

Le conseil aux dirigeant·e·s de demain.

Six questions sur un métier qui se transforme. Sur chacune, un équilibre à tenir, pas un camp à choisir.



LA VALEUR, AVEC L'IA

Ce qui se paie quand produire ne coûte presque plus rien.



CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE

Le temps de la question, la personne plutôt que le système.



LE CABINET QU'ON DEVIENT

L'expertise qui mue, et le choix de grandir ou de durer.

EN OUVERTURE

Ce qui se déplace

Le conseil aux dirigeant·e·s ne décline pas. Il se déplace, et le déplacement échappe en partie aux chiffres censés le mesurer. Les chiffres, pourtant, sont là, et ils sont sévères. Dans son étude annuelle 2025-2026, le syndicat de la profession enregistre une contraction du secteur – près de 2% sur l'année 2025, 1,5% pour le conseil en stratégie et en management – et emploie un mot qu'il tenait jusqu'ici à distance, « commoditisation ». Une part du métier se banalise. La machine fabrique en quelques minutes la recherche, le benchmark, la synthèse, le livrable qui occupaient hier une équipe pendant des jours.

Syntec Conseil lit dans cette bascule une montée en maturité, et veut croire que la valeur du conseil s'en trouve, au fond, renforcée. La prudence sied à une institution qui parle pour toute la profession. Cette étude nomme la même bascule plus crûment. Ce qui se déprécie n'est pas le conseil, c'est une certaine forme de conseil, celle qui se facturait au poids du document. La valeur ne disparaît pas, elle se déplace, et tout l'enjeu est de savoir vers quoi, et vers qui.

La machine n'explique pas tout. Si le livrable lourd perd sa valeur, c'est aussi que les dirigeant·e·s s'en lassaient déjà. Le diagnostic emprunté à une autre maison, la promesse que ce qui a réussi ailleurs réussira ici, la synthèse épaisse qui répète ce que l'organisation savait, tout cela fatiguait bien avant que l'IA n'apprenne à le produire. La machine a seulement accéléré un désamour entamé.

Reste à nommer ce qui prend de la valeur quand la production en perd. Un mot s'impose, le jugement. Un jugement qui prend le temps, refuse la réponse immédiate, tient une question ouverte un instant de plus que les autres. Un jugement qui lit une situation sans précédent, là où la machine rejoue le cas le plus proche. Un jugement qui entend ce qu'une organisation ne parvient pas à se dire, et le rapporte à celui ou celle qui décide quand l'entourage se tait. La lenteur, longtemps un défaut qu'on s'excusait de facturer, redevient un luxe.

Cette capacité n'a pas besoin d'échelle. Elle tient dans un senior seul ou dans une petite équipe, et les modèles d'affaires se réorganisent autour d'elle. La transformation ne vient donc pas des acteurs dominants. Leur marge reposait sur le volume de production facturé autour d'un associé,

le travail d'une pyramide de juniors. Quand ce volume s'effondre, c'est ce modèle qui vacille, pas celui des structures qui n'ont jamais eu de pyramide à nourrir. Et l'on perd au passage l'échelon du bas, celui où se formaient, hier, les seniors de demain.

Les grandes maisons ne sont pas condamnées pour autant. Il leur reste une carte que les petites n'ont pas, une réputation qui rassure un conseil d'administration à l'heure de trancher. Quand le livrable ne prouve plus grand-chose, ce qu'on achète passe de l'idée à la caution, et une caution ne se copie pas. Beaucoup l'ont compris et investissent dans ce qui fabrique de la légitimité : prises de participation dans des projets d'IA, animation de réseaux d'influence, parfois absorption des plus petites structures.

Dans le même temps, une même tentation traverse le secteur, celle de la preuve. Pour défendre sa valeur, le conseil se met à mesurer son impact et à facturer au résultat. La profession s'y engage déjà, l'évaluation de l'impact couvre près d'un quart du chiffre d'affaires des cabinets.

L'exigence est saine, les clients ont raison de la porter. Mais poussée jusqu'au bout, elle rapproche le métier de ce que la machine sait déjà faire. Mesurer un effet, c'est l'attribuer, l'isoler, le rendre comparable d'une mission à l'autre, donc standardiser la méthode et le livrable, précisément là où l'IA excelle. Et un indicateur, sitôt qu'il devient une cible, finit optimisé pour lui-même. Le conseil qui court vers la preuve court vers sa propre banalisation. Or ce qu'un bon conseil déplace – une manière de voir, la façon dont une équipe se représente son problème – ne tient sur aucun tableau de bord, et résiste à la mesure comme il résiste à la machine.

De ce déplacement, l'étude tire une lecture. Elle observe une trentaine de cabinets, des boutiques à la marge jusqu'aux acteurs de référence, non pour les classer mais pour situer où chacun place sa valeur. Six tensions organisent cette lecture, six questions tendues chacune entre deux pôles, parce que la maturité d'un acteur se lit d'abord à sa façon de poser les questions, pas à son catalogue de réponses. Sur chacune, les deux bords ont leurs raisons. L'étude ne tranche pas, elle situe. Un équilibre à tenir, pas un camp à choisir.

SOMMAIRE

Le chemin

Ce qui se déplace	2
Pourquoi cette étude	5
Les six questions	7
La lecture d'ensemble	33
Le dossier	36
Répertoire des acteurs	37
Ce qui reste	71

COMMENT CETTE ÉTUDE A ÉTÉ PRODUITE, ET COMMENT LA LIRE

Pourquoi cette étude

Cette étude ne surplombe pas son sujet. Elle part d'une question concrète, posée pour une pratique de terrain : à mesure que l'IA produit les livrables, qu'est-ce qui garde de la valeur dans le conseil aux dirigeant·e·s ? Elle est partagée pour contribuer aux réflexions de celles et ceux qui se la posent aussi.

Comment cette étude a été produite

Les questions ne sont pas sorties d'un chapeau. Trois temps les ont produites.

Une veille large et sourcée. Un panorama du marché du conseil sur 2024-2026, documenté, des dizaines de sources croisées (presse, études, prises de parole publiques, données de marché).

Une grille de lecture par questions. De cette veille ont émergé six questions, chacune tendue entre deux pôles, parce que la maturité d'un acteur se lit d'abord à sa façon de poser les questions, pas à son catalogue de réponses.

L'application aux cabinets. Cette grille a ensuite été appliquée à une trentaine d'acteurs, pour situer les approches qu'ils revendiquent entre les pôles de chaque question, sans les noter ni les classer.

Ce que cette étude n'est pas

Ce n'est pas un palmarès, pas un classement, pas un état des lieux exhaustif, pas un jugement de valeur. Aucune note, aucun rang. L'ordre dans lequel les cabinets apparaissent n'est pas un ordre de mérite. L'étude montre où chacun se place sur des questions, elle ne dit pas qui a raison.

Le périmètre, et pourquoi ces acteurs

Le périmètre est le conseil aux dirigeant·e·s au sens strict, avec un seul critère, le dialogue au plus haut niveau des organisations. Une trentaine

d'acteurs sont retenus parce qu'ils incarnent un signal précis du mouvement.

Un mot franc sur le parti pris. L'étude regarde d'abord les acteurs à la marge, convaincue que c'est de là que vient le mouvement. C'est une thèse assumée. Les grands cabinets sont là comme repères.

Une absence délibérée : le conseil financier (fusions-acquisitions, dette, structuration) reste hors champ. Il relève d'une autre économie, où la valeur repose notamment sur l'accès au deal plus que sur le livrable. Pour autant, la frontière reste poreuse, elle mériterait sa propre étude.

Comment se lit chaque question

La lecture est qualitative : elle situe les approches entre deux pôles, sans jamais hiérarchiser. L'étude lit chaque cabinet de l'extérieur, à partir de ce qu'il rend public : elle en restitue le positionnement revendiqué, pas la pratique réelle. C'est un choix de méthode, et la lecture de chaque cabinet se corrige avec lui.

Un mot sur la fabrication. Cette étude a été conçue avec l'appui de l'intelligence artificielle. Lire la façon dont l'IA redessine le conseil en s'appuyant sur elle a semblé cohérent, à condition de le mentionner.

Les six questions

Chacune tend le métier entre deux pôles. Sur chacune, l'étude se tient au centre, non par prudence mais par lecture : les deux bords ont leurs raisons, et la plupart des cabinets vivent dans l'entre-deux, plus près d'un bord selon les moments et les missions. Un équilibre à tenir, pas un camp à choisir.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA

01	La production / La présence	9
02	L'industrialisation / Le geste conservé	13

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE

03	La réponse / La question	18
04	L'organisation / La personne	21

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT

05	La méthode / Le sur-mesure	26
06	Grandir / Durer	29

 THÈME 1

La valeur, avec l'IA

Commencer par l'argent, parce que la bascule s'y voit d'abord. Quand la production ne coûte presque plus rien, deux questions décident de ce qui reste à facturer : ce qu'on vend désormais à la place du livrable, et ce qu'on accepte, ou non, de confier à la machine.

01

Quand l'IA produit les livrables, qu'est-ce qu'on facture encore ?

La production



La présence

LES DEUX BORDS D'UNE MÊME TENSION

LE DÉPLACEMENT

On passe d'un monde où le conseil se payait à la *production accumulée* – le deck, l'analyse, le temps junior – à un monde où cette production se fabrique en quelques secondes. Ce qui restait implicite dans la facture – le *jugement*, l'*attention*, la *présence* – tend à devenir ce qui se paie le plus.

L'ANALYSE

Le livrable n'a peut-être jamais été la valeur. Il était l'alibi, l'objet visible qui justifiait la facture, alors que ce qui se payait vraiment, sans le nommer, c'était la relation qui l'avait produit. La confiance qui fait dire ce qui ne se dit pas. Le regard qui rend lisible ce qu'une organisation ne voit pas d'elle-même. En rendant le livrable gratuit, l'IA ne détruirait pas cette valeur, elle la mettrait à nu, et obligerait à la facturer pour elle-même.

Le vrai mouvement n'est donc pas deck contre écoute, c'est l'unité de facturation qui se fracture. Le temps facturé cède la place à des directions qui n'ont presque rien à voir entre elles.

Un cabinet se fait payer le résultat et en porte le risque, il parie sur l'impact mesuré. Un autre vend un abonnement qui s'allège à mesure que le client apprend à se passer de lui, il parie sur l'autonomie

rendue. Un troisième facture une présence : la disponibilité d'un·e senior qui se tient du côté du client, réagit vite, et vaut par la mémoire de situations comparables réactivées en temps réel. Ni le livrable ni la méthode, quelqu'un qui fait équipe. Cette voie a son revers : la présence peut se vendre comme une intimité qui ne se laisse jamais mesurer, et viser l'indispensable là où l'utile suffirait. Entre ces voies, beaucoup continueront de vendre du temps, jusqu'à ce que le temps ne vaille plus rien.

Rien de cela n'est neuf. Les acheteur·euse·s les plus exigeant·e·s ont longtemps payé une présence senior pour sa vigilance et sa capacité à voir vite, et calaient le prix sur cette valeur, pas sur le volume. L'IA ne crée pas ce déplacement, elle le redécouvre.

Reste un piège, et c'est peut-être le vrai sujet. Ce jugement qu'on dit irremplaçable se construisait en faisant ses gammes, en produisant justement les analyses que la machine absorbe aujourd'hui. Les cabinets qui industrialisent le plus vite pourraient éroder la compétence même qu'ils comptent vendre demain. Ce qui devient rare risquerait de devenir, en même temps, plus difficile à fabriquer.

■ LES SIGNAUX

Plus de 75 % des 43 000 salarié·e·s de McKinsey utilisent son outil interne Lilli chaque mois. Ces outils produisent en quelques minutes un premier jet de deck qui occupait un·e analyste junior pendant six à dix heures, recherche de précédents et mise en forme comprises.

McKinsey, repris par Harvard Business Review, 2025

On quitte rapidement le modèle de la facturation à la prestation. Aujourd'hui, environ un tiers de nos revenus reposent sur des résultats dont nous portons le risque.

Bob Sternfels, Associé Gérant mondial de McKinsey, Harvard Business Review, janvier 2026 (traduit)

La prestation de conseil classique cède du terrain à un *managed service* qui combine logiciel, données et expertise senior, qu'une large majorité de clients voit désormais comme l'avenir du métier.

Fiona Czerniawska, Source Global Research

— LES SOUS-QUESTIONS

- ? Le livrable ne valant plus rien, vend-on le temps, l'attention, ou le jugement ?
- ? Facture-t-on encore un volume, ou une présence ?
- ? Qu'est-ce qui, dans une mission, ne se déléguait déjà pas, et qu'on facturait sans le nommer ?

— LES CABINETS, EN CONTEXTE

Une lecture courte. Des exemples, pas un classement. Le portrait complet est dans le dossier.

Eleven Strategy portrait p. 46

Placer l'IA au cœur de la chaîne, loger la valeur dans les cas d'usage et l'exécution plutôt que dans la rareté d'une présence.

Imfusio portrait p. 51

Sortir par l'autre bout, un abonnement dont l'intensité décroît à mesure que le client gagne en autonomie, jusqu'à se rendre dispensable.

McKinsey portrait p. 55

Sortir par le haut, se faire payer un résultat dont on porte une part du risque, pas le temps passé.

Tilder portrait p. 63

Conseiller les dirigeant·e·s sur leur exposition au débat public, depuis 1990, plutôt que produire du volume.

Topics portrait p. 65

Vendre la présence d'ancien·ne·s dirigeant·e·s qui ont déjà tenu le poste via une centaine d'expert·e·s en appui, un compagnonnage entre pairs.

Weastem portrait p. 70

Replacer la durabilité au cœur de la décision d'investissement, un conseil senior de la due diligence à la valeur, plutôt que des reportings ESG en silo.

UN SCÉNARIO, À QUELQUES ANNÉES

Le deck ne se facture plus, il est offert, généré en direct pendant l'échange. Certaines missions n'ont plus aucun livrable, la seule trace est l'enregistrement d'une conversation sur laquelle le client revient. Le document n'est plus l'objet, il a disparu. Ce qui se vend, c'est l'heure de la personne qui sait quoi en faire. Les cabinets qui n'ont pas su nommer cette valeur vendent une commodité que la machine produit mieux qu'eux.

02

Industrialise-t-on toute la production, ou garde-t-on des gestes qu'on ne délègue pas ?

L'industrialisation

Le geste conservé

LES DEUX BORDS D'UNE MÊME TENSION

LE DÉPLACEMENT

On passe d'un monde où produire vite était une *force*, à un monde où la machine produit pour nous, et où la valeur se réfugierait dans les *gestes qu'on ne délègue pas*, ceux qui supposent d'être là, d'aller voir, de sentir.

L'ANALYSE

Les gestes qu'on ne délègue pas tiennent moins de la tâche que du contact. L'IA ne va jamais voir, elle recombine ce qui a déjà été dit, et se montre la plus assurée là précisément où elle se trompe, sur le terrain qu'elle ne connaît pas.

D'où un renversement d'autorité qu'on voit mal venir. À mesure que la machine paraît sûre, celui ou celle qui alerte sur ses angles morts paraît, lui, douter. En réunion, la réponse nette de l'outil peut peser plus lourd que l'objection nuancée de la personne qui connaît le terrain. Le vrai risque tient moins à l'erreur de l'IA qu'à ceci : on finit par ne plus croire celles et ceux qui s'en aperçoivent.

La question la plus juste n'est peut-être pas d'industrialiser ou non, mais à quelles conditions. Les positions les plus intéressantes ne sont pas aux deux bouts, elles sont au milieu, là où l'on se sert de la

machine sans lui céder le geste, en gardant une vérification, une gouvernance, un cap. La frontière se déplace, d'un refus de l'outil vers une discipline de son usage.

Une part des stratégies IA relève aussi du positionnement. Annoncer des agents, une plateforme ou une alliance est une chose; les incarner dans la pratique quotidienne en est une autre, et l'écart entre les deux se lit mal de l'extérieur. Raison de plus pour prendre ces annonces pour ce qu'elles sont, une intention revendiquée, pas une preuve d'usage.

■ LES SIGNAUX

Sur les tâches situées hors de la zone où l'IA est fiable, des consultant·e·s assisté·e·s par l'IA ont obtenu des résultats inférieurs de 19 points à ceux obtenus sans elle.

Dell'Acqua et al., Organization Science, 2025

McKinsey compte désormais ses effectifs en 60 000 personnes, dont 40 000 humains et 20 000 agents, contre 3 000 agents dix-huit mois plus tôt.

Harvard Business Review, janvier 2026

Quand des professionnel·le·s vérifient ses productions, l'IA ne se corrige pas toujours: elle peut activement les persuader d'accepter sa réponse initiale.

Étude Harvard D3 (traduit)

■ LES SOUS-QUESTIONS

? À force de les déléguer, quels gestes ne sait-on bientôt plus faire ?

? L'IA améliore-t-elle le travail, ou le dégrade-t-elle sans qu'on le voie ?

? Sait-on encore où la machine cesse d'être fiable ?

— LES CABINETS, EN CONTEXTE

Une lecture courte. Des exemples, pas un classement. Le portrait complet est dans le dossier.

Bain & Company portrait p. 42

Industrialiser par l'alliance plutôt qu'en interne, un partenariat avec OpenAI depuis 2023 pour déployer l'IA à l'échelle.

Eranos portrait p. 47

Lire un imaginaire en tant que sociologues, un geste de chercheur·se que la machine ne fait pas.

McKinsey portrait p. 55

Pousser l'industrialisation tout au bout, compter des agents IA dans les effectifs.

Roland Berger portrait p. 59

Cadrer l'IA par la souveraineté, depuis une maison d'origine européenne, une discipline de l'usage plus qu'un refus.

Tomorrow Theory portrait p. 64

Outiller la prospective du travail par l'IA sans lâcher le fond sur les compétences, une voie médiane qui tient les deux.

— UN SCÉNARIO, À QUELQUES ANNÉES

La production est automatique, fiable presque partout, et facturée presque rien. Ce qui se monnaie à part, désormais, c'est le geste qu'on n'a pas délégué : aller voir, vérifier, sentir quand la machine sort de sa zone. Les cabinets qui ont tout industrialisé découvrent qu'ils ne savent plus le faire, et rappellent au prix fort celles et ceux qui l'ont gardé. Le jour où l'outil se trompe sur l'essentiel, la seule protection, c'est d'avoir tenu dans l'équipe des gens qu'on croit encore quand ils contredisent la machine.

*Le livrable n'a peut-être jamais été
la valeur.*

 THÈME 2

Ce que conseiller veut dire

La production banalisée, la question se déplace de la valeur vers le geste. Si le livrable ne distingue plus personne, que reste-t-il de l'acte même de conseiller ? Deux fronts s'ouvrent, le temps qu'on accorde à la question plutôt qu'à la réponse, et l'objet du soin, l'organisation ou la personne qui la dirige.

03

Prend-on le temps de la question, ou court-on à la réponse ?

La réponse



La question

LES DEUX BORDS D'UNE MÊME TENSION

LE DÉPLACEMENT

On passe d'un monde où le conseil valait par la *réponse* qu'il apportait, éprouvée ailleurs, à un monde où cette réponse se trouve seule, en quelques secondes, et où ce qui se raréfierait, ce serait le *temps donné à la question*.

L'ANALYSE

Tout le monde dit poser les bonnes questions, et désormais tout le monde affiche une voix. Avoir un point de vue est devenu un exercice de marque, abondant, presque banal. **La voix ne manque plus à personne ; ce qui se raréfie, c'est le temps donné à la question, la capacité à ne pas répondre trop vite, à rester dans le problème jusqu'à ce que surgisse la vraie question.** L'IA accentue le réflexe inverse, une réponse plausible en quelques secondes.

La promesse de sur-mesure ne distingue plus rien, tous l'affichent. La différence se joue derrière, dans la répartition du temps : beaucoup sur les réponses, presque rien sur les questions. Et si l'échec stagne malgré trente ans de méthodes nouvelles, c'est peut-être qu'on a cherché au mauvais endroit, multiplié les réponses sans jamais reposer les questions. Conseiller, ce serait alors protéger un espace où la question peut encore se poser, y compris quand elle dérange celui ou celle qui paie.

Cette tension ne date pas de l'IA ; ce qui change, c'est le prix d'une réponse immédiate, et la lassitude qu'inspirent désormais les réponses toutes faites.

■ LES SIGNAUX

Quand l'IA a accès à toutes les réponses, la valeur de l'expert·e se déplace du contenu vers le contexte, vers sa capacité à poser de meilleures questions.

MIT Sloan Management Review (traduit)

On cite depuis trente ans un taux d'échec des transformations d'environ 70 %, chiffre fragile et contesté, mais que la multiplication des méthodes n'a jamais fait reculer.

Statistique répandue, sans source primaire établie

L'enquête modeste, c'est l'art de faire parler l'autre, de poser des questions dont on ne connaît pas déjà la réponse.

Edgar Schein (traduit)

■ LES SOUS-QUESTIONS

? Quelle est la question centrale, celle qui commande toutes les autres ?

? Quelle est la question qui fâche, celle qu'on évite parce qu'elle coûte ?

? Quelle est la question si évidente qu'on ne s'y arrête jamais ?

■ LES CABINETS, EN CONTEXTE

Une lecture courte. Des exemples, pas un classement. Le portrait complet est dans le dossier.

Agence Babel portrait p. 38

Sortir le corporate de l'ennui, viser les attentes réelles des publics plus que le seul sommet, une thèse assumée.

Eleven Strategy portrait p. 46

Avancer un catalogue de méthodes éprouvées sur la stratégie et l'IA, plus qu'une voix d'auteur·e singulière.

IDEALIST Paris portrait p. 50

Assumer une voix d'auteur·e, le parti pris plus que le catalogue, un fondateur qui publie et anime un podcast.

NO COM portrait p. 56

Partir des résistances, mobiliser sémiologie et analyse de l'opinion pour comprendre pourquoi on pense ce qu'on pense avant de convaincre.

Pergamon portrait p. 57

Enquêter et prendre position avant de recommander, vendre d'abord du raisonnement plutôt que le récit qui séduit.

The Boson Project portrait p. 61

Poser publiquement des questions sur le travail et les générations, plutôt que vendre des réponses, un laboratoire d'idées autant qu'un cabinet.

The Why Factor Company portrait p. 62

Mettre le pourquoi avant le comment, faire de la raison d'être le point de départ plutôt que d'enchaîner les réponses.

UN SCÉNARIO, À QUELQUES ANNÉES

Les réponses arrivent avant même qu'on ait fini de poser le problème, et toutes se ressemblent. Ce qui devient rare, et cher, c'est quelqu'un qui refuse d'y répondre tout de suite, qui tient la question ouverte un instant de plus que tout le monde. La vitesse cesse d'être un avantage, elle devient le réflexe de tous; la lenteur choisie redevient un acte professionnel. Les cabinets qui se distinguent ne sont plus ceux qui savent, mais ceux qui protègent l'espace où la vraie question peut encore se poser, même quand elle dérange.

04

Conseille-t-on l'organisation, ou de plus en plus la personne du·de la dirigeant·e ?

L'organisation



La personne

LES DEUX BORDS D'UNE MÊME TENSION

LE DÉPLACEMENT

On passe d'un monde où l'on conseillait *l'organisation* comme un système, à un monde où le coaching exécutif gagne du terrain en partant du sommet, et où la *personne du·de la dirigeant·e* devient l'objet du soin.

L'ANALYSE

La solitude du·de la dirigeant·e n'est pas une faiblesse de caractère, elle croît avec la taille de l'organisation. Plus l'organisation grandit, plus la parole qui remonte est filtrée, jusqu'à ce que le sommet gouverne dans l'abstraction. Le coaching qui ne travaille que la personne soulagerait le symptôme en laissant la cause intacte, une Direction mieux dans sa tête, toujours aussi coupée du réel.

La solitude du sommet est aussi vieille que les organisations, l'IA n'y est pour rien. Ce qui la pousse aujourd'hui au premier plan, c'est autre chose : une lassitude envers les réponses prescriptives, plaquées d'en haut sur l'organisation, et le fait qu'une analyse d'organisation se produit désormais à bas coût. À mesure que le diagnostic se banalise,

ce qui garde de la valeur, c'est l'attention portée à celle ou celui qui décide.

Et la personne n'est pas un objet unique. La développer, gérer sa réputation, porter sa parole, ce sont trois métiers différents, qu'on confond parfois sous le même mot. Les aborder séparément, c'est traiter trois symptômes d'une même cause.

La posture rare ne choisit pas entre l'organisation et la personne, elle tient le lien : veiller sur le-la dirigeant·e en lui rapportant fidèlement ce que son organisation vit. Soigner la personne sans toucher au système qui l'isole peut apaiser sans rien changer, lire le système sans voir la personne qui décide manque l'essentiel.

■ LES SIGNAUX

Le marché mondial du coaching atteint 5,34 milliards de dollars, en hausse de 17 % depuis 2023, et le coaching de dirigeant·e·s en est l'un des principaux segments, 54 % des coachs s'y spécialisant.

ICF Global Coaching Study, 2025

Le coach se présente en « sparring partner, stimulateur de réflexion et challenger d'idées par un questionnement attentif », un vocabulaire presque identique à celui du conseil clinique.

Synthèse Connecsens, 2024

40 % des dirigeant·e·s à impact se déclarent en mauvaise santé mentale, contre 24 % des dirigeant·e·s classiques. Et 75 % des dirigeant·e·s ressentent des symptômes de stress au moins une fois par semaine.

Ticket for Change x emlyon, 2025 ; Institut Choiseul, 2025

■ LES SOUS-QUESTIONS

? La solitude du·de la dirigeant·e est-elle une fragilité personnelle, ou un effet de structure ?

? Soigne-t-on la personne, ou ce qui, dans l'organisation, la coupe du réel ?

? Où s'arrête le conseil, où commence le soin ?

■ LES CABINETS, EN CONTEXTE

Une lecture courte. Des exemples, pas un classement. Le portrait complet est dans le dossier.

Agence Circomplexe portrait p. 39

Travailler l'organisation et, de plus en plus, des écosystèmes multi-acteurs réunis autour d'un enjeu, plus que la seule parole du·de la dirigeant·e.

Eric Salmon & Partners portrait p. 48

Évaluer et cultiver le leadership et la gouvernance, des comités aux plans de succession, entre l'organisation et celles et ceux qui la dirigent.

Kéa portrait p. 53

Conseiller les Directions Générales et leurs équipes, par la transformation à grande échelle, en société à mission, plus que la personne du·de la dirigeant·e.

Turningpoint Leadership portrait p. 66

Développer la personne du·de la dirigeant·e, le coaching exécutif comme seul métier, un vivier de plus de deux cents coachs seniors.

Vae Solis portrait p. 68

Protéger le capital réputation de la personne en toutes circonstances, surtout quand la crise menace.

Version Originale portrait p. 69

Accompagner la personne du·de la dirigeant·e dans les moments de bascule : prise de poste, transition, sortie, par le coaching et l'outplacement.

■ UN SCÉNARIO, À QUELQUES ANNÉES

Chaque dirigeant·e a son coach, comme un·e sportif·ve de haut niveau, et le soin de la personne devient un marché de masse. Reste un angle mort : à mesure que tout le monde s'occupe de la personne, plus personne n'écoute l'organisation, ni ne dit à la personne ce que son entourage tait. La valeur se déplace vers une posture rare : tenir les deux bouts à la fois, le·la dirigeant·e et le système qui l'isole, et rapporter au sommet ce que personne d'autre n'ose dire.

*Conseiller, ce serait alors protéger
un espace où la question peut
encore se poser.*

 THÈME 3

Le cabinet qu'on devient

Reste la forme. Ce qui vaut pour une mission engage tout un modèle. Si l'expertise change de fonction et si la relation prime sur la production, le cabinet doit se redéfinir, dans ce qu'il transmet et dans ce qu'il choisit de devenir. Deux dernières questions, l'expertise quand plus rien ne se répète, et le pari entre grandir et durer.

05

Que devient l'expertise quand plus rien ne se répète ?

La méthode



Le sur-mesure

LES DEUX BORDS D'UNE MÊME TENSION

LE DÉPLACEMENT

On passe d'un monde où conseiller, c'était appliquer une *méthode éprouvée*, transposer ce qui avait marché ailleurs, à un monde où les situations se ressemblent de moins en moins, et où l'expertise accumulée vaudrait moins par ses réponses toutes faites que par la *lecture* qu'elle permet d'une situation inédite.

L'ANALYSE

L'opposition méthode contre sur-mesure est un faux dilemme. L'expertise ne disparaîtrait pas, elle changerait de fonction : de stock de réponses toutes prêtes, elle deviendrait une manière de lire, un répertoire de questions plutôt que de solutions. Ce que l'expérience apprend, ce n'est pas la réponse, c'est où regarder.

Les deux extrêmes sont des pièges. Le pur *playbook* plaque hier sur aujourd'hui et vend une recette que la situation dément. Le pur sur-mesure ne capitalise rien, ne transmet rien, repart de zéro à chaque mission, et ne fait pas tenir un cabinet. **Le vrai capital deviendrait paradoxal, savoir quand sa propre méthode ne s'applique pas.** C'est la position la plus difficile à incarner, et la moins revendiquée, parce qu'elle ne se range dans aucune offre.

■ LES SIGNAUX

La robustesse traite l'instabilité comme une condition normale du monde, ce qui change en profondeur la manière de concevoir son activité.

Olivier Hamant

Les boutiques spécialisées gagnent du terrain sur les grands cabinets, portées par leur agilité et une expertise de niche que les clients disent souvent préférer.

Tendance relevée par la presse spécialisée du conseil

Les cabinets font un travail profond d'un pouce sur un territoire large d'un kilomètre.

Roger Martin (traduit)

■ LES SOUS-QUESTIONS

? Une méthode qui a marché ailleurs est-elle un atout, ou un préjugé ?

? Que reste-t-il de l'expertise quand elle ne peut plus se répéter ?

? Comment capitaliser sans plaquer ?

■ LES CABINETS, EN CONTEXTE

Une lecture courte. Des exemples, pas un classement. Le portrait complet est dans le dossier.

Altermind portrait p. 40

Convoquer le savoir académique le plus pointu auprès de spécialistes universitaires, mobilisé sur mesure.

Bartle portrait p. 43

Mêler profils de conseil et opérationnels, assembler l'expertise sur mesure pour chaque situation.

Circle Strategy / P-Val Conseil portrait p. 45

Capitaliser une méthode propriétaire déposée, côté P-Val, appliquée à chaque client.

Eranos portrait p. 47

Faire de la sociologie une discipline du regard, une grille du réel social fabriquée sur mesure, pas une recette.

Pergamon portrait p. 57

Instruire chaque situation par l'enquête et la preuve, plutôt que transposer une recette.

Prophil portrait p. 58

Adosser l'expertise à la recherche et à des chaires académiques, l'instruire au cas par cas plutôt que la rejouer.

Utopies portrait p. 67

Éprouver une méthode de développement durable depuis 1993, avec un think-tank en appui, l'expertise comme cadre accumulé et transmis.

UN SCÉNARIO, À QUELQUES ANNÉES

Les méthodes circulent comme des recettes en libre accès, et la machine reproduit n'importe quel cadre propriétaire en quelques minutes. Posséder une méthode ne protège plus rien; on paie désormais la lecture d'une situation que rien ne vient répéter. Le capital d'un cabinet devient paradoxal: non pas la recette qu'il applique, mais la lucidité avec laquelle il écarte la sienne quand elle ne tient pas.

06

Cherche-t-on en priorité à grandir ou à durer ?

Grandir



Durer

LES DEUX BORDS D'UNE MÊME TENSION

LE DÉPLACEMENT

On passe d'un monde où réussir, c'était *grandir*, conquérir des comptes, empiler les couches, à un monde où des cabinets choisissent de *durer*, de plafonner volontairement, de tenir la qualité de la relation.

L'ANALYSE

Longtemps, grandir a été le signe qu'un cabinet allait bien. Ce signe se retourne. Plus un cabinet grandit, plus il doit nourrir sa pyramide, plus il standardise, plus il s'éloigne de ce qui faisait sa valeur. **Durer deviendrait le choix le plus exigeant, pas le plus modeste : refuser des missions, plafonner, protéger la relation senior.**

La vraie question est d'ailleurs moins grandir ou durer que la forme qu'on se donne : pyramide, réseau, ou modèle lié à une mission. Et les pôles se brouillent, un géant comme le BCG se met au management de transition pour replacer du·de la dirigeant·e senior sur le terrain, signe que la valeur se rapproche de l'exécution incarnée plus que du seul conseil. Un mot de prudence, enfin, le statut de société à mission se répand au point de devenir un label. Ce n'est pas lui qui fait le choix de durer, c'est ce qu'un cabinet refuse réellement. Honnêteté oblige, durer peut aussi servir d'alibi au manque d'ambition, un confort qu'on habille en sagesse.

■ LES SIGNAUX

Sur trois mois fin 2025, 1 644 départs de McKinsey, BCG et Bain vers d'autres structures ont été recensés.

Management Consulted, 2025

Le marché se structure en deux étages : consolidation au sommet, prolifération de boutiques agiles à la base.

VantalInsights (traduit)

Les salaires d'entrée des trois grands cabinets de stratégie sont gelés trois années de suite, et au Royaume-Uni les Big Four ont réduit leurs recrutements de jeunes diplômé·e·s, jusqu'à 29 % chez l'un d'eux.

Poets&Quants ; Accountancy Age, 2024-2025

■ LES SOUS-QUESTIONS

? La croissance est-elle un signe de santé, ou de fuite en avant ?

? Que protège-t-on en refusant de grandir ?

? Tient-on la qualité d'une relation à grande échelle ?

■ LES CABINETS, EN CONTEXTE

Une lecture courte. Des exemples, pas un classement. Le portrait complet est dans le dossier.

Ascend Partners portrait p. 41

Tenir sa taille plutôt que courir à l'échelle, une boutique parisienne resserrée installée de longue date.

BCG portrait p. 44

Grandir, mais aussi remettre des dirigeant·e·s seniors sur le terrain, via le management de transition.

Forward Global portrait p. 49

Consolider à l'échelle internationale, plus de quatre cents expert·e·s, influence et intelligence économique réunies.

Imfusio portrait p. 51

Durer autrement, autogouverné, sans pyramide, jusqu'à se rendre dispensable.

Julhiet Sterwen portrait p. 52

Doubler de taille en quatre ans, mais sous bannière à mission et fort actionnariat salarié.

Le réseau de seniors

Fédérer des indépendant·e·s sans pyramide, via des plateformes et communautés comme Malt Strategy ou OMS & Co.

Mascaret Partners portrait p. 54

Atteindre une taille critique par rapprochement, l'union de deux maisons adossée à une levée.

Tenzing portrait p. 60

Durer, société à mission dont l'objet social porte sur l'égalité des chances, le sens posé en moteur.

UN SCÉNARIO, À QUELQUES ANNÉES

Le marché se polarise pour de bon, quelques géants industrialisés d'un côté, une nuée de boutiques et de collectifs de seniors de l'autre. La taille intermédiaire, trop grande pour la relation et trop petite pour l'échelle, se vide par le milieu, à mesure que ses meilleur·e·s partent monter des structures plus légères. Durer cesse d'être le choix par défaut des prudent·e·s pour devenir une architecture délibérée : plafonner, choisir ses missions, lier sa forme à une raison d'être. Et la croissance, longtemps signe de santé, devient un pari qu'il faut justifier.

*La lenteur, longtemps un défaut
qu'on s'excusait de facturer,
redevient un luxe.*

CE QUE LE TERRITOIRE DESSINE

La lecture d'ensemble

La synthèse, en cinq minutes

La valeur du conseil quitte le livrable pour la conversation, la réponse pour la question, la performance pour ce qui tient quand le monde ne tient plus.

Les six questions n'en forment qu'une. Derrière chacune, la même bascule : la valeur ne tient plus dans ce qu'un cabinet produit, mais dans la relation qu'il entretient avec ses clients, le jugement qu'il pose, la question qu'il ose garder ouverte. L'intelligence artificielle ne déclenche pas ce mouvement, elle le rend visible et l'accélère.

Une partie de ce mouvement est déjà là : la production des livrables se banalise, le temps senior se survalorise, le coaching gagne du terrain. Une autre ne fait que poindre : le modèle de facturation qui se cherche, l'expertise qui change de fonction, les formes qui se réinventent.

Rien de tout cela ne dessine une marche vers un futur écrit d'avance. Ce ne sont pas des cases à rejoindre, mais des équilibres à tenir entre des pôles. Sur chaque question, les deux bords ont leurs raisons, et la plupart des cabinets se tiennent quelque part au milieu, plus près d'un bord selon les moments et les missions.

— LES FRONTIÈRES QUI S'EFFACENT

Le conseil aux dirigeant·e·s déborde de tous côtés. Il glisse vers l'exécution quand le cabinet ne se contente plus de recommander mais accompagne de bout en bout, de la vision à la mise en œuvre, jusqu'à devenir un partenaire opérationnel de long terme. Il rejoint la

communication corporate et interne à mesure que les livrables épousent la charte du client et que l'IA facilite les supports d'engagement, du kit de cascading au discours. Ailleurs, il se mêle d'édition de logiciel et d'intérim haut de gamme, quand s'ajoutent données, plateformes et viviers de freelances. Et il recouvre, souvent sans le dire, le coaching des dirigeant·e·s. À trop déborder, le métier devient difficile à délimiter, ce qui est peut-être le signe le plus sûr qu'il se cherche.

— SI ON TIRE LE TRAIT, LES POSTURES QUI S'ANNONCENT

Ce ne sont pas encore des métiers constitués, plutôt des postures déjà observables que le déplacement pousse au premier plan.

Le partenaire de conversation senior.

Un abonnement à l'écoute d'un·e senior, entre le conseil et le coaching, où la conversation est l'objet et le support un sous-produit.

L'enquêteur·rice du réel.

Aller voir, écouter, documenter ce qu'une organisation n'arrive pas à se dire, là où la machine se contente d'un récit lisse.

Le tiers de lucidité.

Ni coach de la personne ni consultant de l'organisation, mais celui qui tient le lien et rapporte au·à la dirigeant·e un miroir fidèle.

Le garant du discernement.

Là où la machine paraît sûre, la personne qu'on croit encore quand elle la contredit, et qui sait où elle cesse d'être fiable.

Le·la pilote de transition.

Prendre la main et faire, plutôt que recommander, un management de transition appuyé par l'IA.

— LA QUESTION SOUS LES QUESTIONS

Si l'IA produit l'analyse, à quoi tient encore le tiers extérieur ? Sans doute à trois choses qu'aucune machine n'apporte : un regard que rien ne lie aux jeux de hiérarchie, libre de dire ce que personne en interne n'ose ; une mémoire des pratiques d'ailleurs, qui aide à voir autrement sa propre situation ; et, plus prosaïquement, le tampon d'un nom reconnu, qui rassure un conseil d'administration au moment de trancher. Les deux premières se renforcent quand le jugement devient rare ; la troisième tient à autre chose, une réputation que la machine ne fabrique pas.

Le dossier

Trente-trois portraits lus par les questions. Une lecture de référence, à consulter, un portrait par page. Chacun met en avant les tensions qui semblent traverser le cabinet, sans prétendre le situer sur tout le reste.

NOTA BENE

La plupart de ces portraits ont été établis à partir de sources publiques : le site de chaque cabinet, la presse et ses communiqués. Quelques-uns s'appuient sur un échange direct avec le cabinet, sans rien publier de confidentiel. Chacun restitue un positionnement revendiqué, lu de l'extérieur.

RÉPERTOIRE

Répertoire des acteurs

Une trentaine d'acteurs, retenus sur deux critères : tous interviennent au plus haut niveau des organisations, et chacun incarne un signal du mouvement. Index alphabétique, avec le renvoi de page vers chaque portrait.

Agence Babel	38	McKinsey	55
Agence Circomplexe	39	NO COM	56
Altermind	40	Pergamon	57
Ascend Partners	41	Prophil	58
Bain & Company	42	Roland Berger	59
Bartle	43	Tenzing	60
BCG	44	The Boson Project	61
Circle Strategy / P-Val Conseil	45	The Why Factor Company	62
Eleven Strategy	46	Tilder	63
Eranos	47	Tomorrow Theory	64
Eric Salmon & Partners	48	Topics	65
Forward Global	49	Turningpoint Leadership	66
IDEALIST Paris	50	Utopies	67
Imfusio	51	Vae Solis	68
Julhiet Sterwen	52	Version Originale	69
Kéa	53	Weastem	70
Mascaret Partners	54		

Agence Babel

La communication corporate, sans l'ennui.

Agence de communication corporate fondée en 2012 par Laurent Habib, par rapprochement de trois agences. Juliette Mutel en est Coprésidente depuis 2024, aux côtés de Laurent Habib. Le fonds Arcole est entré au capital en 2024.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

L'agence ne vend pas qu'une exécution, elle défend une thèse sur la communication corporate, contre le jargon et les clichés, pour la sincérité et l'accessibilité. C'est une prise de position lisible, qui simplifie des sujets complexes pour les rendre compréhensibles. La question qu'elle pose à ses clients est moins quoi dire que comment le dire pour être cru, ce qui suppose de partir du public et non du sommet.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 04

L'organisation / La personne

Le positionnement de Babel déplace volontairement le regard, des dirigeant·e·s vers l'ensemble des parties prenantes, salarié·e·s et consommateur·rice·s compris. La communication y est pensée pour le corps social de l'entreprise, pas d'abord pour la figure de celle ou celui qui la dirige. C'est l'inverse d'une logique de communication personnelle du·de la dirigeant·e.

Sources, à ce stade : site agencebabel.com, CB News, Stratégies, e-marketing.

Agence Circomplexe

Rendre saisissables les sujets rugueux, jusqu'à l'action.

Agence née en 1997 sous le nom Accroche-com', devenue Circomplexe fin 2022, cofondée par Chloé Coursaget et Jacques Farine. Elle a recentré sa pratique sur les transformations à enjeux environnementaux et sociaux, traités comme des sujets stratégiques.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Avant de mettre en forme, Circomplexe instruit. L'agence mobilise recherche, études et prospective pour transformer des signaux faibles en moteurs de transformation, sur des sujets où la connaissance est dispersée et le risque mal perçu. C'est une posture d'enquête, qui tient la question ouverte le temps de comprendre la systémique d'un problème, plutôt que de vite produire une réponse rassurante.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 01

La production / La présence

Circomplexe a arrêté la communication classique, dont la valeur s'érode, pour un accompagnement stratégique : faire comprendre un sujet complexe, aider à décider, aller jusqu'à l'action. L'agence s'adresse à des instances de direction sur des enjeux qu'on ne confie pas à un simple prestataire de contenu. Elle l'assume, cette valeur est plus haute, mais plus difficile à vendre qu'un livrable produit en série.

Sources : échange direct avec l'agence, site circomplexe.fr, LinkedIn.

Altermind

La stratégie augmentée par le savoir académique.

Boutique de conseil en stratégie présente à Paris, Londres, Bruxelles, Munich, Milan et Luxembourg. Le cabinet est notamment reconnu sur les enjeux de concurrence et de régulation.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 05

La méthode / Le sur-mesure

L'expertise d'Altermind n'est pas un catalogue de recettes, c'est une capacité à convoquer le bon savoir pour une situation singulière. En s'adossant à des expert·e·s académiques, le cabinet traite chaque enjeu comme un problème à approfondir avec eux avec les meilleures connaissances disponibles, plutôt qu'avec un playbook. L'expertise y devient une manière de chercher, pas un stock de réponses.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

La promesse repose sur la robustesse intellectuelle, des solutions étayées par la donnée et par le savoir des spécialistes. Plusieurs associé·e·s enseignent et publient, ce qui ancre le cabinet dans une culture de l'argument et du débat plus que du slogan. La posture est celle de l'instruction sérieuse d'un problème avant la recommandation.

Sources, à ce stade : site altermind.com, Concurrences, profils LinkedIn.

Ascend Partners

La transformation, entre stratégie, culture et IA maîtrisée.

Boutique de conseil en stratégie, organisation et transformation basée à Paris, à l'effectif resserré.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 04

L'organisation / La personne

Ascend relie explicitement stratégie, organisation, culture et dynamiques humaines, et travaille avec les comités de direction sur le récit partagé et la gouvernance. L'objet est l'organisation comme système vivant et son collectif dirigeant, plus que la personne isolée du-de la dirigeant·e. C'est une lecture systémique qui garde la dimension humaine au centre.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 02

L'industrialisation / Le geste conservé

Plutôt que d'industrialiser pour produire plus vite, Ascend aborde l'IA par la gouvernance et le sens : collaboration humain-IA vertueuse, mesure des dépendances critiques, trajectoires souveraines. C'est une variante, à l'échelle d'une boutique, du discours de souveraineté porté par certains grands. L'enjeu n'y est pas la vitesse mais le contrôle et la cohérence, ce qui en fait un cas intéressant entre les deux pôles.

Sources, à ce stade : site ascend-partners.com, registres d'entreprise.

Bain & Company

Le conseil adossé à l'IA par alliance.

Cabinet de conseil en stratégie parmi les trois premiers mondiaux, présent en France, leader reconnu du conseil aux fonds de capital-investissement.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 02

L'industrialisation / Le geste conservé

La stratégie d'alliance fait de l'IA une capacité centrale, mobilisée à l'échelle pour déployer des systèmes chez les clients et leurs participations. Ce n'est pas le geste artisanal préservé, c'est l'industrialisation par l'écosystème plutôt que par la seule R&D maison. Bain ajoute ainsi une variante à l'industrialisation, l'IA non pas construite, mais intégrée et déployée.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

Bain conjugue l'alliance technologique à une logique d'expansion, en s'appuyant sur sa position de leader du conseil aux fonds de capital-investissement. Le modèle reste celui des grands, l'échelle et la conquête, ici servies par un écosystème de partenaires autant que par la croissance interne. C'est l'exact inverse de la boutique qui plafonne pour protéger la relation.

Sources, à ce stade: Bain (communiqués et page alliance OpenAI), presse spécialisée 2025-2026. Repère pour l'étude.

Bartle

Le parler vrai comme méthode, sous statut B Corp.

Cabinet de conseil en transformation, généraliste et multidisciplinaire, fondé en 2005 et certifié B Corp depuis 2019. Plusieurs centaines de consultant·e·s et plusieurs bureaux en France, dans une dynamique de forte croissance.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Le cabinet met en avant un conseil qui dit les choses, qui assume des convictions même inconfortables. Cette franchise s'adosse à un travail de fond : Bartle annonce un indice de la coopération, construit avec des chercheur·se·s en neuroscience, pour éclairer ce qu'il décrit comme l'angle mort de la performance. Lire la performance par la coopération, à travers les sciences sociales et les neurosciences, c'est poser une question que peu de cabinets posent. Reste à voir comment cette conviction descend dans les missions.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

La certification B Corp engage le cabinet sur autre chose que la seule performance, et signale une intention de tenir des principes dans la durée. Cet engagement coexiste avec une logique de développement : ouverture de bureaux, croissance des équipes. La tension grandir/durer s'y joue donc à l'intérieur d'un cabinet qui veut grandir tout en se liant à un cadre exigeant.

Sources, à ce stade : bartle.fr, Les Echos, et un échange avec le cabinet en juin 2026.

BCG

La stratégie où l'IA est devenue le produit.

Cabinet de conseil en stratégie parmi les trois premiers mondiaux, présent en France. Croissance pluriannuelle revendiquée.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 02

L'industrialisation / Le geste conservé

Quand un quart du chiffre vient de l'IA, ce n'est plus un geste artisanal préservé, c'est un moteur de production assumé. BCG intègre l'analytique et l'IA au centre de la décision plutôt que comme une fonction d'appui, et en fait un argument commercial central. C'est l'autre grand repère de l'industrialisation, à côté de McKinsey, utile pour situer par contraste les acteurs qui gardent un geste hors de la machine.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

Le cabinet revendique vingt-deux années consécutives de croissance et un chiffre d'affaires de 14,4 milliards de dollars en 2025, en hausse de 7 pour cent sur un an, à un rythme désormais plus lent. Le modèle reste celui de l'expansion, des volumes et de l'échelle. C'est l'exact inverse de la boutique qui plafonne pour protéger la relation.

Sources, à ce stade : BCG (communiqué de résultats), Bloomberg, presse économique 2025-2026. Repère pour l'étude.

Circle Strategy / P-Val Conseil

La stratégie d'impact, en croissance dans un groupe.

Cabinet de conseil en stratégie dirigé par Jean-Marc Liduena, adossé au groupe Square Management. Circle Strategy a acquis P-Val Conseil en 2024, cabinet d'une trentaine de consultant·e·s à la méthode fondée sur la culture d'entreprise.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

Le cabinet illustre la logique de consolidation à l'œuvre dans le conseil : adossement à un groupe, croissance externe, intégration d'un cabinet tiers. C'est l'exact inverse de la boutique qui plafonne volontairement. Une croissance aussi rapide ne va pas sans tensions, et c'est ce qui rend le cas parlant : la trajectoire de conquête se paie aussi en recompositions, pas seulement en réussite.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 05

La méthode / Le sur-mesure

L'héritage de P-Val Conseil tient à une approche nommée et déposée, qui propose de construire le monde meilleur propre à chaque client en partant de sa culture. C'est une méthode formalisée, transmissible, répliquable, du côté du capital de modèles plus que du sur-mesure improvisé. Le cas est utile pour incarner ce pôle.

Sources, à ce stade : site circle-strategy.com, Consultor, communiqués du groupe Square Management, profils LinkedIn.

Eleven Strategy

La stratégie née de la donnée et de l'IA.

Cabinet de conseil en stratégie français fondé en 2008 par Morand Studer, Bertrand Semaille et Stevan Urien. Son capital a été restructuré en 2022 par un montage sponsorless avec Andera Acto, en relais du fonds ISAI Expansion entré en 2018.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 02

L'industrialisation / Le geste conservé

Eleven occupe, à l'échelle d'un cabinet français de taille intermédiaire, la position que les grands occupent aussi : l'IA au centre de la production de valeur. La singularité tient à l'intégration revendiquée des data scientists dans les équipes de stratégie, plutôt qu'en fonction d'appui. C'est un repère utile pour montrer que l'industrialisation par l'IA n'est pas réservée aux géants, et pour situer par contraste les acteurs qui en font délibérément l'économie.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 01

La production / La présence

Ce qui se vend n'est pas d'abord l'écoute senior, c'est la capacité à concevoir et déployer des cas d'usage d'IA créateurs de valeur. La promesse est celle d'un pont entre la décision stratégique et sa mise en œuvre technologique. La valeur revendiquée tient à l'expertise data et à l'exécution, plus qu'à la rareté d'une présence.

Sources, à ce stade : site eleven-strategy.com, Consultor, La Jaune et la Rouge, profils LinkedIn.

Eranos

La stratégie lue par les sciences sociales.

Cabinet de conseil en stratégie et transformation culturelle, fondé en 2005, cofondé et présidé par Stéphane Hugon, sociologue (ancien élève de Michel Maffesoli), avec Michaël V. Dandrieux, sociologue de l'imaginaire.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 02

L'industrialisation / Le geste conservé

La matière première du cabinet est l'observation des dynamiques culturelles, l'écoute des imaginaires, l'interprétation des signes. Ce sont des gestes de chercheur·se en sciences sociales, difficilement automatisables, qui supposent de regarder une situation singulière plutôt que de recombinaison du déjà-dit. La valeur se loge dans une lecture que la machine ne produit pas, parce qu'elle n'observe pas le terrain social.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 05

La méthode / Le sur-mesure

L'expertise d'Eranos n'est pas un stock de réponses, c'est une discipline du regard. La sociologie y sert d'instrument pour lire ce qui est inédit dans une situation, l'imaginaire propre d'une marque, d'un secteur, d'une transformation. Ce qui se transmet, c'est une façon de questionner, pas une recette à plaquer. C'est une manière de tenir une position exigeante : capitaliser sur une méthode d'analyse sans appliquer de solution toute faite.

Sources, à ce stade : site eranos.fr, Stratégies, profils LinkedIn.

Eric Salmon & Partners

Le leadership et la gouvernance, mis à l'épreuve.

Cabinet de conseil en leadership, conseil en gouvernance et recherche de dirigeant·e·s, fondé en 1990, basé à Paris avec des bureaux en Europe et à Singapour. Certifié B Corp. Jean-Etienne Boisseau en a pris la Direction Générale en 2024.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 04

L'organisation / La personne

L'objet du cabinet est la direction elle-même, sa composition, sa performance d'équipe, sa gouvernance, sa succession. Évaluer un comité ou un conseil d'administration, accompagner un·e dirigeant·e, c'est travailler la personne et le collectif qui décident, pas l'organisation comme système. Le cabinet travaille ainsi le versant gouvernance et leadership de la personne, plus institutionnel que le coaching individuel.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 01

La production / La présence

Ce qui se facture n'est pas un volume de production, mais une évaluation et un accompagnement de dirigeant·e·s et de collectifs de direction. La valeur tient à un regard expert sur les personnes et la gouvernance, par l'assessment et le conseil, plus qu'à un livrable standardisé. Elle se rapproche d'une expertise senior rare, appliquée au capital humain du sommet.

Sources, à ce stade: site ericsalmon.com, profils professionnels, presse spécialisée.

Forward Global

L'influence et le risque, à l'échelle industrielle.

Groupe international créé en 2010, certifié B Corp et société à mission.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 04

L'organisation / La personne

Le groupe protège et construit la réputation des dirigeant·e·s autant que celle des institutions, dans une logique de gestion du risque informationnel. La personne du·de la dirigeant·e, son exposition, sa sécurité réputationnelle, y est un objet de travail explicite, traité avec les mêmes instruments que le risque de l'organisation. C'est une variante particulière de la question, où l'objet est moins la pensée du·de la dirigeant·e que son exposition.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 02

L'industrialisation / Le geste conservé

Forward Global revendique de concevoir et d'opérer des services et des technologies dédiés aux risques. L'influence et la veille y sont en partie industrialisées, soutenues par des outils, à l'échelle de centaines d'expert·e·s. C'est l'inverse du geste artisanal d'écoute et un cas de figure utile pour montrer qu'une partie de la communication et de l'influence se traite désormais comme une activité technologique.

Sources, à ce stade: site forwardglobal.com, CB News, Intelligence Online, presse.

IDEALIST Paris

L'idée au service du bien commun, par choix.

Agence de planning stratégique et de conseil en idées, créée récemment par Nicolas Bordas, ancien Vice-Président international d'un grand réseau publicitaire après plus de trente ans en agence. Il a publié un ouvrage sur les idées et anime un podcast.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Le cabinet repose sur une voix forte et nommée, celle d'un fondateur qui publie régulièrement, anime un podcast et porte une thèse, l'idée comme force qui redonne envie d'agir. Ce n'est pas une offre de services, c'est un point de vue revendiqué sur le rôle des idées. La prise de parole est le cœur de l'identité du cabinet, pas un habillage.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

Refuser la mise en compétition, choisir ses clients, consacrer du temps à des causes sans rémunération, c'est l'inverse d'une logique de croissance par les volumes. Le modèle privilégie la cohérence et le sens sur l'expansion. Durer prend ici la forme d'une rareté choisie, qui devient le positionnement.

Sources, à ce stade: Stratégies, CB News, Influencia, prises de parole publiques.

Imfusio

Le cabinet autogouverné qui veut révéler le vivant.

Cabinet de conseil indépendant et autogouverné, créé en 2005, d'une vingtaine de consultant·e·s. Yaël Guillon en est le Président.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

L'autogouvernance et la petite taille ne sont pas un état transitoire mais un choix de modèle, cohérent avec le propos sur la responsabilité distribuée. Le cabinet ne cherche pas l'échelle pyramidale, il cultive une forme qui incarne sa thèse. Durer prend ici la forme d'une structure interne mise au service de la cohérence plutôt que de la croissance.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 04

L'organisation / La personne

L'objet d'Imfusio est le corps vivant de l'organisation, ses personnes, leurs relations, leur capacité à se gouverner, plus que la seule figure du·de la dirigeant·e ou la stratégie. Travailler l'intelligence collective, c'est agir sur le collectif autant que sur celles et ceux qui le dirigent. Le cabinet se situe ainsi du côté de l'organisation comprise comme un vivant, pas comme un système abstrait.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 01

La production / La présence

Imfusio dit avoir abandonné la facturation au temps passé, le grand classique du conseil, pour un abonnement centré sur l'impact. La particularité revendiquée tient à la décroissance, l'intensité de l'accompagnement s'allège au fil du temps, à l'image d'un tuteur biodégradable, pour pousser le client vers son autonomie plutôt que vers la dépendance. La cohérence est tenue jusqu'au bout, un cabinet qui veut rendre aux personnes leur pleine responsabilité s'applique à se rendre lui-même dispensable. C'est le contre-pied le plus net de la rente du temps facturé, doublé d'une transparence interne forte, salaires décidés par chacun·e.

Sources, à ce stade : site [imfusio.com](https://www.imfusio.com), blog Imfusio, LinkedIn.

Julhiet Sterwen

Le conseil en transformation, sous bannière à mission.

Cabinet de conseil en stratégie, transformation et innovation, fort de plus de six cents consultant·e·s, présent en France et dans plusieurs pays européens. Entreprise à mission depuis 2022, certifié B Corp, adossé depuis 2021 au fonds Argos Wityu.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

Julhiet Sterwen a doublé de taille en quatre ans, passant d'une cinquantaine à plus de cent millions d'euros de revenus, et l'a fait en s'adossant à un fonds et en intégrant d'autres cabinets. La croissance est nette, assumée. Et pourtant le statut d'entreprise à mission et un actionnariat salarié marqué bornent l'horizon, grandir oui, mais sous une finalité inscrite et avec ses équipes au capital. La question grandir ou durer se joue ici à l'intérieur d'une grande structure en expansion, entre la conquête de taille et ce que la mission engage.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 05

La méthode / Le sur-mesure

Le cabinet place la recherche et l'innovation au fondement de sa pratique, et en fait un manifeste sur le conseil utile, plutôt qu'un argument de plus. La matière de recherche doit nourrir et renouveler ses interventions, pas servir une méthode figée. À l'échelle de plusieurs centaines de consultant·e·s, l'enjeu est de tenir cette promesse de renouvellement sans la diluer dans la standardisation qu'impose la taille. C'est là, entre l'expertise qui se capitalise et celle qui se réinvente, que se lit sa maturité au sens de l'étude.

Sources, à ce stade : site julhiet-sterwen.com, Argos Wityu, CFNEWS, presse spécialisée.

Kéa

La stratégie à mission, à grande échelle.

Cabinet de conseil en stratégie et transformation, fort de plusieurs centaines de consultant·e·s dont environ deux cents en France, avec des bureaux en France, au Maroc et au Brésil. Société à mission depuis 2020 et certifié B Corp.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

Le cas est intéressant parce qu'il refuse l'idée que le sens serait l'apanage des boutiques. Kéa compte plusieurs centaines de consultant·e·s, avec des bureaux en France et à l'international et un réseau de cabinets allié, et revendique pourtant un statut de société à mission et une raison d'être engageante. La question grandir ou durer s'y joue dans la tension entre une taille de cabinet international et une finalité qui borne la course à la performance.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Le cabinet tient un discours sur la transformation responsable et l'économie désirable, qui dépasse le catalogue de prestations. Il affirme préférer la prise de conscience à la leçon de morale, et relier la raison d'être de ses clients à toutes les dimensions de leur transformation. C'est une position assumée, à distinguer toutefois d'une voix d'auteur·e singulière, plus institutionnelle ici.

Sources, à ce stade : site kea-partners.com, Observatoire des sociétés à mission, Ekopo, profils LinkedIn.

Mascaret Partners

La communication d'affaires et l'influence, réunies.

Groupe indépendant de conseil en communication d'affaires et en influence, né du rapprochement de Mascaret et de Bona fidé, fort d'une cinquantaine de personnes en France.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 04

L'organisation / La personne

Le cabinet revendique d'accompagner les dirigeant·e·s sur leur réputation quand elle a un effet sur l'activité économique. L'objet du conseil est alors la figure qui dirige, son exposition, sa parole, autant que l'entreprise. C'est un travail sur la personne du·de la dirigeant·e, situé là où réputation personnelle et performance de l'organisation deviennent indissociables.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

La promesse n'est pas seulement de raconter, c'est de lire d'abord le contexte, l'opinion, les rapports de force, avant de bâtir un récit et d'actionner l'influence. Cette intelligence contextuelle suppose d'instruire une situation plutôt que d'appliquer un message tout prêt. La présence de profils venus du débat public et de l'influence ancre cette posture d'analyse.

Sources, à ce stade: site mascaret.eu, Stratégies, CB News, profils LinkedIn.

McKinsey

L'industrialisation du conseil, agents compris.

Premier cabinet de conseil en stratégie au monde par la taille et la notoriété, présent en France. Direction Générale assurée par Bob Sternfels.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 02

L'industrialisation / Le geste conservé

Compter des agents dans ses effectifs est un geste de positionnement autant qu'une mécanique. McKinsey fait de l'IA une infrastructure de production, intégrée à la chaîne, jusque dans ses entretiens de recrutement où les candidat·e·s travaillent avec l'outil maison. C'est le cas le plus net de ce que la thèse interroge, l'industrialisation de la production. La question que l'étude pose, sans la trancher ici, c'est ce que cette industrialisation fait à la compétence senior que le cabinet compte continuer à vendre.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 01

La production / La présence

Le cabinet répond à la dévaluation du livrable par un déplacement assumé, sortir de la facturation au temps pour facturer un résultat dont il porte une part du risque. C'est une réponse sophistiquée à la question, mais qui reste du côté de la production à grande échelle, pas de la relation senior rare. La valeur s'y redéfinit par l'impact mesuré, pas par la présence d'écoute.

Sources, à ce stade: McKinsey (page Lilli), Fortune, Bloomberg, presse économique 2025-2026. Repère pour l'étude.

NO COM

La communication adossée à une lecture de l'opinion, dans une société de défiance.

Cabinet indépendant de conseil en stratégie de communication et d'opinion, créé en 2008 par Pierre Giacometti et Alain Péron, présent en France, en Espagne et au Mexique. En 2026, il a lancé NO COM Africa, entité dédiée au continent africain.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

La rubrique éditoriale du cabinet ne déroule pas un catalogue de services, elle expose un point de vue : société paranoïaque, ère de la post-vérité, vérités concurrentes avec lesquelles il faut apprendre à vivre. C'est une voix qui pose un diagnostic sur l'époque avant de proposer une réponse, et qui s'engage sur ce diagnostic. La nomination d'un directeur éditorial confirme que la prise de parole n'est pas un accessoire, mais une manière d'exister sur le marché.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 04

L'organisation / La personne

Le cabinet travaille la réputation des organisations et de leurs dirigeant·e·s, la communication de crise, la communication interne et managériale. La personne du·de la dirigeant·e, sa parole, son exposition, est un objet de travail explicite, au même titre que l'institution. Le récit y est pensé autant vers l'intérieur de l'organisation que vers l'extérieur. La frontière entre conseiller l'organisation et accompagner celle ou celui qui la dirige s'y brouille volontairement.

Sources, à ce stade : site nocom.com (vision, profession, focus, équipe), Stratégies, profils LinkedIn, et un échange exploratoire direct fin 2025 (éléments de posture et de méthode seulement).

Pergamon

Le pari de la preuve, dans un métier d'influence.

Boutique d'affaires publiques et de communication sensible, créée en 2017 par Charles de Froment, agrégé d'histoire, ancien Conseiller de la Présidente de ManpowerGroup Europe.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Le cabinet revendique d'instruire et de décrypter un problème avant de recommander, et de prendre position sur des éléments établis plutôt que sur la seule intuition. Il publie, dans des think tanks et la presse, et se pose contre l'intermédiaire qui séduit sans substance. Sa promesse ne serait pas d'avoir la réponse, mais de poser le problème juste.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 01

La production / La présence

Ce qui se facturerait, ce serait l'investigation, le raisonnement et l'écriture, pas le nombre de mots. La méthode commence par l'enquête, prend le temps de cerner le problème, et le client rencontre chaque consultant·e mobilisé·e, pas une équipe junior invisible. Le livrable viendrait après, comme la trace d'un travail, pas comme le produit vendu.

Sources, à ce stade: site du cabinet, Institut Montaigne, presse spécialisée.

Prophil

La troisième voie, entre économie et philanthropie.

Cabinet indépendant de conseil et de recherche, créé en 2013, cofondé par Geneviève Ferone Creuzet et Virginie Seghers. Société à mission, organisée en une division conseil et une division recherche en lien avec des chaires académiques.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

Prophil travaille précisément la question de la pérennité, des entreprises et de leur mission, par les structures de propriété et de gouvernance qui protègent une finalité dans le temps. Société à mission, le cabinet incarne ce qu'il promeut. Prophil fait de la longévité et de la transmission un objet d'expertise, pas seulement une posture.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 02

L'industrialisation / Le geste conservé

L'activité de recherche, adossée à des chaires académiques, suppose un geste d'investigation et de production de savoir, distinct de la production de livrables en série. Le cabinet forge et partage des modèles nouveaux plutôt qu'il n'applique des recettes. La valeur s'y construit dans un travail de fond, à horizon long.

Sources, à ce stade: site prophil.eu, Observatoire des sociétés à mission, Stratégies, presse.

Roland Berger

L'indépendance européenne, jusqu'à la souveraineté.

Cabinet de conseil en stratégie fondé en 1967, d'origine allemande, l'un des rares acteurs d'envergure mondiale issus d'Europe continentale, indépendant et détenu par ses associé·e·s. Sur l'IA, il a publié des analyses sur la souveraineté et est devenu début 2026 investisseur de la jeune pousse CNTR.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 01

La production / La présence

Roland Berger partage le constat de départ : on ne facture plus le temps de production comme avant. Mais là où d'autres déplacent la valeur vers la présence senior et la conversation, le cabinet la déplace vers la donnée mobilisée, la pertinence des modèles et l'impact mesuré, jusqu'à un rôle de partenaire opérationnel de long terme où conseil et exécution se confondent. Pour soutenir ce déplacement, il dit recruter des profils nouveaux, data scientists et spécialistes de la conduite du changement, aux côtés des consultant·e·s. C'est une réponse cohérente à la même secousse, prise par le haut plutôt que par le retrait. Reste à voir, dans les missions, ce que devient la part proprement humaine du diagnostic.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 02

L'industrialisation / Le geste conservé

Plutôt que l'industrialisation pour elle-même, Roland Berger inscrit l'IA dans un discours de maîtrise : IA de confiance, explicable, conforme aux règles européennes. Le cabinet est passé du discours à l'engagement en investissant dans CNTR, jeune pousse fondée début 2026 par Jonas Andrulis, ancien d'Aleph Alpha, et dont les opérations sont suivies directement par le Global Managing Partner de Roland Berger, Stefan Schaible. La promesse affichée de CNTR n'est pas d'automatiser mais de placer le jugement humain au cœur de la décision, une IA dite collaborative. Le geste qu'on ne délègue pas devient alors une brique technologique plus qu'un artisanat.

Sources, à ce stade : rolandberger.com (IA, souveraineté), communiqués Roland Berger et CNTR (février et mars 2026), Consultor (juin 2026), presse spécialisée 2025-2026. Repère pour l'étude.

Tenzing

La performance par le sens, en société à mission.

Cabinet de conseil en stratégie et opérations, entreprise de l'ESS par sa gouvernance depuis sa création, certifié B Corp depuis 2018, société à mission depuis 2020, avec un objet social tourné vers l'égalité des chances et la réussite scolaire et professionnelle.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

Le statut de société à mission et la gouvernance ESS inscrivent dans les statuts mêmes du cabinet une finalité autre que la seule croissance. C'est un engagement qui contraint : refuser ce qui contredit l'objet social, mesurer autre chose que le chiffre. Le cabinet se dit malgré tout de nouvelle génération et ambitieux, donc la tension n'est pas absente, mais le modèle penche vers une réussite définie par la cohérence entre activité et raison d'être.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Tenzing produit une matière éditoriale régulière, sur la raison d'être comme levier de performance, sur la réduction de la hiérarchie, sur l'engagement sociétal. C'est une voix qui défend des partis pris sur la manière de diriger et de transformer, pas seulement un catalogue d'offres. Cette prise de parole situe le cabinet dans un débat plus qu'elle ne vend une prestation.

Sources, à ce stade : site tenzingconseil.fr, profils LinkedIn.

The Boson Project

L'humain comme particule élémentaire de l'entreprise.

Cabinet de conseil en transformation et laboratoire d'idées sur le futur du travail, fondé en 2012 par Emmanuelle Duez, réunissant environ vingt-cinq consultant·e·s. Sa fondatrice est une voix reconnue sur l'engagement et les nouvelles générations.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Le cabinet fonctionne aussi comme un think-tank, et sa fondatrice s'est imposée comme une voix publique sur le futur du travail et l'engagement des nouvelles générations. C'est une voix qui pose des questions sur l'entreprise de demain et prend position, bien au-delà du catalogue de services. Cette prise de parole est constitutive de l'identité du cabinet, pas un supplément.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 02

L'industrialisation / Le geste conservé

Sa dimension de laboratoire suppose un geste d'étude et d'observation du travail, mené par une équipe aux profils teintés de psychologie, de sociologie et de stratégie. C'est un travail d'enquête sur les personnes et les organisations, difficilement automatisable, plutôt qu'une production de supports en série. La valeur s'y construit dans la compréhension fine du corps social.

Sources, à ce stade : site thebosonproject.com, presse, podcasts.

The Why Factor Company

La transformation par le pourquoi, en plateforme.

Plateforme de conseil et d'entrepreneuriat digital, créée récemment, cofondée par Lionel Cuny, dirigeant de l'agence Insign, et Cyrille Breucq, cofondateur de June Partners. Elle revendique un vivier de plusieurs centaines d'expert·e·s.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Mettre le pourquoi au centre, c'est refuser de commencer par la solution. La structure fait de la question de la raison d'être le point de départ de toute transformation, avant les dispositifs et les outils. C'est une manière de tenir une question fondatrice ouverte, celle du sens, plutôt que d'enchaîner les réponses. Reste à voir si la méthode du cercle d'or sert d'instrument d'exploration ou de cadre appliqué de façon standard.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

Plutôt qu'une équipe maison qui grandit, la structure agrège un vivier d'expert·e·s mobilisé·e·s selon le besoin, et des partenaires. C'est un nouveau format, proche d'autres modèles en réseau, qui découple la capacité de la taille interne. La question grandir ou durer s'y déplace, on grandit par l'écosystème mobilisable, pas par l'embauche pyramidale.

Sources, à ce stade: site thewhyfactorcompany.com, Stratégies, Option Finance.

Tilder

Le conseil aux dirigeant·e·s dans le débat public.

Cabinet de conseil en communication et affaires publiques, partnership indépendant qui revendique une activité depuis 1990, basé à Paris et présent dans plusieurs pays. Fondé et présidé par Matthias Leridon.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 04

L'organisation / La personne

Tilder travaille l'image et la parole de l'organisation et de celle ou celui qui la dirige, dès lors qu'elles sont exposées à l'opinion. Conseiller un·e dirigeant·e sur sa présence dans le débat public, c'est travailler sa personne autant que l'institution. Le cabinet se situe sur cette frontière, là où la réputation de l'entreprise et celle de son·sa dirigeant·e deviennent indissociables.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

L'expertise revendiquée est celle de la gestion du débat public, qui suppose de comprendre les phénomènes d'opinion avant d'agir. C'est une posture d'analyse du terrain de l'opinion plus que de production de messages standardisés. Reste à confirmer si cette lecture donne lieu à une voix de cabinet affirmée ou demeure un savoir-faire de l'ombre.

Sources, à ce stade : site tilder.com, Stratégies, profils LinkedIn.

Tomorrow Theory

Le studio du futur du travail, outillé par l'IA.

Studio d'innovation dédié au futur du travail et aux ressources humaines, certifié B Corp, fondé en 2022 par Jérémy Lamri, Rébecca Renverseau, Gaspard Tertrais et Boris Sirbey.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Le studio s'appuie sur la voix publique de son fondateur, auteur d'ouvrages et de recherches sur les compétences et le futur du travail. Cette production d'idées, exigeante et nuancée, par exemple sur les limites réelles de l'IA en RH, précède et structure l'offre. C'est une posture de chercheur qui pose des questions ouvertes sur le travail, plus qu'un vendeur de solutions clés en main.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 02

L'industrialisation / Le geste conservé

Tomorrow Theory tient les deux, un geste de recherche et de modélisation scientifique d'un côté, le prototypage rapide d'outils, IA comprise, de l'autre. Il ne diabolise pas la machine et l'explore, tout en gardant un travail de fond sur les compétences et les enjeux humains. C'est une voie médiane, instruire et outiller, qui montre qu'IA et profondeur ne s'excluent pas nécessairement.

Sources, à ce stade: site tomorrowtheory.com, Medium de Jérémy Lamri, presse RH, podcasts.

Topics

Le conseil entre pairs, mené par d'ancien·ne·s dirigeant·e·s.

Cabinet de conseil en transformation interne (future of work, change, dialogue social, compétences, culture), fondé en 2018 par Bruno Mettling, ancien Directeur Général adjoint d'Orange en charge des ressources humaines.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 01

La production / La présence

Le cabinet revendique une relation «entre pairs», nourrie d'écoute, de conviction et de confidentialité, fondée sur les expériences passées de ses expert·e·s en entreprise. Ce qui se facturerait, ce ne serait pas un volume produit, mais la présence de quelqu'un qui a déjà tenu le poste et qui écoute. La hauteur de vue se combine au pragmatisme, et la traduction opérationnelle reste promise, mais le point d'entrée est la confiance senior, pas la slide.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Topics s'est doté d'un cercle de réflexion sur le travail, publie, prend la parole dans le débat. Sur la scène publique, le cabinet pose des questions plus qu'il ne vend des réponses. Reste l'autre versant, moins visible : cette manière de tenir la question structure-t-elle la conduite des missions, ou les missions retombent-elles sur des cadres déjà éprouvés ?

Sources, à ce stade : site topicsconseil.com (ADN, expertises, enjeux), Décideurs Magazine, Wikipédia (Bruno Mettling).

Turningpoint Leadership

Le coaching du·de la dirigeant·e, comme métier à part entière.

Cabinet de coaching de leadership et de coaching exécutif, individuel et collectif, fondé en 2008, présent à l'international.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 04

L'organisation / La personne

Le cabinet occupe le terrain vers lequel la frontière du conseil se déplace, celui où l'objet de l'intervention devient le·la dirigeant·e lui-même, son leadership, ses transitions, ses arbitrages, et le fonctionnement de son comité. Les missions citées vont du coaching de prise de poste à la résolution de conflits et à la cohésion d'équipes de direction. C'est le signe le plus net de la montée du soin de la personne, que l'étude interroge sans la trancher.

■ LA VALEUR, AVEC L'IA · TENSION 01

La production / La présence

Le coaching ne produit pas de livrable, il offre une présence et une écoute, cadrées par une note tripartite qui fixe les objectifs. Ce qui se facture, c'est le temps d'un·e coach senior et une relation, pas un document. C'est presque la définition pure de l'écoute senior, dans un métier où le livrable n'a jamais été l'objet.

Sources, à ce stade: site turningpoint-leadership.com, LinkedIn.

Utopies

L'entreprise au service de l'intérêt général, depuis 1993.

Cabinet de conseil en développement durable et think-tank, fondé en 1993 par Elisabeth Laville, pionnière reconnue du sujet en France. Première entreprise certifiée B Corp en France en 2014, société à mission depuis 2020. En 2024, AlterNego a pris une participation majoritaire à son capital.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

Trente ans d'existence, société à mission, statut d'entreprise d'utilité sociale, premier label B Corp français, le cabinet a inscrit sa finalité dans sa forme juridique avant que la mode ne s'en empare. C'est un modèle qui tient par cohérence avec sa raison d'être, même s'il a grandi jusqu'à plusieurs dizaines de personnes. La longévité y est un argument, pas un hasard.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Avec son versant think-tank et la voix publique de sa fondatrice, Utopies tient un discours installé sur le rôle de l'entreprise, depuis trois décennies. Ce n'est pas un catalogue d'offres, c'est une position, défendue et documentée, qui a contribué à faire exister la raison d'être comme sujet. La prise de parole précède et nourrit la prestation.

Sources, à ce stade: site [utopies.com](https://www.utopies.com), Décideurs Magazine, presse spécialisée, podcasts.

Vae Solis

Le capital réputation, protégé en toutes circonstances.

Cabinet de conseil en communication stratégique et en capital réputation, indépendant.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 04

L'organisation / La personne

Le cabinet travaille explicitement la réputation des dirigeant·e·s et des personnalités, pas seulement celle des institutions. En situation de crise, l'objet du conseil devient souvent la personne exposée, sa parole, sa défense, sa trajectoire. Vae Solis incarne ce versant de la question où la valeur du conseil se loge dans la protection de la personne autant que de l'organisation.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

La gestion de crise suppose de lire une situation incertaine vite et bien, d'en cerner les ressorts avant de réagir. C'est une posture d'analyse de l'opinion et du risque, plus que de production de messages calibrés. Reste à distinguer ce savoir-faire d'une voix d'auteur·e affirmée.

Sources, à ce stade : site vae-solis.com, CB News, profils LinkedIn.

Version Originale

Le coaching des transitions de dirigeant·e·s, en société à mission.

Cabinet de coaching et d'outplacement, première structure de son secteur devenue société à mission en 2021, qui revendique avoir accompagné plus de deux mille dirigeant·e·s dans leurs transitions.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 04

L'organisation / La personne

Le cabinet travaille la personne du·de la dirigeant·e à un moment précis, celui où sa trajectoire bascule. Coacher une prise de poste, accompagner une sortie, préparer un entretien, c'est se tenir au plus près de l'individu, de ses émotions et de ses arbitrages. Version Originale incarne ce versant de la question où l'objet du conseil n'est plus l'entreprise mais celle ou celui qui la dirige, à l'épreuve du changement.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 06

Grandir / Durer

En devenant société à mission, le cabinet a inscrit une finalité d'impact dans sa raison d'être, au-delà de la seule activité de coaching et d'outplacement. C'est un engagement de cohérence qui borne la logique purement commerciale. Le cabinet se situe du côté de ceux qui lient leur modèle à un sens affiché, dans un métier, l'accompagnement des transitions, par nature attentif aux personnes.

Sources, à ce stade : site version-originale.com, Observatoire des sociétés à mission, profils LinkedIn.

Weastem

La durabilité au cœur de la décision financière, pas en silo.

Cabinet de conseil en stratégie dédié aux transitions de la finance européenne. Né en 2025 du spin-off du pôle finance durable d'Indefi, cofondé par Emmanuel Parmentier et Imène Maharzi. Une vingtaine de professionnel·le·s en stratégie, finance et durabilité.

■ CE QUE CONSEILLER VEUT DIRE · TENSION 03

La réponse / La question

Le marché de la finance durable vend des réponses outillées : notations, reportings, trajectoires de conformité. Weastem commence par contester la question. Ses fondateur·rice·s prennent la parole, publient, animent des panels, et défendent une thèse : le modèle hérité ne tient plus, et les équipes durabilité des fonds sont débordées sans être vraiment mobilisées. Déplacer le problème, c'est passer du comment se mettre en conformité au comment décider quand le climat devient un paramètre d'investissement. Dans un secteur qui produit peu de voix d'auteur·e, cette prise de parole tient lieu de positionnement.

■ LE CABINET QU'ON DEVIENT · TENSION 05

La méthode / Le sur-mesure

Le cabinet fait du constat d'obsolescence sa matière première. Le modèle de finance durable des années 2010 ne s'appliquerait plus, parce que le monde qu'il visait a changé. L'expertise accumulée vaut alors moins comme cadre à reproduire que comme capacité à relire une situation devenue inédite, au cas par cas. C'est une position proche de la robustesse : traiter l'instabilité comme la condition normale, et en tirer une lecture neuve plutôt qu'une recette transposée.

Sources, à ce stade : site weastem.eu, Décideurs Corporate Finance, La Lettre du conseil, CFNEWS, Private Equity Magazine. En Perspective travaille avec le cabinet, lecture à valider avec lui.

POUR FINIR

Ce qui reste

Le livrable n'a peut-être jamais été la valeur. Il en était la preuve commode, l'objet qu'on pouvait montrer, facturer, archiver.

Quand la machine le produit pour presque rien, il ne reste que ce qu'il masquait, une relation, un jugement, une présence, des choses qui n'entrent dans aucune case et ne tiennent sur aucun tableau.

C'est une bonne nouvelle pour le métier, et une nouvelle exigeante. Bonne, parce que ce qui résiste à la machine est précisément ce qui faisait la valeur du conseil avant qu'on apprenne à la noyer sous le volume. Exigeante, parce que cette valeur se vend mal, se mesure mal, se forme lentement, à contre-courant d'un secteur qui a pris l'habitude de prouver plutôt que de penser.

La transformation se voit surtout à la marge, chez des cabinets qui ont commencé à faire payer un regard plutôt que du temps et de la production. Les maisons installées, dont la valeur d'hier tient encore, ont moins d'urgence à se réinventer, sans que rien ne les en empêche, et plusieurs s'y mettent déjà. Ce que cette étude donne à voir n'est pas un palmarès de ces acteurs, c'est une carte de leurs paris.

Reste une question sans réponse rassurante. Un secteur saura-t-il continuer à financer ce qui échappe à toute démonstration ? Cela ne se lira pas dans ses chiffres. Cela se jouera cabinet par cabinet, dans ce que chacun continue de faire alors même qu'il ne pourra jamais le prouver.

Au fond, l'un des principaux apprentissages de cette étude est simple. Ce qui résiste à la machine – le jugement, l'écoute, la question tenue ouverte un instant de plus que les autres – vaut d'être défendu même quand rien ne vient le prouver.

L'ÉTUDE, EN LIGNE ET TENUE À JOUR

etudes.enperspective.eu/futur-du-conseil

EN PERSPECTIVE

Adrien Degouve est un consultant indépendant spécialisé dans la cohérence des organisations et la mise en récit des transformations. En partenariat avec des cabinets de conseil et des agences, il contribue à analyser des dynamiques sociales, à mettre en cohérence des projets de changement et à formuler des récits clairs et engageants.

adrien@enperspective.eu

Rédigé avec l'appui de l'intelligence artificielle.

enperspective.eu