

Louvain School of Management

L'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management

Auteur : Geerits Florentin

Promoteur : Decaux Loïc

Année académique 2023-2024

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master [120]
en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Horaire de jour

Declaration Regarding AI Tool Usage in Master's Thesis

We recognize that AI tools might be valuable aids during the master's thesis work, but they are not infallible. Remember that transparency fosters trust, and acknowledging AI's role enhances the credibility of your work.

Therefore, when deciding to use such a tool, you need to adhere to the following principles of responsible use of AI.

1. Critical Evaluation :

- We critically assessed the AI-generated output, ensuring its alignment with our research objectives.
- Any modifications or corrections were made based on our expertise and domain knowledge.

2. Transparency :

- We acknowledge the use of ChatGPT transparently, emphasizing that it contributed to our work but did not replace human judgment.
- Our commitment to transparency ensures the integrity of this thesis.

3. Ethical Considerations :

- We actively monitored for biases or unintended consequences introduced by the AI tool.
- Our ethical responsibility guided our decisions throughout the research process.

Declaration (This declaration is mandatory and must appear on the first page (after the title page) of the document.

During the preparation of this master's thesis, the author(s) utilized ChatGPT for the following purpose:

1. Literature exploration, understanding key concepts, data analysis, grammatical and stylistic correction.

2. After using ChatGPT, the author(s) diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

Done in Orbais, on May 28, 2024



Geerits Florentin

Abstract

Le train de l'Intelligence Artificielle (IA) est en marche et se fraye progressivement un chemin jusqu'aux cabinets de conseil en management. Employés au sein de ces cabinets, les consultants en management sont des conseillers qui accompagnent les entreprises pour résoudre leurs problèmes en management en mettant en œuvre des solutions opérationnelles dans des domaines du management diversifiés tels que la finance, les ressources humaines ou encore l'IT. L'IA, en particulier l'IA générative, peut accompagner les consultants en management dans la mise en œuvre de leurs solutions opérationnelles. Mais, comment cet impact est-il perçu par ces conseillers. Cette étude a pour objectif de répondre à la question de recherche : **« L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? »**.

L'étude a démontré que l'IA générative représente davantage une opportunité qu'une menace pour le métier de consultant en management. Cette technologie permet d'automatiser des tâches répétitives et chronophages pour qu'ils se concentrent sur des tâches à plus forte valeur ajoutée et d'augmenter leur performance en termes de productivité et de qualité de leurs conseils. Cependant, la génération d'erreurs par les outils d'IA générative, la déshumanisation voire le remplacement à long terme de leur métier sont parmi les menaces. C'est pourquoi, des compétences humaines développées et la mise en place d'un programme de formation continue à l'IA générative au sein des cabinets de conseil en management peuvent minimiser ces menaces en maximisant la capacité des consultants en management à adopter l'IA générative, combinant ainsi intelligence humaine et intelligence artificielle.

Je souhaiterais adresser mes remerciements :

A mon promoteur, Monsieur Decaux, pour son soutien, sa confiance et ses conseils.

A tous mes professeurs qui m'ont permis d'acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de ce travail de fin d'études.

A toutes les personnes qui ont participé à mes entretiens, pour le temps consacré et leur aide.

Enfin, à mes parents pour leur implication et leur soutien sans relâche tout au long de mes études.

Liste des abréviations

AI : Artificial Intelligence

AP : Accounts Payable

API : Application Programming Interface

AR : Accounts Receivable

B2B : Business-to-Business

BCG : Boston Consulting Group

CM : Consultant en Management

ESG : Environmental, Social, Governance

EY : Ernst & Young

FMCG : Fast-Moving Consumer Goods

GPT : Generative Pre-trained Transformer

IA : Intelligence Artificielle

IBM : International Business Machines Corporation

ICMCI : International Council of Management Consulting Institutes

IT : Information Technology

KPI : Key Performance Indicator

KPMG : Klynveld Peat Marwick Goerdeler

LLMs : Large Language Models

MBB : McKinsey, BCG, Bain & Company

PwC : PricewaterhouseCoopers

SAP : Systems, Applications and Products for data processing

SQL : Structured Query Language

UE : Union Européenne

VBA : Visual Basic for Applications

VUCA : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Table des matières

Introduction	1
Exploration théorique de la question de recherche	3
1. Le management consulting	3
1.1. Définition du métier de consultant en management	3
1.2. Son processus	5
1.3. Ses compétences	6
1.4. Les enjeux du management consulting	7
2. L'Intelligence Artificielle	8
2.1. Définition de l'Intelligence Artificielle	8
2.1.1. Le machine learning et le deep learning	10
2.1.2. L'Intelligence Artificielle générative	12
2.1.3. L'art du prompt	13
2.2. Ses applications dans le métier de consultant en management	15
2.3. Ses opportunités et ses menaces	15
2.4. Son cadre éthique et juridique	17
3. L'Intelligence Artificielle, au service ou à la place du métier de consultant en management ?	18
Exploration empirique de la question de recherche	19
1. Présentation de la méthodologie	19
1.1. Conception de la recherche	19
1.2. Contexte de la recherche	20
1.3. Collecte des données et échantillonnage	20
1.4. Analyse des données	21
1.5. Validation de la recherche	21
2. Présentation des résultats	22
2.1. Application de l'IA (générative) aux tâches opérationnelles du processus de mission	23
2.2. L'art du prompt	25
2.3. Formation continue à l'IA (générative)	27
2.4. Opportunité de l'IA (générative) pour le métier	28
2.5. Menace de l'IA (générative) pour le métier	29
Conclusion et discussion	30
1. Confrontation de l'exploration empirique avec l'exploration théorique	30
2. Implications pratiques	34

3. Limites et recherches futures	34
Bibliographie	36
Annexes	41
Annexe 1. Guide d'entretien semi-directif	41
Annexe 2. Aperçu des intervenants	42
Annexe 3. Retranscriptions des entretiens	43

Introduction

Dans le film de science-fiction « Terminator », l'Intelligence Artificielle (IA), incarnée par Skynet, prend le contrôle d'un monde futuriste et lance une guerre sans merci contre l'humanité. Bien que ce scénario puisse sembler imagé, les avancées technologiques récentes ont rapproché l'IA de notre réalité quotidienne.

En effet, LaBerge et al. (2020) expliquent dans leur enquête intitulée « How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever » que la pandémie de COVID-19 a poussé de nombreuses organisations à adopter ces technologies, transformant les pratiques professionnelles de nombreux employés. Dans ce contexte, l'IA s'est progressivement imposée dans le monde organisationnel, offrant des solutions innovantes pour affronter les défis de cette nouvelle réalité, incitant les organisations à adopter de plus en plus les méthodes d'IA pour automatiser certaines tâches et augmenter la productivité de leurs employés comme le décrivent Fountaine et al. (2019) dans leur article intitulé « Building the AI-Powered Organization ».

L'évolution rapide de l'IA depuis le monde fictif de « Terminator » jusqu'à son entrée dans le monde organisationnel est saisissante et représente donc un défi de plus dans un environnement déjà VUCA, c'est-à-dire un environnement caractérisé par la Volatilité, l'Incertitude, la Complexité et l'Ambiguïté. Cette combinaison entre l'IA et le monde organisationnel a déjà fait l'objet de nombreux articles scientifiques avec notamment celui de Webb (2019), économiste, intitulé « The Impact of Artificial Intelligence on the Labor Market ». Toutefois, il n'existe pas de recherche étudiant l'impact de l'IA, étant orientée vers des tâches « high-skilled » comme l'explique Webb dans son article, sur le métier de consultant en management, fournissant un « Knowledge-Intensive Business Service ».

Dès lors, ce mémoire a pour objectif d'explorer et de combler cette lacune dans la recherche en générant des connaissances pour répondre à la question de recherche : « **L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ?** ».

Pour ce faire, le travail est subdivisé de la façon suivante :

Tout d'abord, dans l'exploration théorique, nous définirons le métier de consultant en management, son processus, les compétences qu'il requiert et les enjeux actuels du management consulting. Pour mieux comprendre ce qu'est l'IA, ses domaines d'application, ses opportunités et ses menaces, ainsi que son cadre éthique et juridique, une formation en ligne en IA a été

suivie et plusieurs recherches documentaires ont été menées. L'ensemble des informations récoltées seront mises après en corrélation pour mettre en évidence l'impact qu'a l'IA sur le métier de consultant en management. Ensuite, dans l'exploration empirique, nous présenterons la méthodologie choisie et les résultats de l'étude. Enfin, dans la conclusion et discussion, nous conclurons en confrontant les résultats obtenus dans l'exploration empirique avec les informations récoltées dans l'exploration théorique et, discuterons des implications de ces résultats dans ce domaine, ainsi que des limites de cette recherche et donc des suggestions pour des recherches futures.

Exploration théorique de la question de recherche

Dans cette partie, nous définirons les concepts qui composent la question de recherche : **« L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? »** pour les mettre ensuite en corrélation.

1. Le management consulting

1.1. Définition du métier de consultant en management

Avant de définir le métier de consultant en management, il semblait important d'éclaircir ce qu'est le monde du consulting, terme d'origine anglo-saxonne qui peut sembler ambigu. Christensen et al. (2013) expliquent dans leur article intitulé « Consulting on the Cusp of Disruption » que le modèle économique fondamental du consulting n'a pas changé depuis plus de 100 ans : « Very smart outsiders go into organizations for a finite period of time and recommend solutions for the most difficult problems confronting their clients. ». Le consulting désigne donc, au sens large, le « conseil aux entreprises ». Cette définition est aussi large que simple. Concrètement, le consulting consiste pour une entreprise, à solliciter les services d'un professionnel externe reconnu pour son expertise dans un domaine particulier. Ce professionnel est alors un consultant (Ribaud, 2023).

Historiquement, depuis les débuts de la révolution industrielle, les entreprises ont constamment cherché le moyen d'améliorer leurs performances. C'est ainsi que le taylorisme a été mis en place dans les usines Ford au début du XXe siècle puis le « Kanban » dans les usines Toyota à partir des années 1950 pour ne prendre que deux des exemples les plus célèbres. Ce processus d'amélioration s'est peu à peu étendu à toutes les fonctions de l'entreprise : stratégie, ressources humaines, marketing, logistique, méthodes de production, gestion financière, systèmes d'information, etc. Les entreprises étant prêtes à payer pour obtenir les résultats attendus, des professionnels ont saisi cette opportunité pour proposer leurs services. Le consulting était né (Ribaud, 2023).

Le consultant peut travailler comme indépendant ou comme employé au sein d'un cabinet de consulting. Parmi les cabinets de consulting, nous distinguons trois domaines grâce à la pyramide du conseil ci-dessous (People Fine, s. d.) :

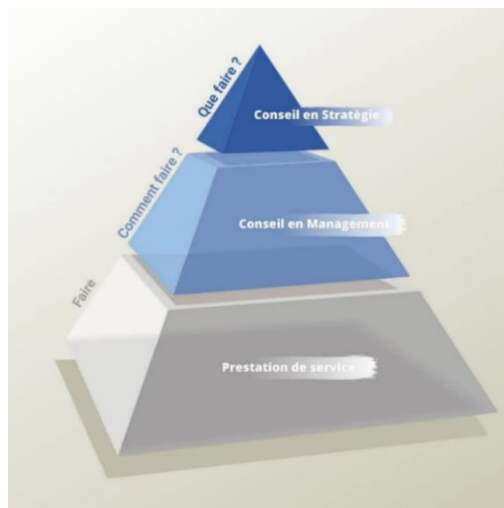


Figure n°1 : Pyramide du conseil

- Au sommet de la pyramide, ce sont les cabinets de conseil en stratégie. Leur core business consiste à répondre à la question « Que faire ? » en intervenant dans des projets généralisés en réflexion stratégique à long terme tels que l'expansion internationale, les fusions et acquisitions ou encore des études de positionnement de marché. Ce domaine est représenté majoritairement par ce que nous appelons les « MBB », en référence à McKinsey, BCG et Bain & Company (Guerdoux, 2020).
- Ensuite, viennent les cabinets de conseil en management. Leur core business consiste à répondre à la question « Comment faire ? » en intervenant dans des projets généralisés en réflexion opérationnelle tels que l'audit, le cadrage et le lancement de nouvelles initiatives ou encore, l'optimisation des opérations quotidiennes et des processus internes. Ce domaine est représenté historiquement par les « Big Four », à savoir Deloitte, EY, KPMG et PwC (Guerdoux, 2020).
- A la base de la pyramide, viennent les cabinets de prestation de service spécialisé. Leur core business consiste à faire des projets spécialisés soit sur un sujet particulier en stratégie, soit sur un sujet particulier en management (Guerdoux, 2020).

Concernant maintenant le management consulting, Cerruti et al. (2019) le définissent dans leur article intitulé « Management consulting: a review of fifty years of scholarly research » comme « an independent professional advisory service assisting managers and organizations to achieve organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implementing changes ».

Sur base des éléments ci-dessus, nous pouvons finalement définir le métier de consultant en management. Le consultant en management est donc un conseiller qui accompagne les entreprises pour résoudre leurs problèmes en management en mettant en œuvre des solutions opérationnelles.

1.2. Son processus

Afin d'être capable de fournir des solutions opérationnelles pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs, le consultant en management exécute ses missions sur base d'un processus. Turner (1982), ancien professeur de comportement organisationnel à la Harvard Business School, explique dans son article intitulé « Consulting Is More Than Giving Advice » qu'il est plus utile d'analyser ce processus en se penchant sur ses objectifs plutôt que de le considérer uniquement comme une séquence de phases (entrée, contractualisation, diagnostic, collecte de données, feedback, mise en œuvre, etc.) car c'est la clarté de ces objectifs entre les deux parties qui influence le succès des missions. C'est pourquoi, l'auteur met à disposition le processus de mission hiérarchisé en huit objectifs fondamentaux du management consulting suivant :

A Hierarchy of Consulting Purposes

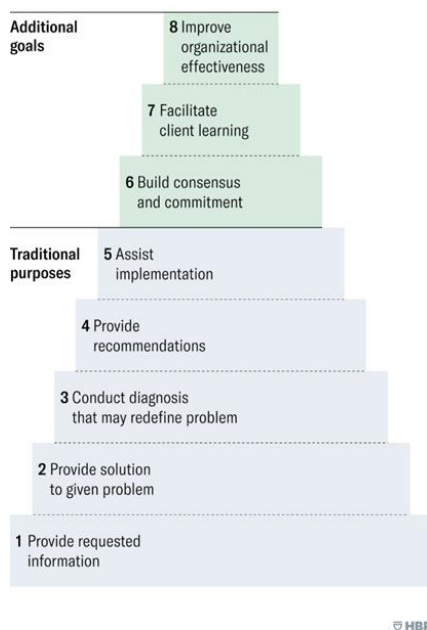


Figure n°2 : Processus de mission hiérarchisé en huit objectifs fondamentaux du management consulting

- 1) Fournir des informations externes au client pour l'aider à prendre des décisions éclairées.
- 2) Résoudre les problèmes que rencontre le client.

- 3) Établir un diagnostic, ce qui peut nécessiter de redéfinir les causes profondes des problèmes.
- 4) Formuler des recommandations basées sur le diagnostic.
- 5) Aider à la mise en œuvre des solutions recommandées.
- 6) Parvenir à un accord autour de l'action corrective nécessaire.
- 7) Faciliter l'apprentissage du client, c'est-à-dire enseigner aux clients comment résoudre des problèmes similaires à l'avenir.
- 8) Améliorer en continu la performance de l'entreprise.

Les objectifs 1 à 5 sont considérés comme des objectifs traditionnels alors que les objectifs 6 à 8 sont considérés comme des objectifs supplémentaires seulement si les objectifs traditionnels ont été atteints. Ces objectifs sont généralement interconnectés (Turner, 1982).

Chaque phase ci-dessus correspond donc à des objectifs bien précis dans l'intervention du consultant en management.

1.3. Ses compétences

Cerruti et al. (2019) soulignent également dans leur article cité au point 1.1. que les compétences nécessaires au consultant en management pour mener à bien le processus de mission est une dimension clé du management consulting. Oh (s. d.), actuellement membre de l'ICMCI, explique dans son article intitulé « Neuroscience and Management Consulting: "Unlocking New Frontiers for Success" » que l'application des principes des neurosciences (discipline scientifique qui étudie le système nerveux (le cerveau, la moelle épinière et les nerfs)), c'est-à-dire mieux comprendre le comportement humain, la prise de décision et les processus de résolution de problèmes, auprès des consultants en management a permis de mettre en évidence les compétences clés suivantes :

- 1) Compréhension du client : Etant donné que les consultants travaillent avec un large éventail de clients, chacun ayant des besoins, des défis et des cultures d'entreprise qui lui sont propres, ils doivent être capables de comprendre avec précision l'état émotionnel de leurs clients pour adapter leur communication et leurs recommandations en conséquence, et ainsi renforcer la confiance et la collaboration entre les deux parties. De plus, les consultants doivent être capables d'aider leurs clients à reconnaître et à

atténuer les biais cognitifs (schéma de pensée trompeur qui peut obscurcir la prise de décision) pour les aider à prendre des décisions éclairées.

- 2) Résolution de problèmes et créativité : Les consultants doivent savoir résoudre des problèmes complexes et concevoir des solutions innovantes. Ils doivent être en mesure de s'adapter à de nouveaux défis en encourageant leurs clients à adopter des approches novatrices et de mettre en œuvre des solutions en utilisant des techniques qui stimulent la pensée divergente dans les équipes de leurs clients tels que les séances de brainstorming et les workshops de résolution créative de problèmes.
- 3) Communication et leadership : Etant essentiel pour les consultants, ils doivent être capables de renforcer la dynamique d'équipe et faciliter des interactions plus productives entre les membres, ainsi que favoriser une culture d'entreprise plus positive.

Ces compétences étant des soft skills (compétences interpersonnelles, c'est-à-dire des qualités humaines), cela confirme ce que dit Aharoni (1997), professeur à la faculté de gestion de l'Université de Tel-Aviv, dans son livre intitulé « Changing Roles of State Intervention in Services in an Era of Open International Markets », à savoir « Management consulting is a people business. ». En effet, Kubr (2002), économiste et consultant en management, explique dans son livre intitulé « Management Consulting: A Guide to the Profession » que les hard skills (compétences techniques) s'apprennent plutôt sur le terrain.

Ces compétences combinées permettent donc de guider l'intervention du consultant en management.

1.4. Les enjeux du management consulting

Comme déjà mis en garde en 2013 par Christensen et al. dans leur article cité au point 1.1., le modèle économique fondamental du consulting n'a pas changé depuis plus de 100 ans, ce qui a ultérieurement conduit à une rupture de ce modèle étant donné sa résistance au changement. Dès lors, qu'en est-il des enjeux actuels du management consulting ? Actuellement, les plus grands enjeux du management consulting sont variés. Parmi eux, nous retiendrons :

- Les défis économiques. Dans un environnement économique difficile, les cabinets de conseil en management sont soumis à une pression supplémentaire pour maintenir leur rentabilité. Les fluctuations et les incertitudes économiques, causées par la guerre en Ukraine par exemple, peuvent avoir un impact sur la capacité des clients à investir dans

des services de conseil, ce qui fait revoir la demande à la baisse (Burwood Partners, 2024).

- Les préoccupations en matière d'ESG. Les considérations environnementales, sociales et de gouvernance gagnent en importance. De plus en plus de clients recherchent des conseils en matière de durabilité et de pratiques commerciales responsables, ce qui oblige les cabinets de conseil en management à développer une expertise dans ces domaines (Burwood Partners, 2024).
- La diversification des compétences. Attirer et retenir les meilleurs talents dotés de compétences diverses est un défi permanent pour les cabinets de conseil en management. Le consultant moderne doit posséder un large éventail de compétences à l'image de celles citées au point 1.3. (Burwood Partners, 2024).
- Les avancées technologiques. Les progrès rapides de la technologie, notamment l'Intelligence Artificielle qui fera l'objet de ce mémoire, bouleverse le modèle d'entreprise traditionnel des cabinets de conseils en management. Mais que signifie l'IA ? Le point 2. a pour objectif de répondre à cette question (Burwood Partners, 2024).

2. L'Intelligence Artificielle

2.1. Définition de l'Intelligence Artificielle

Comme pour le monde du consulting, celui de l'Intelligence Artificielle peut lui aussi sembler ambigu. Afin de démystifier ce terme, la formation « Elements of AI » créée par MinnaLearn et l'Université d'Helsinki (2018) en partenariat avec notamment l'UCLouvain a été suivie. L'objectif de cette formation est d'apprendre ce que signifie l'IA.

L'opinion de l'IA par le grand public est parfois floue pour trois raisons (MinnaLearn & University of Helsinki, 2018) :

- 1) Pas de définition officielle : Même les chercheurs en IA n'ont pas de définition précise de leur discipline. Le domaine est redéfini au fur et à mesure que certains sujets sont classés comme non-IA et que de nouveaux sujets apparaissent (MinnaLearn & University of Helsinki, 2018).
- 2) L'héritage de la science-fiction : La confusion sur la signification de l'IA est aggravée par ses représentations dans de nombreux romans ou films de science-fiction. Les récits de science-fiction mettent souvent en scène une vision futuriste sinistre de notre société

à l'image du film « Terminator » tel qu'évoqué dans l'introduction (MinnaLearn & University of Helsinki, 2018).

- 3) Ce qui semble facile est en réalité difficile... : Il n'est pas simple de déterminer quelles tâches sont faciles et lesquelles sont difficiles pour l'IA. Aussi facile que cela semble pour nous de saisir un objet par exemple, pour un robot, cette tâche est encore extrêmement difficile. En effet, saisir un objet semble ne pas exiger d'effort pour nous, mais ce sentiment de facilité résulte en réalité de millions d'années d'évolution et de plusieurs années de pratique pendant notre enfance.

...et ce qui paraît difficile est finalement facile : En revanche, résoudre des exercices mathématiques par exemple, peut sembler une tâche très difficile, nécessitant des années de pratique avant de les maîtriser, mobilisant une intuition et une ingéniosité qui semblent être typiquement humaines. Pourtant, il s'est avéré que résoudre des exercices mathématiques est une activité tout à fait adaptée aux ordinateurs (MinnaLearn & University of Helsinki, 2018).

Pour mieux définir l'IA, il faudrait éviter d'utiliser ce terme comme substantif comptable : une IA, deux IA, etc., car l'IA est une discipline scientifique au même titre que la biologie par exemple. Nous ne pouvons pas dire « une IA », tout comme nous ne disons pas « une biologie ». L'IA est donc une collection de concepts, de problèmes et de méthodes pour les résoudre. De plus, deux caractéristiques lui sont propres, en l'occurrence l'autonomie (capacité d'exécuter des tâches dans des environnements complexes, sans guidage constant de la part d'un utilisateur) et l'adaptabilité (capacité d'améliorer les performances grâce à l'apprentissage par l'expérience) (MinnaLearn & University of Helsinki, 2018).

L'étude de l'IA ne date pas d'hier. Cette discipline scientifique, née au début des années 50, a provoqué enthousiasme et désintérêt au cours de son histoire. Elle a connu des moments clés tels que la publication de l'article « Computing Machinery and Intelligence » par Alan Turing en 1950 dans lequel il propose de répondre à la question « les machines peuvent-elles penser ? » en introduisant le test de Turing qui consiste à déterminer si un ordinateur peut manifester la même intelligence qu'un être humain, la construction du Mark 1 Perceptron par Frank Rosenblatt en 1967 qui est le premier ordinateur basé sur un réseau neuronal apprenant par essais et erreurs, et le développement de Deep Blue par IBM qui est un ordinateur spécialisé dans le jeu d'échecs battant le champion du monde d'échecs de l'époque Garry Kasparov lors d'un match en 1997 (encore un autre exemple de ce qui paraît difficile est finalement facile pour

les ordinateurs) (IBM, s. d.). Cependant, l'IA a également connu des périodes plus sombres, aussi appelées « hivers de l'IA », entre 1974 et 1993. Ces périodes se caractérisent par le gel des financements dédiés à la recherche dans ce domaine, faute de retour sur investissement. Dès lors, quand est-il en 2024 ? Un « hiver de l'IA » pourrait-il se reproduire ? Cela semble peu probable car l'IA est à présent devenue un élément essentiel de notre quotidien (Crochet-Damais, 2022).

Il existe trois types d'IA :

- L'IA faible ou étroite est le type que nous connaissons aujourd'hui. Il se limite à une tâche spécifique comme les voitures autonomes, la recommandation de contenu ou encore le traitement de l'image et de la vidéo (IBM, s. d.).
- L'IA forte ou générale est un type encore théorique qui égalerait l'intelligence humaine (IBM, s. d.).
- La superintelligence artificielle est également un type théorique qui surpasserait l'intelligence humaine (IBM, s. d.).

Le terme « Intelligence Artificielle » est parfois utilisée de manière interchangeable avec les termes « machine learning » et « deep learning » dans les médias alors qu'ils recouvrent des notions distinctes. Ces trois termes sont regroupés grâce au diagramme de Venn ci-dessous (Mellit et al., 2020) :

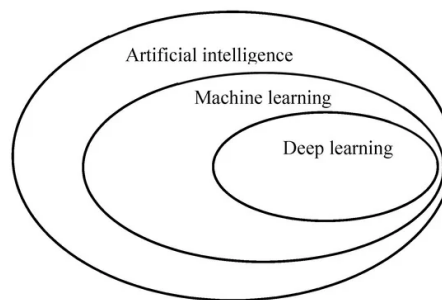


Figure n°3 : Diagramme de Venn de l'Intelligence Artificielle

2.1.1. Le machine learning et le deep learning

Comme représenté dans le diagramme de Venn ci-dessus, le machine learning est un sous-domaine de l'Intelligence Artificielle et le deep learning est un sous-domaine du machine learning. La différence entre ces deux termes réside dans la manière dont l'algorithme (ensemble d'étapes écrites à l'aide d'un langage de programmation, depuis les données fournies

en entrée (input) jusqu'aux résultats produits en sortie (output), indiquant à un ordinateur comment effectuer une tâche spécifique) apprend (IBM, s. d.).

L'algorithme du machine learning consiste à amener un ordinateur à pouvoir apprendre à partir de données structurées par l'humain (IBM, s. d.).

L'algorithme du deep learning consiste à amener un ordinateur à pouvoir apprendre à partir de mégadonnées (Big Data) non structurées (exemples : textes, images, vidéos, audios, etc.) par l'humain à l'aide d'un « réseau neuronal artificiel » (IBM, s. d.). A l'image de notre cerveau qui est constitué d'un ensemble de neurones interconnectés, celui de l'ordinateur est constitué d'un ensemble de nombres interconnectés (Red Hat, 2024) (voir Figure n°4). Le réseau neuronal artificiel est organisé en couches (Data Science Team, 2020) (voir Figure n°5) :

- La couche d'entrée (input layer) qui reçoit les mégadonnées non structurées et les transmet aux couches cachées (Data Science Team, 2020).
- Les couches cachées (multiple hidden layer) qui transforment les mégadonnées non structurées et les transmettent à la couche de sortie (Data Science Team, 2020).
- La couche de sortie (output layer) qui produit les résultats finaux (Data Science Team, 2020).

Il doit être composé de minimum trois couches cachées et au plus il y a de couches cachées, au plus l'algorithme est profond (Data Science Team, 2020).

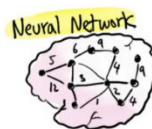


Figure n°4 : Dessin d'un réseau neuronal artificiel (Kniberg, 2024)

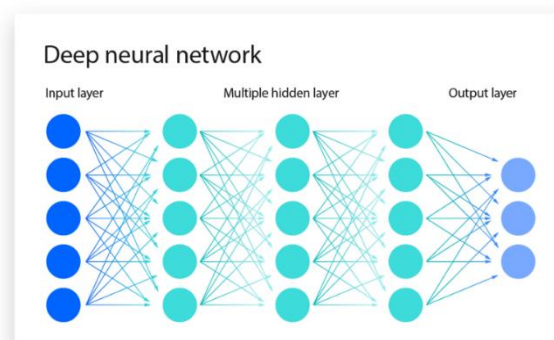


Figure n°5 : Diagramme des couches d'un réseau neuronal artificiel (IBM, s. d.)

2.1.2. L'Intelligence Artificielle générative

C'est la sortie de ChatGPT fin novembre 2022, qui a fait découvrir au grand public ce que pouvait être l'Intelligence Artificielle générative. Son succès a été immédiat et à une échelle inattendue. Pour preuve, le cap des 100 millions d'utilisateurs a été franchi en seulement deux mois (Robert, 2024). Mais finalement, que signifie ChatGPT ? Henrik Kniberg (2024), coach en IA générative, répond à cette question ci-dessous grâce à sa vidéo intitulée « Generative AI in a Nutshell - how to survive and thrive in the age of AI » :

Développé par l'entreprise américaine OpenAI, ChatGPT est un agent conversationnel (chatbot) (le « Chat » de ChatGPT) alimenté par l'IA générative (le « G » de ChatGPT). Il s'appuie sur les modèles de deep learning qui suscite aujourd'hui le plus l'intérêt des entreprises, à savoir les Large Language Models (LLMs). Concrètement, les LLMs sont des modèles d'algorithmes basés sur une architecture de réseau neuronal appelée « Transformer » (le « T » de ChatGPT) capable de traiter le langage naturel (langage humain) car pré-entraînés (le « P » de ChatGPT) sur du Big Data non structuré (Kassel, 2023).

A l'heure actuelle, ChatGPT est capable de générer aussi bien un texte, une image, un audio, une vidéo à partir de texte, qu'un texte à partir d'une image, d'un audio ou encore une image à partir d'une image. Cet outil d'IA générative est donc multimodal (Kniberg, 2024).

Prenons l'exemple d'une génération de texte à partir de texte. Si nous envoyons à ChatGPT le texte suivant « Dogs are ... », son algorithme va convertir cet input en nombres, les traiter, puis transformer les nombres obtenus en texte. Dans ce cas-ci, l'output est le mot « ... animals ». « Dogs are animals ». Ce qui est intéressant, c'est que si nous combinons cet output avec l'input et que nous envoyons à nouveau à ChatGPT cette combinaison, son algorithme continuera de générer de nouveaux mots (Kniberg, 2024). C'est le principe du « next-token prediction », c'est-à-dire générer du texte en prédisant le mot suivant le plus probable en fonction du texte d'entrée (Albagnac, s. d.) (voir Figure n°6).

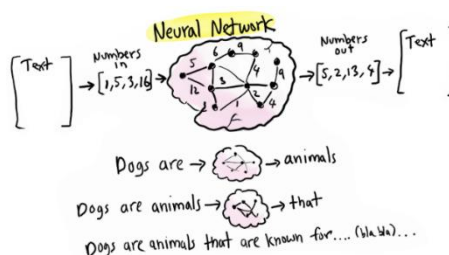


Figure n°6 : Dessin du principe du « next-token prediction »

Bien qu'OpenAI ait en quelque sorte ouvert la voie avec ChatGPT, son modèle GPT n'est pas le seul LLM existant. En effet, d'autres LLMs existent comme Bard de Google, Claude de Anthropic ou encore Llama de Meta. Ils varient notamment en termes de performance, de capacité et de coût (Kniberg, 2024).

L'IA générative est donc un domaine du deep learning capable de générer de nouveaux contenus. Ces nouveaux contenus peuvent être des textes, des images, des audios ou même des vidéos en réponse à des prompts comme l'expliquent Feuerriegel et al. (2023) dans leur article intitulé « Generative AI » (voir Figure n°7).

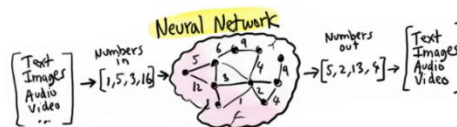


Figure n°7 : Dessin du fonctionnement de l'Intelligence Artificielle générative

2.1.3. L'art du prompt

Un prompt est une instruction écrite ou orale formulée en langage naturel qui est destinée à un outil d'Intelligence Artificielle générative. Tout l'art du prompt pourrait se résumer en cet adage : « Demandez et vous recevrez », mais faut-il encore se faire une idée de : « Comment le demander ? » (Wikit, 2023).

Pour ce faire, White et al. (2023) expliquent dans leur article intitulé « A Prompt Pattern Catalog to Enhance Prompt Engineering with ChatGPT » que les prompts peuvent être construits avec ChatGPT sur base du catalogue de modèles de prompt classés en six catégories, suivant :

- Input semantics : Catégorie qui se concentre sur la façon dont ChatGPT comprend les inputs et comment il les traduit en quelque chose qu'il peut utiliser pour générer des outputs.
 - Meta language creation : Modèle de prompt qui se concentre sur la création d'un langage personnalisé que ChatGPT peut comprendre.
- Output customization : Catégorie qui se concentre sur l'adaptation du format des outputs générés par ChatGPT.
 - Persona : Exemple de modèle de prompt qui donne à ChatGPT un rôle à jouer lorsqu'il génère des outputs.

- Error identification : Catégorie qui se concentre sur l'identification et la résolution des erreurs dans les outputs générés par ChatGPT.
 - Reflection : Exemple de modèle de prompt qui exige que ChatGPT procède à une introspection sur ses outputs et identifie les erreurs éventuelles.
- Prompt improvement : Catégorie qui se concentre sur l'amélioration de la qualité des inputs et des outputs.
 - Cognitive verifier : Exemple de modèle de prompt qui demande à ChatGPT de suggérer automatiquement une série de sous-questions auxquelles l'utilisateur doit répondre avant qu'il combine les réponses à ces sous-questions et génère une réponse à la question générale.
- Interaction : Catégorie qui se concentre sur l'interaction entre l'utilisateur et ChatGPT.
 - Flipped Interaction : Exemple de modèle de prompt qui exige que ChatGPT pose des questions plutôt que de générer des outputs.
- Context control : Catégorie qui se concentre sur le contrôle des informations contextuelles dans lesquelles ChatGPT fonctionne.
 - Context manager : Modèle de prompt qui permet à l'utilisateur de spécifier le contexte des outputs générés par ChatGPT.

Bien que tous les prompts ont été testé avec ChatGPT, ce catalogue de modèles de prompt peut s'appliquer à d'autres LLMs existants (White et al., 2023).

ChatGPT étant un agent conversationnel d'IA générative, il ne faut pas parler avec lui comme avec Google mais plutôt à la façon d'une discussion entre collègues. Dès lors, il ne faut pas hésiter à rebondir sur la réponse générée dans le cas où cette dernière ne conviendrait pas (Wikiti, 2023).

Le train de l'IA générative est en marche et se fraye progressivement un chemin jusqu'aux cabinets de conseil en management. C'est pourquoi, l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser pour le consultant en management au même titre que sa capacité à communiquer efficacement telle que citée au point 1.3.

2.2. Ses applications dans le métier de consultant en management

Parmi les cabinets de conseil en management qui sont déjà montés dans le train de l'Intelligence Artificielle générative, nous retrouvons Deloitte, l'un des quatre cabinets historiques de conseil en management cité au point 1.1., avec le lancement de son chatbot interne PairD. L'outil d'IA générative de Deloitte intègre le modèle GPT-3.5 fourni par l'Application Programming Interface (API) de OpenAI (Deloitte, 2024). Concrètement, une API permet à deux applications distinctes de communiquer entre elles et d'échanger des données de manière réciproque, quel que soit le langage de programmation utilisé. Cela évite aux développeurs de redévelopper entièrement un LLM et ainsi économiser du temps et de l'argent (Robert, 2020).

Moyennant un esprit critique développé et une maîtrise de l'art du prompt, l'IA générative peut s'appliquer au processus sur base duquel le consultant en management exécute ses missions. Kubr (2002) explique également dans son livre cité au point 1.3., que les consultants en management opèrent dans un large éventail de domaines du management : IT, Financial Management, Marketing & Distribution Management, Human Resource Management, etc. ; chacun ayant des tâches opérationnelles qui lui sont propres. Kamaruddin (2023), ancien étudiant en sciences de gestion à la Massachusetts Institute of Technology, décrit dans sa thèse intitulée « ChatGPT and the Future of Management Consulting: Opportunities and Challenges Ahead » que l'application de ChatGPT peut conduire à aider davantage le client à prendre des décisions éclairées, à formuler des recommandations de meilleure qualité, et donc a un impact positif global sur le processus de mission hiérarchisé en huit objectifs fondamentaux du management consulting cité au point 1.2.

L'IA générative accompagne donc l'intervention du consultant en management au même titre que le consultant en management accompagne les entreprises pour résoudre leurs problèmes en management.

2.3. Ses opportunités et ses menaces

Cette intégration de l'Intelligence Artificielle au sein des cabinets de conseil en management peut être vue comme une opportunité pour certains consultants en management voire une menace pour d'autres.

Parmi les opportunités de l'IA générative mises en évidence, nous retiendrons :

- L'automatisation de certaines tâches. Manyika et al. (2017) expliquent dans leur rapport intitulé « Harnessing automation for a future that works » que transformer les tâches

répétitives et chronophages en actions rapides libère du temps précieux au consultant pour qu'il se concentre sur des tâches à plus forte valeur ajoutée nécessitant son expertise et son jugement. De plus, cette transformation des tâches minimise les erreurs humaines, pouvant être influencés par des facteurs émotionnels, assurant une précision et une constance dans la réalisation des actions (Furious Squad, 2023).

- L'augmentation de la productivité et de la qualité. Une étude intitulée « Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality » a été menée par des professeurs de l'Université de Harvard auprès des consultants du BCG, l'un des trois cabinets de conseil en stratégie des « MBB » cité au point 1.1., le 15 septembre 2023. Elle a démontré que les consultants de ce cabinet de conseil qui utilisent l'IA générative sont nettement plus productifs (ils ont accompli 12,2 % de tâches en plus en moyenne et 25,1 % plus rapidement) et produisent des résultats d'une qualité nettement supérieure (une qualité supérieure de plus de 40 % par rapport aux consultants qui n'utilisent pas l'IA générative) (Dell'Acqua et al., 2023). Les cabinets de conseil en management peuvent tirer des enseignements de cette étude.

Parmi ses menaces, nous noterons :

- La génération de biais. Schlagwein et Willcocks (2023) expliquent dans leur article intitulé « 'ChatGPT et al.': The ethics of using (generative) artificial intelligence in research and science » que, étant pré-entraînés par l'humain, eux-mêmes porteurs de biais cognitifs tel qu'évoqué au point 1.3., les modèles d'algorithme de l'IA générative peuvent être biaisés influençant les recommandations du consultant. Sans esprit critique développé, le consultant risque de se fier aveuglément à des résultats biaisés sans remise en question.
- La non-maîtrise des outils d'IA générative. « Je pense que les travailleurs qui n'utilisent pas l'IA verront leurs compétences devenir obsolètes assez rapidement. Il est donc impératif de travailler avec l'IA pour rester employé, rester productif et avoir des compétences à jour. », explique Frey (2023), professeur d'IA et de travail à l'Université d'Oxford. Les consultants en management peuvent en tirer des enseignements car sans maîtrise de l'art du prompt, ils risquent d'être incapables de s'adapter à l'utilisation de ces outils d'IA générative.

Il s'agit donc d'une épée à double tranchant car d'un côté l'IA permet des prouesses technologiques jusque-là inespérées et de l'autre, elle représente une pression sur le métier de consultant en management.

2.4. Son cadre éthique et juridique

Une étude intitulée « Ethical Impacts, Risks and Challenges of Artificial Intelligence Technologies in Business Consulting: A New Modelling Approach Based on Structural Equations » a été menée par des professeurs de l'Université de l'Ouest de Timișoara auprès de consultants en entreprise, le 16 mars 2023. Elle a démontré que leurs préoccupations éthiques concernent notamment l'absence d'autonomie individuelle, la désintégration du lien social, et l'avantage en matière de recrutement que certains candidats possèdent grâce à leurs connaissances générales en matière d'Intelligence Artificielle, ce qui rejoint l'enjeu de la diversification des compétences cité au point 1.4. (Gînguță et al., 2023).

A l'heure où l'IA est considérée comme un élément central de la transition numérique de notre société, les cabinets de conseil en management ont donc plus que jamais besoin d'affirmer leurs valeurs et maîtriser leurs risques éthiques. L'éthique des affaires est devenue un sujet de management à part entière, nécessitant au plus haut niveau du cabinet des engagements et une gouvernance ad hoc pilotant des plans d'actions (Deloitte, s. d.-a).

Parmi ces risques éthiques, nous identifions notamment la protection des données et l'absence de formation continue à cette technologie (Viard, 2024).

C'est pourquoi Deloitte, par exemple, a mis en place son « Global Code » qui reflète les principes éthiques du cabinet de conseil en management à l'égard de ses clients, ses consultants et la société. Ce code s'engage à protéger les données personnelles et les informations confidentielles (Deloitte, s. d.-b). Le cabinet a également développé un programme « GenAI Fluency » qui forme les consultants à comprendre les capacités de l'IA générative. L'introduction de PairD, le chatbot cité au point 2.2., chez Deloitte s'accompagne d'une formation obligatoire (Deloitte, 2024).

L'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans l'Union Européenne (UE) sera réglementée par la loi sur l'IA. Adoptée le 21 mai 2024, la première loi globale sur l'IA au monde sera pleinement applicable en 2026. La loi sur l'IA de l'UE vise à garantir de meilleures conditions de développement et d'utilisation de cette technologie tout en minimisant les risques (Parlement européen, 2024).

3. L'Intelligence Artificielle, au service ou à la place du métier de consultant en management ?

Mihalicz (2020), détenteur du titre « Certified Management Consultant » délivré par l'ICMCI et fondateur du cabinet de conseil en management Effective Managers, répond à cette question ci-dessous grâce à son article intitulé « Will Artificial Intelligence Replace Management Consultants? » :

L'Intelligence Artificielle tente de donner des réponses faciles à obtenir sur presque toutes les questions imaginables. Cependant, l'IA n'est pas là pour offrir les mêmes conseils spécialisés que seuls les consultants en management expérimentés peuvent fournir. Cette technologie ne peut tout simplement pas y parvenir.

En effet, bien que l'IA dispose d'avantages considérables que les consultants en management n'ont pas tels que l'accès à d'énormes quantités de données, qu'elle n'oublie jamais ou encore qu'elle ne cesse d'apprendre, là où l'IA ne fonctionne pas aussi bien c'est lorsque le problème à résoudre nécessite une capacité de diagnostic. Par exemple, l'IA peut-elle dire à une entreprise si posséder sa propre flotte de camions est la meilleure solution ? Bien sûr, grâce à cette technologie, l'entreprise peut accéder à d'énormes quantités de données pour l'aider à prendre une décision mais pour trouver la meilleure solution de livraison aux clients il lui faut une capacité de diagnostic permettant de choisir parmi un éventail infini de solutions et d'approches potentielles. Il n'y a pas une seule bonne réponse, il n'y a que la meilleure réponse compte tenu de son environnement, sa clientèle, son modèle d'entreprise et sa stratégie. C'est sur ce point que la capacité de diagnostic du consultant en management, l'un des objectifs clés du processus de mission hiérarchisé en huit objectifs fondamentaux du management consulting cité au point 1.2., apporte une réelle valeur ajoutée aux clients. Elle ne peut pas être remplacée par l'IA, elle ne peut qu'être augmentée par l'IA.

Avec le temps, les consultants en management auront un accès de plus en plus large et de meilleure qualité aux informations recueillies par l'IA. Les consultants en management seront là pour donner un sens à ces informations. L'IA changera le métier de consultant en management. Toutefois, le bouleversement résidera principalement dans la manière dont cette technologie l'aidera, plutôt qu'elle ne le remplacera.

Exploration empirique de la question de recherche

Dans cette partie, nous présenterons la méthodologie choisie pour répondre à la question de recherche : « **L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ?** » en commençant par sa conception et son contexte, puis sa technique de collecte des données et son échantillonnage, ainsi que l'approche d'analyse de ces données et la méthode utilisée pour évaluer la qualité de l'étude. Nous terminerons en présentant les résultats de cette étude.

1. Présentation de la méthodologie

1.1. Conception de la recherche

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management. « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? » étant sa problématique, des consultants en management employés au sein d'un cabinet de conseil en management à un stade précoce d'adoption de l'IA (généraliste) ont été interviewés. En interviewant ces consultants en management, il a été possible de mieux comprendre ce qui les a conduit à représenter l'IA (généraliste) comme une opportunité ou comme une menace pour leur métier. Les données étant collectées par des entretiens, l'étude se veut qualitative (Jacquemin, 2018).

L'approche utilisée pour cette étude qualitative se veut quant à elle inductive. L'approche inductive a pour objectif de donner un sens à des données en les condensant dans un format résumé (Blais & Martineau, 2006). De plus, comme les résultats proviennent de multiples interprétations personnelles, cette recherche est subjective, ce qui signifie que ces résultats peuvent être interprétés différemment selon chacun (St-Cyr Tribble & Saintonge, 1999).

L'étude qualitative est donc adaptée à cette recherche car elle permet de mettre l'accent sur l'expérience et l'opinion des tous les consultants en management, ce qui est essentiel pour comprendre comment ils perçoivent l'IA (généraliste). En particulier, l'approche inductive permet de construire une nouvelle théorie à partir des données collectées, ce qui est pertinent lorsque l'objectif est d'explorer et de combler une lacune dans la recherche scientifique, comme c'est le cas avec l'impact de l'IA sur le métier de consultant en management (Thietart, 2014).

1.2. Contexte de la recherche

Cette recherche étudie les consultants en management, en cours de mission ou ayant déjà eu au moins une mission et étant familier avec l'Intelligence Artificielle (généralive), employés au sein d'un cabinet de conseil en management à un stade précoce d'adoption de l'IA (généralive).

Fondé en 2007, ce cabinet de conseil en management belge emploie plus de 50 consultants en management dont la moyenne d'âge est d'environ 28 ans. Il accompagne ses clients autour de quatre grands secteurs d'activité : « Life Sciences & Telecom », « Financial Services Advisory », « B2B, Industry & Public Sector » et « FMCG, Retail & Energy » en leur fournissant des services de conseil dans un large éventail de domaines du management : Project Management, Supply Chain, Procurement, Quality & Process Excellence, Financial Management, Risk Management, Transformation, Innovation, Value Creation, Change Management, Lean, Agile, Data, et Sustainability.

1.3. Collecte des données et échantillonnage

Les données collectées auprès des consultants en management employés au sein du cabinet de conseil en management présenté au point précédent proviennent d'un guide d'entretien semi-directif composé de 10 questions (voir Annexe 1). Cette technique de collecte des données étant basée sur des questions ouvertes, elle permet d'orienter le discours des intervenants à partir de questions prédéfinies tout en leur laissant une liberté de pensée et d'expression (Jacquemin, 2018).

La recherche étant subjective, la technique d'échantillonnage utilisée est l'échantillonnage raisonné. L'échantillonnage raisonné se fie à un jugement personnel pour choisir les individus qui semblent pouvoir fournir des informations pertinentes par rapport à l'objectif de cette recherche (Thietart, 2014). C'est pourquoi, chaque intervenant a été informé au préalable de l'objectif de la recherche pour s'assurer de sa représentativité dans l'échantillon. De plus, chacun a été rassuré sur la confidentialité et l'anonymat de ses réponses.

L'échantillon est donc constitué de consultants en management familiers avec l'Intelligence Artificielle (généralive) et en cours de mission ou ayant déjà eu au moins une mission parmi les domaines du management cités au point précédent, ce qui permet de voir les différentes applications de l'IA (généralive) dans ces domaines du management. La taille de l'échantillon est de 11 consultants en management car chaque nouvel entretien à partir du 7e n'a rien amené de neuf, la saturation a donc été atteinte (Jacquemin, 2018).

Les entretiens se sont déroulés en présentiel ou en visioconférence en fonction de la disponibilité des intervenants et ont duré environ 25 minutes. Ils ont été enregistrés avec leur consentement, ce qui a permis, d'une part, d'être plus à l'écoute dans l'échange avec eux et, d'autre part, de recueillir toutes les informations importantes sans risquer d'en perdre. Par la suite, les enregistrements ont été retranscrits littéralement pour faciliter l'analyse (voir Annexe 3).

1.4. Analyse des données

Les données étant collectées par une étude qualitative inductive, l'approche d'analyse utilisée est l'analyse par résumé (Pleyers, 2023). Cette approche analyse les données de la façon suivante :

- 1) Préparer les données retranscrites dans un format de texte commun pour chaque entretien (Soulet, 2023).
- 2) Procéder à une lecture attentive et approfondie du texte préparé jusqu'à familiarité de son contenu et émergence des informations les plus révélatrices de l'objectif de la recherche (Soulet, 2023).
- 3) Résumer les informations émergées sur base des thèmes spécifiés dans le guide d'entretien semi-directif (Pleyers, 2023).

1.5. Validation de la recherche

Les deux critères utilisés pour permettre au lecteur d'avoir confiance dans les résultats de cette recherche sont les suivant :

- 1) Un pré-test du guide d'entretien semi-directif. Guba et Lincoln (1994) expliquent que tester le guide d'entretien semi-directif avant la collecte des données permet de s'assurer de la bonne compréhension des questions et donc d'avoir des données collectées de meilleure qualité.
- 2) La vérification auprès des intervenants. Thomas (2006) explique que donner l'occasion aux intervenants de juger si les thèmes spécifiés dans le guide d'entretien semi-directif sont bien reliés à leurs expériences personnelles, et de porter une attention particulière sur les retranscriptions et sur l'interprétation du chercheur des informations émergées de celles-ci, permet d'améliorer la crédibilité des résultats.

2. Présentation des résultats

Les résultats de cette recherche sont divisés sur base des cinq thèmes spécifiés dans le guide d'entretien semi-directif : application de l'IA (général) aux tâches opérationnelles du processus de mission, l'art du prompt, formation continue à l'IA (général), opportunité de l'IA (général) pour le métier, menace de l'IA (général) pour le métier.

La moyenne d'âge des consultants en management employés au sein du cabinet de conseil en management qui fait l'objet de la recherche étant d'environ 28 ans, l'expérience moyenne des 11 consultants en management (ou CM) interviewés est d'environ 2 ans. Ces 11 intervenants exécutent actuellement une mission ou ont déjà exécuté précédemment au moins une mission dans les trois secteurs d'activité suivants (voir Annexe 2) :

- 2 CM dans « B2B, Industry & Public Sector » : Parmi les missions dans ce secteur d'activité, CM1 a exécuté le transfert de la comptabilité AP et AR à un shared service center et CM8 a exécuté l'achat de pièces de rechange et de réparation.
- 5 CM dans « FMCG, Retail & Energy » : Parmi les missions dans ce secteur d'activité, CM2 a exécuté le reporting par le biais d'une utilisation des langages de programmation Python, SQL et VBA, CM6 exécute la gestion d'une transition IT, CM7 a exécuté le contact client par le biais d'une utilisation des logiciels SAP, Salesforce et Odigo, CM9 a exécuté l'analyse du pricing, et CM11 exécute la gestion des tickets Jira par le biais d'une utilisation des logiciels Excel et Power BI.
- 4 CM dans « Financial Services Advisory » : Parmi les missions dans ce secteur d'activité, CM3 a exécuté la gestion people et opérationnelle d'une période de migration d'une entité à une autre, CM4 a exécuté le développement managérial de la facturation par le biais d'une utilisation du langage de programmation Excel VBA et d'une transition IT, CM5 exécute la gouvernance et le support des paiements et signatures électroniques et la réalisation de tests sur des opérations financières, et CM10 a exécuté la relation client.

Parmi ces trois secteurs d'activité, les 11 consultants en management opèrent actuellement ou ont déjà opéré précédemment dans huit domaines du management : Supply Chain, Procurement, Quality & Process Excellence, Financial Management, Risk Management, IT Transformation, Change Management, et Data, chacun ayant des tâches opérationnelles qui lui sont propres (voir Annexe 2).

2.1. Application de l'IA (générationnelle) aux tâches opérationnelles du processus de mission

Parmi ces tâches opérationnelles dans les huit domaines du management, chaque consultant en management a sa propre opinion concernant l'application de l'IA (générationnelle) à celles-ci. Voici leur réponse en fonction du secteur d'activité du client et du/des domaine(s) du management de leur mission actuelle ou précédente :

- « B2B, Industry & Public Sector » :

- CM1 a opéré dans Quality & Process Excellence : Les tâches au sein du processus sur base duquel CM1 a exécuté sa mission précédente consistaient à optimiser le processus interne et organiser des workshops avec le shared service center.

CM1 appliquerait l'IA (générationnelle) à ces tâches pour générer un processus standardisé et surmonter les barrières linguistiques.

- CM8 a opéré dans Procurement et Supply Chain : Les tâches au sein du processus sur base duquel CM8 a exécuté sa mission précédente consistaient à sourcer le fournisseur adéquat, négocier ses offres et répondre à la demande des clients.

CM8 appliquerait l'IA (générationnelle) à ces tâches pour générer une pensée stratégique.

- « FMCG, Retail & Energy » :

- CM2 a opéré dans Data et Quality & Process Excellence : Les tâches au sein du processus sur base duquel CM2 a exécuté sa mission précédente consistaient à collecter des données via Python, SQL, VBA et optimiser le processus d'analyse de ces données pour le reporting.

CM2 appliquerait l'IA (générationnelle) à ces tâches pour générer une résolution de problèmes éventuels dans le code.

- CM6 opère dans IT Transformation : Les tâches au sein du processus sur base duquel CM6 exécute sa mission actuelle consistent à onboarder les employés dans l'utilisation de nouvelles technologies de l'information.

CM6 ne voit pas comment appliquer l'IA (généralive) à ces tâches étant donné l'importance du contact humain qu'elles requiert. « *Ils ont besoin que je sois là pour eux, ils ont besoin que je les rassure.* », explique CM6.

→ CM7 a opéré dans Financial Management et Data : Les tâches au sein du processus sur base duquel CM7 a exécuté sa mission précédente consistaient à communiquer par téléphone avec les clients qui avaient des factures d'énergie impayées via Odigo et analyser des données via SAP, Salesforce.

CM7 ne voit pas comment appliquer l'IA (généralive) à la communication avec les clients étant donné l'importance de la compétence communicationnelle et la compétence de résolution des conflits qu'elle requiert. Cependant, l'intervenant appliquerait l'IA (généralive) à l'analyse des données pour générer des fiches clients.

→ CM9 a opéré dans Financial Management et Quality & Process Excellence : Les tâches au sein du processus sur base duquel CM9 a exécuté sa mission précédente consistaient à fournir des formules de prix et optimiser le processus d'analyse de ces formules de prix pour le pricing.

CM9 appliquerait l'IA (généralive) à ces tâches pour générer des informations sur le secteur d'activité du client plus rapidement et une automatisation des formules de prix.

→ CM11 opère dans Quality & Process Excellence et Data : Les tâches au sein du processus sur base duquel CM11 exécute sa mission actuelle consistent à corriger les bugs dans le progiciel SAP S/4HANA pour la gestion des tickets Jira en créant une database via Excel et un dashboard automatique via Power BI.

CM11 appliquerait l'IA (généralive) à ces tâches pour générer une automatisation de la correction des bugs et une database plus claire.

- « Financial Services Advisory » :

→ CM3 a opéré dans Change Management : Les tâches au sein du processus sur base duquel CM3 a exécuté sa mission précédente consistaient à motiver les employés et les accompagner à atteindre leurs targets.

CM3 appliquerait l'IA (généralive) à ces tâches pour générer les calculs des KPIs des employés.

→ CM4 a opéré dans Financial Management, Quality & Process Excellence, Data et IT Transformation : Les tâches au sein du processus sur base duquel CM4 a exécuté sa mission précédente consistaient à développer un processus de gestion des factures impayées via Excel VBA et un onboarding des employés dans l'utilisation de nouvelles technologies de l'information.

CM4 appliquerait l'IA (généralive) à ces tâches pour générer du code et un plan de formation aux nouvelles technologies de l'information.

→ CM5 opère dans Financial Management : Les tâches au sein du processus sur base duquel CM5 exécute sa mission actuelle consistent à organiser des meetings avec les stakeholders et documenter la procédure des tests.

CM5 appliquerait l'IA (généralive) à ces tâches pour générer des supports visuels pour les meetings et une procédure documentée plus rapidement.

→ CM10 a opéré dans Financial Management : Les tâches au sein du processus sur base duquel CM10 a exécuté sa mission précédente consistaient à résoudre les dossiers des clients qui souhaitaient restituer leur terminal de paiement.

CM10 ne voit pas comment appliquer l'IA (généralive) à ces tâches étant donné que le secteur d'activité du client est le secteur bancaire, ce qui fait qu'il bloquait l'utilisation de l'IA (généralive) pour des raisons de protection des données.

« Mais je sais que [Nom du client] développe eux-mêmes leur propre outil d'IA généralive pour justement pouvoir s'en servir, sans avoir des dangers de sécurité. », explique CM10.

2.2. L'art du prompt

Lorsqu'il a été demandé aux 11 consultants en management quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien le processus de mission, voici les soft skills et les hard skills qui sont ressorti :

Soft skills	Hard skills
• La communication • L'esprit analytique	• La maîtrise de la Suite Microsoft Office

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • L’adaptabilité • L’autonomie • La proactivité • La curiosité • La compréhension du client • L’esprit critique • La flexibilité • La rigueur • La négociation • La gestion d’équipe | <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance en langage de programmation |
|---|--|

Selon les 11 intervenants, les compétences clés nécessaires pour mener à bien le processus de mission sont essentiellement des soft skills. « *Donc ici chez [Nom du cabinet], on est sur de l’opérationnel et non sur du stratégique et dans l’opérationnel, je trouve qu’il y a énormément de soft skills qui sont nécessaires* », explique CM6. En effet, les hard skills peuvent s’apprendre sur le « *tas* » comme le souligne CM9. CM5 confirme cette importance des soft skills en expliquant que les consultants en management doivent être capable de s’adapter aux différents logiciels utilisés par le client.

Concernant maintenant la question de savoir si les 11 consultants en management pensent que l’art du prompt est aujourd’hui une compétence à maîtriser au même titre que celles qu’ils ont cité ci-dessus, 6 pensent que oui, 1 pense que non et 4 sont partagés.

Ces 6 consultants en management pensent que l’art du prompt est une compétence à maîtriser au même titre que la communication. A la façon d’une communication entre deux humains, la maîtrise de l’art du prompt peut permettre à un humain de communiquer efficacement avec les outils d’IA générative tels que ChatGPT pour fournir des solutions opérationnelles en résolution de problèmes plus rapidement. Toutefois, bien que les 6 consultants en mangement pensent que oui, l’un d’eux ne pense pas que l’art du prompt soit une compétence à maîtriser aujourd’hui mais plutôt à l’avenir.

Ce consultant en management pense que l’art du prompt n’est pas aujourd’hui une compétence à maîtriser au même titre que celles citées ci-dessus car les réponses générées par ChatGPT par exemple peuvent manquer de créativité parfois, étant donné que tout le monde peut poser les mêmes questions à cet outil. L’utilisation des outils d’IA générative peut donc empêcher les

consultants en management de se différencier. Le consultant en management pense même qu'utiliser ChatGPT c'est « *un peu tricher* ».

Parmi les 4 consultants en management étant partagés, 2 pensent que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser au même titre que celles citées ci-dessus mais en fonction des missions. Pour les missions plus portées sur le contact humain, cette maîtrise de l'art du prompt peut ne pas être nécessaire. Les 2 autres pensent que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser mais pas au même titre que celles citées ci-dessus. En effet, ces 2 consultants en management nuancent leurs opinions en expliquant que les soft skills et les hard skills cités ci-dessus sont plus spécifiques au métier de consultant en management. Par exemple, dans le cas d'une utilisation du langage de programmation Python, le consultant en management doit avoir un minimum de connaissance du sujet pour être capable de remettre en question le code généré par l'IA, d'où l'importance d'avoir un esprit critique développé.

2.3. Formation continue à l'IA (générative)

En ce qui concerne la question de savoir si les 11 consultants en management pensent que l'absence de formation continue à l'IA (générative) au sein du cabinet de conseil en management où ils travaillent comme employé représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie, tous pensent que non actuellement. En effet, l'IA (générative) étant un « *hot topic* » et les intervenants étant de la génération Z (génération des personnes nées entre 1995 et 2015, qui ont grandi avec Internet), ils sont curieux d'apprendre spontanément cette technologie et ont donc déjà une utilisation basique des outils d'IA générative. Cependant, bien que le cabinet de conseil en management qui fait l'objet de la recherche soit à un stade précoce d'adoption de l'IA (générative) (CM8 explique qu'une expérimentation a été réalisée au sein du cabinet), dans le cas où cette technologie y serait de plus en plus adoptée, ces 11 consultants en management pensent alors que l'absence de formation continue peut représenter un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie, notamment pour les générations précédentes. Cette présence de formation continue à l'IA (générative) peut permettre à tous les consultants en management d'être sur un pied d'égalité. De plus, « *je pense que s'il y avait une formation continue, ça prouverait aux consultants qu'ils ne doivent pas avoir honte et qu'ils ne doivent pas être gêné en utilisant tous les outils d'IA générative qu'ils ont à disposition* », explique CM6, ce qui peut permettre de changer la vision du consultant en management expliquée au thème précédent, qui pense qu'utiliser ChatGPT c'est « *un peu tricher* ». CM11 conclut en disant « *je pense que le workshop que j'ai reçu chez [Nom d'un cabinet] (cabinet de conseil en management concurrent où CM11*

a effectué son stage de fin d'études) sur comment utiliser ChatGPT m'a beaucoup servi et je pense que ça servirait énormément a beaucoup de consultants » car « si on ne sait pas prompter correctement, ça se voit directement qu'on a juste utilisé ChatGPT et qu'on a ensuite copié-collé ».

2.4. Opportunité de l'IA (généralive) pour le métier

Lorsque qu'il a été demandé aux 11 consultants en management en quoi l'IA (généralive) peut représenter une opportunité pour leur métier, voici celles qui sont ressorties :

- L'automatisation de certaines tâches : Les 11 consultants en management expliquent qu'automatiser les tâches à moins forte valeur ajoutée peut permettre de gagner du temps pour se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. De plus, CM10 explique *« Ça pourrait être aussi au niveau de la créativité. C'est que l'IA généralive peut nous générer plein de différentes manières d'aborder une thématique à laquelle on n'aurait pas forcément pensé de nous-mêmes. »*. Toutefois, en fonction des missions, certains consultants en management pensent que certaines tâches ne peuvent pas être automatisées, notamment celles qui sont plus portées sur le contact humain.
- L'augmentation de la performance : Les 11 consultants en management pensent qu'ils seront plus performants dans un monde d'IA (généralive). *« Dans un monde d'IA généralive, je pense qu'on ne peut qu'être plus performant à ce moment-là. »*, explique CM2. De plus, CM8 explique *« Je pense que si je savais bien maîtriser l'IA généralive, je serais plus performante. Parce que justement, ça pourrait apporter des perspectives auxquelles on ne pense pas forcément tout seul. »*, d'où l'importance de maîtriser l'art du prompt. Ces 11 consultants en management pensent qu'en utilisant l'IA (généralive), ils peuvent générer des connaissances et résoudre des problèmes plus rapidement. CM11 conclut en disant *« Je pense que je serai beaucoup plus efficace et efficient, plus rapide dans les tâches que je peux réaliser. Et si je suis plus rapide, ça veut dire que je peux aussi également faire d'autres choses en plus. »*, ce qui signifie davantage de disponibilité pour le client et davantage d'expérience pour le consultant en management.

Finalement, l'IA (généralive) *« c'est un peu comme un professeur à qui on poserait parfois une question pour qu'il nous aiguille à avancer sur un sujet ou sur quelque chose. J'ai presque envie de dire qu'on a continuellement un petit ange gardien au-dessus de notre tête qui peut nous aider à résoudre les problèmes du client »*, explique CM9.

2.5. Menace de l'IA (généralive) pour le métier

A l'inverse, lorsqu'il a été demandé aux 11 consultants en management en quoi l'IA (généralive) peut représenter une menace pour leur métier, voici celles qui sont ressorties :

- L'automatisation de certaines tâches : A contrario, certains consultants en management expliquent que cette automatisation de certaines tâches, qu'elles soient à moins forte ou plus forte valeur ajoutée, peut « voler » une partie de leur travail et donc craignent qu'ils ne soient plus « nécessaires » dans toutes les phases de leurs missions. De plus, CM7 explique que si les tâches sont de plus en plus automatisées, les compétences seront de moins en moins développées.
- La génération d'erreurs : L'IA (généralive) pouvant générer des erreurs, CM2 met en évidence la nécessité pour les consultants en management d'avoir un certain niveau d'expertise pour pouvoir remettre en question les réponses générées.
- L'enfermement : CM8 explique que plutôt que d'aller poser des questions aux employés ou aux managers, le consultant en management risque de « s'enfermer » dans l'utilisation des outils d'IA généralive par peur de se faire passer pour quelqu'un qui ne sait pas. D'où l'importance de la communication comme compétence clé pour mener à bien le processus de mission.
- Le remplacement : « La menace serait que les entreprises commencent à s'intéresser à l'Intelligence Artificielle généralive, que ça devienne de plus en plus simple à utiliser et que du coup, plutôt que de passer par des consultants qui auraient une certaine expertise dans un domaine, elles passent directement par des outils d'IA généralive et que donc notre métier devienne éventuellement obsolète. », explique CM9. Toutefois, CM3 se veut plus optimiste en disant « L'IA ne représentera jamais une menace parce que tant que le monde existe, l'humain aura toujours sa place dans la société. Et surtout quand on parle du travail de management qui est tourné vers l'humain, l'IA ne pourra jamais remplacer l'humain, mais ça sera toujours un complément à ce que l'humain peut faire, clairement. Je ne vois pas l'IA comme étant une menace pour la société ou pour le métier, mais plutôt comme étant un complément dans ce que nous faisons ».

Conclusion et discussion

Dans cette partie, nous répondrons à la question de recherche : « **L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ?** » en présentant les principales conclusions de la confrontation de l'exploration empirique avec l'exploration théorique. Enfin, nous discuterons des implications pratiques, ainsi que des limites de la recherche et des suggestions pour des recherches futures.

1. Confrontation de l'exploration empirique avec l'exploration théorique

Cette recherche démontre que l'Intelligence Artificielle a un impact varié sur le métier de consultant en management avec toutefois des convergences et des divergences entre l'exploration empirique et l'exploration théorique.

L'IA (générative) peut s'appliquer à des tâches opérationnelles dans des domaines du management diversifiés, allant de la génération de supports visuels à la traduction, en passant par la génération d'informations et de résolution de problèmes. Ces exemples d'application de l'IA (générative) viennent s'ajouter à celles décrites par Kamaruddin (2023) au processus de mission hiérarchisé en huit objectifs fondamentaux du management consulting de Turner (1982). Alors que Kamaruddin (2023) explique que ChatGPT peut s'appliquer à l'objectif 1 de ce processus de mission en aidant davantage le client à prendre des décisions éclairées et à l'objectif 4 en formulant des recommandations de meilleure qualité, la génération d'informations peut également s'appliquer à l'objectif 1 en fournissant des informations externes au client plus rapidement et la génération de résolution de problèmes peut s'appliquer à l'objectif 3 en résolvant les problèmes que rencontre le client également plus rapidement. De plus, la génération d'automatisation de la correction des bugs dans le domaine du management Data est un autre exemple d'application de l'IA (générative) car elle peut s'appliquer à l'objectif 7 du processus de mission mis à disposition par Turner (1982) en facilitant l'apprentissage du client.

Toutefois, certains consultants en management soulignent que l'IA (générative) ne peut pas s'appliquer à toutes les tâches opérationnelles comme celles basées sur le contact humain tel qu'onboarder les employés et communiquer par téléphone avec les clients. Un autre consultant en management met en évidence que l'utilisation de l'IA (générative) peut être bloquée par le client si son secteur d'activité est le secteur bancaire pour des raisons de protection des données.

Pour minimiser ce risque éthique, ce type de client développe en interne son propre outil d'IA générative.

L'IA (générative) a donc un impact positif global sur l'interconnexion des phases du processus de mission.

Cependant, pour que l'IA (générative) ait un impact positif global sur le processus de mission, le consultant en management doit être capable d'utiliser cette technologie, autrement dit, il doit maîtriser l'art du prompt. Aussi bien théoriquement qu'empiriquement, l'art du prompt est considéré par White et al. (2023) et la majorité des consultants en management interviewés comme étant une compétence clé. Pour certains, l'art du prompt est même une compétence à maîtriser au même titre que la communication. En effet, être capable de communiquer efficacement avec les outils d'IA générative en appliquant le catalogue de modèles de prompt classés en six catégories de White et al. (2023) peut fournir des solutions opérationnelles en résolution de problèmes, plus rapidement.

Quelques intervenants en revanche, pensent que développer son esprit critique est plus important que maîtriser l'art du prompt car si le consultant en management ne possède pas un minimum de connaissance sur un sujet, il risque d'être incapable de remettre en question les réponses générées par l'IA.

La combinaison de la maîtrise de l'art du prompt et d'un esprit critique développé est donc nécessaire pour avoir cet impact positif global.

L'absence de formation continue à l'IA (générative) peut représenter un risque éthique d'incapacité de maîtriser l'art du prompt. Alors que Deloitte, par exemple, a déjà mis en place un programme de formation continue qui forme ses consultants en management à comprendre les capacités de cette technologie, les 11 consultants en management interviewés pensent que cette absence de formation continue à l'IA (générative) peut représenter un risque éthique uniquement dans le cas où cette technologie serait de plus en plus adoptée au sein du cabinet où ils travaillent comme employé mais pas pour une utilisation basique. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces 11 intervenant sont de la génération Z. Dès lors, si la question avait été posée aux générations précédentes, peut-être que la réponse aurait été différente.

La présence de formation continue à l'IA (généralive) minimise donc le risque éthique pour le consultant en management d'être incapable de maîtriser l'art du prompt.

L'intégration de l'IA (généralive) est vue comme une opportunité pour les raisons suivantes :

- L'automatisation de certaines tâches. Tant Manyika et al. (2017) que les 11 consultants en management interviewés s'accordent à dire qu'automatiser les tâches à moins forte valeur ajoutée, étant répétitives et chronophages, peut permettre de gagner du temps pour se concentrer sur des tâches « Knowledge-Intensive », c'est-à-dire des tâches à plus forte valeur ajoutée nécessitant leur expertise et leur jugement.
- L'augmentation de la performance. L'opinion des 11 intervenants converge avec les résultats de l'étude menée par Dell'Acqua et al. (2023). Dans un monde d'IA (généralive), ces 11 consultants en management pensent être plus productifs en générant des connaissances et résolvant des problèmes plus rapidement. En utilisant cette technologie, ils pensent également produire des résultats de meilleure qualité car l'IA (généralive) fournit parfois des perspectives auxquelles les consultants en management eux-mêmes ne penseraient pas spontanément.

L'IA (généralive) est donc d'un côté une opportunité pour le métier de consultant en management pouvant être vue comme un mentor qui accompagne l'intervention du consultant en management.

L'intégration de l'IA (généralive) est également vue comme une menace pour les raisons suivantes :

- L'automatisation de certaines tâches. Parmi les 11 consultants en management interviewés, quelques-uns pensent toutefois que cette opportunité peut également représenter une menace si l'IA (généralive) remplace certaines phases de leurs missions et empêche le développement des compétences. Leur crainte est de ne plus se sentir pleinement nécessaire dans leurs interventions.
- La génération de biais et d'erreurs. Tant Schlagwein et Willcocks (2023) que certains consultants mettent en évidence que l'IA peut générer des biais et des erreurs, d'où l'importance du niveau d'expérience des consultants en management.

- La non-maîtrise des outils d'IA générative. Aussi bien Frey (2023) que les 11 intervenants s'accordent à dire que la non-maîtrise de l'IA pour des tâches « high-skilled » risque d'entraîner une incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie.
- L'enfermement. L'opinion d'un des 11 consultant en management converge avec les résultats de l'étude menée par Gînguță et al. (2023). Parmi leurs préoccupations éthiques, il y a la désintégration du lien social, ce qui rejoint le risque pour le consultant en management de s'enfermer dans l'utilisation des outils d'IA générative plutôt que d'aller poser des questions aux employés ou aux managers par peur de se faire passer pour quelqu'un qui ne sait pas.
- Le remplacement. Selon Mihalicz (2024), l'IA changera le métier de consultant en management mais ce bouleversement résidera principalement dans la manière dont cette technologie l'aidera, plutôt qu'elle ne le remplacera. En effet, comme le confirme l'un des 11 intervenants, l'IA ne remplacera pas le métier de consultant en management car étant tourné vers l'humain, cette technologie sera complémentaire à ce métier. Cependant, tous les consultants en management interviewés ne partagent pas cette opinion mais émettent plutôt l'hypothèse d'une obsolescence du métier dans le cas où les outils d'IA générative seraient tellement accessibles aux entreprises qu'à long terme, elles ne sollicitent plus les services proposés par les cabinets de conseil en management.

L'IA (générative) est donc d'un autre côté une menace pour le métier de consultant en management si les cabinets de conseil en management n'accordent pas suffisamment d'importance à cet enjeu.

En conclusion, l'IA représente davantage une opportunité qu'une menace pour le métier de consultant en management. A l'image d'un mentor, l'IA générative accompagne l'intervention du consultant en management. Son impact sur le processus sur base duquel il exécute ses missions est positif. Cette technologie permet d'automatiser des tâches répétitives et chronophages pour qu'il se concentre sur des tâches à plus forte valeur ajoutée et d'augmenter sa performance en termes de productivité et de qualité de ses conseils. De plus, elle ne peut pas remplacer ses compétences humaines nécessaires pour mener à bien le processus de mission. L'art du prompt et un esprit critique développé sont essentiels pour maximiser l'utilisation de l'IA générative. La mise en place d'un programme de formation continue à l'IA générative au sein des cabinets de conseil en management peu minimiser le risque éthique pour le consultant

en management d'être incapable de maximiser cette utilisation des outils d'IA générative. Plutôt que de voir l'IA comme un substitut à son métier, le consultant en management devrait la voir comme une alliée en y combinant son intelligence humaine.

2. Implications pratiques

Tout comme Deloitte, par exemple, avec le lancement de son chatbot interne PairD, le cabinet de conseil en management qui fait l'objet de la recherche est également déjà monté dans le train de l'Intelligence Artificielle générative avec son expérimentation réalisée auprès des consultants en management employés en son sein. Bien que cette implication pratique ne soit pas à la même échelle que Deloitte, cela montre l'intérêt du cabinet pour cette technologie.

Toutefois, avant cette expérimentation, la plupart des consultants en management utilisaient déjà spontanément ChatGPT, ce qui peut susciter des préoccupations concernant le risque éthique de protection des données. C'est pourquoi, il pourrait être important pour le cabinet de conseil en management de conscientiser ses employés sur ce risque éthique.

De plus, l'un des 11 consultants en management a expliqué qu'il a eu un workshop durant son stage de fin d'études au sein d'un cabinet de conseil en management concurrent à celui qui fait l'objet de la recherche sur comment utiliser ChatGPT. Il souligne que ce workshop l'a beaucoup aidé et qu'il pense que ça pourrait en aider d'autres. Fort de ce constat, il pourrait être pertinent pour le cabinet de conseil en management d'organiser des sessions de formation sur l'utilisation des outils d'IA générative.

3. Limites et recherches futures

La confrontation de l'exploration empirique avec l'exploration théorique a permis de tirer des conclusions intéressantes. Cependant, cette recherche présente des limites.

La première limite concerne la collecte des données et l'échantillonnage. Il aurait été intéressant de rencontrer des experts dans le domaine de l'Intelligence Artificielle. Leur expertise aurait très certainement enrichi les conclusions en fournissant des insights plus nuancés sur l'utilisation et l'application de l'IA de manière générale, ainsi que dans le domaine du management consulting.

De plus, l'âge moyen des consultants en management rencontrés est d'environ 28 ans dans le cabinet de conseil en management qui fait l'objet de la recherche. Bien que ces personnes soient généralement à l'aise avec les nouvelles technologies, leur peu d'expérience liée à leur jeune âge peut constituer une limite. En effet, un échantillon plus hétérogène incluant différentes

tranches d'âge, plusieurs niveaux d'expérience et d'acceptation ou d'aisance avec l'IA aurait pu donner une vision plus « équilibrée » de l'impact de l'IA sur le métier de consultant en management.

Toujours dans cette optique d'enrichir l'étude, il aurait été judicieux de contacter des consultants en management employés au sein d'un cabinet de conseil en management où l'IA générative est déjà adoptée. Grâce à leurs expériences et leur utilisation quotidienne de l'IA générative dans différentes missions, ces consultants en management auraient pu ainsi donner des exemples concrets d'intégration réussie de l'IA générative. Ils auraient pu présenter les freins et les obstacles rencontrés, ainsi que les défis à relever pour l'avenir.

En outre, étant donné que les utilisations et les perceptions de l'IA générative peuvent varier d'un pays à l'autre, étendre l'étude au-delà de la Belgique aurait renforcé l'idée de l'impact, qu'il soit positif ou négatif, de l'IA sur le métier de consultant en management.

Pour des recherches futures, il serait donc opportun d'élargir l'échantillon en incluant des experts en IA, ainsi que des consultants en management d'âges et d'expériences diverses. De plus, recueillir l'avis de consultants en management qui appliquent l'IA générative dans leurs tâches et étendre l'étude au niveau international apporterait des perspectives nouvelles à cette recherche.

Bibliographie

Aharoni, Y. (1997). *Changing Roles of State Intervention in Services in an Era of Open International Markets*. State University of New York Press. En ligne <https://archive.org/details/changingrolesofs0000unse/page/n381/mode/2up>

Albagnac, D. (s. d.). *L'Intelligence Artificielle Générative : Comment ça fonctionne ?* Nextra. En ligne <https://www.nextra-partners.com/lia-generative-comment-ca-fonctionne/>, consulté le 17 mars 2024

BBC News Afrique. (2023). *L'intelligence artificielle au travail : comment l'IA va transformer la journée de travail*. En ligne <https://www.bbc.com/afrique/monde-65659700>

Blais, M., & Martineau, S. (2006). *L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes*. *Recherches Qualitatives*, 26(2), 1-18. En ligne [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26\(2\)/blais_et_martineau_final2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(2)/blais_et_martineau_final2.pdf)

Burwood Partners. (2024). *Navigating the Tides of Change: Current Challenges in the Management Consulting Industry* (October 2023). En ligne <https://www.burwoodpartners.com/post/navigating-the-tides-of-change-current-challenges-in-the-management-consulting-industry-october-2023#:~:text=Navigating%20the%20Tides%20of%20Change%3A%20Current%20Challenges%20in,Addressing%20Sustainability%20and%20ESG%20Concerns%20.%20.%20.%20%C3%89%20suppl%C3%A9mentaires>

Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). *Management consulting: a review of fifty years of scholarly research*. *Management Research Review*, 42(8), 902-925. En ligne <https://doi.org/10.1108/mrr-03-2018-0100>

Christensen, C. M., Wang, D., & van Bever, D. (2013). *Consulting on the Cusp of Disruption*. *Harvard Business Review*. En ligne <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption>

Crochet-Damais, A. (2022). *AI winter : qu'est-ce que l'hiver de l'IA ?* *Journal Du Net*. En ligne <https://www.journaldunet.fr/intelligence-artificielle/guide-de-l-intelligence-artificielle/1501295-ai-winter/>

Data Science Team. (2020). Comprendre les bases des réseaux neuronaux artificiels. Data Science. En ligne <https://datascience.eu/fr/apprentissage-automatique/comprendre-les-reseaux-de-neurones/>

Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraye, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24-013. SSRN. En ligne <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4573321>

Deloitte. (s. d.-a). Ethique et Gouvernance. En ligne <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/risque-compliance-et-contrôle-interne/solutions/ethique-et-gouvernance.html>, consulté le 9 avril 2024

Deloitte. (s. d.-b). Les Principes éthiques et de Comportement Professionnel de DTTL (ou « Global Code »). En ligne https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/about-deloitte/deloitte_global-code-fr.pdf, consulté le 9 avril 2024

Deloitte. (2024). Deloitte launches internal chatbot, PairD, now available in Belgium. En ligne <https://www.deloitte.com/be/en/about/press-room/paird-ai-chatbot.html>

Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2023). Generative AI. Bus Inf Syst Eng, 66(1), 111-126 (2024). En ligne <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7>

Fountain, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-Powered Organization. Harvard Business Review. En ligne <https://hbr.org/2019/07/building-the-ai-powered-organization>

Furious Squad. (2023). Guide complet sur l'automatisation des tâches : optimisez vos processus. En ligne <https://www.furious-squad.com/automatisation-taches/>

Gînguță, A., Ștefea, P., Noja, G. G., & Munteanu, V. P. (2023). Ethical Impacts, Risks and Challenges of Artificial Intelligence Technologies in Business Consulting: A New Modelling Approach Based on Structural Equations. Electronics, 12(6), 1462. En ligne <https://doi.org/10.3390/electronics12061462>

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Sage Publications, Inc. En ligne <https://ethnographyworkshop.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/11/guba-lincoln-1994-competing-paradigms-in-qualitative-research-handbook-of-qualitative-research.pdf>

Guerdoux, C. (2020). Le consulting. Christophe Guerdoux. En ligne <https://christopheguerdoux.com/consulting/>

IBM. (s. d.). Qu'est-ce que l'intelligence artificielle (IA) ? En ligne https://www.ibm.com/fr-fr/topics/artificial-intelligence?mhsrc=ibmsearch_a&mhq=Comprendre%20les%20diff%26acute%3Brents%20types%20d%26CloseCurlyQuote%3Bintelligence%20artificielle, consulté le 10 mars 2024

Jacquemin, A. (2017-2018). Séminaire d'accompagnement du mémoire en gestion : Focus sur la méthodologie qualitative de recherche.

Kamaruddin, R. I. (2023). ChatGPT and the Future of Management Consulting: Opportunities and Challenges Ahead. En ligne <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/151586/kamaruddin-idris-msms-sloan-2023-thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kassel, R. (2023). Large Language Models (LLM) : Tout ce qu'il faut savoir. DataScientest. En ligne <https://datascientest.com/large-language-models-tout-savoir>

Kniberg, H. (2024). Generative AI in a Nutshell - how to survive and thrive in the age of AI [Vidéo]. YouTube. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=2IK3DFHRFfw>

Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4e éd.). International Labour Office. En ligne https://www.google.be/books/edition/Management_Consulting/Wzjb55Gv5zoC?hl=fr&gbpv=0

LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J., & Smaje K. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company. En ligne <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P., & Dewhurst, M. (2017). Harnessing automation for a future that works. McKinsey & Company. En ligne <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>

Mellit, A., Pavan, A. M., Ogliari, E., Leva, S., & Lughi, V. (2020). Advanced Methods for Photovoltaic Output Power Forecasting: A Review. Appl. Sci., 10(2), 487. En ligne <https://doi.org/10.3390/app10020487>

Mihalicz, D. (2020). Will artificial intelligence replace management consultants? ICMCI. En ligne <https://www.cmc-global.org/content/will-artificial-intelligence-replace-management-consultants>

MinnaLearn, & University of Helsinki. (2018). Elements of AI. En ligne <https://www.elementsofai.be/fr>

Oh, A. (s. d.). Neuroscience and Management Consulting: "Unlocking New Frontiers for Success". En ligne https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/article_on_mindpowered_methodology_for_use_in_management_consulting_with_bibliography.pdf, consulté le 7 mai 2024

Parlement européen. (2024). Loi sur l'IA de l'UE : première réglementation de l'intelligence artificielle. En ligne <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20230601STO93804/loi-sur-l-ia-de-l-ue-premiere-reglementation-de-l-intelligence-artificielle>

People Fine. (s. d.). Pyramide du conseil. En ligne <https://peoplefine.com/conseils/pyramide-du-conseil-recrutement/>, consulté le 2 mars 2024

Pleyers, G. (2023). Marketing Research: Qualitative Studies [Diapositives].

Red Hat. (2024). L'IA générative, qu'est-ce que c'est ? En ligne <https://www.redhat.com/fr/topics/ai/what-is-generative-ai#ia-g%C3%A9n%C3%A9rative--d%C3%A9finition>

Ribaud, V. (2023). Le Consulting : c'est quoi ? Prium Portage. En ligne <https://prium-portage.com/consulting-definition/>

Robert, J. (2024). IA générative (Generative AI) : Qu'est-ce que c'est ? Comment ça fonctionne ? DataScientest. En ligne <https://datascientest.com/ia-generative-tout-savoir>

Robert, J. (2020). API : qu'est-ce-que c'est et à quoi ça sert ? DataScientest. En ligne <https://datascientest.com/api-tout-savoir>

Schlagwein, D., & Willcocks, L. (2023). 'ChatGPT et al.': The ethics of using (generative) artificial intelligence in research and science. *Journal of Information Technology*, 38(3), 232-238. En ligne <https://doi.org/10.1177/02683962231200411>

Soulet, M.-H. (2023). La synthèse des données en recherche qualitative : une évidence à travailler. *Recherches qualitatives*, Hors-série « Les Actes », (27), 41-58. En ligne http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/HS27/06-rq-hs27-mh-soulet.pdf

St-Cyr Tribble, D., & Saintonge, L. (1999). Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative : quelques questionnements. *Recherches qualitatives*, (20), 113-125. En ligne http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero20/20St-Cyr-Tribble.pdf

Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod. En ligne <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093.htm>

Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246. En ligne <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>

Turner, A. N. (1982). Consulting Is More Than Giving Advice. *Harvard Business Review*. En ligne <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice>

Viard, R. (2024). Intelligence Artificielle : Comment l'IA Transforme les Cabinets Conseil et le Métier de Consultant ? Stratégies pour les Cabinets Conseil et Consultants. En ligne <https://www.cabinets-conseil.com/ia-cabinets-conseil/>

Webb, M. (2019). The Impact of Artificial Intelligence on the Labor Market. SSRN. En ligne <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3482150>

White, J., Fu, Q., Hays, S., Sandborn, M., Olea, C., Gilbert, H., Elnashar, A., Spencer-Smith, J., & Schmidt, D. C. (2023). A Prompt Pattern Catalog to Enhance Prompt Engineering with ChatGPT. En ligne <https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.11382>

Wikit. (2023). L'art du prompt : comment rédiger les meilleurs prompts. En ligne <https://www.wikit.ai/blog/rediger-les-meilleurs-prompts>

Annexes

Annexe 1. Guide d'entretien semi-directif

- 1) Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?
- 2) Pouvez-vous me décrire les tâches au sein du processus sur base duquel vous exécutez/avez exécuté votre mission actuelle/mission précédente ?
- 3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management ?
- 4) Etes-vous familier avec l'IA (générationnelle) ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?
- 5) Pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser au même titre que celles que vous avez citées à la question 3) ?
- 6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (générationnelle) au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ?
- 7) Comment appliqueriez-vous l'IA (générationnelle) aux tâches que vous avez décrites à la question 2) ?
- 8) Selon vous, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une opportunité pour votre métier ?
Et à l'inverse, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une menace pour votre métier ?
- 9) Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (générationnelle) et pourquoi ?
- 10) Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?

Annexe 2. Aperçu des intervenants

Référence du Consultant en Management	Secteur d'activité du client	Domaine(s) du management de sa mission actuelle/mission précédente
CM1	B2B, Industry & Public Sector	Quality & Process Excellence
CM2	FMCG, Retail & Energy	Data et Quality & Process Excellence
CM3	Financial Services Advisory	Change Management
CM4	Financial Services Advisory	Financial Management, Quality & Process Excellence, Data et IT Transformation
CM5	Financial Services Advisory	Financial Management
CM6	FMCG, Retail & Energy	IT Transformation
CM7	FMCG, Retail & Energy	Financial Management et Data
CM8	B2B, Industry & Public Sector	Procurement et Supply Chain
CM9	FMCG, Retail & Energy	Financial Management et Quality & Process Excellence
CM10	Financial Services Advisory	Financial Management
CM11	FMCG, Retail & Energy	Quality & Process Excellence et Data

Annexe 3. Retranscriptions des entretiens

Retranscription - CM1 :

Geerits Florentin : Ayant votre consentement, je lance l'enregistrement. Le sujet de mon mémoire étant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management, l'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de récolter votre opinion sur ma question de recherche : « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? ». Vos réponses seront confidentielles et anonymes, puis feront l'objet d'une retranscription pour analyse. Est-ce que c'est bon pour vous ?

CM1 : Oui, tout à fait.

Geerits Florentin : 1) Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?

CM1 : Alors, moi j'ai travaillé dans le secteur automobile et le principal objectif de ma mission c'était de transférer la comptabilité AP, donc comptabilité fournisseur et AR, contact client, à un shared service center. Et donc je devais organiser les workshops avec l'Inde et la Pologne, donc ce sont les pays où étaient le shared service center. Donc voilà.

Geerits Florentin : 2) Pouvez-vous me décrire les tâches au sein du processus sur base duquel vous avez exécuté votre mission précédente ?

CM1 : Alors, au début, ce que je devais faire c'est vraiment prendre conscience de tous les process. Ensuite, j'ai dû... c'étaient plusieurs phases en fait, via Teams, c'était à distance. Donc au début, je leur expliquais les process, eux les notaient, ensuite, je devais revoir leur process, puis, ils regardaient, il y avait une phase d'observation où eux regardaient comment je faisais le process, ensuite, eux, ils devaient faire le process et moi, je devais les corriger, ensuite, je devais organiser les différents workshops avec eux. Donc voilà, c'était ça la tâche.

Geerits Florentin : 3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management ?

CM1 : Euh, je dirais euh la communication, l'esprit analytique sont des choses très importantes et le fait d'aimer euh la diversité d'une mission parce qu'il faut aimer être staffé sur un peu de tout.

Geerits Florentin : 4) Etes-vous familier avec l'IA (générationnelle) ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?

CM1 : Oui, tout à fait. Donc, c'est comme un peu ChatGPT où il faut demander, on lui demande quelque chose, on lui pose une question et là, il génère un texte.

Geerits Florentin : Oui, c'est ça. C'est demander à un outil d'IA générative de générer du contenu. Donc, ça peut être en effet du texte comme vous vouliez me dire, une image, un audio, une vidéo sur base d'une requête, autrement dit sur base d'un prompt. 5) Dès lors, pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser au même titre que celle que vous avez citée à la question 3) ?

CM1 : Ben, je pense que quand même non. Pourquoi ? Parce que c'est un peu tricher parce que tout le monde peut mettre la même question dans ChatGPT par exemple et tout le monde va avoir le même texte, donc, ça fait un peu parfois, c'est un peu gênant, je trouve. Ça manque de créativité parfois.

Geerits Florentin : D'accord. C'est plus le fait qu'à ce moment-là, c'est peut-être plus difficile pour eux par exemple pour se différencier.

CM1 : Tout à fait se différencier, c'est ça.

Geerits Florentin : D'accord. 6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (générationnelle) au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ?

CM1 : Non, je ne dirais pas. Non, ça ne représente pas un risque, je dirais.

Geerits Florentin : Pourquoi ?

CM1 : Ben, parce que les personnes, voilà, chacun peut l'utiliser comme il a envie, c'est pas, c'est pas, voilà, une formation n'est pas nécessaire, je trouve.

Geerits Florentin : Et dans le cas où viendrait l'éventualité d'un environnement où c'est vraiment implémenté et ça deviendrait presque une norme de l'utiliser, à ce moment-là, vous pensez aussi que ce manque de formation ne représenterait pas spécialement un risque ?

CM1 : Si c'est vraiment obligatoire de l'utiliser, il faut une formation. Parce que sinon, les gens vont faire un peu à leur sauce, on va dire, non il faut une formation pour montrer comment faire

et aussi tous les employés pourraient dire, ah non, je n'ai pas eu de formation, donc je ne vais pas l'utiliser. Donc là, ils n'auront plus l'excuse s'il y a une formation.

Geerits Florentin : Ok. 7) Comment appliqueriez-vous l'IA (généralive) aux tâches que vous avez décrit à la question 2) ?

CM1 : Pour écrire les process, par exemple. Je dirais, voilà, écris un process type, comme ça les Indiens et les Polonais, ils ne vont pas écrire eux-mêmes le process, et je ne devrais pas nécessairement, ça ne durerait pas autant de temps, je dirais. Il n'y aurait pas aussi d'erreur de langue vu que les Indiens et les Polonais, l'anglais n'est pas leur langue maternelle, moi non plus, donc voilà. En soi, ce serait, oui, c'est comme ça que ça pourrait être appliqué.

Geerits Florentin : D'accord. 8) Selon vous, en quoi l'IA (généralive) représenterait une opportunité pour votre métier ?

CM1 : Euh, je dirais, ça automatiserait des choses. Et on passerait plus de temps sur l'analyse que sur le fait d'écrire, par exemple, des process, ou voilà.

Geerits Florentin : Et à l'inverse, en quoi l'IA (généralive) représenterait une menace pour votre métier ?

CM1 : Ça supprimerait des jobs, je pense, et des missions. Et aussi, par exemple, pour les gens plus juniors, certaines missions opérationnelles n'existeraient peut-être plus. Et donc, une mission opérationnelle, c'est bien parce qu'on peut apprendre des choses également donc euh voilà.

Geerits Florentin : 9) Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (généralive) et pourquoi ?

CM1 : Non, je ne pense pas. Ça n'affecterait pas la performance. Ça changerait peut-être le contenu des missions, je dirais.

Geerits Florentin : 10) Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?

CM1 : Non, pas spécialement.

Geerits Florentin : Merci pour votre participation, le temps consacré et votre aide.

Retranscription - CM2 :

Geerits Florentin : Ayant votre consentement, je lance l'enregistrement. Le sujet de mon mémoire étant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management, l'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de récolter votre opinion sur ma question de recherche : « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? ». Vos réponses seront confidentielles et anonymes, puis feront l'objet d'une retranscription pour analyse. Est-ce que c'est bon pour vous ?

CM2 : *Oui.*

Geerits Florentin : 1) Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?

CM2 : *Euh, je suis consultant en Data chez [Nom du cabinet]. J'avais précédemment eu une mission chez [Nom du client] en tant que Data and Risk Analyst. C'est un poste donc assez opérationnel où j'avais des livrables à faire, par le biais d'une utilisation de plusieurs langages de programmation, Python, SQL, VBA.*

Geerits Florentin : D'accord. 2) Pouvez-vous me décrire les tâches au sein du processus sur base duquel vous avez exécuté votre mission précédente ?

CM2 : *Au niveau des tâches, j'ai fait pas mal, comme je le disais précédemment, du reporting. Faire en sorte que les personnes du front office puissent avoir un livrable quotidiennement, pour lequel je récupérais des données via du Python, via du SQL, et ça faisait des transformations en Python et VBA. Donc il y avait cette partie-là, le reporting, et la partie un peu amélioration de processus, faire en sorte d'optimiser le code de récupération des données pour qu'il puisse être beaucoup plus efficient et beaucoup plus rapide, et faire en sorte d'apporter la création d'outils permettant de faciliter l'analyse des données pour le reporting.*

Geerits Florentin : D'accord. 3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management ?

CM2 : *Pour moi, les compétences clés, il y a tout d'abord le côté de l'autonomie, le côté un peu autonome, pouvoir être conscient des problématiques et savoir apprendre par soi-même, chercher ce côté problem solving, en quelque sorte. Il y a aussi pour le cas problem solving, avoir une grande capacité d'analyse, puisque le plus souvent, en tant que consultant, on va chez un client, et le client, quelque fois, lui-même n'est pas forcément au courant de tous les challenges, de toutes les problématiques. Nous, c'est souvent être alerte par rapport à tout cela,*

et pouvoir apporter des solutions, lui proposer des solutions par rapport à ces problèmes-là. Donc ça fait aussi sens de faire preuve de proactivité, qui est aussi une des compétences importantes. Et dans un secteur plus général, qui est l'IT, donc les technologies, c'est vraiment de se tenir informé en réalisant des veilles technologiques, pour toujours savoir quelles sont les nouvelles tendances, les nouveaux outils ou nouvelles librairies qui vont nous permettre de faciliter notre travail au quotidien, lorsqu'on fait de la programmation ou du développement de manière générale.

Geerits Florentin : De la curiosité.

CM2 : *C'est ça.*

Geerits Florentin : D'accord. **4) Etes-vous familier avec l'IA (générationnelle) ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?**

CM2 : *Oui, c'est le cas.*

Geerits Florentin : **5) Pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser au même titre que celles que vous avez citées à la question 3) ?**

CM2 : *L'art du prompt...*

Geerits Florentin : Oui, savoir utiliser, savoir bien prompter... Euh.

CM2 : *Savoir bien prompter est certes effectivement important, mais après cela au même titre que les compétences que j'ai citées précédemment, je ne les mettrai pas sur le même pied, sur le même palier, puisque pour moi, l'art du prompt est vraiment important, mais les compétences citées précédemment restent des compétences vraiment fondamentales pour le travail et sont beaucoup plus importantes à ce moment-là.*

Geerits Florentin : D'accord. Cette compétence, cette capacité à utiliser les outils d'IA générative, selon vous, ce n'est pas au même point que, au même stade que les compétences peuvent être propres, plus spécifiques au métier de consultant.

CM2 : *Oui, c'est ça.*

Geerits Florentin : D'accord. **6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (générationnelle) au sein du cabinet de conseil au management où vous travaillez comme employé représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ?**

CM2 : *Un risque éthique d'incapacité d'utilisation de l'outil a un risque pas vraiment, puisque c'est vrai qu'au final, l'IA générative et l'art du prompt est ok un art qu'il faut quand même maîtriser si on souhaite vraiment optimiser l'utilisation de l'IA générative, mais dans une utilisation un peu plus basique, il n'y a pas de nécessité de réelle formation. Pour moi, ça ne représente pas un risque, mais c'est sûr que ça limite les champs du possible. Lorsqu'on a des problèmes bien précis, le fait de pouvoir bien discuter ou bien amener les choses pour l'IA, aidera l'outil à nous donner une réponse un peu plus précise. Pour moi, ce n'est pas un risque, mais plutôt un frein important si on a un problème vraiment complexe à résoudre.*

Geerits Florentin : D'accord, mais peut-être que chacun d'entre nous ne comprend pas l'utilisation de ces outils-là de la même manière. Peut-être que pour certains, en effet, ça coule de source, peut-être que pour d'autres c'est quand même plus difficile donc vous ne croyez pas que si, là, le cabinet mettait vraiment en place une formation pour tous les consultants ici en interne, ça n'aiderait quand même pas, de manière générale à ce que tous les consultants partent déjà sur une meilleure base ? Sachant que, comme vous dites, il y en a déjà qui voil实现 se documentent, l'utilisent déjà sans formation mais une formation n'aiderait pas à ce que tout le monde parte sur un même pied d'égalité par rapport à ça ?

CM2 : *Pour moi, je vous répondrais que tout dépend du problème que la personne cherchera à résoudre par le biais de l'utilisation de l'IA générative.*

Geerits Florentin : D'accord.

CM2 : *Euh, puisqu'aujourd'hui, c'est vrai que moi, je le prends dans une situation assez basique tel qu'on peut le faire avec Google lorsque l'on a des recherches à faire à ce moment-là poser une question sur Google ne nécessite pas de vrai talent ou de réelle compétence dans l'utilisation du prompt parce que ça reste de parler, poser une question sur Google reste du prompt. A ce moment-là, on peut juste faire du... Ce que l'on fait sur Google, le faire en utilisant l'IA générative et les réponses seront tout aussi bien voire mieux et beaucoup plus précise que sur Google. Bien évidemment lorsque l'on regarde sur un problème assez complexe qu'un consultant en management a à résoudre oui à ce moment-là, l'entreprise aurait tout intérêt à former ses consultants là-dessus puisqu'à ce moment-là, ça leur permettrait d'avoir une pensée beaucoup plus large quelque fois sur un problème parce que l'IA peut nous permettre d'avoir, justement de prendre certains problèmes de manière un peu plus globale ou d'avoir des pensées un peu plus précises sur certains cas que le client peut rencontrer. C'est sûr que*

dans mon cas, côté un peu Data, ce n'est pas forcément le cas maintenant mais sur d'autres postes, je pense que oui, ça peut... une formation ce ne serait pas trop demander.

Geerits Florentin : Oui, on pourrait éventuellement partir du principe que moi avec une formation, le cabinet s'assurerait que au minimum les consultants savent utiliser ces outils d'IA générative, euh au minimum... après en fonction des missions peut être que cette utilisation pourrait être différente finalement.

CM2 : *Après c'est ça. Si je reprends vos propos, donc l'utilisation au minimum, pour moi, si on parle de l'utilisation minimale cela ne nécessite pas de formation. Pour Google, c'est exactement la même chose, j'aime bien faire ce parallèle-là avec Google, l'utilisation de Google, cela ne nécessite pas forcément de formation, si on reste sur une utilisation minimaliste, avec vraiment poser des questions pour un peu des problèmes de la vie quotidienne que l'on peut rencontrer au travail. Pour une utilisation plus poussée, là, je pense que c'est vraiment nécessaire d'avoir une formation. Pour une utilisation minimale, pour moi, ce n'est pas nécessaire.*

Geerits Florentin : Oui mais disons que l'art du prompt, c'est pas vraiment une utilisation basique comme en effet poser simplement, demander une définition par exemple. C'est quand même contextualiser, c'est par exemple si vous utilisez l'outil ChatGPT c'est lui dire agis comme un consultant en management, je veux que la réponse soit en format résumé, en bullet points, c'est faire comprendre au consultant que utiliser l'outil par exemple ChatGPT, c'est communiquer avec lui, c'est pas disons juste demander un petit renseignement comme ça, c'est quand même faire comprendre au consultant que l'outil qu'il a en face de lui c'est un outil avec qui il peut converser, avec lequel il peut converser, euh et donc cette formation, à ce moment-là, pourrait se voir vraiment pertinente et justement d'où le fait de ma question, le fait que que ça va vite , ce principe d'IA c'est un domaine qui évolue assez vite et qui s'implémente de plus en plus vite au sein des entreprises même de manière générale. Du coup, est-ce que ça ne représenterait pas un risque que l'entreprise ne mette pas en place une formation pour que justement les consultants soient conscients de cette importance de pouvoir maîtriser ces outils d'IA générative ?

CM2 : *C'est vrai que pendant que vous évoquiez donc ce cas-là et que vous contextualisez la question, c'est vrai que un point qui m'a interpellé cela reste justement sur toutes les questions qui vont être par exemple réalisation de résumé ou le fait d'avoir des réponses sous forme de bullet points ou autre chose, c'est sûr que là, à ce moment-là, la formation pourrait être*

nécessaire. Moi pour ma part, j'utilise justement l'IA générative dans certains cas, moi c'est vrai c'est vraiment par le biais de l'utilisation ou des vidéos en ligne ou autres explications, que j'ai su comment pouvoir orienter certaines questions et il est vrai que lorsqu'on pose tout simplement à l'IA de faire un résumé, je ne sais pas moi, d'un texte, si on pose tout simplement la question faite un résumé, celui-ci sera fait d'une certaine manière mais pas forcément pertinente par rapport à nos connaissances. Le fait de savoir qu'on est là aussi pour converser avec l'IA générative, nous permet de donner un peu plus de contexte à la question « Oui, je souhaite avoir un résumé un peu plus précis, plus développé sur le chapitre 2 » et ça va un peu modeler notre résumé par exemple. C'est sûr que le fait de ne pas savoir ça nous limite très clairement dans l'utilisation et dans le travail aussi étant donné que ça va assez vite, et qu'aujourd'hui, c'est factuel, on va nous demander beaucoup plus de travail parce que on sait que les outils mis à disposition aujourd'hui sont différents de ceux mis à disposition auparavant, on va nous demander un peu plus de choses chaque jour parce qu'on se dit qu'avec les nouveaux outils, cette personne-là sera en capacité de pouvoir répondre à nos besoins, à ce moment-là oui, tout le besoin, la nécessité de savoir utiliser l'IA générative. Moi, je vous parle de cette possibilité, de cette demande-là aux consultants d'avoir beaucoup plus de... de produire beaucoup plus... parce que... pas forcément dans mon cabinet mais dans d'autres cabinets, j'ai eu ce type d'écho où les consultants sont demandés ou surdemandés, surchargés de travail, tout en sachant que oui, il y a beaucoup d'outil mis à disposition pour pouvoir répondre à cela. Oui, à ce moment-là, ce serait vraiment nécessaire une formation. Dans cette mesure-là.

Geerits Florentin : 7) Comment appliqueriez-vous l'IA (générative) aux tâches que vous avez décrit à la question 2) ?

CM2 : Moi pour ma part donc, l'IA, comme je vous l'ai dit précédemment, je l'utilise quelque fois dans mes tâches que ce soit au travail ou en dehors euh l'IA, dans le cadre du travail m'aide dans la résolution de problèmes étant donné que j'ai ce côté-là Data Analyst, Risk ou Data Scientist mais avant tout derrière, ça reste de la programmation donc lorsque je vais, je crée un nouvel outil en Python ou améliorer du code en Python je suis censé être confronté à des erreurs soit erreurs de compilation, donc le code ne tourne pas et ne me donne pas le résultat attendu par exemple d'où des erreurs de syntaxe, il peut y avoir pas mal d'erreurs dans le code. Le fait d'utiliser l'IA générative va me permettre de résoudre plus, enfin de trouver plus rapidement le problème en lui donnant la partie de code problématique, soit d'avoir une réponse qui va me permettre directement de pouvoir remplacer le code par ce nouveau qui va

fonctionner, ou soit d'avoir seulement une réponse à un problème dans un message d'erreur que j'ai au niveau du code.

Geerits Florentin : D'accord. Oui, donc typiquement, sur base de votre mission précédente, c'est une application que l'IA pourrait typiquement avoir.

CM2 : *C'est vraiment ça. Parce qu'auparavant, de mon parcours scolaire que j'ai eu dans la programmation, avant l'IA générative, on devait pas mal poser nos questions sur Google, aller sur certains sites comme des forums où les gens avaient eu ou rencontraient le même problème, ou répondaient à cette question-là, et nous on devait voir si ce code-là allait fonctionner, et quelquefois on essayait de notre côté. Cela ne fonctionnait pas, donc on devait aller dans d'autres forums, poser des questions, et c'était plutôt comme ça que fonctionnaient les choses, on va dire, avant l'IA générative. Plutôt par le biais de la communauté, ou des sites euh comment dire d'explication de code. Maintenant, avec l'IA générative, c'est beaucoup plus différent, on peut directement poser la question, mettre code, et on a instantanément la réponse.*

Geerits Florentin : Oui, donc ça vous accompagne dans vos missions, alors. **8) Selon vous, en quoi l'IA (générative) représenterait une opportunité pour votre métier ?**

CM2 : *Un peu comme je disais précédemment, l'opportunité avec l'IA générative, c'est vraiment ce côté-là de résolution beaucoup plus rapide des problèmes, le fait de pouvoir implémenter quelquefois ou complexifier notre code, puisqu'aujourd'hui, lorsqu'on est dans la Data, on a de plus en plus de données, des données beaucoup plus complexes, les entreprises veulent, souhaitent avoir beaucoup plus d'informations relatives à ces données-là, donc les systèmes sont complexifiés de plus en plus, et le fait d'avoir un assistant par le biais de l'IA générative, nous permet de pouvoir répondre quelquefois à des besoins, de pouvoir comprendre certaines problématiques, et surtout d'avoir une approche beaucoup plus rapide. Sans avoir forcément besoin de passer par la documentation d'un langage de programmation, on peut directement passer par l'IA générative pour avoir seulement cette aide-là. Mais cela dit, on doit quand même maîtriser ce que l'on fait, ça c'est les bases de la programmation, puisque souvent on a des erreurs et il peut arriver qu'il n'y ait pas Internet, pas l'IA générative. Si on n'est pas capable de comprendre le code produit, ça reste comme...*

Geerits Florentin : Oui, ça il faut quand même avoir une certaine... On pose une question à un outil d'IA générative, il va vous générer une réponse, mais il faut quand même garder à l'esprit ton expérience personnelle, d'où l'importance justement d'avoir peut-être un esprit critique, pour justement s'assurer que les réponses peuvent parfois ne pas toujours être correctes et donc il

faut quand même avoir une certaine expérience par rapport à son domaine d'expertise euh mais aussi oui, être capable d'utiliser l'IA pour qu'il puisse générer aussi ce que vous voulez concrètement.

CM2 : *Exactement.*

Geerits Florentin : Et à l'inverse, en quoi l'IA (généraliste) représenterait une menace pour votre métier ?

CM2 : *C'est vrai que dans un... là, à ce moment-là je vais parler plutôt de métier de programmation ou de développeur; puisque aujourd'hui donc on est à cette partie-là de coding et programming, qu'on peut associer à l'un le fait de savoir un langage de programmation pour converser avec l'ordinateur, et l'autre plutôt avoir ce côté-là résolution de problèmes, création d'outils, donc le côté un peu coding, il est vrai que aujourd'hui, ça peut représenter une menace, c'est qu'on n'a plus forcément besoin de faire d'études ou d'apprendre un langage de programmation pour savoir coder dans celui-ci. Une personne qui sait comment cela peut un peu fonctionner, comment le code ou la programmation fonctionne, peut prendre le poste d'un développeur qui utilise par exemple du HTML, c'est un langage de programmation plutôt orienté web, donc on n'a plus besoin d'avoir des connaissances théoriques dans cette discipline-là pour pouvoir commencer et donc où cela peut être une menace, c'est que toutes les personnes qui font des études dans ce corps de métier-là, dans cette discipline-là, peuvent en quelque sorte quelque fois avoir du mal à trouver du travail, parce que d'autres personnes qui auront cette possibilité là ou cette facilité d'utiliser l'IA généraliste pourront prendre ce poste-là, même sans savoir le côté théorique, mais savoir aller pouvoir... utiliser leurs compétences associées à l'IA généraliste peuvent leur permettre d'exceller sur certaines positions.*

Geerits Florentin : Et par exemple, si là un client faisait appel dans le cabinet ici en question, par exemple le cabinet en lui-même vous mettrait en tant que consultant sur une mission typiquement codage pour le client, vous pensez que justement, comme l'IA généraliste est capable de générer des résultats assez impressionnants, vous estimeriez que finalement, il ne ferait pas d'office appel à un consultant qui est justement expert dans ce domaine, et plutôt quelqu'un qui, comme vous dites, n'a pas spécialement fait des études hyper poussées dans ce domaine, mais qui sait juste voilà pas trop mal, en tout cas qui se débrouille quand même bien dans l'utilisation, mais sans être extrêmement connaisseur sur le sujet, pourrait très bien faire appel à ce genre de personnes, plutôt qu'un consultant qui lui, dans votre cas en gestion, mais avec un background plutôt Data Analyst.

CM2 : Là, pour cette question, il faut faire vraiment attention, puisque l'expertise d'une personne est vraiment importante. Lorsqu'on évoquait le fait que l'IA générative pouvait donner des réponses qui n'étaient pas forcément correctes, et qui nécessitaient justement ce côté un peu expertise pour pouvoir remettre en question ces réponses, cela est vraiment important. Donc si dans le cas évoquer une entreprise, donc un client, qui avait un besoin plutôt côté programmation, et qui avait soit la possibilité d'avoir un expert dans un langage de programmation bien précis, ou une personne qui ne connaissait pas forcément ce langage de programmation, mais qui se débrouille un peu avec différents langages, pour lesquels on peut penser qu'avec l'IA générative, celle-ci serait capable de réaliser cette mission-là. Pour moi, le côté expertise de l'autre, du premier candidat évoqué, reste une plus-value. Puisque, comme je disais, il y a le côté un peu coding qui est vraiment le langage de programmation et la discussion avec la machine et le côté programmation qui va être un peu la réalisation d'un logiciel où il faut avoir un esprit assez critique, il faut connaître l'écosystème d'un environnement technique, donc le fait d'avoir un expert de ce côté de la programmation sera beaucoup plus apprécié par un client. Puisque lors de mon expérience chez [Nom du client], il y a eu ce côté-là. Pas mal de personnes connaissent Python, puisqu'ils l'ont appris à l'Université, mais ça va être un petit module, donc ils seront capables de coder en Python. Mais lorsqu'il s'agira d'optimiser un code, là on fera plutôt appel à un expert et c'est ce qui s'est passé chez [Nom du client], ils ont fait appel à un expert en freelance, donc externe, pour pouvoir optimiser le code et faire en sorte qu'il puisse être beaucoup plus efficient.

Geerits Florentin : D'accord. Ok. 9) **Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (générative) et pourquoi ?**

CM2 : Dans un monde d'IA générative, je pense qu'on ne peut qu'être plus performant à ce moment-là. Si l'IA est développée un peu à grande échelle, ça ne peut qu'aider puisque c'est vraiment un outil qui assiste, on va dire l'être humain, qui assiste l'homme. On ne pourra être que plus performant. Avoir plus de connaissances, savoir de manières générales plus de choses. On ne pourra qu'être plus performant, à mon sens.

Geerits Florentin : D'accord. 10) **Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?**

CM2 : Là, je pense à quelque chose puisque c'est vrai que lorsque vous avez abordé par exemple le monde d'IA, si on est dans un monde d'IA, pour moi, il ne peut être que meilleur...

Pour moi, je ne sais pas comment amener la chose. Mais voyez-vous, récemment, de l'actualité, j'ai vu qu'une personne s'était amusée dans le droit puisque dans le droit, c'est des connaissances, pas mal de lois, d'articles de lois. Donc une personne a trouvé judicieux d'apprendre à l'IA générative, toutes les lois du code pénal, et lui donner pas mal d'affaires en cours puisque plus souvent, pour les jurisprudences, plus on connaît d'affaires, plus ça sert, je pense, à un avocat de pouvoir plaider une cause. Pour moi, dans un premier lieu, c'était génial, je me suis dit bon, ça fait que toute personne a accès à un avocat dans sa poche, puisque cette IA, ce modèle-là, connaissait, je vais dire, pas mal de choses. Mais voyez-vous, quelques semaines après, la justice a rendu son verdict de fermer cette application-là. Pourquoi ? Je ne sais pas si c'est d'un point de vue éthique ou non, ok l'utilisation de l'IA est géniale, mais il ne faut pas oublier les diplômes, les compétences derrière.

Geerits Florentin : Une crainte d'un remplacement, par exemple, vous parliez des avocats, une crainte qu'un outil d'IA générative, qui répondait à toutes les questions liées à cet environnement, puisse remplacer finalement un avocat, qui humain, face-à-face, pourrait très bien répondre. Donc, ça serait un peu d'inquiétude, pour votre métier à vous aussi ? Ou...

CM2 : *Une crainte pour mon métier... de manière personnelle...*

Geerits Florentin : Ce commentaire que vous venez de me dire, est-ce que vous lieriez ça à une crainte, malgré tout votre métier, d'un éventuel remplacement à long terme ?

CM2 : *Par rapport à mon métier, pas vraiment. Sur du long terme, c'est sûr qu'il y a toujours cette petite crainte du « Est-ce qu'on sera toujours assez compétent face à une personne qui, elle, n'a pas toutes les connaissances, ni maîtrise de l'IA générative ? » Il y a toujours aussi cette petite crainte, mais petit à petit, je me fais à l'idée que mes compétences, me serviront quoi qu'il en soit, dans mon métier; après, c'est sûr que dans d'autres métiers, c'est un peu plus compliqué. C'est vrai que cette crainte-là, de manière générale, elle est présente. Pour ma part, pas tous les jours, mais c'est vrai que lorsque je vois certaines affaires, oui, ça l'est. Euh Il y a quelques mois ou années de cela, on avait eu la même question par rapport aux réalisateurs et aux producteurs hollywoodiens. Aux personnes qui vont écrire des scripts qu'aujourd'hui, l'IA générative peut très bien écrire un film, peut très bien produire... Parce que là, dernièrement, elle n'est pas encore mise en ligne, mais il y a Sora, qui est l'un des derniers modèles d'OpenAI qui, à partir d'un prompt, peut générer une vidéo. Ça peut être un film d'animation, une petite courte vidéo d'animation, sous forme de publicité... Donc à ce moment-là, tous les métiers liés à la production, au montage vidéo, il y a toutes ces petites craintes-là.*

Geerits Florentin : Est-ce que ce n'est pas une même collaboration qui a été officialisée avec Hollywood, entre OpenAI et les studios hollywoodiens ? Il n'y a pas une...

CM2 : Je ne sais pas... Je ne pourrais pas l'avancer, mais je sais que les studios Hollywoodiens s'étaient pendant très longtemps mis en grève à cause de tout ça.

Geerits Florentin : Oui, ça, je l'ai entendu parler d'ailleurs. Après, il y avait des retards dans la sortie des films.

CM2 : Effectivement, dans la sortie des films, des séries... Donc l'IA générative reste une crainte de manière générale.

Geerits Florentin : Mais vous selon vous pas spécialement...

CM2 : Bon, en tout cas... Pour ma part, pas spécialement. J'ai vu clairement les limites d'un manque de connaissances quelque fois techniques ou pratiques dans certains... dans mon domaine.

Geerits Florentin : Que l'IA... les limites des résultats que l'IA générait.

CM2 : Que l'IA générait, ce qui me conforte dans la position que un expert, dans un domaine, il faut être expert à ce moment-là, peut très bien, moi, dans mon domaine, qui va être informatique, développement, peut très bien lui continuer malgré l'avancée de l'IA générative.

Geerits Florentin : D'accord, ok. Merci pour votre participation, le temps consacré et votre aide.

CM2 : Merci à vous.

Retranscription - CM3 :

Geerits Florentin : Ayant votre consentement, je lance l'enregistrement. Le sujet de mon mémoire étant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management, l'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de récolter votre opinion sur ma question de recherche : « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? ». Vos réponses seront confidentielles et anonymes, puis feront l'objet d'une retranscription pour analyse. Est-ce que c'est bon pour vous ?

CM3 : C'est bon pour moi.

Geerits Florentin : 1) Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?

CM3 : La mission actuelle qui était chez [Nom du client] en tant que division manager responsable de l'équipe de 14 personnes était non simplement le people management, la gestion d'équipe, et également la gestion opérationnelle, sachant que nous étions dans une période de transition de [Nom du client] à [Nom du client], étant donné que [Nom du client] a été racheté par [Nom du client], et il fallait mener toute cette période de transition et de migration d'une entité à une autre entité. C'était vraiment un travail people management et opérationnel pour mener la transition et la migration à bien.

Geerits Florentin : D'accord. 2) Pouvez-vous me décrire les tâches au sein du processus sur base duquel vous avez exécuté votre mission précédente ?

CM3 : Euh, au niveau de l'aspect people management, nous étions dans un contexte de migration, comme je l'ai dit, et qui dit contexte de migration qui n'est pas un contexte facile, parce qu'au sein de l'équipe, il y avait des statutaires et des contractuels qui ne savaient pas s'ils allaient continuer leur travail ou non et du coup, il y avait un peu une démotivation au sein de l'équipe concernant les tâches quotidiennes. Ma mission dans l'aspect people management, c'était de garder la motivation à 100% afin que les membres de l'équipe puissent être capables de mener cette migration à bien. Donc, il fallait les motiver quotidiennement, il fallait les suivre également, comment est-ce qu'ils se sentaient également au sein du travail quotidien, pour qu'ils ne puissent pas en tout cas baisser les bras et quitter le navire avant l'heure fatidique. Euh, et au niveau de l'aspect opérationnel, c'était vraiment les suivre au quotidien au niveau des targets à atteindre, au niveau des KPIs également, et suivre un peu l'opérationnel si c'était bien exécuté.

Geerits Florentin : Donc, c'était un support par rapport à ça, et vous auriez un exemple bien spécifique d'une tâche précise que vous faisiez par exemple dans la partie plus people ?

CM3 : Dans la partie plus people...

Geerits Florentin : Comment vous vous y preniez pour supporter la motivation du client ?

CM3 : Au niveau de la motivation client, on organisait des moments de meeting, de one to one, ce qu'on appelle dans le management, où on discute avec le collaborateur pour savoir un peu si mentalement il se sent bien, s'il a toujours la motivation, et essaie de l'encourager également

euh ça, c'était une chose, la deuxième chose que j'avais mise en place, c'était des sessions de leadership aussi, que l'on avait une fois toutes les deux semaines avec tous les membres de l'équipe. Ça, c'était au niveau people management. L'autre tâche également du people management, c'était un peu organiser le calendrier du personnel en termes de congés, etc., pour essayer d'avoir en tout cas le maximum de collaborateurs engagés dans l'équipe et non pas avoir par exemple sur 14 personnes, 10 personnes absentes pendant une semaine qui affecteraient la tâche au quotidien. Alors, ça, c'était au niveau people management. Et au niveau opérationnel, on faisait tout ce qui était ouverture de compte client uniquement du corporate, fermeture de leur compte, gestion de leur compte, modification de leur compte. Et donc, il fallait s'assurer du target qui était par exemple de 7 jours ouvrables maximum pour qu'un collaborateur puisse traiter un dossier. Donc, voilà un peu de manière générale.

Geerits Florentin : 3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management ?

CM3 : Le management concerne la personne. Donc, il faut être ouvert à la personne. Il faut être collaboratif et il faut avoir un esprit de compréhension vis-à-vis de tout un chacun. C'est vrai qu'il y a des objectifs à atteindre, des targets et des KPIs à pouvoir stabiliser. Mais le côté people est très important parce qu'il n'y a pas de résultat sans équipe, il n'y a pas de résultat sans personne. Et c'est le personnel ou c'est l'équipe qui fait le résultat et non le résultat qui fait l'équipe. Et donc, si une personne n'est pas tournée vers l'être humain pour essayer d'appliquer tout un chacun vers un objectif commun, l'objectif ne sera jamais atteint.

Geerits Florentin : 4) Etes-vous familier avec l'IA (générative) ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?

CM3 : Familier avec l'IA oui. Oui dans le sens où la seule IA qu'on utilise et que la plupart des personnes utilisent c'est ChatGPT donc oui dans ce sens-là. Donc le seul outil d'IA que je connais vraiment c'est ChatGPT tout simplement. Est-ce que je connais un prompt ? Oui. Je sais ce qu'est un prompt, oui.

Geerits Florentin : Donc vous avez quand même une certaine base. En effet ChatGPT, c'est un outil d'IA générative et le prompt, c'est la requête que vous allez faire à ChatGPT pour qu'il vous génère une réponse en fonction de ce que vous lui demandez.

CM3 : En effet.

Geerits Florentin : 5) Pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser au même titre que celles que vous avez cité à la question 3) ?

CM3 : Clairement. Clairement, si on veut avoir un résultat concret au travers de ChatGPT, euh clairement, il faut maîtriser le prompt parce que c'est comme une communication avec deux personnes, tant que tu ne contextualises pas la conversation, la personne ne pourra pas se retrouver dans ce que tu lui dis, donc le contexte est très important, il faut être capable de poser d'abord le contexte et ensuite développer toute la conversation en fonction du contexte basé. C'est vrai qu'il y a toute cette Intelligence Artificielle derrière qui peut encore essayer de rattraper la conversation en plein milieu mais je pense que tant que le contexte n'est pas posé ça biaise un peu la réponse finale parce que ce n'est pas du end to end mais c'est du middle to end si je peux dire ça ainsi.

Geerits Florentin : Est-ce que vous verriez ça dans un sens comme vous m'avez dit à la question 3, il faut être très ouvert, être porté sur l'humain, donc être capable de communiquer avec un humain vous verriez ça, l'art du prompt comme la capacité à communiquer avec la machine en quelque sorte. Mais... un petit peu dans le même principe, dans la même vision des choses.

CM3 : Clairement.

Geerits Florentin : 6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (générationnelle) au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ?

CM3 : L'IA prend de plus en plus de la place dans notre société actuelle. Et je pense que chaque personne dans le milieu du travail, en tout cas, doit être capable à un moment donné de pouvoir s'approprier l'IA au travers des différentes formations parce que ce qui prend de la place dans la société finit par être incontournable dans la société. Donc je pense que la formation est très utile, après, il y a des personnes qui peuvent s'auto-former et d'autres qui n'ont pas cette capacité-là. Mais dans une société où l'IA prend de plus en plus de place, je pense que la formation dans les entreprises est de plus en plus nécessaire parce que en fonction du département ou en fonction du travail, ça peut être soit un complément au travail, soit une plus-value dans le travail. Donc oui, clairement, je pense que la formation restera nécessaire dans quelques années, si pas déjà maintenant.

Geerits Florentin : Ok. 7) Comment appliqueriez-vous l'IA (généralive) aux tâches que vous avez décrit à la question 2) ?

CM3 : Bonne question. J'ai pas eu à le faire. J'ai pas eu à le faire lors de ma mission mais avec du recul, je pense que j'aurais quand même pu le faire dans le calcul des KPIs, donc des indicateurs clés de performance. Je pense que j'aurais pu utiliser l'IA pour mes calculs des KPIs, notamment pour certaines prévisions, je pense que j'aurais pu l'utiliser mais ça ne m'a pas traversé l'esprit à ce moment-là. Purement pas.

Geerits Florentin : Oui, ou vous générez par exemple des formules ...

CM3 : Oui, pour générer des formules pour les calculs des KPIs, en effet, et le reporting aussi. Je pense que ça aurait pu être très utile, mais à ce moment-là, je n'avais vraiment pas pensé à ça.

Geerits Florentin : Ok. Mais vous, là maintenant, vous estimeriez que l'IA aurait pu être applicable à ce genre de tâches ?

CM3 : Clairement, clairement.

Geerits Florentin : Ok. 8) Selon vous, en quoi l'IA (généralive) représenterait une opportunité pour votre métier ?

CM3 : Un gain de temps. Un gain de temps. En tant que consultant, le target et le temps sont très importants. Du coup, comme je l'ai dit, l'IA peut être un très bon complément dans notre métier de consultance et c'est un gain de temps car sa capacité à générer un output en fonction de l'input, clairement, moi je vois derrière l'IA un gain de temps dans nos tâches quotidiennes. Ça, c'est sûr. Même maintenant, étant sur le bench, mais avec des missions en interne, j'utilise ChatGPT et ça me fait gagner un temps fou.

Geerits Florentin : Et à l'inverse, en quoi l'IA (généralive) représenterait une menace pour votre métier ?

CM3 : L'IA ne représentera jamais une menace parce que tant que le monde existe, l'humain aura toujours sa place dans la société. Et surtout quand on parle du travail de management qui est tourné vers l'humain, l'IA ne pourra jamais remplacer l'humain, mais ça sera toujours un complément à ce que l'humain peut faire, clairement. Je ne vois pas l'IA comme étant une menace pour la société ou pour le métier, mais plutôt comme étant un complément dans ce que nous faisons parce qu'au final, ce qui est derrière l'IA, c'est ce que l'être humain a programmé

aussi. Sans programmation par l'être humain, il n'y a pas d'IA, à moins que l'IA nous dépasse un jour (rire) mais l'IA ne pourra jamais faire ce que l'être humain a programmé derrière. Donc je pense que ça sera plus un complément qu'une menace dans l'avenir.

Geerits Florentin : Et donc pour votre métier.

CM3 : Et donc pour mon métier en effet.

Geerits Florentin : 9) Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (généraliste) et pourquoi ?

CM3 : Je pense que je serai un consultant plus performant dans un monde d'IA, parce que la consultance, c'est également la recherche d'informations et la recherche d'informations, on sait l'avoir en un claquement de doigts à travers l'IA. Et le consultant, c'est celui qui se forme quotidiennement, c'est celui qui s'informe quotidiennement. Et l'information et la formation, on peut la voir à travers l'IA. Donc un gain de temps, une opportunité, et donc voilà.

Geerits Florentin : 10) Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?

CM3 : Euh non, je pense qu'on a tout abordé. Juste pour conclure, je dirais juste que l'IA ne sera jamais une menace pour la société (rire).

Geerits Florentin : Merci pour votre participation, le temps consacré et votre aide.

CM3 : Avec plaisir Florentin.

Retranscription - CM4 :

Geerits Florentin : Ayant votre consentement, je lance l'enregistrement. Le sujet de mon mémoire étant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management, l'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de récolter votre opinion sur ma question de recherche : « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? ». Vos réponses seront confidentielles et anonymes, puis feront l'objet d'une retranscription pour analyse. Est-ce que c'est bon pour vous ?

CM4 : C'est bon pour moi.

Geerits Florentin : 1) Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?

CM4 : *Alors, ça fait un an que je travaille chez [Nom du cabinet] FSA, j'ai directement commencé chez [Nom du client], d'abord [Nom du client] dans des missions très opérationnelles ensuite chez [Nom du client] aussi dans des missions opérationnelles. La deuxième partie, [Nom du client], celle qui m'a amené à pouvoir faire un projet plus managérial, c'était dans tout ce qui était... Euh contract receivables and payables, donc tout ce qui est facturation et donc c'était vraiment très répétitif comme tâche. Et le moment où ils ont voulu me prolonger, j'ai demandé à ce que la mission puisse être différente, que je les aide à évoluer, à améliorer leur process et automatiser certaines choses parce que ben voilà je pense qu'il y avait moyen de faire pas mal de choses dans ce département-là. Et donc c'est là-dessus que je suis parti sur une mission plus, on va dire, développement managérial, euh à les aider à essayer de comprendre les problématiques, les différentes problématiques au sein du département, que j'avais déjà compris en les fréquentant pendant plusieurs mois et donc par la suite, en essayant de développer des outils qui pouvaient les aider à régler ces problèmes, à aller plus vite et à réduire les tâches manuelles quoi.*

Geerits Florentin : 2) Pouvez-vous me décrire les tâches, bien que ça a déjà été fait au préalable à la question 1), mais peut-être alors plus concrètement, **au sein du processus sur base duquel vous avez exécuté votre mission précédente ?**

CM4 : *Donc, je vais seulement parler de la partie plus développement managérial, on va dire. Donc en gros, mes tâches, d'abord c'était essayer de trouver la problématique et de la définir avec le manager sur place. Donc qu'on soit tous d'accord sur ce qu'ils veulent bien faire avancer, évoluer au sein de l'équipe. Une fois qu'on s'est mis d'accord là-dessus, c'est de trouver les ressources pour aller résoudre les problèmes. Donc là, ça c'est la partie la plus compliquée, on va dire. C'est vraiment essayer de comprendre comment est-ce qu'on va pouvoir les aider dans ce domaine-là et donc, par exemple, je sais qu'ils étaient en manque d'effectifs, je savais que chez [Nom du client], il était possible d'avoir des étudiants qui travaillent en mode job d'étudiants. Et donc, ce que j'ai proposé, c'était de rédiger des procédures très précises sur les tâches très manuelles. Comme ça, les étudiants peuvent venir aider quotidiennement ou plusieurs fois semaine les équipes sur les factures à encoder. Et donc, j'ai fait plusieurs procédures comme ça. Donc ça, c'était une partie comment les aider. Ensuite, il y avait une partie où c'était plus comprendre vraiment les problématiques au sein des équipes. Pourquoi est-ce que ça ne fonctionnait pas bien ? Pourquoi est-ce qu'il y avait des plaintes ? Pourquoi est-ce qu'il y avait une mauvaise ambiance, etc. Et donc là, c'était de discuter avec chaque personne. Mais il faut le faire de manière très... pas montrer qu'on est là à chercher leurs*

problèmes. C'est plus essayer de discuter avec eux, montrer qu'on est copains, copains, et essayer de prendre et grapiller certaines informations. C'est un peu de la manipulation, mais bon soit, c'est comme ça. Mais donc essayer de comprendre leurs problématiques pour ensuite pouvoir agir. Parce qu'il faut se dire que le consultant est entre le manager et les employés. Donc ici, j'étais en train de comprendre leurs problématiques à eux pour ensuite essayer de les résoudre avec le manager. Donc c'est ce qui se passait. On avait certaines problématiques. Et au fur et à mesure que le temps passait, je me suis rendu compte que le problème principal, ce n'était pas ce qui se passait dans l'entreprise, mais c'était vraiment l'ambiance dans l'équipe. Et qu'il y avait des problèmes de management au sein des équipes. Et donc c'est là-dessus qu'on a essayé de rebondir, et donc développer des petits outils. C'était par exemple d'implémenter Teams dans l'équipe. Il n'y avait pas de Teams euh pour avoir un dialogue plus rapide. On a essayé de développer un calendrier pour montrer qui venait quand à la tour [Nom du client]. Essayer de faire des meetings plus concis, avec vraiment prédéfinir les thèmes qu'on allait aborder pour que tout le monde ne perde pas son temps. Et c'est tous des petits procédés comme ça qui vont mettre une meilleure ambiance dans l'équipe et essayer de faire participer les gens à tout ça. Et après, le dernier outil, c'était le manager, le grand manager, donc F., qui lui voulait avoir une espèce de suivi sur ce qui se passait. Parce que lui venait de reprendre le département et voyait qu'il y avait des dysfonctionnements. Et donc il me demandait comment est-ce qu'on peut essayer d'avoir ça. Alors ce que j'ai fait, c'est j'ai essayé de trouver la source des plus gros problèmes, ce qui demandait beaucoup de temps et qui coûtait beaucoup d'argent, c'est les factures non payées. Et donc là, j'ai créé un outil, donc un Excel VBA, pour développer, reprendre toutes les données des factures non payées, voir quel département était impacté, d'où venait le problème, quel était le problème, et combien ça coûtait à [Nom du client] ces retards. Et donc en gros, c'était de développer vraiment toute une feuille qu'il fallait automatiser au maximum pour que les employés aient le moins de travail en plus possible et donc c'était l'automatisation d'une procédure... en sorte faire un dashboard pour que le manager ait une vue d'ensemble de là où il y a le problème pour le résoudre et qu'après, il n'y a plus de problème quoi. Ça, c'était la tâche on va dire principale.

Geerits Florentin : D'accord. **3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil au management ?**

CM4 : *S'adapter au client, comprendre vraiment le problème on va dire de base mais parce que donc comme je dis trouver la problématique, c'est une discussion avec le manager enfin le manager, normalement, quand on arrive, a déjà une problématique, il veut que nous, on résolve*

entre guillemet, qu'on travaille dessus. Maintenant, il faut aussi rester ouvert d'esprit, donc l'esprit critique, c'est de se dire, est-ce que c'est vraiment ça le réel problème ? Comme je disais, chez moi, il disait, voilà, il y a des problèmes structurels, par exemple, avec les bons de commandes qui ont... etc. Oui, ok, c'était peut-être un problème, mais quand tu cherches un peu plus loin, le réel problème, ce n'était pas ça. Et donc, en fait, tu dois garder cet esprit critique de, ok, c'est le problème sur lequel je veux que je bosse, mais je dois aussi voir ailleurs s'il n'y en a pas d'autres. Un, parce que ben voilà, peut-être qu'eux ne comprennent pas que le problème est là, mais deux, ça peut aussi ouvrir d'autres missions par la suite. Donc ça aussi, le but d'un consultant, c'est d'essayer de trouver d'autres missions pour [Nom du cabinet]. C'était quoi la question encore ? Parce que je crois que j'étais en train de m'emballer.

Geerits Florentin : Non, vous répondez bien à la question. Ce sont les compétences clés que vous jugez nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management, de manière générale. Donc, l'esprit critique, communiquer, une bonne communication avec aussi bien le manager, que les clients, être capable de s'adapter...

CM4 : *Mais que ce soit aussi avec les employés parce que bon voilà, c'est eux qui ont, entre guillemets, le plus d'informations qu'on a besoin des fois. Donc, le manager, il a une vue de ce que lui, il a envie. Eux, ils ont une autre vue. Ils ne voient pas exactement la même chose. Donc, il faut essayer de comprendre les deux. Mais on ne va pas parler de la même manière à un manager qu'avec les employés. Alors, tu peux très bien t'entendre avec le manager qui peut être très haut placé. Maintenant, avec lui, on va plus discuter de comment on va faire évoluer les choses, etc. On va un peu aussi rentrer dans son jeu à lui. Mais avec les employés, on va jouer un autre rôle. On va être plus un rôle de confident, essayer de comprendre, essayer de leur faire croire, c'est un peu... pas cool de dire, mais leur faire croire qu'ils donnent des idées, des bonnes idées, qu'ils ont raison, etc.... pour essayer de soustraire un peu plus d'informations pour que nous après avoir... quoi voilà. C'est un peu si je peux dire de la manipulation (rire). C'est s'adapter à chaque personne pour avoir un maximum d'informations.*

Geerits Florentin : D'accord. 4) Etes-vous familier avec l'IA (générative) ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?

CM4 : *Oui.*

Geerits Florentin : 5) Pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser au même titre que celle que vous avez citée à la question 3) ?

CM4 : *Totalement. Maintenant, si je peux nuancer, je pense qu'il est important de le savoir; peut-être par la suite, mais que pour le moment, quand un consultant arrive dans une boîte, il doit d'abord se développer en tant que consultant avec les qualités que j'ai citées avant, même se développer sur Excel, Power BI, des choses comme ça et qu'une fois qu'il a acquis ces grandes compétences qui sont très nécessaires, peut-être ajouter l'art du prompt à ce moment-là, mais que toutes ces choses-là ne soient pas remplacées par le prompt.*

Geerits Florentin : D'accord. Pas spécialement remplacées, mais une importance similaire à, par exemple, justement la communication.

CM4 : *Oui, mais je pense que l'Intelligence Artificielle ne doit pas remplacer les compétences de base, mais doit être là au-dessus, dans le sens où, pour moi, un consultant doit apprendre tout ceci, et que grâce à l'Intelligence Artificielle, il arrive ici et pas qu'il est ici à la base en arrivant, et qu'avec l'Intelligence Artificielle et toutes les autres compétences, il arrive au même stade. Non, ça doit lui permettre d'être au-dessus. Et donc c'est pour ça que je pense que, c'est sûr, c'est hyper important, et il faut clairement qu'on se développe tous là-dessus, mais je pense que c'est important de ne pas oublier qu'il faut d'abord se développer en tant que consultant même, avec ses connaissances de consultance, donc l'esprit critique, la communication, et pas directement aller chercher des réponses avec des questions dans le prompt. Je dis ça parce que, par exemple, imaginons un code avec Python, je pense qu'il est important de d'abord connaître Python avant de demander à une Intelligence Artificielle de me sortir un code, parce qu'au final, je n'aurai pas l'esprit critique nécessaire que pour savoir si oui ou non ça correspond à quelque chose d'assez logique. Et même, je veux dire, si j'arrive à faire une certaine partie en Python par moi-même, et que je veux le sublimer, mais là peut-être que l'Intelligence Artificielle va pouvoir m'aider à aller au-delà même de ce que je pensais possible. C'est ça que je voulais dire.*

Geerits Florentin : D'accord, donc, disons que ce serait alors une compétence à maîtriser, oui, mais pas une priorité, pas une compétence à maîtriser tout de suite.

CM4 : *On peut la maîtriser tout de suite, je ne dis pas, mais je pense qu'il ne faut pas oublier le principal derrière.*

Geerits Florentin : D'accord, pas une priorité spécialement.

CM4 : *Non.*

Geerits Florentin : D'accord.

CM4 : *Mais ça peut aider dans le quotidien. Rédiger un mail, c'est vrai que des fois ça nous prend du temps. Mais je pense que par exemple, rédiger un mail, encore une fois, c'est quelque chose d'important à apprendre, c'est voilà, je sais comment communiquer avec les gens en face de moi mais voilà, si ça prend trop de temps, si c'est quelque chose qui n'est pas prioritaire entre guillemet dans mon travail au quotidien, oui, je peux aller demander à l'Intelligence Artificielle voici ce que j'aimerais bien écrire, est-ce que vous pouvez me l'écrire de manière concise, pour un manager de tel niveau ? Et là, il le fera, c'est sûr, mais je veux dire... plus dans l'outil de... plus technique on va dire plus... pour aller plus loin quoi.*

Geerits Florentin : Ok. 6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (généraliste) au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ?

CM4 : *Alors, euh... on peut dire oui. Dans le sens où maintenant c'est le, c'est quand même un sujet très, c'est un hot topic quoi. Donc tout le monde commence à l'utiliser, à développer ses propres Intelligences Artificielles, je pense par exemple à [Nom du client] qui a créé entre guillemets sa propre Intelligence Artificielle pour pouvoir utiliser ses propres données dedans. Donc oui c'est c'est à connaître maintenant, voilà, et c'est à savoir utiliser maintenant je pense qu'un peu de bon sens permet à tout le monde déjà de savoir l'utiliser, mais bien sûr c'est nécessaire de de quand même avoir des formations là-dessus.*

Geerits Florentin : Pour par exemple, que tous les consultants en management partent d'un même pied d'égalité, par exemple. Sachant que voilà, la compréhension de chacun et chacune pourrait varier mais au moins, il y aurait une base et euh.

CM4 : *Pour moi, honnêtement, tout consultant doit avoir donc les bases comme on avait dit, la communication, l'adaptation, le regard critique, mais aussi par exemple, savoir utiliser Excel, Power BI peut être des outils de, plus langage style Python ou quoi ou autre et euh clairement, une Intelligence Artificielle aussi enfin parler au prompt. Ça clairement, pour moi ça en fait partie.*

Geerits Florentin : D'accord. 7) Comment appliqueriez-vous l'IA (généraliste) aux tâches que vous avez décrit à la question 2) ?

CM4 : *Par exemple, pour tout ce que je disais à développer le dashboard, l'automatisation de tout ça, bah j'ai utilisé étant donné que je ne connais pas euh VBA, j'ai essayé de me former en*

ligne. Maintenant y a certaines choses qu'on n'apprend pas qui sont plus, trop concrète que pour avoir une explication sur une vidéo à ce moment-là, j'ai utilisé clairement ChatGPT pour me pondre des codes VBA que je pouvais utiliser ou bien même juste c'est tout bête, mais je devais faire chez [Nom du client], la moyenne d'âge était très élevée, donc ici, il devait y avoir une moyenne d'âge entre 55 et 60 ans dans mon équipe, je devais mettre, enfin instaurer l'utilisation de Teams, alors pour nous Teams ça nous paraît très logique maintenant pour eux ils savent pas du tout ce que c'est, à quoi c'est, pourquoi c'est utilisé. J'ai utilisé ChatGPT pour dire ok comment est-ce que je pourrais illustrer visuellement ce qu'est Microsoft Teams, ce qu'est un groupe, ce qui est le chat, ce qu'est le ceci ? Et donc il m'a mis des trucs et donc il m'a donné des exemples concrets que j'ai utilisé lors de ma présentation aux équipes.

Geerits Florentin : Ok donc c'est pour ça, générer du contenu pour après faire une présentation auprès des employés. **8) Selon vous, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une opportunité pour votre métier ?**

CM4 : Alors comme je l'ai dit là tantôt, c'est une fois que on est un consultant bien établi qu'on a toutes les connaissances du consultant, ce que l'on attend de nous entre guillemets, rajouter l'Intelligence Artificielle et l'art en gros de parler au prompt et de poser la bonne question nous permettra de d'aller bien au-delà de ce qu'on était capable de faire aujourd'hui et donc proposer de biens meilleures choses et de, de, de, de peut-être des des réponses plus concrètes, de meilleures réponses aux clients.

Geerits Florentin : Et à l'inverse, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une menace pour votre métier ?

CM4 : À terme, on risque d'être remplacé (rire) si si, comme je l'expliquais là tantôt, on arrive à à mettre toutes les procédures, etc.... dans dans une Intelligence Artificielle, je ne sais pas comment le le dire clairement, mais on se comprend quoi ? Ben peut être que certaines personnes perdront leur job au sein de d'une entreprise. Euh le moment où on arrive, euh à automatiser certains procédés grâce à l'IA bah peut être que tout le tout ce qui est boulot plus opérationnel va sauter aussi donc à terme, c'est vrai qu'il y a pas mal de jobs qui risquent de sauter, peut-être même celui de consultant, vu que peut-être que une Intelligence Artificielle serait capable de répondre concrètement à tout, à toutes les problématiques.

Geerits Florentin : D'accord donc vous voyez pour votre métier aussi...

CM4 : Ouais. Bah je pense qu'aujourd'hui on est au début, mais par la suite...

Geerits Florentin : Une vision hypothétique d'un potentiel remplacement à long terme. D'accord. 9) **Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (généraliste) et pourquoi ?**

CM4 : *Donc dans le monde où l'IA est complètement utilisée.*

Geerits Florentin : Oui dans un environnement où c'est clairement devenu une norme.

CM4 : *Ben je pense que d'abord je devrais m'informer pour l'utilisation de tout ça hein, comme on en discutait là tantôt. Mais non. Si j'ai toutes les compétences de base et que je sais très bien utiliser le prompt, je crois que je suis très large dans ce milieu-là maintenant voilà, si je n'ai pas donné de connaissances de base et que c'est juste sur base et que je connais bien l'IA bah je n'aurais jamais de plus-value entre guillemet donc oui, je serais bien si seulement si j'ai toutes les connaissances avant quoi.*

Geerits Florentin : D'accord. Est-ce que en tant qu'opportunité vous voyez cela comme étant voilà être meilleur ? Mais donc là vous ne vous voyez pas spécialement plus performant euh...

CM4 : *Tout dépend de la tâche qu'on nous demande de faire. Parce qu'encore une fois, toutes les tâches de consultants ne requièrent pas une utilisation de ChatGPT, j'ai des amis qui ont beaucoup de code à écrire sur Python quoi, c'est très intéressant d'utiliser une IA moi, je l'ai utilisé pour certaines choses beaucoup plus où je n'avais pas spécialement euh euh d'idées sur la question. Ben comme je dis, c'est comment illustrer visuellement pour quelqu'un de plus âgé ce qu'est-ce que Microsoft Teams maintenant est-ce que c'était vraiment quelque chose que j'avais besoin ? Non je ne pense pas, j'aurais pu très bien le faire sans comme pour VBA j'aurais très bien pu faire une petite recherche ça m'a fait juste gagner du temps un petit peu par-ci par-là quoi.*

Geerits Florentin : 10) **Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?**

CM4 : *Non mais je manque. J'aime bien répéter. C'est que pour moi l'utilisation de d'une Intelligence Artificielle doit nous permettre d'être doit être une plus-value et donc on doit être le consultant bien établi et que ça nous rajoute une plus-value de l'utilisation de ça et pas juste euh substituer nos connaissances par une Intelligence Artificielle.*

Geerits Florentin : Et dans ce cas-là alors, vous vous verriez plus performant si tel était le cas.

CM4 : *Si tel était le cas, complètement, bien plus performant.*

Geerits Florentin : D'accord. Merci pour votre participation, le temps consacré et votre aide.

CM4 : *Grand plaisir.*

Retranscription - CM5 :

Geerits Florentin : Ayant votre consentement, je lance l'enregistrement. Le sujet de mon mémoire étant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management, l'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de récolter votre opinion sur ma question de recherche : « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? ». Vos réponses seront confidentielles et anonymes, puis feront l'objet d'une retranscription pour analyse. Est-ce que c'est bon pour vous ?

CM5 : *Très bien.*

Geerits Florentin : 1) **Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?**

CM5 : *Oui, tout à fait. Donc ma mission actuelle est chez [Nom du client] en tant que Business Analyst. J'y suis depuis à peu près un mois et je suis dans le département des opérations financières en fait, et donc elle consiste en travailler sur les signatures électroniques et les paiements électroniques et aussi sur l'automatisation des tests. Euh voilà.*

Geerits Florentin : 2) **Pouvez-vous me décrire les tâches au sein du processus sur base duquel vous exécutez votre mission actuelle ?**

CM5 : *Oui pour la partie paiement électronique et signature électronique, là c'est vraiment un rôle d'une part de gouvernance, accorder tous les stakeholders, tous les départements qui utilisent ces solutions pour qu'on sache qui fait quoi, à quel moment, qui essaye de développer telle ou telle fonctionnalité, qui à telle requête. Donc voilà oui, pour aussi expliquer ce qu'il y a de nouveau à tout le monde pour que tout le monde soit accordé, parce que c'est vraiment un tout le transversal. Puis, il y a aussi un rôle de support donc, toutes ces parties prenantes vont venir chez moi si elles ont des questions ou si elles ont des demandes spécifiques par rapport à ces à ces deux tools. Alors l'automatisation des tests, c'est vraiment mon équipe fait des tests sur plein sujets hein, parce qu'on fait partie en fait d'un département plus large qui est le département IT, et on fait, on fait des tests sur les opérations financières donc, et euh et on en fait vraiment un grand nombre et donc le but c'est d'en automatiser le plus possible pour gagner du temps tout simplement.*

Geerits Florentin : D'accord. Est-ce que vous pouvez être un peu plus précis sur ce que vous faites vraiment concrètement, précisément ?

CM5 : Ouais pour les pour les 2 sujets ?

Geerits Florentin : Oui.

CM5 : Ben donc concrètement, pour la partie paiement électronique et signature électronique, j'organise des meetings de statut avec tous les stakeholders, euh enfin, je dois encore les mettre en place, mais ce sera certainement une fois par mois. Voilà et donc les les les questions de support ça c'est vraiment, enfin je ne peux pas vraiment être très concret parce que ça dépend vraiment des questions qu'on je viens me poser et des et des et des développements à faire. Et pour l'automatisation des tests, en fait c'est très simple, donc en faisant les tests on va documenter le test, dire ben voilà, étape 1, c'est ça, étape 2, c'est ça, étape 3, ça, ça nous sort le résultat qu'on attend ou non. Et donc nous on va aller donner ça à une équipe qui va mettre en place l'automatisation en fait via des codes, donc nous... c'est pas nous qui codons le test pour qu'il soit automatique.

Geerits Florentin : 3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management ?

CM5 : A priori je verrai plus en fait des soft skills plutôt que des hard skills. La communication, clairement, il faut être capable de communiquer les les nouvelles à toutes les parties prenantes et de manière claire, il faut, oui, il faut réussir à faire de la gestion de de stakeholders parce qu'on est tout le temps, tout le temps au centre de tous les les différents stakeholders, donc il faut vraiment savoir en faire la gestion. Euh. Il faut pouvoir s'adapter, oui, clairement, parce qu'on en fait des différentes missions avec différents rôles dans différentes structures, on est des fois dans des structures beaucoup plus complexes, dans des grosses entreprises comme [Nom du client], des fois on va peut-être se retrouver dans des plus petites entreprises donc oui savoir s'adapter. Euh et puis au niveau hard skills, c'est plus, Excel, PowerPoint, c'est des choses qu'il faut maîtriser. À quoi je pense aussi ? Là comme ça je ne trouve pas de... là comme ça en hard skills, je sais pas trop.

Geerits Florentin : Oui ok, c'est ça la la Suite Office de manière générale. Et puis peut-être des des outils un peu plus spécifiques.

CM5 : Oui ça, ça dépend de la mission.

Geerits Florentin : Oui c'est ça, en fonction de la mission peut-être que votre client vous demande d'utiliser tel ou tel outil euh et à force de les utiliser, voilà, vous finissez par mieux les maîtriser ?

CM5 : Oui, c'est ça exactement ça. Mais là par exemple, dans ma mission actuelle, on demande d'utiliser Visio, dans ma mission précédente c'était Harris, donc voilà ces des tools que moi je ne connaissais pas de base. Mais oui ça ça rejoint peut-être le soft skills de savoir s'adapter. Euh et de de de oui, de rapidement être à l'aise avec des nouveaux tools.

Geerits Florentin : 4) Etes-vous familier avec l'IA (générationnelle) ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?

CM5 : Oui.

Geerits Florentin : 5) Pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser au même titre que celles que vous avez citées à la question 3) ?

CM5 : Oui, je pense. Euh. Parce que parce que voilà, pour pour avoir la réponse qu'on espère, il faut pouvoir utiliser le bon prompt et donc oui, je pense que c'est clairement une compétence à avoir. Oui.

Geerits Florentin : Ok. Une compétence à maîtriser, c'est ça au même titre que par exemple la communication vers les parties prenantes, communication vers la partie prenante, mais c'est communication vers les êtres humains et là ça serait une communication...enfin la maîtrise de l'art du prompt, en tout cas ça serait la maîtrise de communiquer avec ça avec... son ordinateur, par exemple, avec son...

CM5 : Oui, c'est ça, hein. Oui, pour qu'il nous donne enfin, c'est c'est lui qui va nous donner la réponse mais on s'attend quand même à une certaine forme, on va dire, dans la réponse donc oui, il faut pouvoir communiquer avec lui.

Geerits Florentin : 6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (générationnelle) au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ?

CM5 : Oui, je pense. Même si on s'y intéresse, j'imagine tous de notre côté, à titre personnel, je pense que ça représente quand même un risque qu'on soit dépassé parce que on a bon s'y intéresser de de de nous-mêmes, je pense qu'on n'a pas l'idée sur vraiment ce qu'on peut en

faire. Je pense que c'est tellement vaste et tellement puissant que on peut-être même pas s'imaginer tout ce qu'on peut en faire. Et donc oui, je pense que ça représente un risque à plus long terme qu'on se fasse dépasser quoi. Si, si maintenant l'IA commence à être vraiment quelque chose qui est utilisé euh largement au sein des entreprises, il y a peut-être un moment où ça va, où ça va coïncider parce que en tant que consultants qui n'ont pas été formé, on ne va peut-être pas savoir s'adapter à dans dans ces entreprises qui l'utilisent quoi.

Geerits Florentin : Ok. C'est ça une évolution trop rapide et... faudra maîtriser éventuellement ces outils, mais finalement si on ne les maîtrise pas d'où l'importance de d'être formé pour justement pouvoir maîtriser ces ces, ces outils d'IA générative.

CM5 : Ouais, c'est ça.

Geerits Florentin : 7) Comment appliqueriez-vous l'IA (générative) aux tâches que vous avez décrit à la question 2) ?

CM5 : Je pense que si... par exemple pour l'automatisation des tests, c'est vrai que si on arrive à dire à l'IA ben voilà, moi mon test consiste enfin dans dans mon test je dois-je dois faire tel tel ou tel étape et ça doit déboucher sur tel résultat, je pense que je je gagnerai énormément de temps à pas devoir décrire ces étapes et que lui me les décrive d'un coup. À la limite, je je lui je je fais juste des des screenshots ou quoi, des des écrans qui m'intéressent et puis puis lui il me sort une... enfin vraiment des étapes claires et nettes, je pense que ça me ferait gagner énormément de... enfin de temps. Au niveau peut-être du support si, maintenant, enfin, oui, ça c'est peut-être plus, je ne sais pas trop en fait, je ne sais pas. Euh Imaginons que, voilà les les les différents départements viennent me poser des questions, euh, je sais pas, il aurait peut-être éventuellement moyen de leur mettre un tool à la disposition dans lequel ils posent directement leurs questions et que si l'IA sait y répondre directement ils n'ont pas besoin de venir jusqu'à chez moi.

Geerits Florentin : Mais par exemple vous me parliez de de faire des des présentations de temps en temps mais là vous vous pensez que ça pourrait avoir justement un un impact par rapport à ça ?

CM5 : Oui clairement. Si maintenant, il sait développer des slides par lui-même. Oui, juste lui dire ben voilà, il y a eu telles modifications, il y a eu telle telle adaptation du tool, oui ça pourrait aller aussi super vite au même titre que l'automatisation des tests en fait. Oui, ça rejoint...

Geerits Florentin : Oui, vous pourriez appliquer typiquement l'IA pour ce genre de tâche par exemple.

CM5 : *Oui.*

Geerits Florentin : 8) Selon vous, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une opportunité pour votre métier ?

CM5 : *Une opportunité pour mon métier ? Euh... Une opportunité à moi-même ?*

Geerits Florentin : Par rapport à votre métier par exemple, imaginons productivité, l'automatisation des tâches, euh qui vous permet de justement alors à ce moment-là, à vous focaliser sur des des, des missions à plus forte valeur ajoutée, faire bénéficier à votre client, de votre expertise plutôt que de devoir faire des tâches hyper chronophages sachant que ça pourrait être automatisé par l'IA générationnelle justement.

CM5 : *Oui c'est ça.*

Geerits Florentin : Comment ce que vous verriez l'IA comme une opportunité à votre métier ?

CM5 : *Oui, ben oui, ça pourrait permettre de de de de gagner beaucoup de temps. Je pense par exemple à l'automatisation des tests, ça ça pourrait clairement être fait par une IA, je pense. Maintenant maintenant à voir du coup si c'est une opportunité ou une menace du coup puisque...*

Geerits Florentin : mais la question suivante, c'est justement **Et à l'inverse, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une menace pour votre métier ?** Plutôt opportunité plutôt menace ?

CM5 : *Oui, oui mais oui. Pour pour ce genre de tâches, un peu, oui, d'automatisation des tests pour revenir à cette tâche là que j'ai, euh là ça représente plus une menace, je dirais... enfin oui, c'est compliqué, c'est une opportunité, mais pour mon métier c'est une menace parce que parce que, ça fait partie intégrante des tâches que j'ai et ça du coup ça libérerait énormément de temps et peut-être qu'alors je ne serais plus nécessaire ou en tout cas plus pas nécessaire à tous les niveaux quoi de ma mission.*

Geerits Florentin : Mais peut être alors aussi libérer du temps pour autre chose.

CM5 : *Oui.*

Geerits Florentin : Là alors ça rejoindrait votre idée plutôt d'opportunité et menace dans le sens où à long terme, si toutes les tâches sont automatisées, ça représenterait une menace.

CM5 : *Oui c'est ça.*

Geerits Florentin : Mais croyez-vous vraiment que toutes les tâches seront automatisées par la suite ?

CM5 : *Non, non. En tout cas toutes les tâches que moi j'ai non, même si par exemple l'IA dans le cadre de la gouvernance pourrait m'aider à développer des slides et tout ça, ça ce serait pas mal, maintenant je pense qu'il faut quand même, enfin voilà, c'est c'est une tâche où il faut réunir tout le monde pour aligner toutes les parties prenantes donc non, ça je pense qu'il faut encore quelqu'un qui présente ça, qui soit au courant de tout ce qui se passe dans les différents départements. Y a certaines tâches où je pense que ça ne représente pas un risque, en tout cas pas tout de suite. Et oui, d'autres tâches où oui ça peut être voilà, ça peut diminuer le travail que j'ai, oui.*

Geerits Florentin : D'accord mais donc si vous devez dire allez, euh. Menaces pourquoi ?

CM5 : *Parce que ça pourrait, entre guillemets, voler une partie de mon travail.*

Geerits Florentin : Ok et opportunité ?

CM5 : *Parce que ça pourrait optimiser mon temps et m'aider à aller beaucoup plus vite dans certaines tâches.*

Geerits Florentin : D'accord. 9) **Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (généraliste) et pourquoi ?**

CM5 : *Oui, je dirais du coup ça rejoint la question précédente, hein. Je dirais plus performant, parce que ça me permettrait d'aller beaucoup plus vite dans certaines tâches. Voilà de nouveau par exemple la création de slides.*

Geerits Florentin : 10) **Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?**

CM5 : *Non (rire).*

Geerits Florentin : D'accord. Merci pour votre participation, le temps consacré et votre aide.

CM5 : *Merci à toi.*

Retranscription - CM6 :

Geerits Florentin : Ayant votre consentement, je lance l'enregistrement. Le sujet de mon mémoire étant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management, l'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de récolter votre opinion sur ma question de recherche : « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? ». Vos réponses seront confidentielles et anonymes, puis feront l'objet d'une retranscription pour analyse. Est-ce que c'est bon pour vous ?

CM6 : *C'est ok.*

Geerits Florentin : 1) **Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?**

CM6 : *Ah donc là, je suis arrivée chez [Nom du cabinet] en novembre, et donc j'ai direct commencé avec une première émission chez [Nom du client], en tant que IT consultante. Donc comme tu peux le savoir, chez [Nom du client], il y a beaucoup de rachats donc avec auprès des franchisés et affiliés, et donc il y a toute une transition au niveau de l'IT parce que au niveau légal ils ne peuvent pas garder les mêmes droits et accès que ce qu'ils avaient quand ils étaient sous le nom de [Nom du client] et donc moi je dois accompagner en fait ces gens-là dans toute l'adaptation IT, comment ils acceptent leur nouveaux accès donc à SAP, Citrix et d'autres plateformes. Donc voilà c'est vraiment de l'accompagnement, on peut dire que ma main mission c'est ça, je dois vraiment aider les gens à avoir accès à tout et entre autres, ben j'ai plein d'autres missions, petites missions autour ovni autour de ce main.*

Geerits Florentin : Autour de mais toujours toujours avec votre client [Nom du client].

CM6 : *Oui, c'est ça.*

Geerits Florentin : 2) **Pouvez-vous me décrire les tâches au sein du processus sur base duquel vous exécutez votre mission actuelle ?**

CM6 : *Donc main tâche comme je disais, je dois vraiment contacter les affiliés enfin je contacte proactivement donc je dois leur renvoyer, il y a des waves en fait. Donc chaque wave ça va être considéré comme un mois et donc chaque mois on onboards environ 7 magasins par côté flamand et côté francophone et donc on est 2 sur le projet, moi je m'occupe des côtés francophones et donc mes tâches ça va vraiment être d'appeler ces personnes-là, m'assurer qu'ils ont bien reçu toutes les informations mail et procédures, cette update meeting et faire les*

procédures ensemble. À côté de ça, moi je dois faire beaucoup de communication parce qu'il y a plein de choses autour. Je dois m'occuper des contrats Proximus parce que vu qu'ils sont plus sous contrat [Nom du client] tout ce que [Nom du client] payait, notamment les abonnements de GSM, toute l'électricité autour des alarmes, des ascenseurs et tout ça n'est plus sous leur contrat. Donc ils doivent faire des transferts des contrats et donc c'est moi qui dois m'occuper de bien transférer tous les contrats, ramener tous les contrats onboarded, etc. Donc voilà, c'est plein de petites tâches autour de cette transition IT et autour de ce changement de direction au sein des magasins.

Geerits Florentin : D'accord, mais comment vous faites précisément ? Vous utilisez des outils spécifiques ?

CM6 : *C'est très basique, c'est beaucoup, beaucoup de soft skills. Donc comme je disais moi ça va être beaucoup d'appels, beaucoup de communication. Oui, en écrivant des mails, ben si j'ai 400 idées à dire, je vais peut-être aller sur la ChatGPT pour euh, reformuler tout ça et avoir un beau mail. Euh mais sinon ben j'utilise les outils classiques, SAP, Excel etc. Rien de très complexe mais pour ça je n'utilise pas spécialement d'outils comme ChatGPT ou autre sorte d'IA pour m'aider dans ces outils-là.*

Geerits Florentin : D'accord. **3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management ?**

CM6 : *Donc ici chez [Nom du cabinet], on est sur de l'opérationnel et non sur du stratégique et dans l'opérationnel, je trouve qu'il y a énormément de soft skills qui sont nécessaires ben savoir comme je te dis... là je suis beaucoup au téléphone, faut que je gère des gens qui sont fâchés parce qu'ils ne comprennent rien, l'IT pour des personnes qui sont dans l'opérationnel c'est une tâche inimaginable quand je dois expliquer à quelqu'un qui s'occupe des allées, comment ils doivent gérer leur stock et je leur demande de faire des trucs sur leur ordinateur ah c'est compliqué et souvent, même si l'IT ça doit fonctionner, ça ne fonctionne pas et on sait pas pourquoi, donc je dois gérer beaucoup de personnes qui sont énervées qui sont confuses, etc. donc je dirais mainly des soft skills, savoir avoir du contact, de l'empathie, aide sociale, etc. même pour se faire engager ici, hein, ils nous engagent seulement parce qu'ils match, enfin, la vibe, etc. et aussi sinon ben oui les classiques Excel, mais bon ça je trouve que c'est un peu basique quand t'as fait l'Unif tout ce qui est Excel, même des petites connaissances avec Odoo, SAP, mais ça, je trouve que c'est des choses qui s'apprennent très vite donc même si tu ne les as pas avant, en commençant ta mission, tu peux vite, vite te débrouiller. Donc oui, moi*

principalement, je trouve que il faut beaucoup de soft skills. Si quelqu'un est très introverti, qu'il a du mal à s'exprimer, etc., le monde de la consultance n'est pas fait pour lui.

Geerits Florentin : Une bonne communication.

CM6 : Voilà.

Geerits Florentin : La communication sera l'une des compétences clé par exemple.

CM6 : Exact.

Geerits Florentin : 4) Etes-vous familier avec l'IA (généraliste) ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?

CM6 : Oui.

Geerits Florentin : 5) Pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser au même titre que celles que vous avez citées à la question 3) ?

CM6 : En fait, comme tu l'expliquais tantôt, pareil, quand j'ai commencé à utiliser Chat, moi j'utilisais ça comme Google en mode décris moi ça, etc. Maintenant je l'applique par exemple, je vais beaucoup plus l'appliquer à ma vie et mettre un contexte en fait donc je vais expliquer, voilà, je travaille dans une société de consultance, je me trouve chez tels clients, société de retail en Belgique, j'ai tel problème, comment est-ce que tu ferais pour résoudre ce problème ? Et pareil si je ne suis pas d'accord, j'essaie de développer un peu plus. Je ne dirais pas qu'il faut des skills particuliers pour savoir faire un prompt. Je pense juste qu'il faut savoir qu'il faut donner un contexte : plus tu es précis, plus tu as une réponse précise et juste, mais je ne pense pas que ce soit nécessaire d'avoir une formation derrière ça. En tout cas je ne sais pas, peut-être que je m'y connais pas assez, mais je sais qu'il y a beaucoup de gens aussi qui utilisent l'IA pour faire ben de la programmation, etc. Donc là d'office peut-être qu'il faudrait savoir comment l'utiliser et quelles sont les limites aussi.

Geerits Florentin : Donc, en fonction de comment plutôt pourquoi l'utiliser ? Ce serait une compétence à maîtriser.

CM6 : Voilà, tout ça dépend des missions. Moi dans mon ma BU c'est Retail, FMCGs & Energy. Euh je ne pense pas que ça soit nécessaire mais par exemple en Data, en Life sciences ou quoi, peut-être que eux, ils ont des skills et des besoins plus précis et donc là ils devraient peut-être savoir comment utiliser l'IA ou comment faire un prompt pour avoir une bonne réponse quoi.

Geerits Florentin : 6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (génération) au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ?

CM6 : Je pense que chez [Nom du cabinet], comme tu peux le voir, euh, on est très génération Z, donc des générations qui ont grandi là-dedans. On a l'ordi devant nous depuis qu'on a 10 ans, on a tous eu un GSM quand on était jeune et là ben on a été dans enfin on a la plupart des gens ont fait leur mémoire avec ChatGPT donc je pense qu'on a tous une connaissance assez basique et normale je dirais, on sait tous utiliser Chat et d'autres plateformes comme ça. Donc je ne pense pas que ça pose un problème mais peut être que dans une boîte de consultance avec des personnes plus âgées, etc., là il faudrait être avoir une formation. Concernant [Nom du cabinet], je ne pense pas qu'il y a un besoin de ce côté-là.

Geerits Florentin : D'accord, c'est ça. Chacun l'utilise un petit peu déjà à sa sauce.

CM6 : Même quotidiennement, tu vois. Moi, dès que j'ai une question ou quoi je vais sur Chat alors que ce n'est pas spécialement pour le travail quoi.

Geerits Florentin : Mais est-ce que vous pensez quand même que le fait que [Nom du cabinet] mette en place une formation ça permettrait quand même de mettre tous les consultants sur un même pied d'égalité, sachant que la compréhension de ces outils peut différer quand même en fonction des consultants.

CM6 : Oui

Geerits Florentin : Bien que comme vous me le dites. C'est quand même fort génération Z et donc en effet chacun y va un petit peu déjà de de son exploration personnelle.

CM6 : Le seul truc qui pourrait avoir un effet je pense, c'est qu'il y a toujours ce côté tabou oh j'utilise Chat. Oh tu vois, normalement t'es censé être capable de faire les choses par toi-même etc. Mais je pense que s'il y avait une formation continue, ça prouverait aux consultants qu'ils ne doivent pas avoir honte et qu'ils ne doivent pas être gêné en utilisant tous les outils d'IA générative qu'ils ont à disposition et que donc ça permettrait de détabouiser euh l'utilisation de cet outil là en implémentant une formation quoi. Ce serait un peu un feu vert pour tout le monde.

Geerits Florentin : 7) Comment appliqueriez-vous l'IA (génération) aux tâches que vous avez décrit à la question 2) ?

CM6 : *Qu'est-ce que c'était la question 2 ?*

Geerits Florentin : Pouvez-vous me décrire les tâches au sein du processus sur base duquel vous exécutez votre mission actuelle ?

CM6 : *Comment est-ce que je pourrais implémenter l'IA dans mes tâches ? A ma mission je pense que ce serait compliqué parce que comme je l'ai dit, je dois justement être dans la transition IT, alors que ce que je fais ce n'est pas chinois à avoir accès à SAP ou d'autres plateformes et déjà là je vois que les gens dans les magasins [Nom du client] sont déjà bouleversés. En fait, ils sont extrêmement stressés, ils ont beaucoup de choses à faire sur le côté, avoir accès à SAP, c'est une toute petite partie de leur job. Et donc si je le remets devant eux un ordinateur qui devait expliquer comment faire pour avoir accès à un autre truc sur Internet ou quoi, là ce serait la fin du monde. Moi je leur renvoie des procédures et donc ils sont assez réticents je dirais par rapport à tout ce qui est IT et donc je pense qu'ils ont vraiment besoin d'avoir quelqu'un au téléphone pour les rassurer. Et donc je ne pense pas que l'implémentation de l'IA pourrait les aider de ce côté-là. Moi dans ma vie de tous les jours, peut être au niveau de l'organisation, euh de mes données, etc., ça pourrait être intéressant. Mais comme je t'ai dit, ce niveau contact humain c'est quelque chose que l'IA ne pourrait pas remplacer. Je sais que c'est nécessaire pour ce type de personne en tout cas.*

Geerits Florentin : Donc oui point de vue communication, c'est très porté sur la communication, il n'y aurait pas une application quelconque qui pourrait...

CM6 : *Oui, je te dis même, je leur envoie des mails avec des procédures étape 1, étape 2, étape 3, ils veulent me téléphoner et qu'on fasse étape 1, étape 2, étape 3, ensemble quoi. Ils ont besoin que je sois là pour eux, ils ont besoin que je les rassure. Chez [Nom du client], c'est difficile d'avoir quelqu'un au téléphone donc souvent ces personnes-là après que moi j'ai fait mon job, ils m'appellent quand même pour 3000 trucs. Ils ont besoin d'avoir quelqu'un au téléphone quoi.*

Geerits Florentin : Le contact humain...

CM6 : *Oui, c'est super important.*

Geerits Florentin : 8) Selon vous, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une opportunité pour votre métier ?

CM6 : *Pour mon métier spécifiquement, je pense peut-être plutôt au niveau de l'organisationnel. Mais au niveau de ma mission mère je ne pense pas que ce soit nécessaire*

comme je l'ai expliqué c'est très fort, axé sur le social, le contact humain et donc si je présente... enfin si on me remplace et que j'utilise l'outil IA pour contacter les magasins et donc les managers, etc., ils ne vont pas être contents quoi, ils ont vraiment besoin d'avoir ce contact humain, euh donc ça peut être une opportunité, mais de façon assez modérée...

Geerits Florentin : Mais de manière peut-être plus générale...

CM6 : *En dehors de ma mission actuelle ?*

Geerits Florentin : Oui, toujours liée à votre métier mais de manière plus générale.

CM6 : *Je n'ai pas eu énormément d'expériences professionnelles donc ça c'est compliqué, euh par exemple, dans mon ancien stage, donc c'était une mission axée, on pourrait dire que j'étais consultante, c'était une mission axée sur la durabilité qui est encore nouveau je pense, pour tout le monde. Je ne sais pas si ChatGPT est à jour au niveau des données légales et tout ça, je ne pense pas, c'est à partir de 2021 je pense.*

Geerits Florentin : 2022 maintenant...

CM6 : *Ce qui serait intéressant c'est d'avoir une plateforme AI qui euh ai les données à jour et comme ça ben rien que comprendre la taxonomie, la CSRD, toutes ces régulations européennes et belges, c'est super complexe, donc ce serait vraiment intéressant d'avoir une plateforme AI qui puisse te donner des informations précises et concises parce que sur Internet, ben, tu trouves pas tout ce que tu veux, c'est souvent des énormes textes légaux qui sont compliqués à comprendre. Euh donc voilà, ça serait intéressant d'avoir une plateforme qui puisse t'informer en temps réel.*

Geerits Florentin : Et justement pour rebondir là-dessus alors des textes légaux en effet, rarement très agréable à lire, justement vous pourriez éventuellement lui demander de faire un résumé via par exemple ChatGPT 4 carrément mettre en pièce jointe le document en question et prompter sur base de cela lui demander un résumé sous forme bullet points.

CM6 : *Exact. Souvent, je dois lire des textes, même lors de l'écriture de mon mémoire, euh ben des articles scientifiques, etc., qui sont en anglais, tu es fatiguée le soir, tu mets ton petit texte, euh, dans Chat, et tu lui demandes, explique-moi ça de façon simple, oui, ça facilite la vie, c'est clair.*

Geerits Florentin : Donc, ça pourrait représenter une opportunité dans le cas de, par exemple votre métier, dans le cas d'une recherche documentaire.

CM6 : *Oui, exact.*

Geerits Florentin : Et à l'inverse, en quoi l'IA (généralive) représenterait une menace pour votre métier ?

CM6 : *Comme je le dis pour mon métier, ma mission actuelle ce n'est pas une menace. Peut-être que pour d'autres métiers plus généraux, ça pourrait en devenir une. Je n'ai pas d'exemple là type.*

Geerits Florentin : Pour votre métier, vous ne voyez pas une menace quelconque.

CM6 : *Pour là maintenant, ce que je fais chez [Nom du client], non. Ça c'est clair, on ne pourrait pas remplacer un humain avec un ordinateur c'est trop important comme en fait donc là comme je le disais c'est vraiment la transition IT donc expliquer à ces personnes-là comment accéder à des plateformes blablabla et euh déjà là, c'est compliqué. Et quand je leur demande partager leur écran sur Teams c'est déjà compliqué quoi. Oui du coup, si je leur demandais de faire la procédure avec une plateforme IA, là ils seront fâchés, ils seront pas contents. Ils ont besoin d'un accompagnement vraiment vocal et humain.*

Geerits Florentin : 9) Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (généralive) et pourquoi ?

CM6 : *Bah plus performant je dirais. Comme je l'expliquais ça, ça permet de aussi, si on met bien le contexte, etc., et qu'on explique bien ce qu'on veut, on peut avoir des réponses assez précises. Ben par exemple, moi, le secteur de l'énergie m'intéresse beaucoup euh, mais je n'y connais pas grand-chose du coup, ça m'arrive quand même souvent de poser des questions en expliquant, ah ben voilà, si j'étais à la tête de l'équipe trading de je sais pas moi, Engie ou Luminus, comment je sais quand je peux acheter, quand je peux vendre et quand je peux fournir de l'énergie ? Ça ce n'est pas quelque chose que tu trouves sur Internet, tu vois. Et avec l'IA, ben je peux avoir des idées un peu plus claires de quels sont les facteurs qui ont une influence sur ce genre de décision ?*

Geerits Florentin : 10) Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?

CM6 : *Euh pas spécifiquement je pense, juste pour une note de conclusion. Personnellement, je pense que c'est plutôt une opportunité qu'une menace. Il faut avancer avec l'air de son temps. Ça fait partie maintenant partie intégrante de du métier de beaucoup de personnes d'utiliser l'IA même au niveau des voitures, au niveau des maisons, etc. Donc je pense qu'il ne faut pas*

voir ça comme une menace, mais comme un outil qui nous permet d'améliorer les choses et notre qualité de vie.

Geerits Florentin : Merci de votre participation, le temps consacré et votre aide.

CM6 : *De rien.*

Retranscription - CM7 :

Geerits Florentin : Ayant votre consentement, je lance l'enregistrement. Le sujet de mon mémoire étant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management, l'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de récolter votre opinion sur ma question de recherche : « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? ». Vos réponses seront confidentielles et anonymes, puis feront l'objet d'une retranscription pour analyse. Est-ce que c'est bon pour vous ?

CM7 : *Oui, c'est bon.*

Geerits Florentin : 1) Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?

CM7 : *Donc moi j'ai rejoint [Nom du cabinet] en octobre 2022 et j'ai déjà eu une première mission chez [Nom du client] donc dans le secteur de l'énergie pendant 8/9 mois. Et donc c'était dans l'équipe de service de paiement et donc c'était assez opérationnel comme mission mais ça restait intéressant pour les compétences plus communicationnelles, etc., donc les soft skills et un petit peu d'analyse aussi, mais moins développée on va dire. Et alors là je vais commencer une autre mission chez [Nom du client], donc dans le secteur pharmaceutique et là c'est plus de la gestion de projet, du support donc c'est pas encore hyper détaillé parce que je n'ai pas encore commencé du coup. Mais du coup ça va être dans une équipe où les scientifiques travaillent sur des vaccins et l'idée ça va être de les aider à promouvoir ce vaccin en dehors justement de tous ces aspects scientifiques dans lesquels ils travaillent donc tout ce qui est commercial, réglementation dans les différents pays pour les vaccins, etc. donc et voir ben en tant que Project Manager, que tout le monde fait bien leur tâche, etc., et coordonner toutes les tâches, quoi. Donc ça sera un peu mon background depuis que j'ai rejoint [Nom du cabinet] quoi.*

Geerits Florentin : D'accord. 2) Pouvez-vous me décrire les tâches au sein du processus sur base duquel vous avez exécuté votre mission précédente ?

CM7 : Oui, donc ma précédente mission chez [Nom du client] du coup, l'idée des tâches en... tel quel c'était en fait de... le but, c'était de contacter les clients qui n'avaient pas payé leur facture d'énergie et donc on fonctionnait avec les outils SAP, Salesforce pour retrouver les données des clients, ouvrir les factures, etc., et pouvoir enfin imputer directement les solutions dans le système tel que les... des plans de paiement ou des délais supplémentaires pour les clients. Et alors euh on utilisait aussi un logiciel qui s'appelle Odigo pour contacter les clients par téléphone et donc ça c'était plutôt la partie outils analyse des données même si c'était assez facile on va dire, mais la principale mission du job c'était de contacter les clients et donc faire plus appel à nos compétences en communication et aussi en résolution de conflit vu que ce n'était pas toujours évident en B2C, mais donc voilà, ça, c'était l'idée principale de la mission chez [Nom du client].

Geerits Florentin : 3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management ?

CM7 : Je dirais en premier lieu, surtout l'adaptabilité, donc vraiment à essayer de pouvoir agir comme un caméléon, se fondre au décor, etc., et et aussi à développer la capacité à apprendre justement différentes nouvelles choses et oui, je dirais aussi la flexibilité, euh. Quoi d'autre ? Et alors ? Oui, au niveau des compétences, il y a pas mal de missions, j'ai l'impression qui sont axées plutôt en soft skills, donc essayer de travailler sur tout ce qui est communication, etc. Et alors si y a des missions avec plus du hard skills qui peuvent être intéressantes, moi j'aimerais bien aussi de plus développer ça dans d'autres missions d'ailleurs, mais je pense, euh ce qui est pas mal, c'est de chercher à être quelqu'un d'assez complet sur différentes choses, tu vois ? Mais après si on veut t'as ton domaine de prédilection et que t'arrives dans une mission bien précise, ça peut être bien mais en tant que consultant, j'ai l'impression qu'on propose plus différents projets, enfin en fonction des durées du projet et tout et donc oui je pense, c'est quand même mieux d'être quelqu'un de plus ou moins complet quoi.

Geerits Florentin : Être polyvalent.

CM7 : Oui c'est ça oui.

Geerits Florentin : 4) Etes-vous familier avec l'IA (générative) ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?

CM7 : Donc l'IA plus ou moins enfin j'ai déjà utilisé ChatGPT, comme je le disais avant (rire) et donc je vois un peu le concept de l'Intelligence Artificielle dans le sens où on utilise un outil

en fait d'aide et donc en fait, c'est la machine qui réfléchit par elle-même pour générer toutes les réponses dont on a besoin.

Geerits Florentin : Par exemple un prompt, ça, c'est c'est quand vous faites une requête à un outil d'IA générative et c'est simplement ça, c'est c'est vraiment une requête. Par exemple, vous me parliez de ChatGPT eh bien voilà, ça peut-être une question... la requête que vous faites à ChatGPT au début, ça c'est ce qu'on appelle un prompt. **5) Pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser, au même titre que celles que vous avez cité à la question 3) ?**

CM7 : Moi je ne suis pas sûr que les compétences de prompt seront nécessaires ou du moins en vrai je pense qu'elles sont assez faciles à acquérir. Enfin si on on explique un petit peu, il ne faut pas de formation de de 3 semaines pour apprendre à juste à utiliser ChatGPT par exemple ou je suis sûr que si on creuse un peu à... ça pourrait être un outil vraiment bien et qui pourrait développer plein, plein, plein de choses. Mais n'importe qui pourrait l'utiliser comme ça dans la vie de tous les jours et même dans son boulot si on pose un peu bien les bonnes questions et qu'on réfléchit à comment on on pose des questions sur l'outil mais pour moi ça ne demande pas spécialement de grosses compétences.

Geerits Florentin : Peut-être pas de grosses compétences, mais alors quand même une certaine maîtrise aujourd'hui ou être... Vous trouvez que c'est quand même important aujourd'hui d'être capable de savoir correctement faire des...

CM7 : Du coup ça dépend aussi pour... par rapport à ce que vous faites comme boulot. C'est sûr que moi dans la mission, comme je disais chez [Nom du client] ou le but principal c'était la communication avec les clients, je trouve que c'est pas spécialement nécessaire d'utiliser des outils comme ça, après si on rentre plus dans la l'analyse de données et tout, ça ça pourrait être plus intéressant oui en effet.

Geerits Florentin : Ça dépendrait des démissions finalement.

CM7 : Oui, c'est ça. De nouveau, c'est aussi une question de de s'adapter à... je pense que c'est surtout l'outil qui doit s'adapter à l'être humain et et pas l'inverse. Et donc c'est pour ça que je ne pense pas que ce soit nécessaire d'avoir les compétences là-dedans tant qu'à côté on a beaucoup d'autres compétences qui peuvent être utilisées pour n'importe quel boulot tu vois ?

Geerits Florentin : 6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (générative) au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé

représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ? Sachant que comme vous me l'avez dit à la question précédente, vous estimez que c'est pas si compliqué de...

CM7 : Oui c'est ça. Pour moi, il n'y a pas vraiment de risque. Voilà je ne pense pas qu'il y ai vraiment de risque à partir du moment où s'il y a une entreprise de management en consultance, se décide vraiment de d'implémenter ce genre de solution, de faire des petites formations à droite à gauche pour un peu expliquer au consultant, mais je pense pas que ce soit vraiment très risqué quoi.

Geerits Florentin : Donc peut-être pas spécialement un risque mais un frein sachant que oui, peut-être que voilà, la compréhension de chaque consultant peut dépendre, mais disons que si là par exemple [Nom du cabinet] mettait en place un système de formation continue, ça permettrait quand même peut-être aux consultants de partir tous sur le même pied d'égalité, sachant que là peut-être que voilà chacun il va un peu...

CM7 : Après je ne pense pas que, enfin c'est une bonne chose non plus de mettre tout le monde sur le même pied d'égalité dans le sens où chacun a ses compétences et c'est ça aussi qui fait qu'une boîte fonctionne parce que telle personne sait faire cette chose-là, une autre personne, autre chose et donc oui, c'est bien d'avoir des notions communes sur ce genre d'outils et de savoir comment on peut les utiliser et tout, mais d'un autre côté, je pense aussi que chacun est différent et que il faut développer aussi, chacun ses compétences quoi.

Geerits Florentin : 7) Comment appliqueriez-vous l'IA (généraliste) aux tâches que vous avez décrit à la question 2) ?

CM7 : Mais donc j'en ai vite fait parler dans une question d'avant où je disais que la mission chez [Nom du client], c'était plutôt des compétences communicationnelles et donc j'ai un peu du mal à voir comment on pourrait utiliser l'Intelligence Artificielle dans ce genre de domaine. Peut-être juste pour la petite partie, comme je disais d'analyse de données, on devra retrouver les fiches des clients et tout et pouvoir utiliser un outil comme ChatGPT pour implémenter tout ça plus facilement, ça serait vraiment pas mal, en fait, c'est plus pour la rapidité des tâches et l'optimisation du temps qu'on passe à gérer une fiche client alors que clairement qu'avec un outil comme ça pour aller plus vite je pense. Après c'est pas non plus pour devenir des robots et... et passer un petit, enfin c'est quand même fatigant aussi de passer du temps au téléphone avec les clients et donc si là, on fait plus que ça et plus analyser les données derrière, c'est un peu dommage aussi je trouve.

Geerits Florentin : Oui, oui ou alors euh, ça pourrait faire gagner du temps justement pour l'analyse de données, pour donner plus de temps pour justement le contact.

CM7 : Oui, oui, ça c'est vrai c'est vrai.

Geerits Florentin : Après encore faut-il aimer. Oui, spécialement, avoir tout le monde, tout le temps, enfin constamment, avoir des clients en ligne.

CM7 : L'autre problème aussi c'est que une fois qu'on fait ça, s'il y a plus d'analyse de données en effet, on fait que passer du temps avec les clients. Et il y a les managers derrière qui en demandent toujours plus et donc au final une journée à appeler je ne sais pas combien de personnes c'est plus fatigant, ça fait aussi un petit break d'avoir plus un temps d'analyse aussi justement. Enfin moi c'est ce que je pense après il y en a qui adorent parler tout le temps et tout et tant mieux pour eux.

Geerits Florentin : Oui bien sûr, ça dépend un peu de chacun ou alors, ce serait du style... ok, euh permettre d'automatiser des tâches pour faire d'autres choses, mais, alors selon vous, ça serait aussi un petit peu l'idée qu'alors à ce moment-là, ça serait pour en demander plus aussi du coup alors ?

CM7 : Alors oui, c'est ça. A partir du moment où on supprime une tâche, en fait c'est vraiment l'outil l'IA qui remplace ce qu'on fait, donc ça aussi, je trouve ça, enfin, ça peut être intéressant quand c'est bien utilisé, mais à partir du moment où la machine remplace l'humain, ça, ça pose aussi certaines questions, quoi.

Geerits Florentin : Bien que vous ayez déjà donné des des éléments de réponse précédemment,
8) Selon vous, en quoi l'IA (généraliste) représenterait une opportunité pour votre métier ?

CM7 : Ben justement, l'optimisation du temps. Euh pouvoir, euh. S'attarder sur d'autres tâches plus importantes. Euh c'est vrai que c'est toujours un outil d'aide avant d'être... moi je vois plus ça pour comme un outil d'aide et j'espère que ça ne sera pas un outil qui va remplacer l'être humain non plus.

Geerits Florentin : Comme un support par exemple.

CM7 : Oui, c'est ça. Voilà toujours dans certaines contraintes de tout. Enfin, euh. Mais en vrai ça peut être hyper intéressant à partir du moment où c'est bien utilisé quoi. C'est ça que je veux dire.

Geerits Florentin : Et à l'inverse, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une menace pour votre métier ?

CM7 : Euh, je dirais à partir du moment où l'IA remplace les tâches que l'on peut faire et on se retrouve là au service de l'IA, en fait mais je n'ai pas d'exemple vraiment concret comme ça mais... (rire).

Geerits Florentin : 9) Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (générationnelle) et pourquoi ?

CM7 : C'est toujours assez balancé mais je dirais moins performant dans le sens où si l'IA fait tout à notre place entre guillemets, ben on développe moins nos compétences et tout. Après d'un autre côté, si de nouveau c'est bien utilisé et que ça nous permet de vraiment être performant sur toutes les choses à côté c'est nickel quoi. Donc ça a un aspect un peu assez balancé mais euh... c'est toujours bien de prendre le pour et le contre de chaque nouveauté quoi.

Geerits Florentin : 10) Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?

CM7 : Je dirais juste que l'IA est encore un sujet très, très vague. Et même... enfin... nous enfin moi, j'ai 25 ans, on est encore jeune et tout et on a un peu baigné dedans entre guillemets donc on a un peu plus l'habitude de jongler avec toutes ces nouvelles technologies et tout. Mais c'est vrai qu'ils font un temps d'adaptation pour toutes ces choses, vraiment peser le pour et le contre comme je disais avant d'aller trop trop loin là-dedans de peur de pas pouvoir revenir en arrière et, et et euh et oui parce que pour... quand on voit les les vieilles personnes pour d'utiliser un ordi ou quoi c'est c'est c'est compliqué, il préfère toujours le contact humain et donc si on remplace tous les humains par des machines ça devient un peu robotisé (rire).

Geerits Florentin : Et alors, peut-être que pour rebondir à la question sur ce principe de formation comme finalement comme vous dites, la génération Z, Voilà, elle a un peu baigné dans l'informatique, dans l'IA, dans d'autres technologies euh peut-être que nous, moi-même en tant que, enfin que j'ai bientôt 25 ans aussi, c'est vrai, spontanément, on s'intéresse vite à ce genre de technologie et on est assez curieux dès qu'alors pour quand même des personnes un peu plus âgées, là ça représenterait un risque pour eux justement de de s'adapter beaucoup plus difficilement que peut-être des gens qui ont plus ou moins notre âge qui arrive sur le marché de l'emploi.

CM7 : Après c'est vrai que l'IA peut être utilisée pour vraiment des bonnes choses aussi, par exemple dans les hôpitaux ou quoi, pour justement aider les personnes âgées ou des trucs comme ça et donc ça c'est vraiment bien mais de nouveau, il faut faire la part des choses et voir comment on utilise cet outil.

Geerits Florentin : C'est ça mais je veux dire plutôt sur des des personnes plus seniors mais toujours dans le métier de consultant management, pour eux ce serait quand même... ça pourrait représenter un risque de pas de pas être formé parce que peut-être qu'ils seraient un peu moins curieux par rapport à ça.

CM7 : Moi, je pense que le temps va faire que voilà ces personnes-là vont arriver doucement à la retraite et nous ont va aussi évoluer dans nos fonctions et avec l'IA ou pas et ça se fera naturellement. C'est ça quoi. Voilà.

Geerits Florentin : Merci pour votre participation, le temps consacré et votre aide.

CM7 : Avec plaisir.

Retranscription - CM8 :

Geerits Florentin : Ayant votre consentement, je lance l'enregistrement. Le sujet de mon mémoire étant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management, l'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de récolter votre opinion sur ma question de recherche : « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? ». Vos réponses seront confidentielles et anonymes, puis feront l'objet d'une retranscription pour analyse. Est-ce que c'est bon pour vous ?

CM8 : Oui.

Geerits Florentin : 1) Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?

CM8 : J'ai été en mission pendant deux ans chez un client et mon rôle c'était d'être acheteuse pour tout ce qui est pièces de rechange et de réparation.

Geerits Florentin : Oui. Je vais peut-être enchaîner sur la question 2) Pouvez-vous me décrire les tâches au sein du processus sur base duquel vous avez exécuté votre mission précédente ?

CM8 : *Oui, alors du coup mon rôle était d'acheter toutes les pièces qui étaient demandées par les clients internes euh c'est-à-dire qu'il fallait que j'aille sourcer le fournisseur, trouver un fournisseur adéquat, négocier les offres et répondre le plus vite possible à la demande du client pour qu'il puisse avoir leurs produits en temps et en heure en fonction du prix, de la qualité et des temps de livraison.*

Geerits Florentin : Ok et vous concrètement pour assurer tout ça, vous aviez des tâches vraiment bien spécifiques ?

CM8 : *Oui et non. En fait, on avait ces deux parties. Il y avait là, comme je viens de le dire, les pièces de rechange à acheter mais il y avait aussi des projets qu'il fallait prendre dans leur globalité. Les tâches restent les mêmes, sourcer, négocier, voilà être en temps et en heure. Et après, il y a des choses annexes à faire, comme parfois des factures voilà mais c'est tout. Je n'ai pas été recrutée pour quelque chose en particulier. J'ai été recrutée pour un rôle global.*

Geerits Florentin : D'accord. **3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management ?**

CM8 : *Je pense qu'il faut être ouvert d'esprit pour pouvoir s'adapter à beaucoup de situations différentes. Il faut être curieux pour en apprendre toujours plus. Il faut savoir prioriser. Mais pour pouvoir prioriser, il faut pouvoir demander de l'aide et demander aux personnes avec qui on travaille qu'est-ce qui est le plus important pour eux. Et du coup aussi ça implique aussi de la communication avec les équipes, l'équipe avec laquelle tu travailles, mais aussi des clients internes, donc ceux à qui tu dois rendre des comptes. Il faut être rigoureux aussi et ne pas se perdre entre les différentes tâches que tu as à faire, surtout quand il y en a beaucoup. Et voilà, je pense.*

Geerits Florentin : Ok. Et point de vue hard skills ou euh...

CM8 : *Hard skills, on a tous à peu près les mêmes. Il faut maîtriser le pack office. Quand tu es acheteur, il faut savoir communiquer, mais ce n'est pas que un soft skill, la communication, c'est quand tu vas appeler un fournisseur, tu ne vas pas lui taper sur le système au bout de deux secondes. Il faut qu'il ait envie de te répondre et lors de la négociation, qu'il te donne ce que tu veux quand tu en as besoin. Après, hard skills aussi, il y en a bien sûr, tu dois savoir gérer les chiffres, savoir négocier le pack office pour pouvoir communiquer les documents. Mais en soi, tout s'apprend même si tu n'as pas fait une école pour être acheteur, c'est comme le Project Management.*

Geerits Florentin : Ou s'adapter, par exemple, à des nouveaux outils propres aux clients, par exemple.

CM8 : Exactement. Souvent, ils ont des ERP qui sont spécifiques à eux, ou bien qu'ils ont créés eux-mêmes. Donc oui, il faut pouvoir les utiliser et ne pas être fixé. Moi, je ne sais utiliser que ça, donc je n'utiliserais que ça. Je ne sais pas si j'ai répondu à la question ?

Geerits Florentin : Oui très bien. **4) Etes-vous familier avec l'IA ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?**

CM8 : Oui, je sais ce que c'est un prompt. Quand j'étais en mission, on a essayé d'automatiser les envois d'appels d'offres, mais c'était avec VBA.

Geerits Florentin : Oui.

CM8 : Voilà. Et on a un peu réussi. On a réussi à alléger notre charge de travail grâce à VBA, mais ça peut être amélioré fois 10 000, je pense, avec autre chose.

Geerits Florentin : VBA, est-ce que vous pouvez juste...

CM8 : C'est la partie automatisée de Excel.

Geerits Florentin : Ok.

CM8 : Je ne sais plus ce que c'est que le VBA, mais c'est en fait sur Excel.

Geerits Florentin : Ok mais donc vous avez quand même une familiarité avec l'IA à partir du moment où vous savez aussi en quoi consiste un prompt et donc l'IA plutôt générative, c'est typiquement générer du contenu sur base de votre prompt autrement dit sur base de votre requête. **5) Pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser, au même titre que celles que vous avez citée à la question 3 ?**

CM8 : Oui, je pense que si on ne maîtrise pas ça, on est complètement à côté de tout ce qui se passe dans notre époque maintenant. Plus qu'une simple recherche Internet... enfin oui... c'est la base maintenant.

Geerits Florentin : Être capable de bien utiliser les outils d'IA grâce à ça, par exemple.

CM8 : Absolument.

Geerits Florentin : **6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (générative), au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé**

représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ?

CM8 : *Non, je ne pense pas. Par contre, je pense que avoir une formation par rapport à l'IA, mais pas forcément en continu, mais par exemple quelques jours, une formation de base, ça peut être hyper bénéfique. Mais est-ce que ça représente un risque de ne pas l'avoir ? Je pense que pour l'instant, non. Mais à terme, je pense que les gens auront besoin de maîtriser l'IA. Même moi, là par exemple, je trouve que mon utilisation et ma connaissance de l'IA est très limitée, et c'est dommage.*

Geerits Florentin : Oui mais ce n'est pas une priorité ?

CM8 : *Ce n'est pas une priorité, non.*

Geerits Florentin : 7) Comment appliqueriez-vous l'IA (générationnelle) aux tâches que vous avez décrit à la question 2) ?

CM8 : *Et du coup, si c'est de l'IA générative, l'automatisation, ça ne compte pas ? Euh... J'imagine.*

Geerits Florentin : Si, disons que ça pourrait automatiser telle et telle réponse ou euh disons que c'est un tout, l'IA comprend aussi bien, l'IA comprend, c'est une discipline qui comprend l'IA générative, donc l'automatisation, oui, ça pourrait être justement l'une des opportunités que l'IA pourrait être capable de faire. Mais précisément, l'IA générative, comment est-ce qu'elle pourrait, par exemple, avoir un impact sur les tâches que vous m'avez décrit à la question 2 ?

CM8 : *Ben en fait, pour l'instant, l'aperçu que j'ai eu de ce que l'IA pouvait aider, c'était, par exemple, quand on a une problématique et qu'on est bloqué dessus, elle arrive à résumer les situations et du coup à sortir des choses auxquelles on n'a pas pensé. Ça, c'est quelque chose qui peut être hyper utile, mais en fait, avant ça, moi, je sais que dans mon travail, ce qui nous posait le plus problème et que on n'en pouvait plus, c'était toutes les tâches hyper répétitives, mais qui n'apportaient aucune valeur ajoutée, et ça, on aurait aimé que quelqu'un le fasse en fait à notre place. Et ça, c'est ce qu'on a essayé de faire, d'ailleurs, avec VBA, envoyer des appels d'offres en AS, mais ça implique aussi que l'IA puisse reconnaître ce dont on a besoin, ça veut dire dans quand j'ai besoin de mon article et pour quel projet, par exemple. Ensuite, le test que j'avais fait par rapport à lui poser une question et voir comment l'IA pouvait répondre à mes problématiques, j'ai trouvé ça hyper intéressant mais je ne sais pas si c'est parce que je n'ai pas le recul nécessaire encore ou pas, mais j'ai l'impression que c'était... je ne sais pas*

comment expliquer. Mais comme, tu vois, j'avais déjà une idée du problème, à la fin, on s'est retrouvés bloqués avec l'IA, je lui ai dit que ce que tu me demandes, ce n'est pas à mon niveau, à moi, que je peux le régler, c'est au niveau managérial. Je ne sais pas si ça répond à la question ou pas, ou si c'est clair.

Geerits Florentin : Oui, donc ça, c'était par rapport à un test qui avait été réalisé, enfin une expérimentation plutôt, qui avait été réalisée au sein de [Nom du cabinet]. Mais disons alors, pour votre mission, ça serait alors l'appliquer pour justement automatiser des tâches qu'on pourrait dire chronophages, et qui n'apportent pas une réelle plus-value, une réelle valeur ajoutée. Le fait d'automatiser ça, ça permettrait de vous focaliser sur des tâches plus valorisantes.

CM8 : *Plus valorisantes, et surtout parce que du coup, on avait tellement d'opérationnels, qu'on avait du mal à se concentrer sur la stratégie à adopter. Et justement, si j'avais eu plus de temps pour me concentrer sur quelle stratégie adopter, je pense que là, j'aurais pu inclure l'IA, tu vois, dans ma réflexion, parce que maintenant, je sais que ça existe, je vais discuter avec l'IA quand les personnes autour de moi ne sont pas disponibles, parce que ça aussi, les personnes autour de moi n'étaient quasiment jamais disponibles. Je me suis rendu compte qu'avec l'IA, elle trouvait des vraies solutions auxquelles parfois on ne pense pas, en lui décrivant simplement une situation.*

Geerits Florentin : 8) Selon vous, en quoi l'IA (générative) représenterait une opportunité pour votre métier ?

CM8 : *En tant qu'acheteur, on est à une fonction tampon dans l'entreprise, et souvent en bout de chaîne, donc s'il y a eu du retard en amont, c'est sur nous que ça se répercute. Je pense que l'IA peut aider à gérer ce problème-là, mais pas en réduisant le temps, mais en faisant comprendre qu'est-ce qui se passe et euh...*

Geerits Florentin : Et pour votre métier en général, comment est-ce que l'IA pourrait être vue comme une opportunité ?

CM8 : *Je pense que ça peut faire gagner énormément de temps, et penser de façon pragmatique. Quand on est dans quelque chose, souvent on est focus dans la tête, et en fait l'IA prend tout de façon pragmatique, en fonction de ce que tu lui donnes, et elle va te proposer des solutions, peut-être auxquelles tu n'as pas pensé. Et ça, ça fait plein de fois que je le dis mais vraiment...*

Geerits Florentin : Et donc ça rejoint alors votre avis sur l'art du prompt, comme quoi c'est important d'être capable de bien prompter, d'être capable de bien communiquer, pour exploiter le plein potentiel de l'IA générative.

CM8 : Je pense aussi que savoir reconnaître qu'est-ce qu'une IA peut t'apporter. Parce que si tu ne sais pas, tu sais pas quoi lui demander en fait.

Geerits Florentin : Donc là ça rejoindrait alors ce principe de formation.

CM8 : Oui, exactement.

Geerits Florentin : D'être formé à cela. Et à l'inverse, en quoi l'IA (générative) représenterait une menace pour votre métier de manière générale ?

CM8 : Je ne pense pas qu'une IA pourra remplacer des êtres humains. Je pense que la menace n'est pas... souvent on entend dire que les robots vont remplacer les humains, mais je ne pense pas que ce soit le cas dans notre métier à nous, parce que ça ne pourra jamais remplacer des humains, et l'interaction humaine. Par contre, le risque, ce serait que pour quelqu'un qui est peu communicant, en fait de s'enfermer dans la communication justement avec l'IA, et ne pas aller à la rencontre de l'autre pour éviter de poser des questions et de passer pour quelqu'un qui ne sait pas. C'est bien ou pas, ma réponse ?

Geerits Florentin : Oui. Mais donc la menace, ce ne serait pas spécialement un remplacement. Ça serait plutôt...

CM8 : L'enfermement.

Geerits Florentin : L'enfermement, donc quand même un manque de communication humain envers humain. Et ça, pour vous, dans votre métier, vous pensez que ça pourrait être une menace ?

CM8 : Oui, je pense. Après, ça dépend le contexte à chaque fois, mais si je prends le contexte dans lequel j'ai été, je sais que par exemple, si la personne qui était le manager à l'époque, si on savait tous utiliser l'IA, en fait serait carrément réfractaire parce qu'on lui pose des questions, parce que pour lui, ça lui fait perdre du temps. C'est ce qu'il estime. Je ne dis pas que c'est bon ou pas bon, mais il estime que parfois, des questions qu'on peut poser font perdre du temps. Alors que c'est le principe des relations humaines quoi tu travailles avec quelqu'un, tu lui poses des questions sur son travail.

Geerits Florentin : 9) Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (générationnelle) et pourquoi ?

CM8 : Je pense que si je savais bien maîtriser l'IA générative, je serais plus performante. Parce que justement, ça pourrait apporter des perspectives auxquelles on ne pense pas forcément tout seul.

Geerits Florentin : 10) Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?

CM8 : Non, je ne crois pas.

Geerits Florentin : Ok. Merci pour votre participation, le temps consacré et votre aide.

Retranscription - CM9 :

Geerits Florentin : Ayant votre consentement, je lance l'enregistrement. Le sujet de mon mémoire étant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management, l'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de récolter votre opinion sur ma question de recherche : « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? ». Vos réponses seront confidentielles et anonymes, puis feront l'objet d'une retranscription pour analyse. Est-ce que c'est bon pour vous ?

CM9 : Oui.

Geerits Florentin : 1) Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?

CM9 : J'ai commencé il y a un peu moins de deux ans chez [Nom du cabinet]. J'ai déjà fait deux missions différentes. Là, je suis en intermission, donc je vais plutôt expliquer la dernière mission que j'ai faite. J'étais Pricing Analyst B2B chez [Nom du client]. L'idée était vraiment, dans un premier temps, de reprendre l'opérationnelle, c'est-à-dire dans le calcul des formules de prix pour tout ce qui est livraison de gaz et d'électricité pour les clients B2B. Deuxièmement, en parallèle, l'idée était aussi de revoir tous les processus du Pricing pour les mettre à jour, parce que l'équipe avait beaucoup changé ces derniers temps, il y a eu un nouveau manager et ça faisait longtemps qu'il n'avait pas été revu. Voilà un petit peu. Je ne sais pas s'il faut plus de détails, j'imagine, sur la mission.

Geerits Florentin : Oui. Alors, on peut passer à la question suivante, qui est **2) Pouvez-vous me décrire les tâches...** bien que vous l'ayez déjà fait à la question 1), alors, les tâches précises **au sein du processus sur base duquel vous avez exécuté votre mission précédente ?**

CM9 : Je peux tenter. Voilà, l'idée, c'était vraiment de travailler dans tous les outils de Pricing. Globalement, une journée classique, c'était qu'on allait recevoir des informations de la part de l'équipe commerciale sur un certain type de client avec un certain type de profil. Et les commerciaux allaient nous demander « Voilà, j'aimerais bien que vous nous fassiez une offre de prix pour ce produit-là ou sur un autre produit, etc. ». Et sur base du profil qu'ils nous envoyaient, nous, on allait introduire ça dans un outil et on allait en ressortir, entre guillemets, une formule de prix qu'on allait renvoyer par la suite aux commerciaux pour qu'ils puissent bien la proposer aux clients et faire tout leur processus de vente de contrat. C'est un peu ça l'opérationnel et le travail journalier. Et donc, la deuxième partie que j'avais expliquée où c'était plus la revue des processus, là c'était en fait aller analyser tout ce qu'il y avait dans ces formes de prix. Donc, il y a différents cost blocks qu'on appelle ça.

Geerits Florentin : Des quoi ?

CM9 : Des cost blocks. Les cost blocks, c'est les différents éléments qu'on va retrouver dans le prix. Par exemple, pour le prix de l'énergie, on va avoir le prix de l'énergie, mais on va aussi avoir un premium lié à un certain risque, puis des coûts de transport, puis un autre premium lié à d'autres risques, etc. Donc, plein de différents éléments qui sont repris dans le prix. Et donc, ça, il fallait faire une analyse là-dessus et mettre tout ça à jour pour être sûr que ce soit toujours bien cohérent par rapport à l'état du marché actuel. Donc, globalement, c'était ça mes tâches. Donc là, il a fallu aller un petit peu investiguer auprès de d'autres départements pour savoir comment ces cost blocks avaient été construits, quels étaient les risques qu'il y avait sur le marché aujourd'hui et voir s'ils étaient toujours d'actualité et éventuellement retravailler certaines procédures ou certaines méthodologies pour les mettre en place. Donc, voilà un petit peu ce qu'a consisté ma dernière mission.

Geerits Florentin : Ok. Juste pour m'assurer du bon terme, c'est « cost blocks » ou « code blocks » ?

CM9 : « Cost blocks ». Donc, c'est des blocs de prix, entre guillemets, si on le traduit en français.

Geerits Florentin : Ok. 3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management ?

CM9 : Avoir un esprit de synthèse et très analytique. Ça, c'est très important pour bien comprendre le business, comment il fonctionne et arriver à structurer son travail. Et derrière ça, il y a aussi une capacité de communication, de gestion d'équipe et de contact humain qui est importante pour justement arriver à discuter avec différentes personnes au sein de la boîte pour obtenir les informations dont on a besoin. Je pense que c'est les principales choses qu'il faut avoir donc, beaucoup de soft skills, au niveau des hard skills, il faut surtout un petit peu de connaissances des outils Office. Voilà, si on a des connaissances en certains systèmes de codage, c'est encore mieux. Mais voilà, au niveau soft skills, je pense que c'est le plus important. Et les hard skills, en général, ils s'apprennent sur le tas, même en tant que consultant.

Geerits Florentin : Ok. 4) Etes-vous familier avec l'IA (généraliste) ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?

CM9 : Oui, j'ai régulièrement travaillé avec ChatGPT dans mon ancienne mission. Donc, je vois ce que c'est.

Geerits Florentin : Ok. 5) Pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser au même titre que celles que vous avez citées à la question 3) ?

CM9 : Oui, c'est-à-dire que si on la maîtrise, on va gagner du temps, on va être capable de répondre peut-être à des problèmes plus rapidement. Mais elle n'est aujourd'hui, je pense, pas encore indispensable, alors qu'elle pourrait le devenir à l'avenir.

Geerits Florentin : Ok.

CM9 : C'est quelque chose d'assez récent qui va encore prendre de l'ampleur. Et ceux qui maîtriseront mieux cette capacité à prompter, comme on dit, risquent d'avoir des avantages par la suite, en effet, dans leur travail.

Geerits Florentin : Ok. 6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (généraliste) au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ?

CM9 : Un risque éthique ? Oui, il peut exister un risque. Mais comme j'ai déjà souvent dit, je pense, voilà, on est tous amenés dans nos missions à travailler sur différents projets et tout le

monde commence à savoir que l'IA existe et commence à l'utiliser. Donc, la formation pourrait aider, mais n'est pas un risque à 100% d'après moi, parce que chaque consultant va de son côté commencer à apprendre naturellement à utiliser ce genre d'outils aujourd'hui.

Geerits Florentin : Ok. **7) Comment appliqueriez-vous l'IA (généralive) aux tâches que vous avez décrit à la question 2) ?** Par exemple, vous me parliez d'un outil.

CM9 : Euh dans un sens, vu que j'ai dû beaucoup apprendre sur le marché, comment il fonctionnait, etc. la première chose, c'est de lui poser des questions pour qu'elle puisse me donner des réponses peut-être plus claires et faciliter ma compréhension, ou en tout cas, la comprendre plus rapidement. Mais personnellement, je l'ai surtout beaucoup utilisé dans l'implémentation des tâches d'automatisation pour les outils du Pricing dans les Excel, par exemple.

Geerits Florentin : Ok. Et pas pour d'autres tâches, vous ne verriez pas une application quelconque où... vous me parliez d'un outil que vous avez utilisé par rapport aux clients dans la première partie de votre mission précédente ?

CM9 : Ces outils-là, justement, c'est ceux-là qu'on a revus et pour lesquels il a fallu utiliser un peu ChatGPT par exemple pour automatiser des codes VBA ou pour l'utilisation de certaines formules dans Excel afin d'automatiser un maximum les outils.

Geerits Florentin : C'était vous spontanément qui utilisiez ChatGPT ou c'était le client qui proposait de part lui-même d'utiliser ChatGPT ?

CM9 : Non, c'était moi-même spontanément.

Geerits Florentin : Ok.

CM9 : Donc pas de politique bien précise à ce niveau-là.

Geerits Florentin : Ok. Donc c'était vraiment spontané de votre part pour accomplir cette mission. Ok. **8) Selon vous, en quoi l'IA (généralive) représenterait une opportunité pour votre métier ?**

CM9 : Comme on a déjà discuté, tous ceux qui maîtriseraient l'art du prompt pourraient s'en servir et ça risque de devenir indispensable pour des entreprises de l'utiliser et il risque d'y avoir des entreprises qui ne sauront pas l'utiliser donc... en tant que consultant, si on maîtrise cette capacité, ça peut rajouter des nouvelles options de mise en avant pour gagner des projets, pour expliquer en quoi on peut venir les aider, etc.

Geerits Florentin : Et à l'inverse, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une menace pour votre métier ?

CM9 : La menace serait que les entreprises commencent à s'intéresser à l'Intelligence Artificielle générative, que ça devienne de plus en plus simple à utiliser et que du coup, plutôt que de passer par des consultants qui auraient une certaine expertise dans un domaine, elles passent directement par des outils d'IA générative et que donc notre métier devienne éventuellement obsolète.

Geerits Florentin : Donc un éventuel remplacement à long terme si ça devait se simplifier.

CM9 : En quelque sorte, oui.

Geerits Florentin : 9) Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (générationnelle) et pourquoi ?

CM9 : Je pense que je serai plus performant (rire) parce que c'est des outils qui viennent se rajouter à... voilà c'est de nouvelles opportunités pour nous pour comprendre des choses plus rapidement, pour peut-être utiliser des aspects d'un job dont on n'a pas les compétences de base mais qu'on pourrait les acquérir grâce à l'Intelligence Artificielle, en s'utilisant d'elle et par la suite les acquérir de manière plus concrète. Donc c'est un peu comme un professeur à qui on poserait parfois une question pour qu'il nous aiguille à avancer sur un sujet ou sur quelque chose. J'ai presque envie de dire qu'on a continuellement un petit ange gardien au-dessus de notre tête qui peut nous aider à résoudre les problèmes du client, alors que avant c'était beaucoup plus compliqué, il fallait être beaucoup plus précis dans la recherche sur Google par exemple, il fallait peut-être participer à des formations bien précises etc. qu'aujourd'hui c'est tout de suite accessible.

Geerits Florentin : On pourrait voir ça comme un accompagnateur.

CM9 : Oui c'est ça.

Geerits Florentin : 10) Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?

CM9 : Non, je pense pas, pas comme ça en tout cas.

Geerits Florentin : Ok.

CM9 : Non pour moi c'est good.

Geerits Florentin : Ok. Merci pour votre participation, le temps consacré et votre aide.

CM9 : Pas de souci, avec plaisir.

Retranscription - CM10 :

Geerits Florentin : Ayant votre consentement, je lance l'enregistrement. Le sujet de mon mémoire étant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management, l'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de récolter votre opinion sur ma question de recherche : « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? ». Vos réponses seront confidentielles et anonymes, puis feront l'objet d'une retranscription pour analyse. Est-ce que c'est bon pour vous ?

CM10 : Oui.

Geerits Florentin : Parfait. 1) **Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?**

CM10 : Ça fait maintenant un peu plus d'un an que je travaille chez [Nom du cabinet], donc une boîte de consultance. J'ai fait une première mission chez un client de un an qui est arrivé à terme récemment. Et maintenant, je suis en attente d'une nouvelle mission donc sur le bench comme on appelle ça.

Geerits Florentin : 2) **Pouvez-vous me décrire les tâches au sein du processus sur base duquel vous avez exécuté votre mission précédente ?**

CM10 : Ma première mission que j'ai réalisée chez mon client, je renforçais une équipe dans laquelle nous avions plein de dossiers à résoudre. C'étaient des demandes des clients. J'étais dans le département de Customer Relations. Et ces demandes pouvaient être variées, des repricings, des clients qui voulaient annuler leur contrat et différentes choses de la sorte. Chaque demande du client avait son propre process pour être résolue.

Geerits Florentin : Vous auriez un exemple de processus ?

CM10 : Mais typiquement, l'abonnant à lequel j'étais, c'est ceux qui proposent des terminaux de paiement pour faire des transactions par carte bancaire. Et lorsqu'un client souhaitait résilier son contrat, l'appareil qui était, dans la plupart des cas, en location, devait être renvoyé à nos services. Il fallait aussi s'assurer que toute la partie transactionnelle soit coupée derrière. Donc, là, on devait couper dans le système toute la partie transaction, la bloquer. On devait

aussi annuler le client dans notre CRM. Puis, ensuite, envoyer une étiquette du poste de retour pour notre client, afin qu'il nous restitue l'appareil. Donc, ça, c'est un des cas de figure, mais il y en avait plein d'autres. Et comme je disais, tous peuvent différer.

Geerits Florentin : 3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management ?

CM10 : Je pense qu'une compétence analytique est très importante. Dans le métier de consultant, souvent, on a affaire à une problématique ou à un projet qui veut être implémenté. Donc, c'est important pour ce faire de prendre en considération toutes les différentes variables qui peuvent impacter ce projet. Toutes les choses à prendre en considération. Donc, d'abord, une bonne compétence analytique, ce serait le plus important à mes yeux.

Geerits Florentin : 4) Etes-vous familier avec l'IA (généraliste) ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?

CM10 : Oui.

Geerits Florentin : 5) Pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser au même titre que celles que vous avez citées à la question 3) ?

CM10 : Je pense que oui. L'IA généraliste est quelque chose qui, déjà, dans notre métier, est un atout à maîtriser. Cela peut ajouter des nouvelles solutions dans nos projets. Et donc, surtout dans le futur, oui je pense que c'est un milieu qui se développe de plus en plus, ce sera quelque chose qui sera important d'utiliser et de prendre en compte.

Geerits Florentin : 6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (généraliste) au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ?

CM10 : Un risque éthique ? Vous pourriez répéter la question.

Geerits Florentin : Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (généraliste) au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé représente un risque d'être incapable de s'adapter à l'utilisation de cette technologie, d'être incapable de savoir prompter par exemple ?

CM10 : Je ne pense pas que ce soit quelque chose d'essentiel à avoir, parce que l'Intelligence Artificielle, c'est quelque chose sur lequel on peut se former par soi-même. Mais c'est clair que

ce serait une grosse valeur ajoutée. Et un consultant qui n'utilise pas l'Intelligence Artificielle ne sera pas spécialement moins performant qu'un de ses compères. Mais ça dépend aussi du type de mission, bien entendu, dans lequel on est. Donc non, je ne pense pas que dans le métier de management, ce soit une nécessité absolue, même si on pourrait en tirer des avantages.

Geerits Florentin : Tirer des avantages, que le cabinet où vous travaillez propose une formation ?

CM10 : *Oui, ça ne doit pas spécialement être quelque chose d'obligatoire, parce qu'il y a différents styles de mener sa mission à bien.*

Geerits Florentin : c'est ça, chaque consultant peut... n'a pas spécialement besoin d'une formation ?

CM10 : *C'est ça, ce serait un skill à adopter en plus. Comme par exemple, certains consultants vont très bien maîtriser PowerPoint ou Excel, ou différentes choses. Et donc ça, pour moi, je le vois comme un skill de plus à pouvoir adopter.*

Geerits Florentin 7) Comment appliqueriez-vous l'IA (général) aux tâches que vous avez décrit à la question 2) ?

CM10 : *Malheureusement, dans mon processus, c'était un peu compliqué de pouvoir l'implémenter, étant donné que mon client faisait partie du [Nom du client], qui déjà interdisait l'Intelligence Artificielle, bloquait l'Intelligence Artificielle pour des raisons de sécurité. Et donc, c'était aussi quelque chose de très opérationnel, avec des processus qui changent tout le temps. Donc, avec la connaissance que j'ai de l'Intelligence Artificielle, j'ai du mal à voir comment ça pouvait être implémenté pour cette mission exactement. Mais je sais que [Nom du client] développe eux-mêmes leur propre outil d'IA général pour justement pouvoir s'en servir, sans avoir des dangers de sécurité. Donc peut-être que dans le futur, ce sera quelque chose qui arrivera dans mon process.*

Geerits Florentin : 8) Selon vous, en quoi l'IA (général) représenterait une opportunité pour votre métier ?

CM10 : *Ça pourrait représenter une opportunité pour de l'automatisation, par exemple. Il y a plein de process qui pourraient être optimisés grâce à cette Intelligence Artificielle, donc un bénéfice de ressources, de temps, de ressources. Ça pourrait être aussi au niveau de la créativité. C'est que l'IA général peut nous générer plein de différentes manières d'aborder*

une thématique à laquelle on n'aurait pas forcément pensé de nous-mêmes. Donc oui, moi je pense que c'est surtout d'économiser des ressources et d'augmenter la créativité.

Geerits Florentin : Quand vous dites ressources, vous voulez dire quoi par ressources ?

CM10 : Ça peut être par exemple une tâche qui a été réalisée par un employé, qui sera directement automatisée par une Intelligence Artificielle.

Geerits Florentin : Donc vous liez ça à gain de temps.

CM10 : Oui.

Geerits Florentin : Et à l'inverse, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une menace pour votre métier ?

CM10 : Une menace ? Après on peut aller à l'autre extrême, où je disais que ça peut nous faire économiser des ressources. Peut-être que dans un futur proche ou lointain, elle pourrait nous remplacer sur beaucoup de thématiques. Et donc que les entreprises qui veulent implémenter une nouvelle chose, à la place de faire appel à un bureau, un cabinet de consultance que tout cela soit automatisé par une Intelligence Artificielle qui fasse le boulot.

Geerits Florentin : 9) Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (générationnelle) et pourquoi ?

CM10 : Comme j'ai déjà plus ou moins abordé tout à l'heure, je penserais être un consultant plus performant, étant donné que je le vois comme un skill à maîtriser en plus. Donc fatalement, si je maîtrise plus de skills, je me considérerais comme un consultant plus performant.

Geerits Florentin : 10) Souhaitiez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?

CM10 : Non, rien qui me vient comme ça.

Geerits Florentin : Merci pour votre participation, le temps consacré et votre aide.

CM10 : Avec plaisir.

Retranscription - CM11 :

Geerits Florentin : Ayant votre consentement, je lance l'enregistrement. Le sujet de mon mémoire étant l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management, l'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de récolter votre opinion sur ma question de

recherche : « L'Intelligence Artificielle : opportunité ou menace pour le métier de consultant en management ? ». Vos réponses seront confidentielles et anonymes, puis feront l'objet d'une retranscription pour analyse. Est-ce que c'est bon pour vous ?

CM11 : Oui, ça va très très bien, pas de souci.

Geerits Florentin : Parfait. 1) Quelle est votre expérience en tant que consultant en management et pouvez-vous me décrire votre mission actuelle ou précédente si vous n'avez pas de mission actuelle ?

CM11 : J'ai eu trois mois d'expérience en tant que consultant en management chez une grosse boîte qui est [Nom d'un cabinet], où j'ai pu travailler dans la gestion du changement pour les implémentations du ERP SAP S/4HANA. Je m'occupais vraiment de la conduite du changement, je n'étais pas dans le programme en lui-même. Aujourd'hui, j'ai changé de boîte, je ne suis plus là parce que c'était un stage. Je suis chez [Nom du cabinet] et là, je suis pour le moment chez [Nom du client]. Je suis Business Controller, tout simplement. Ça veut dire que je suis dans le département Controlling et je m'occupe de la gestion des tickets Jira. On a des bugs, on doit gérer tout simplement les bugs dans le système SAP S/4HANA. Là, pour le coup, j'ai vraiment transitionné pour être dans le système. Je m'occupe des bugs et on essaye surtout d'automatiser tout ça. Dans un premier temps, je suis en support et dans un second temps, je serai dans l'automatisation de process. Ça veut dire rendre des dashboards, du reporting tout simplement automatiques pour que les gens puissent s'en servir une fois que moi, après, je pars de l'entreprise sans avoir besoin de mon aide.

Geerits Florentin : Ok. 2) Pouvez-vous me décrire les tâches au sein du processus sur base duquel vous exécutez votre mission actuelle ? Bien que ça a déjà été en partie fait à la question précédente, de manière peut-être alors plus précise ?

CM11 : Ok, plus précise. Ça veut dire que là, ici, pour le moment, les premières missions que j'ai, c'est par exemple de créer des Excel où je vais devoir tout simplement relier différentes databases ensemble pour pouvoir s'assurer que, je ne sais pas moi, les pouvoirs de signature sont bien les bons. Donc, d'abord, je crée une database, je m'assure qu'il n'y a pas de problème et si il y a un problème, je contacte l'IT et je leur explique que, ok, là, il manque un pouvoir de signature pour telle ou telle personne et donc, par exemple, les time sheets ne peuvent pas être approuvés parce que la personne n'a pas le bon pouvoir de signature. Mais par la suite, je vais après devoir automatiser ces Excel ou faire sur un autre outil tel que Power BI des choses qui font en sorte qu'on n'a plus besoin de replonger dans toute cette data. Tout ce qu'il faudra faire

par la suite, c'est juste taper, par exemple, je vais dire une bêtise, mais un Ctrl+F sur le nom de la personne et s'assurer qu'elle ait le bon pouvoir de signature. Et si elle ne l'a pas, on a déjà un nom qui a le pouvoir de signature avec qui on peut le remplacer. Donc, tout ça devient, on va dire, très simple, ça devient un jeu d'enfant pour des consultants après de chez [Nom du client] qui sont en interne.

Geerits Florentin : Ok. 3) Selon vous, quelles sont les compétences clés nécessaires pour mener à bien une mission de conseil en management ?

CMII : Selon moi, de manière générale, je dirais, d'abord, il faut être assez proactif, c'est-à-dire il faut aller chercher l'information soi-même, se documenter, ne pas être dans la réaction. Je dirais, dans un second temps, être ouvert d'esprit, ouvert à la critique, je trouve que c'est très important, et savoir faire preuve d'écoute, donc vraiment de l'écoute active pour vraiment comprendre les difficultés, les envies, l'objectif final que souhaite le client. Donc, moi, je pense que quand on a ces qualités-là, déjà, on est assez ouvert d'esprit, on écoute très bien, on est proactif, déjà, on part sur de très, très bonnes bases, et après, je dirais, faire attention aux détails, ne pas être trop synthétique. Moi, j'ai remarqué, grâce à mon stage, que j'étais quelqu'un qui synthétisait beaucoup. Mais quand on synthétise beaucoup, c'est bien parce qu'on peut réduire beaucoup d'informations et la livrer de manière très courte et très concise, mais aussi, on enlevait peut-être certains détails. Donc, l'approche sur les détails est très importante parce que ça peut forcément avoir un impact sur le produit fini, à la fin, de ce qu'on donne, tout simplement, chez le client.

Geerits Florentin : Ok. 4) Etes-vous familier avec l'IA(générative) ? Par exemple, savez-vous en quoi consiste un prompt ?

CMII : Oui, je suis très familier avec l'IA. J'ai pu l'utiliser, pour le moment, lors de mon job, ici, chez [Nom du cabinet], et par le passé, je ne l'avais pas utilisé chez [Nom du cabinet], mais on avait déjà des workshops. À l'époque, il y avait des workshops sur comment pouvoir utiliser, par exemple, ChatGPT, prompter correctement, tout simplement, dans le cadre de notre travail en tant que consultant.

Geerits Florentin : Ok. 5) Pensez-vous que l'art du prompt est aujourd'hui une compétence à maîtriser, au même titre que celles que vous avez citée à la question 3) ?

CMII : Oui. Moi, je pense qu'aujourd'hui, à l'heure actuelle, c'est très important de pouvoir prompter correctement parce que le ChatGPT, par exemple, pour citer celle la plus connue,

c'est quelque chose qui nous aide énormément, mais si on ne sait pas prompter correctement, ça se voit directement qu'on a juste utilisé ChatGPT et qu'on a ensuite copié-collé, par exemple. On n'a pas été en profondeur. Donc, moi, je pense que le workshop que j'ai reçu chez [Nom d'un cabinet] sur comment utiliser ChatGPT m'a beaucoup servi et je pense que ça servirait énormément à beaucoup de consultants. Donc, je pense qu'on peut le mettre au même titre que les autres qualités.

Geerits Florentin : Ok. 6) Pensez-vous que l'absence de formation continue à l'IA (générative), au sein du cabinet de conseil en management où vous travaillez comme employé représente un risque éthique d'incapacité d'adaptation à l'utilisation de cette technologie ?

CM11 : Un risque d'incapacité ? En fait, sur cette question-là, il y a un peu à boire et à manger, je dirais plus ou moins. Je serais du sens à dire oui, mais en fait, comme on est des consultants, souvent on est des gens qui ont fait cinq ans ou trois ans d'études, donc on est des gens qui vont essayer d'aller pour la majorité des cas, si on tire dans les gros traits, qui vont essayer de s'informer par eux-mêmes, trouver des solutions pour optimiser notre temps. Les consultants, on aime bien optimiser notre temps comme on a cette liberté-là. Donc, je pense que les consultants eux-mêmes vont faire ça par eux-mêmes, mais ce serait vrai, ce serait bien qu'il y ait des incentives donnés par l'entreprise. Donc, je pense que sur le long terme, une entreprise qui donne des workshops, etc. fonctionnera beaucoup mieux et aura une plus grosse capacité d'adaptation que l'entreprise qui ne le fait pas et qui laisse les consultants, on va dire, livrer à eux-mêmes soit de le faire, soit de ne pas le faire. Surtout que dans une boîte de consultants, il y a des gens plus jeunes, mais il y a aussi des gens plus âgés et qui sont peut-être beaucoup plus, on va dire, réfractaires aux changements.

Geerits Florentin : 7) Comment appliqueriez-vous l'IA (générative) aux tâches que vous avez décrit à la question 2) ? Par exemple, vous me parliez de la création d'Excel.

CM11 : Comment j'ai déjà utilisé ChatGPT, par exemple, sur la création de databases sur Excel ou quoi ? Par exemple, j'utilise une formule et je vois qu'elle n'est pas mal, mais j'utilise peut-être beaucoup trop d'étapes. Je demande à ChatGPT, tout simplement, oui, là, j'ai utilisé un VLOOKUP pour pouvoir combiner telle colonne avec telle colonne. En possédant tel nombre de tables, est-ce qu'il n'y a pas une manière de pouvoir sauter une étape, par exemple, tout simplement ? Parce que j'estimais que pour arriver au résultat final, il y avait beaucoup trop d'étapes et je vais devoir communiquer, en plus de mon Excel, un Word pour expliquer mes

différentes étapes pour le prochain consultant qui va bosser sur ce Excel. Donc, ChatGPT, là, me permet de dégager une database beaucoup plus claire pour la prochaine personne. Je ne sais pas si j'ai été assez clair.

Geerits Florentin : Donc, ça, par exemple, ça serait un exemple d'application pour votre tâche actuelle chez [Nom du client] ?

CM11 : Oui, c'est ça. Ou alors, par le passé, sur Power BI, par exemple. J'étais sur Power BI, donc là, c'était chez [Nom du cabinet]. J'étais coincé parce que je n'arrivais pas à trouver la bonne formule SQL, tout simplement. Je n'arrivais pas à trouver mon erreur, en fait, dans ma formule donc, j'ai copié-collé mon erreur, je l'ai mis sur ChatGPT, par exemple, et j'ai expliqué le contexte, bien sûr, à ChatGPT de ce que j'étais en train de faire. Et il m'a trouvé là où était l'erreur, tout simplement. Donc, ça permet de gagner du temps. Ça permet énormément de gagner du temps.

Geerits Florentin : Ok. 8) Selon vous, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une opportunité pour votre métier ?

CM11 : Ok. L'opportunité, pour moi, elle est sur, vraiment, je dirais, le coup des mini-erreurs. Il y a plein de choses qu'on fait où je me dis un ChatGPT nous permet vraiment de gagner du temps. Au lieu de rester coincé sur un Excel, comme je vous ai dit, ou sur Power BI, sur une formule qui bloque, etc. On pose la question à ChatGPT et il nous trouve là où on coince. Sur Excel, c'est plus compliqué. Sur Power BI, comme c'est des formules SQL, c'est beaucoup plus facile, on va dire. Mais, pour le coup, moi, je dirais vraiment que c'est sur la perte de temps, le gain de temps. Vraiment, ça, c'est l'une des plus grosses opportunités. On est beaucoup plus efficaces et efficaces parce qu'on fait les mêmes tâches peut-être plus rapidement. Moi, je pense que c'est ça la différence entre un consultant qui n'utilise pas ChatGPT et un qui utilise ChatGPT. ChatGPT nous donne déjà une autoroute vers où aller très rapidement. Si, par exemple, on démarre de rien et qu'on veut, on va dire, un cadre dans lequel travailler, un contexte. Et si on a déjà le cadre, il nous permet de corriger les petits, pour utiliser la même analogie, les petits problèmes qui viennent sur la route pour pouvoir continuer à aller plus vite. Il nous trouve les raccourcis directement.

Geerits Florentin : Et à l'inverse, en quoi l'IA (générationnelle) représenterait une menace pour votre métier ?

CM11 : La menace, je pense que c'est toujours la même. Avec la technologie, c'est un peu stéréotypé de dire ça, mais c'est au bout d'un moment, si les GenAI deviennent de plus en plus, on va dire, parfaites et concrètes et arrivent à vraiment comprendre le contexte beaucoup plus. Parce que je pense que là, pour le moment, c'est le contexte qui pose encore problème lorsqu'on prompte. On se demande quid du métier de consultant. Si on a tout simplement un tool qui permet de répondre à toutes les problématiques, on va dire sur 99% des cas de manière correcte, on se demande à quoi sert un consultant qui est payé à une telle base horaire. On peut juste acheter le GPT des entreprises pour un tarif peut-être plus avantageux et on recrute de moins en moins de consultants. Moi, je n'y crois pas trop. Je pense qu'on aura toujours besoin d'êtres humains pour être là et se servir du tool. Mais le risque principal, c'est ça. C'est vraiment à quel niveau jusqu'où ira le tool dans sa perfection.

Geerits Florentin : 9) Pensez-vous que vous serez un consultant en management plus performant ou moins performant dans un monde d'IA (général) et pourquoi ?

CM11 : Clairement plus performant. Pourquoi ? Je pense que je serai beaucoup plus efficace et efficient, plus rapide dans les tâches que je peux réaliser. Et si je suis plus rapide, ça veut dire que je peux aussi également faire d'autres choses en plus. Là, je vous parlais par exemple de ma mission actuelle qui était d'abord de gérer des bugs, mais après d'automatiser tout simplement la gestion de bugs. Si j'arrive à identifier tous les problèmes et comprendre les pourquoi et comment ils arrivent et pouvoir créer quelque chose qui les détecte à ma place et les corrige tout de suite, j'ai gagné. J'ai déjà gagné sur ma mission et après, on peut me lancer sur autre chose et donc pour le client et pour moi, pour le client, c'est génial parce qu'ils ont un consultant qui est là et qui surperforme et pour moi, ce n'est pas mal parce que j'augmente d'expérience et je peux faire beaucoup plus de choses.

Geerits Florentin : Ok. 10) Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?

CM11 : Non, je pense qu'à ce niveau-là, on a été complet.

Geerits Florentin : Ok, tout à fait. Merci pour votre participation, le temps consacré et votre aide.

CM11 : De rien, merci. Merci à vous.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm