi plus convergentes. L'enjeu pour les cabinets est donc d'intégrer l'IA sans affaiblir la discussion critique, l'attention aux signaux faibles et la capacité à décider collectivement.

### **Restructuration anticipée, cœur du métier redéfini**

L'IA ne modifie pas seulement la manière de produire les missions. Elle interroge la forme même des cabinets. En automatisant une partie des tâches de recherche, de synthèse et de première analyse, elle rend crédible l'émergence d'un modèle en "obélisque" : plus étroit à la base, plus dense en profils experts, managers et architectes de solutions.

**Cette évolution est déjà anticipée par 43% des répondants.** Elle fragilise le modèle historique de formation du conseil, dans lequel les tâches confiées aux juniors permettaient aussi d'apprendre le métier, de construire le raisonnement analytique et de développer l'esprit critique. Or seuls **46% des managers jugent aujourd'hui les formations IA utiles,** signe que les conditions de réussite de cette transformation restent encore incomplètes.

**Le vrai risque n'est pas la suppression des postes juniors, mais la disparition des situations qui construisaient l'expertise.** Le risque identifié par le baromètre est celui d'un

“apprenticeship gap” : des consultants plus productifs à court terme, mais moins exposés aux situations qui construisent l’expertise dans la durée. À mesure que l’IA produit, synthétise, structure et accélère, la valeur du consultant se déplace vers ce qu’il choisit de ne pas déléguer : le jugement, la compréhension du contexte client, la relation de confiance et la capacité à décider dans l’incertitude.

Le baromètre rappelle toutefois que tout ne se déplace pas vers la machine : si l’IA accélère la production, **70% de la charge de travail d’un consultant junior demeure non substituable**, car elle relève de l’accompagnement à la transformation, de l’intelligence collective et de la relation interpersonnelle. **La compétence cardinale du Conseil augmenté n’est dès lors ni technique ni purement analytique : c’est la calibration épistémique, c’est-à-dire savoir jusqu’où faire confiance à l’IA, autrement dit, le jugement humain.**

*« L’IA est devenue une infrastructure de travail dans le Conseil. L’enjeu est désormais celui de la gouvernance et du partage de la valeur ajoutée : la pertinence d’un cabinet se mesurera de moins en moins à la quantité de ses livrables, et de plus en plus à la qualité du jugement que ses équipes portent sur ce que l’IA produit. Fondamentalement et paradoxalement, l’IA remet l’humain au cœur de la proposition du Conseil. »* affirme Jean-Baptiste Vaujour, Directeur du Master in Strategy and Consulting, Senior Professor of Practice, pilote de l’étude.

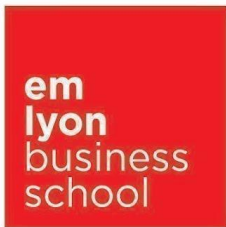
*« Les résultats de ce baromètre confirment la pertinence des choix pédagogiques d’emlyon : former les étudiantes et les étudiants à comprendre et maîtriser les technologies afin d’en être acteurs. L’École veille également à développer des compétences essentielles : esprit critique, capacité d’analyse et de nuance, aptitude à transformer les idées en actions et à travailler collectivement. Autant d’atouts, plus que jamais indispensables, qui sont au cœur du projet d’emlyon business school et de la future emlyon tech school »* affirme Isabelle Huault, Directrice générale d’emlyon et Présidente du Directoire.

### À propos d’emlyon business school

Fondée en 1872 par la CCI de Lyon, **emlyon** business school accueille 9 375 étudiantes et étudiants de 135 nationalités sur 4 campus dans le monde (Lyon, Shanghai, Paris, et Mumbai). emlyon s’appuie sur une Faculté de 180 professeures et professeurs-chercheurs internationaux et un réseau de 237 partenaires académiques à travers le globe pour proposer des parcours d’apprentissage d’excellence et ouverts sur le monde. L’École compte une communauté de 48000 diplômées et diplômés dans 130 pays. Société à Mission depuis juillet 2021, emlyon a pour raison d’être de : « former et accompagner tout au long de leur vie des personnes éclairées qui transforment les organisations avec efficacité pour une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète ». Sa pédagogie de « makers » relie étroitement action et réflexion.

Elle place l’hybridation des compétences et la responsabilité sociale au cœur de ses programmes de formation pour faire se rencontrer le meilleur des mondes socio-économique et académique. Son plan stratégique « Résonances 2028 » réaffirme l’importance de « l’esprit maker » qui anime les étudiantes et étudiants et constitue l’ADN d’emlyon depuis sa création. Le plan est construit autour des 5 qualités attendues des « makers », les étudiantes et étudiants emlyon, pour qu’ils deviennent entrepreneurs du changement à savoir : l’excellence académique ; l’esprit d’entreprendre ; l’engagement ; les savoirs hybrides ; la résonance avec la société.

Pour en savoir plus : [www.em-lyon.com](http://www.em-lyon.com)



**Contacts presse**

[emlyon@eurosagency.eu](mailto:emlyon@eurosagency.eu)

Basile Rabouille - +33 6 08 94 27 33

Sébastien Perrin de Leusse - +33 7 88 73 94 04

Joyce Provost - +33 6 27 51 92 87