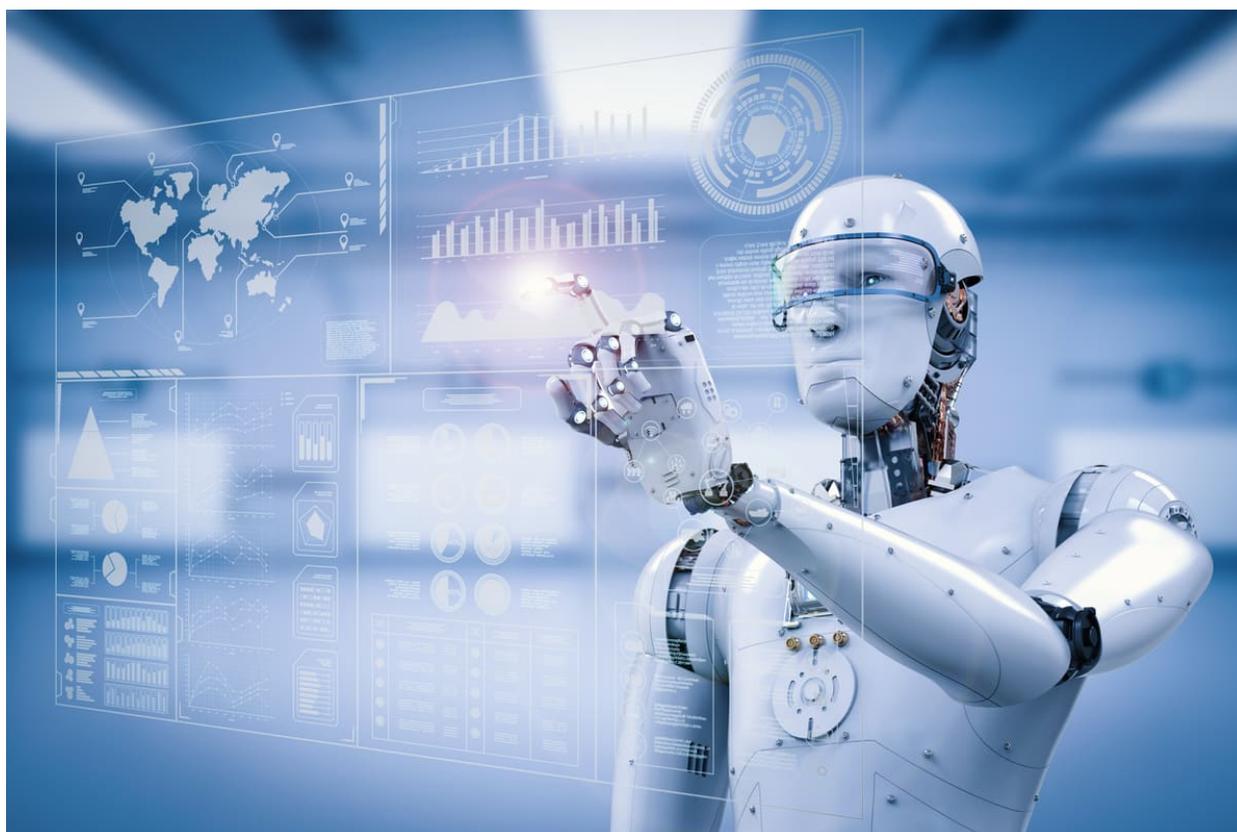


# L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LES MÉTIERS DU CONSEIL



19 février 2024

L'ère de l'intelligence artificielle nécessite une adaptation rapide et proactive de la part des sociétés de services de conseil qui doivent repenser leur approche, leur structure organisationnelle et leur stratégie.

L'intelligence artificielle (IA) générative promet d'ouvrir de nouvelles perspectives dans le domaine du conseil en offrant des solutions innovantes, des recommandations stratégiques et une compréhension approfondie des enjeux commerciaux;

- Les métiers de conseil peuvent réaliser des **gains de productivité** spectaculaires en produisant à **moindre coût**.
- Les consultants en management y trouvent également des **opportunités commerciales**: la mise en place de l'IA générative oblige à réorganiser les processus des entreprises.

Les cabinets de conseil doivent cependant se préparer à de nouvelles pressions du côté des **prix**; la dégradation de la conjoncture économique obligera les clients à la prudence et les cabinets devront leur rendre une partie des gains de productivité générés par l'IA.

Le danger toutefois réside moins dans l'émergence de nouveaux acteurs **low cost** qui adoptent les technologies d'IA générative pour fournir des services de conseil à moindre coût que dans **l'internalisation** d'une partie des missions de conseil par les clients.

Les experts des prestations intellectuelles font donc face à un avenir plus incertain. C'est dans ce contexte que Xerfi table sur une croissance du marché du conseil de 6% par an sur la période 2023 - 2027, une dynamique bien en dessous des niveaux atteints entre 2016 et 2019 (+8,1% par an) et en 2021 et 2022 (+11,8%).

***L'avenir des métiers du conseil sera façonné par la capacité des entreprises à intégrer à leur avantage l'IA générative tout en préservant ce qui fait leur singularité: la marque ainsi que les valeurs et l'imaginaire qu'elles véhiculent auprès des clients.***

LES CHIFFRES CLÉS (selon Xerfi)

**93,8 milliard €**

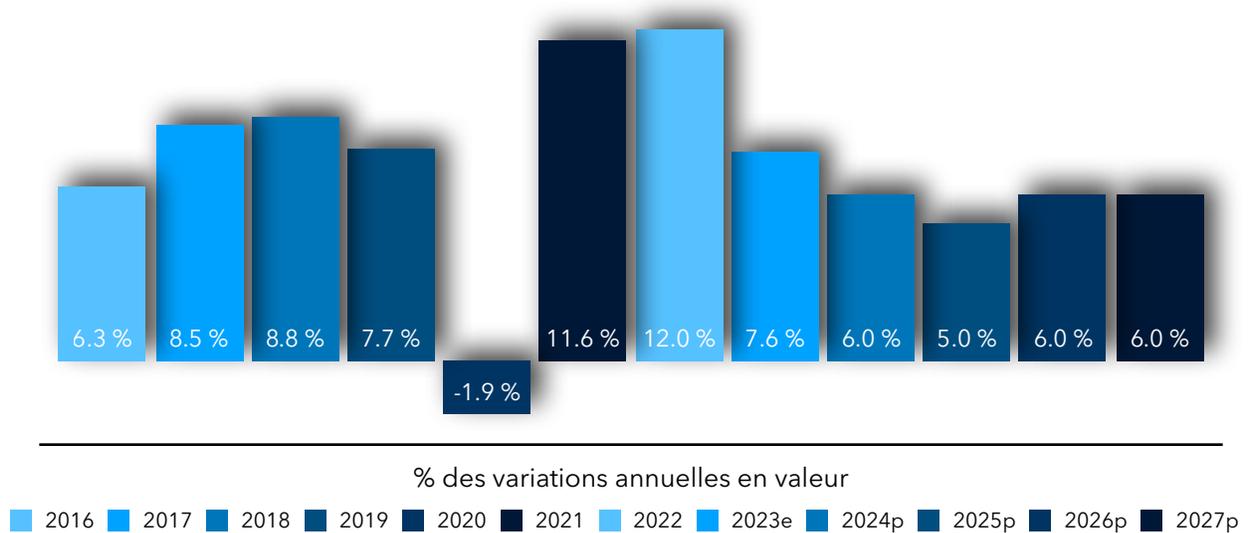
la taille du marché du conseil en France en 2023

**+7,6%**

la croissance du marché de conseil en France en 2023

**+6%**

le taux de croissance annuel moyen du marché du conseil sur la période 2024 - 2027



Source: Xerfi d'après Insee

## LES DÉFIS ET LES ENJEUX STRATÉGIQUES

Le vrai **défi** est que les clients commencent à se tourner directement vers des outils comme ChatGPT pour une partie de leurs besoins en matière d'analyse.

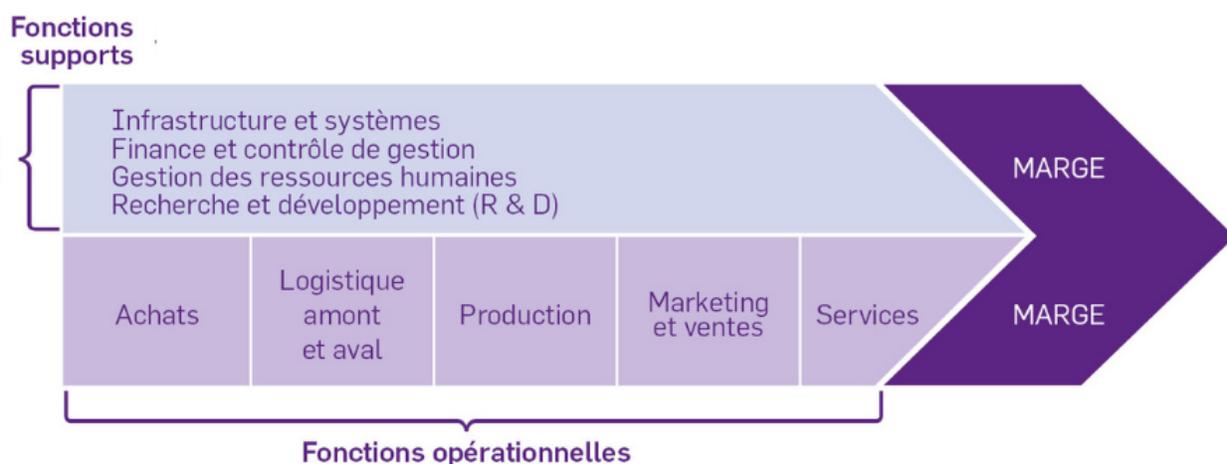
Cela obligera les cabinets de conseil à repenser leur proposition de valeur. Ils doivent se concentrer sur les domaines où ils peuvent encore surpasser les technologies d'IA, tels que le conseil stratégique de haut niveau, la résolution de problèmes complexes nécessitant une compréhension approfondie du contexte humain et organisationnel, et l'accompagnement du changement, où l'aspect humain est primordial.

Face à ces défis, sept **enjeux stratégiques** émergent:

- Anticiper un encadrement plus strict des activités de conseil
- Choisir un positionnement clair et différenciant (un enjeu qui repose sur 4 grands facteurs de segmentation; pratiques couvertes - type d'opérations ciblées - largeur de gamme - expertise sectorielle)
- Optimiser la performance grâce à l'IA
- Renouveler les pratiques de gestion des RH
- Focaliser ses efforts sur la relation clients
- Réinventer les outils intellectuels
- Proposer des solutions clés en main

## LA CHAÎNE DE VALEUR ET LES KPIs

La chaîne de valeur d'une structure proposant des prestations de conseil est un parfait exemple de la chaîne de valeur standard de Porter représentée ci-dessous. Dans le cas des cabinets de conseil, les « Achats » ne sont que la « Gestion de la relation client ».



Source : « La chaîne de valeur », e-Marketing, 11 août 2016 à partir de : Porter Michael E., Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, 1985

Pour les KPIs (indicateurs de performance) ils se résument aux deux taux suivants:

- **Taux de facturation:** total des heures facturées de l'effectif facturable / total des heures travaillées de l'effectif facturable. (Taux de placement ou de staffing, inversement corrélé au « bench rate »). La moyenne du marché se situe entre 70% et 80%.
- **Taux de turnover:** sorties de l'effectif au cours de l'exercice / effectif moyen de l'exercice. La moyenne du marché entre 2018 et 2021 est de 16% - le taux moyen en France d'après l'APEC est de 5,7%.

## LES MODÈLES D'AFFAIRES

Trois principaux modèles d'affaires dominants:

- A. Le modèle pluridisciplinaire** qui vise la couverture globale des besoins des clients (ex. Big 4 de l'audit, Accenture...)
- B. Le modèle expert** repose quant à lui sur un positionnement haut de gamme (McKinsey, BCG et les autres grands noms du conseil en stratégie, banques d'affaires, cabinets d'avocats d'affaires...)
- C. Le modèle boutique** se base sur une offre de conseil précise sur un domaine maîtrisé (cabinets de petite ou moyenne taille)

Les modèles d'affaires émergents après la révolution numérique:

- 1. Le modèle hybride** mêle conseil, édition de solutions technologiques, formation, incubation etc.
- 2. Le modèle de plateforme** est basé sur la mise en relation entre offreurs et demandeurs de prestations de conseil
- 3. Le modèle automatisé** est orienté vers l'efficacité et le « do it yourself » grâce à la technologie

*De nombreux espaces stratégiques encore à conquérir et une concurrence limitée vis-à-vis des modèles d'affaires traditionnels.*

## LA DYNAMIQUE RÉTROSPECTIVE DU MARCHÉ

***Le conseil en stratégie et management a bénéficié d'une forte demande en transformation digitale et décarbonations. Le segment du conseil en fusions-acquisitions a été affecté par une chute des volumes de transactions au 1er semestre 2023, et par une baisse limitée des prix des actifs. Depuis janvier 2023, plus de 16,000 postes de banquiers d'investissement ont été supprimés par les grands noms du secteur.***

Le marché du conseil en France a connu une évolution significative de 2015 à 2023, en réponse à une variété de facteurs macroéconomiques, technologiques et sociétaux.

Selon les données de Xerfi, le marché a connu une croissance annuelle moyenne de 7,6% sur cette période.

Trois tendances majeures ont façonné le secteur du conseil français:

- Un essor considérable du conseil en **transformation digitale**
- L'intégration croissante de la **RSE** dans le conseil en stratégie
- L'importance accrue des compétences en **gestion du changement**

Même si la dynamique reste favorable, deux points d'attention méritent d'être soulevés:

- Les entreprises font preuve de **prudence**, et un allongement dans les prises de décisions engendre une **baisse du nombre de missions**
- Une **hausse des prix** des prestations intellectuelles qui gonfle artificiellement le chiffre d'affaires des professionnels du conseil

## L'ENGOUEMENT DES ENTREPRISES POUR LES IA GÉNÉRATIVES DOPE L'ACTIVITÉ DES ACTEURS DU CONSEIL EN 2023

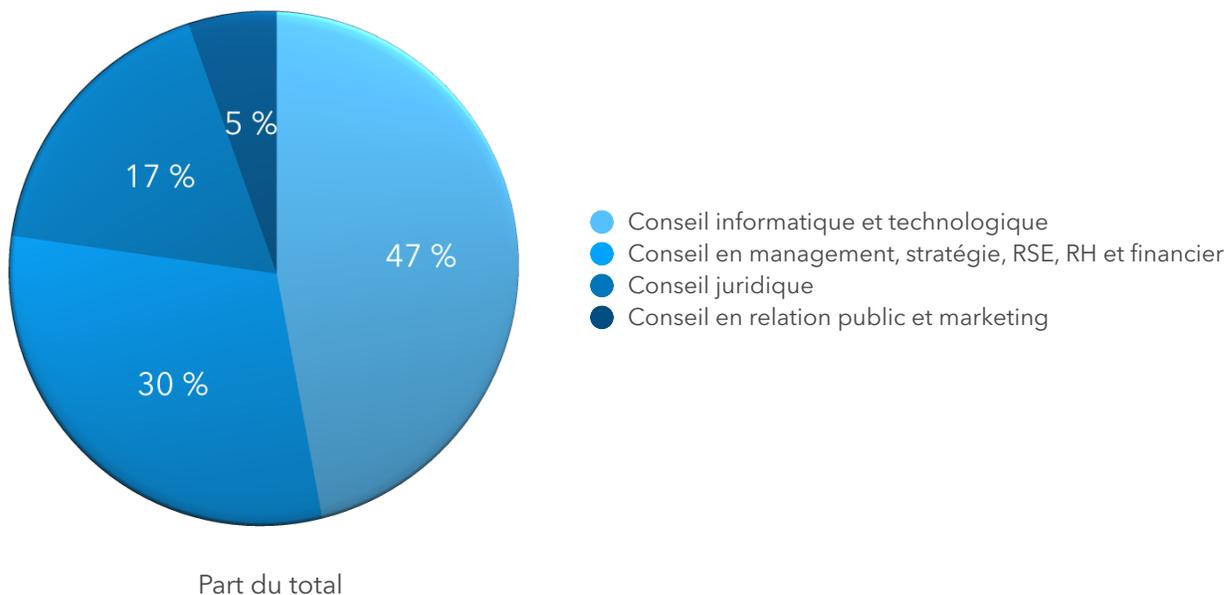
La période d'expérimentation de l'IA générative par les entreprises s'est principalement déroulée entre la fin de l'année 2022 et le début de l'année 2023. Durant cette période, de nombreuses entreprises ont commencé à **intégrer l'IA générative** dans différents aspects de leur activité, comme **le service client et le marketing**.

En 2023 **les résultats obtenus ont surpassé les attentes** initiales, ce qui a entraîné une augmentation des contrats signés dans le secteur du conseil.

Les cabinets de conseil ont dû **s'adapter rapidement** en proposant des solutions pour aider leurs clients à déployer ces technologies à grande échelle, de manière sécurisée et rentable.

## LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS DE CONSEIL AUX ENTREPRISES

Source: Xerfi d'après Insee



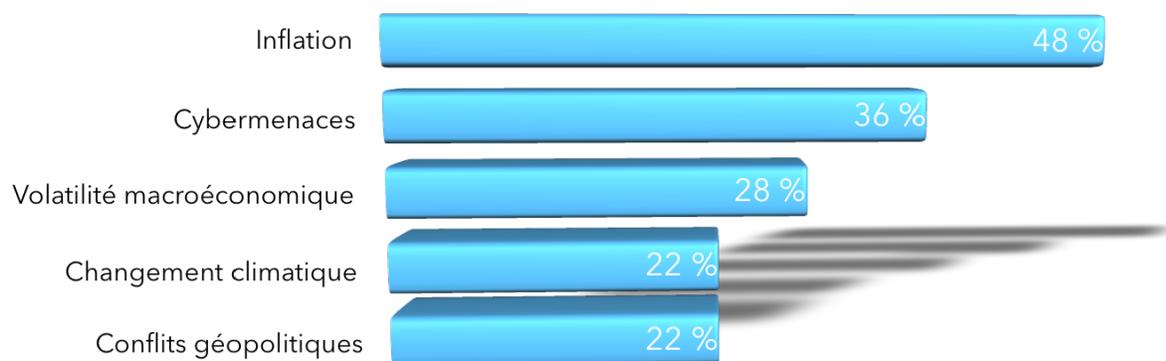
## LES PERSPECTIVES DU MARCHÉ

Les perspectives du marché du conseil par segment de marché

| Segment de marché                     | Perspectives 2024 - 2027 |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Conseil en stratégie et management    | ++                       |
| Conseil juridique                     | +                        |
| Conseil financier (fusac et levées)   | --                       |
| Conseil RH                            | -                        |
| Conseil IT                            | +++                      |
| Conseil en communication et marketing | -                        |
| Conseil en RSE                        | ++++                     |

Source: Xerfi

Les principaux risques auxquels sont exposés les entreprises selon les dirigeants français



Source: Global CEO survey, PWC

## Les actions que comptent entreprendre les dirigeants français



Source: Global CEO survey, PWC

## ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DANS L'OPTIMISATION DE LEUR PERFORMANCE GRÂCE À L'IA

Les apports de l'IA aux entreprises qui l'utilisent

|   | Oui beaucoup | Oui un peu | Non  |
|---|--------------|------------|------|
| Améliorer sa performance opérationnelle | 45 %         | 48 %       | 7 %  |
| Améliorer sa performance économique     | 38 %         | 47 %       | 15 % |
| Optimiser l'expérience client           | 39 %         | 42 %       | 19 % |
| Améliorer ses processus de décision     | 35 %         | 40 %       | 25 % |

Source: Ekimetrics

| Apports de l'IA            | Oui  | Taille d'entreprise |               | Secteur d'activité |          |          |
|----------------------------|------|---------------------|---------------|--------------------|----------|----------|
|                            |      | 250-499 salariés    | 500+ salariés | Industrie / BTP    | Commerce | Services |
| Performance opérationnelle | 93 % | 93 %                | 92 %          | 82 %               | 97 %     | 96 %     |
| Performance économique     | 85 % | 69 %                | 87 %          | 80 %               | 91 %     | 81 %     |
| Expérience client          | 81 % | 69 %                | 82 %          | 75 %               | 91 %     | 74 %     |
| Processus de décision      | 75 % | 62 %                | 77 %          | 67 %               | 86 %     | 68 %     |

Source: Ekimetrics

Une utilisation plus répandue dans les entreprises d'au moins 500 salariés et celles issues du secteur du commerce.

L'UTILISATION DE L'IA AU SEIN DE L'ENTREPRISE (source: Ekimetrics)



Les raisons de ne pas utiliser l'IA

| Apports de l'IA  | Total | Taille de l'entreprise |               | Secteur d'activité |          |          |
|--|-------|------------------------|---------------|--------------------|----------|----------|
|  |       | 250-499 salariés       | 500+ salariés | Industrie / BTP    | Commerce | Services |
| L'IA n'est pas adaptée aux enjeux de l'entreprise                        | 64 %  | 78 %                   | 61 %          | 58 %               | 55 %     | 70 %     |
| Ne dispose pas des compétences en interne                                | 46 %  | 45 %                   | 46 %          | 43 %               | 63 %     | 41 %     |
| Absence de consensus au sein de la direction générale                    | 24 %  | 21 %                   | 25 %          | 21 %               | 15 %     | 33 %     |
| Pas convaincu que l'IA puisse avoir un impact significatif à court terme | 18 %  | 22 %                   | 18 %          | 21 %               | 15 %     | 20 %     |
| Incapacité à mobiliser les équipes en interne dans l'adoption de l'IA    | 17 %  | 23 %                   | 15 %          | 10 %               | 38 %     | 14 %     |
| Les projets de l'IA menés dans le passé n'ont pas été concluants         | 7 %   | 11 %                   | 6 %           | 7 %                | 5 %      | 7 %      |

**Sources:**

*PRISME, Bibliothèque Nationale de France - BnF*

*INSEE*

*XERFI*

*PWC*

*APEC*

*EKIMETRICS*