

Le métier de consultant réagencé

Étude 11 — Réagencer le travail à l'âge des agents

Mathieu Guglielmino

2026-06-23

Le fil

La thèse	1
1. Le conseil français ne croît plus en volume	2
2. La demande ne disparaît pas — elle bascule vers l'IA	3
3. En France aussi, c'est mesuré : le conseil est le secteur qui pivote le plus vite	4
4. L'IA attaque le conseil par la base	5
5. Le PowerPoint ne vaut plus rien ; le « je signe » vaut plus que jamais	7
Ce que l'open data ne dit pas — et ce que le baromètre tranchera	8
Corollaire praticien	8
Sources et références	9

Journal des mises à jour

- **2026-07-08** — Ajout §3 « la mesure française » : source primaire OPIIEC/BVA 2024 (le conseil = 1er secteur de la branche à vendre de l'IA, 45 % ; 59 % d'usage interne). Comble le trou « toutes les données étaient anglo-saxonnes ». Nouvelle figure fig05-reagence-secteur. Sections suivantes renumérotées.
- **2026-06-23** — Création du dossier et du journal : marché du conseil (Syntec), bascule de la demande vers l'IA (Source Global, IBM), attaque par la base (LexisNexis, Kéa), échelle de valeur du conseil réagencé. 4 schémas.

La thèse

Le conseil ne s'effondre pas — il se réagence. En 2024, le segment stratégie & management a affiché **0 %** de croissance en France, après **+12 %** l'année précédente¹. Sixième plus mauvaise année depuis 2001. Pendant ce temps, **81 %** des acheteurs de conseil ont payé du conseil autour de l'IA sur les douze derniers mois², et la proportion grimpe à 88 % au premier trimestre 2025. Ces deux chiffres posés l'un à côté de l'autre disent quelque chose de précis : le marché ne rétrécit pas — il se redistribue. Le client peut désormais **produire**

¹Syntec Conseil, « Le marché du conseil en France 2024-2025 », juin 2025. Croissance 2024 : stratégie & management 0 % (6^e plus mauvaise année depuis 2001 ; 2023 = +12 %), études +1 %, recrutement -12 %, évolution professionnelle +13 %. Prévisions 2025 : recrutement -10 %, strat/management -2 à +1 %, études -2 à +2 %, évolution pro 0 %. <https://syntec-conseil.fr/actualites/le-marche-du-conseil-en-france-2024-2025/>

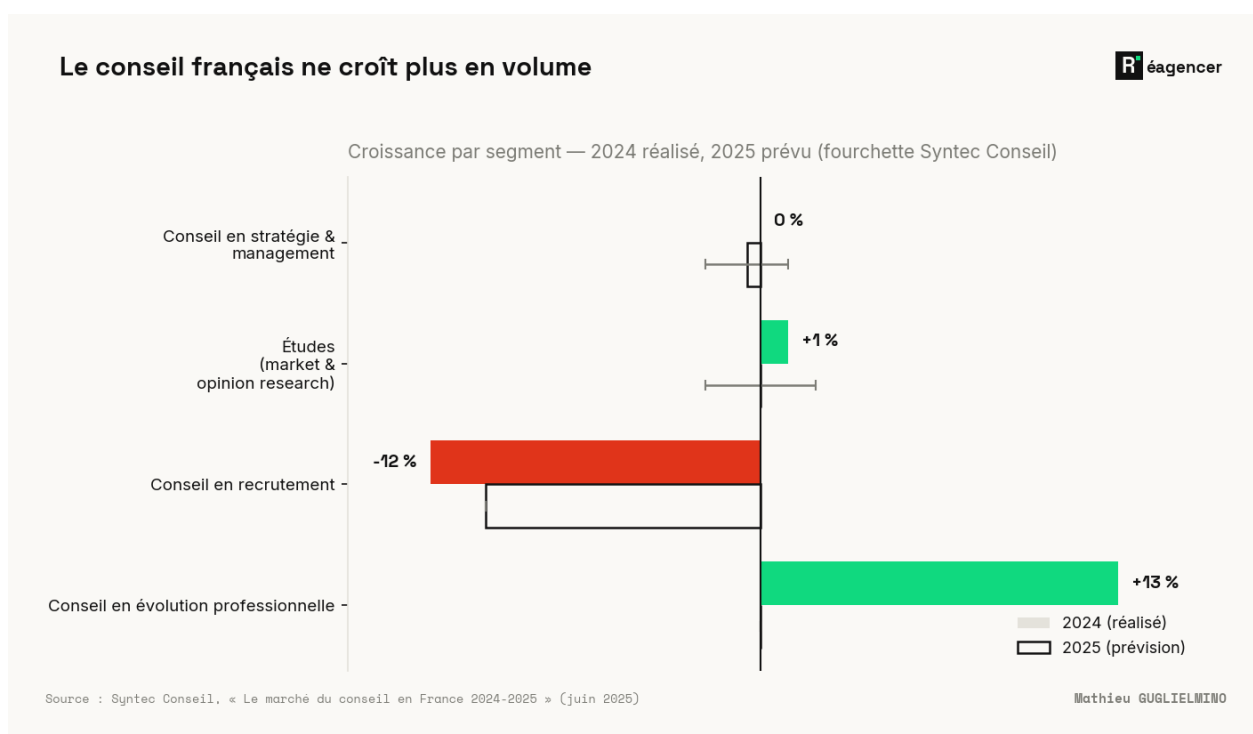
²Source Global Research, « Understanding the market for AI-related consulting services » / « Forecasts for 2025 ». 81 % des clients ont payé du conseil autour de l'IA sur 12 mois (88 % au Q1 2025) ; projets larges/transformatifs ×3 ; pro-bono ×2. <https://sourceglobalresearch.com/blog-post/understanding-the-market-for-ai-related-consulting-services>

le **livrable** lui-même avec un agent. La note de synthèse, le benchmark, le modèle financier, les slides du comité : autant de livrables que l'agent génère en quelques minutes. Ce que le client achète encore migre vers ce que l'agent ne peut pas faire à sa place — le regard externe, la mise en jeu d'une réputation, la **responsabilité assumée**. Le PowerPoint ne vaut plus rien ; le « je signe » vaut plus que jamais.

1. Le conseil français ne croît plus en volume

Le chiffre Syntec est sans appel : en 2024, le conseil en stratégie & management affiche **0 %** de croissance — une contreperformance d'autant plus sèche qu'elle succède à un exercice 2023 à **+12 %**³. Sixième plus mauvaise performance depuis 2001. Et 2025 ne promet pas de rebond : le recrutement — le segment qui absorbe les effectifs juniors — est prévu à **-10 %** après un **-12 %** en 2024, et la stratégie plafonne entre **-2 %** et **+1 %**⁴.

analyse.[fig_marche](#)(d) ;



Le marché global reste imposant — environ **20 Md€**, quelque **15 000 entreprises**, **120 000 salariés**⁵ — mais il ne grandit plus par le volume. La prévision de **+7 %** formulée en juin 2024 ne

³Syntec Conseil, « Le marché du conseil en France 2024-2025 », juin 2025. Croissance 2024 : stratégie & management 0 % (6^e plus mauvaise année depuis 2001 ; 2023 = +12 %), études +1 %, recrutement -12 %, évolution professionnelle +13 %. Prévisions 2025 : recrutement -10 %, strat/management -2 à +1 %, études -2 à +2 %, évolution pro 0 %. <https://syntec-conseil.fr/actualites/le-marche-du-conseil-en-france-2024-2025/>

⁴La Lettre du conseil, « Étude annuelle du Syntec Conseil : à plat en 2024 et 2025... ». Macro du marché FR : ≈ 20 Md€, ≈ 15 000 entreprises, ≈ 120 000 salariés ; prévision +7 % (juin 2024) non réalisée. <https://www.lalettredudconseil.com/article/etude-annuelle-du-syntec-conseil-a-plat-en-2024-et-2025-le-secteur-du-conseil-somme-de-se-reinventer/>

⁵La Lettre du conseil, « Étude annuelle du Syntec Conseil : à plat en 2024 et 2025... ». Macro du marché FR : ≈ 20 Md€, ≈ 15 000 entreprises, ≈ 120 000 salariés ; prévision +7 % (juin 2024) non réalisée. <https://www.lalettredudconseil.com/article/etude-annuelle-du-syntec-conseil-a-plat-en-2024-et-2025-le-secteur-du-conseil-somme-de-se-reinventer/>

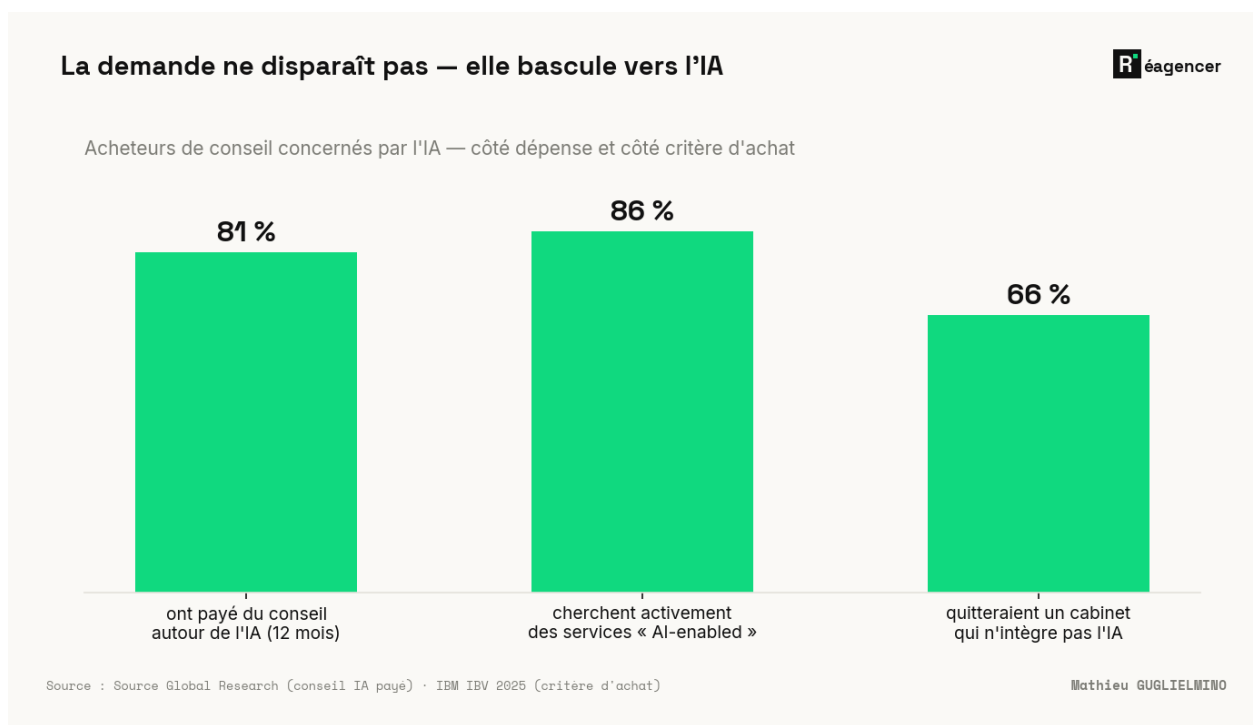
s'est pas réalisée. Le secteur était parti pour une décennie de croissance solide ; il se retrouve sommé de se réinventer.

Ce décrochage volumique n'est pas une crise conjoncturelle. Il coïncide exactement avec le moment où les clients disposent d'outils capables de produire ce qu'ils achetaient jadis au cabinet. Quand un dirigeant peut confier à un agent la rédaction d'une note stratégique, la structuration d'un benchmark ou la modélisation d'un scénario — en une heure, pour un coût marginal —, la proposition de valeur historique du cabinet vacille. Pas pour tous les clients, pas sur tous les segments. Mais suffisamment pour que la croissance s'évapore.

2. La demande ne disparaît pas — elle bascule vers l'IA

Le plat du marché ne signifie pas que les clients ont cessé de payer des consultants. Il signifie qu'ils paient différemment — et pour autre chose.

```
analyse.fig_demande_ia(d);
```



Les données Source Global Research⁶ sont frappantes : **81 %** des acheteurs de conseil ont payé du conseil autour de l'IA sur les douze derniers mois. Au premier trimestre 2025, la proportion atteignait 88 %. Simultanément, les missions larges et transformatives ont triplé par rapport à l'année précédente — signe que la demande IA n'est pas du conseil de complaisance mais un travail de fond. IBM Institute for Business Value⁷ complète le tableau : **86 %** des acheteurs de conseil recherchent activement des services « AI-enabled », et **66 %** déclarent qu'ils cesseraient de travailler avec un cabinet qui n'intégrerait pas l'IA dans ses prestations. Ces chiffres sont issus

⁶Source Global Research, « Understanding the market for AI-related consulting services » / « Forecasts for 2025 ». 81 % des clients ont payé du conseil autour de l'IA sur 12 mois (88 % au Q1 2025) ; projets larges/transformatifs ×3 ; pro-bono ×2. <https://sourceglobalresearch.com/blog-post/understanding-the-market-for-ai-related-consulting-services>

⁷IBM Institute for Business Value (2025), repris par Source Global Research. 86 % des acheteurs de conseil recherchent activement des services « AI-enabled » ; 66 % cesseraient de travailler avec un cabinet ne les intégrant pas. <https://sourceglobalresearch.com/blog-post/understanding-the-market-for-ai-related-consulting-services>

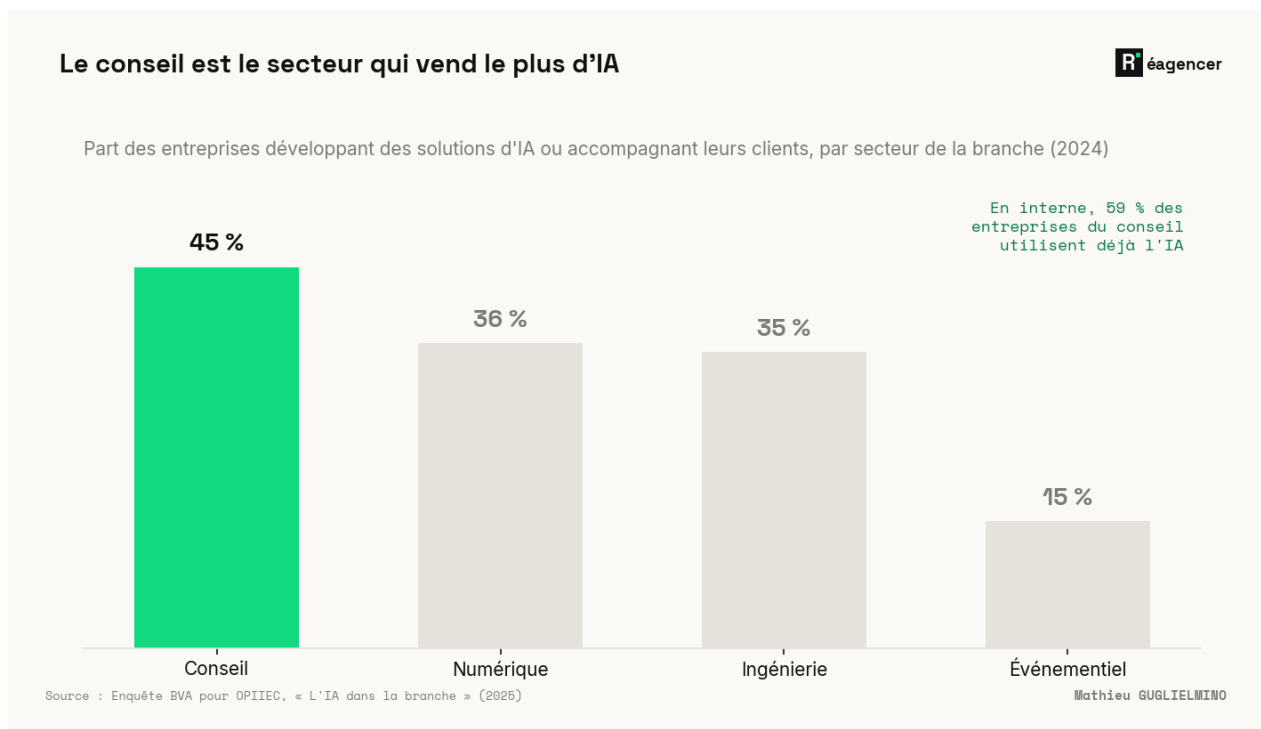
d'enquêtes anglo-saxonnes — leur transposition directe au marché français appelle la prudence — mais la direction est univoque.

L'effet ciseau est là, en clair : d'un côté un volume global qui stagne (Syntec, données françaises), de l'autre une demande IA massive qui prend toute la place dans la croissance (Source Global, IBM, données internationales). Ce que le client cherche, ce n'est plus le livrable — il peut en commander un à son propre agent — c'est l'expertise sur l'IA elle-même, et plus largement tout ce que l'agent ne sait pas lui apporter. La question qui suit est celle-là : qu'est-ce que l'agent ne sait pas faire ?

3. En France aussi, c'est mesuré : le conseil est le secteur qui pivote le plus vite

- Jusqu'ici, la bascule vers l'IA ne tenait que sur des enquêtes anglo-saxonnes — Source Global, IBM, LexisNexis. Solides, mais transposables au marché français avec prudence. L'enquête BVA pour OPIEC⁸ comble ce trou : c'est la mesure française qui manquait, et elle confirme la thèse côté offre. Dans la branche numérique-ingénierie-conseil-événementiel, **le conseil est le secteur où la plus grande part d'entreprises développe des solutions d'IA ou accompagne ses clients sur ce sujet : 45 %** — devant le numérique (36 %), l'ingénierie (35 %) et l'événementiel (15 %). Autrement dit, l'offre de conseil se réagence en premier : le consultant vend désormais de l'accompagnement IA, pas seulement du livrable.

```
analyse.fig_reagence_secteur(d);
```



- Le reste des chiffres OPIEC va dans le même sens. **59 %** des entreprises du conseil utilisent déjà l'IA en interne — c'est le pendant français et mesuré du « 80 % » anglo-saxon de

⁸OPIEC, « Les besoins en compétences, emplois et formations en matière d'IA en France » (branche numérique, ingénierie, conseil et événementiel), avril 2025 — enquête BVA pour OPIEC 2024. Cut secteur conseil : 45 % des entreprises développent/accompagnent l'IA (1er des 4 secteurs), 59 % l'utilisent en interne, 47 % de part salariés liée à l'IA ; branche : 28 % ont créé des postes IA, +45 000 emplois à 3 ans. <https://www.opiec.fr/etudes/142430>

LexisNexis. Et **47 %** de la part des salariés du conseil est liée à l'IA, ex æquo au premier rang avec le numérique. Là où la §2 documentait, données internationales à l'appui, une demande qui bascule vers l'IA, l'OPIIEC montre — côté français, côté offre — un secteur qui a déjà retourné son appareil de production. Comme le montrait la §2 pour la demande, l'IA n'est plus une expérimentation dans le conseil : c'est le cœur de ce qui se vend et de ce qui se produit.

- Sur l'emploi, la branche bouge dans les deux sens, et c'est précisément le mouvement qui compte. **28 %** des entreprises ont créé des postes dédiés IA (Ingénieur IA, Chef de projet IA), **21 %** ont augmenté des effectifs sur certains métiers (Développeur, Data analyst), **7 %** en ont réduit. Les métiers en recul sont la **conception** et les **fonctions support** (secrétariat) — c'est-à-dire le travail commoditisé, standardisable, celui que l'agent absorbe. À l'échelle de la branche, le solde reste positif : **+45 000 emplois** attendus à horizon trois ans (+3 %). Ce n'est pas une contraction, c'est une redistribution : ce qui décroît, c'est la tâche automatisable ; ce qui croît, ce sont les rôles d'orchestration et de spécialisation. C'est exactement l'attaque par la base que détaille la section suivante.
- Une réserve d'honnêteté s'impose. L'OPIIEC mesure **la branche entière** — bureaux d'études techniques, ingénierie, conseil, événementiel — pas les seuls cabinets de conseil en stratégie ; et son « conseil » agrège **études & conseil**. Ce sont des cuts sectoriels d'une enquête déclarative BVA (2024), pas une mesure des seuls cabinets de stratégie. La direction est nette et française ; le périmètre, lui, reste plus large que notre objet. À ne pas surinterpréter.

4. L'IA attaque le conseil par la base

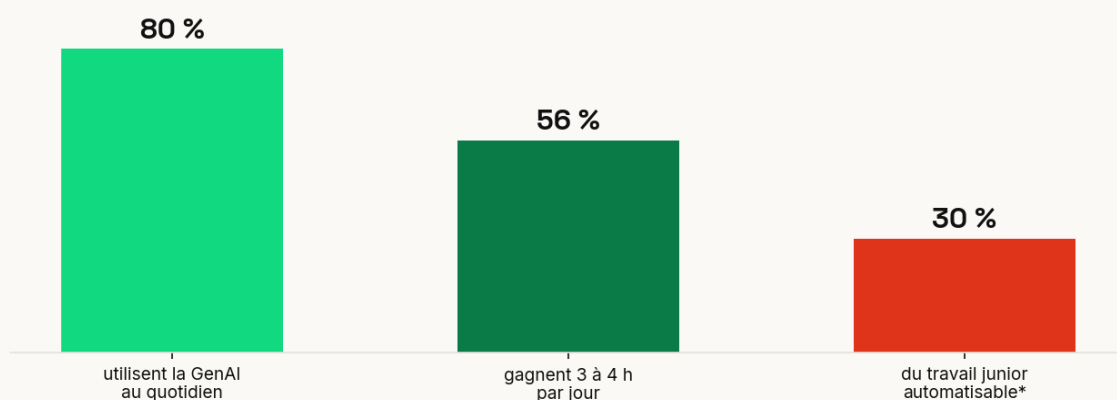
La réponse commence par en bas de la pyramide. L'outil est déjà généralisé dans les cabinets : **80 %** des consultants utilisent la GenAI au quotidien⁹, **56 %** déclarent gagner trois à quatre heures par jour. **92 %** la jugent cruciale à leur activité. Ce n'est plus une expérimentation — c'est une infrastructure de travail installée.

```
analyse.fig_pyramide(d);
```

⁹LexisNexis, « Setting the Pace: How Management Consultants are Leading the GenAI Revolution ». 80 % des consultants utilisent la GenAI au quotidien ; 56 % économisent 3 à 4 h/jour ; 92 % la jugent cruciale ; 91 % prêts à l'intégrer ; 58 % citent confidentialité/sécurité comme frein. <https://www.lexisnexis.com/blogs/fr/b/professional-services/posts/ce-que-la-prochaine-vague-de-technologies-d-ia-peut-apporter-aux-cabinets-de-conseil>

L'IA attaque le conseil par la base

L'outil est déjà généralisé ; il mord d'abord sur le travail facturable des juniors



* estimation d'un dirigeant de cabinet (Kéa), non une mesure – research, modélisation, slides, études de marché

Source : LexisNexis (usage GenAI) · Kéa via Consultor (part junior, estimation)

Mathieu GUGLIELMINO

Ce qu'on voit s'emballer en interne se voit aussi de l'autre côté de la table. Arnaud Gangloff (Kéa), cité par Consultor¹⁰, estime qu'environ **30 % du travail des consultants juniors est automatisable** par l'IA — le research, la modélisation, les slides, les études de marché. C'est une estimation de dirigeant de cabinet, pas une mesure, et elle doit être lue comme telle. Mais elle désigne exactement le point de fragilité : la base de la pyramide, là où se facturait traditionnellement le temps junior, là où les effectifs sont les plus nombreux, là où le TJM est le plus bas et la substituabilité la plus forte.

Le « ~30 % automatisable » est une estimation de dirigeant de cabinet, non une mesure publiée. Elle désigne une catégorie de tâches (research, modélisation, slides, études de marché) et non un chiffre rigoureusement quantifié. À prendre comme signal de direction, pas comme donnée citable.

Le modèle pyramidal — beaucoup de juniors qui exécutent, quelques seniors qui pilotent — risque de laisser place à un modèle en obélisque : moins de juniors, parce que leurs tâches sont absorbées par les agents, mais une strate intermédiaire et senior plus épaisse, parce que quelqu'un doit configurer, valider, challenger et signer. La compression du bas de la pyramide ne profite pas qu'aux marges du cabinet : elle menace aussi son modèle de formation. Le junior d'aujourd'hui devient le senior de demain en apprenant sur les dossiers. Si les dossiers sont traités par les agents, il apprend moins vite — ou autrement.

L'outil a déjà une autre conséquence : il découple le temps facturé et la valeur livrée¹¹. Si un consultant met une heure là où il en mettait autrefois huit, le tarif journalier moyen (TJM) ne tient plus comme unité de mesure. Le client commence à se demander pourquoi il paierait huit heures d'un travail qui en a pris une. Xerfi l'a nommé clairement : l'IA pourrait mettre un terme au TJM. La

¹⁰Consultor, « IA : la pyramide du conseil en strat attaquée à la base », citant Arnaud Gangloff (Kéa). Estimation : ~30 % du travail des juniors automatisable (research, modélisation, slides, études de marché) — estimation de dirigeant, non une mesure. Modèle pyramide → « obélisque ». <https://www.consultor.fr/articles/ia-la-pyramide-du-conseil-en-strat-attaquee-a-la-base>

¹¹Xerfi, « L'IA pourrait mettre un terme au tarif journalier moyen des cabinets de conseil ». L'IA découple temps facturé ↔ valeur livrée → menace le TJM ; bascule vers value-based / abonnement / usage-based. https://www.xerfi.com/blog/L-IA-pourrait-mettre-un-terme-au-tarif-journalier-moyen-des-cabinets-de-conseil_2259

bascule qui s'amorce — vers le forfait par livrable, le value-based, l'abonnement, l'usage-based — est une réponse à cette pression. Mais elle exige une redéfinition de ce qu'on vend.

5. Le PowerPoint ne vaut plus rien ; le « je signe » vaut plus que jamais

Si l'agent produit le livrable, ce que le client paie encore c'est ce qui est au-dessus. Le schéma suivant propose un cadre — pas une mesure — pour lire cette migration de la valeur.

```
analyse.fig_echelle_valeur(d);
```



En bas de l'échelle : produire le livrable. Slides, note, modèle, benchmark — ce que l'agent fait déjà très bien, souvent mieux et toujours plus vite. Ce barreau se commoditise. Au-dessus : structurer l'analyse. Cadrer la bonne question, choisir la méthode pertinente, orienter le client vers le bon problème avant de chercher la réponse. L'agent peut y contribuer, mais il ne sait pas décider que cette question-ci vaut mieux que celle-là pour ce client-ci dans ce contexte-ci. Plus haut encore : apporter le regard externe. Comparer à d'autres industries, identifier l'angle mort que le client ne voit pas parce qu'il est dedans. Ce regard a une valeur précisément parce qu'il vient de quelqu'un qui n'est pas dedans — et l'agent, entraîné sur tout internet, n'est pas « dedans » non plus mais ne porte pas l'expérience accumulée de cent dossiers similaires. Tout en haut : assumer la décision. Engager sa réputation. Porter le risque. Dire « je signe » et être en responsabilité si ça tourne mal.

Ce dernier barreau n'est pas une posture rhétorique. Il a une valeur économique précise. Un comité exécutif qui doit décider d'une réorganisation ne demande pas seulement une analyse — il demande quelqu'un qui a suffisamment confiance dans l'analyse pour mettre son nom dessus, qui sera là dans six mois pour en répondre, et qui a assez de peau dans le jeu pour ne pas se contenter d'aligner des options. L'agent ne signe pas. Il n'a pas de réputation à mettre en jeu. C'est exactement la raison pour laquelle le « je signe » vaut plus que jamais.

Ce cadre reste à valider empiriquement. Où passe concrètement la ligne, côté client ? Quel barreau de l'échelle porte encore la dépense ? La réponse, les données ouvertes ne la donnent pas.

Ce que l'open data ne dit pas — et ce que le baromètre tranchera

L'essentiel des données disponibles sur l'IA et le conseil est anglo-saxon. Source Global Research, IBM Institute for Business Value, LexisNexis : trois sources solides, toutes anglo-saxonnes, dont la transposition au marché français appelle la prudence. Côté France, Syntec Conseil donne la macro — le volume du marché, la croissance par segment — mais pas le micro. Il n'existe pas, à ce jour, de mesure française publiée de : (a) la part du livrable que le client peut désormais produire en interne avec un agent ; (b) ce pour quoi il paie encore un cabinet ; (c) comment la proposition de valeur des cabinets français évolue en réponse.

Le « 30 % automatisable » est une estimation de dirigeant, pas une mesure. L'échelle de valeur est un cadre analytique, pas un résultat d'enquête. Et l'écart entre ce que le cabinet pense vendre et ce que le client croit encore acheter — l'angle le plus intéressant — n'existe nulle part en données ouvertes.

C'est précisément pour combler cet angle mort que le **baromètre Conseil & ESN** inclut un module dédié à cette étude, avec une double audience — côté offre (consultants, associés) et côté client (acheteurs de conseil) — interrogée sur la même vague. Trois questions opérationnelles guident le terrain : quelle part du livrable le client peut-il déjà produire seul avec un agent ? Quel barreau de l'échelle de valeur porte encore la dépense résiduelle (expertise rare, regard externe, responsabilité, capacité de réalisation, réseau) ? Et côté offre, comment la proposition de valeur évolue-t-elle — montée en expertise, passage du forfait au value-based, plus de réalisation, ou inchangée ?

L'écart entre les réponses des deux côtés de la table est la thèse. Le marché français est petit, les cabinets se recoupent, les enseignes nommées n'apparaîtront dans aucune donnée publiée. Mais le delta agrégé — ce que les cabinets pensent vendre ↔ ce que les clients pensent encore acheter — est mesurable, et c'est là que se joue la transformation.

Corollaire praticien

Quatre déplacements s'imposent pour les cabinets qui veulent traverser la bascule plutôt que la subir.

Cesser de facturer le temps, facturer la décision. L'IA a cassé l'équation temps↔valeur. Un livrable produit en une heure ne se facture pas comme s'il avait pris une semaine — et le client le sait désormais, parce qu'il pourrait le faire lui-même. La seule façon de tenir un prix, c'est de facturer ce que l'agent ne fait pas : la décision, l'engagement, le risque pris. Le value-based et l'abonnement ne sont pas des gadgets de repositionnement marketing ; ce sont des réponses structurelles au découplage temps↔valeur.

Muscler le « je signe ». Si la valeur migre vers la responsabilité assumée, il faut que cette responsabilité soit réelle et visible. Cela suppose des consultants suffisamment seniors pour en porter le poids, une marque de cabinet avec une réputation en jeu, et des engagements contractuels qui vont au-delà de la livraison du document. Le « je signe » n'est pas une posture — c'est une offre concrète de partage de risque que le cabinet peut mettre en face de l'agent qui produit le livrable.

Réagencer la pyramide, ne pas la supprimer. La compression du bas de la pyramide est réelle, mais elle ne dispense pas de former la prochaine génération de seniors. Le risque de l'obélisque mal géré, c'est un cabinet qui monte en expérience pendant cinq ans puis se retrouve sans relève. Le modèle vertueux réagence la pyramide : les juniors passent moins de temps sur le benchmark et plus de temps à apprendre à challenger, à valider, à assumer — c'est-à-dire à monter plus vite vers ce que l'agent ne fait pas.

Mesurer ce que le client peut déjà faire seul. C'est le point aveugle de beaucoup de cabinets aujourd'hui. Tant qu'on ne sait pas quelle part du mandat le client peut déléguer à ses propres agents, on ne sait pas où se situe la frontière réelle de la valeur ajoutée. La première question à poser n'est pas « comment l'IA peut-elle rendre nos consultants plus efficaces ? » mais « que peut faire le client sans nous maintenant ? ». La réponse définit ce qu'il reste à vendre.

Sources et références

Journal de recherche en cours — Réagencer, juin 2026. Données ouvertes au 2026-06-23.