
**Travail de fin d'études Les raisons d'adaptation des clauses contractuelles en
consultance stratégique pour intégrer l'intelligence artificielle générative dans
le respect des obligations de confidentialité et du règlement (UE) 2024/1689**

Auteur : Leduc, Barbara

Promoteur(s) : Van Caillie, Didier

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en droit

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/25696>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**Les raisons d'adaptation des clauses
contractuelles en consultance stratégique
pour intégrer l'intelligence artificielle
généralisée dans le respect des obligations de
confidentialité et du règlement (UE)
2024/1689**

Jury :

Promoteur :

Didier VAN
CAILLIE

Lecteur :

Jérôme DE
COOMAN

Mémoire présenté par

Barbara LEDUC

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION

à finalité spécialisée en droit

Année académique 2025/2026



Je tiens avant tout à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée et soutenue tout au long de la rédaction de ce mémoire.

En premier lieu, je souhaite remercier le Professeur Didier Van Caillie, promoteur de ce mémoire, pour le temps qu'il m'a consacré, ainsi que pour son expertise et ses conseils au cours des différentes étapes de recherche et de rédaction.

Ensuite, je veux également remercier le Professeur Jérôme De Cooman qui a pris le temps de me relire, de m'expliquer les points juridiques clés de ce mémoire, et d'avoir accepté d'être mon premier lecteur.

Je ne peux évidemment pas oublier ma famille. Merci à ma mère, Anne Servais, pour ta constante confiance en moi et ton soutien indéfectible, je ne serais pas arrivée aussi loin sans toi. Merci à mon père, Frédéric Leduc, de m'avoir appris la discipline et la valeur du travail qui m'ont guidée pendant ces cinq années d'études. Merci à tous les deux de m'avoir appris à ne jamais abandonner. Merci à mon grand frère, Arnaud Leduc, d'avoir cru en moi en toute circonstance et quoi que je fasse. T'avoir à mes côtés est extrêmement précieux. Merci également à ma marraine et ma grand-mère pour leur présence et leurs encouragements.

Enfin, à la mémoire de mon grand-père maternel, Jean-Claude Servais, un homme brillant et bienveillant qui nous a, entre autres, enseigné l'importance du savoir et des études.

Résumé

Depuis novembre 2022, marqué par le lancement de ChatGPT, les systèmes d'intelligence artificielle générative (« IAgén ») se sont démocratisés et progressivement imposés dans divers secteurs professionnels. En consultance stratégique, où des données personnelles et des secrets d'affaires sont traités quotidiennement, émerge la question suivante : pourquoi adapter les clauses contractuelles en consultance stratégique pour intégrer l'intelligence artificielle générative, tout en respectant les obligations de confidentialité et le Règlement européen 2024/1689 sur l'intelligence artificielle (« RIA ») ?

Après avoir défini les concepts clés et leurs portées et implications juridiques, ce travail identifie les obligations principales imposées aux consultants stratégiques par le RIA, le RGPD et la Directive 2016/943 ainsi que les opportunités (gains de performances, réduction de la charge mentale et accroissement de la créativité et de l'innovation) et risques (biais d'automatisation, confiance excessive, divulgation non autorisée de données, responsabilité en cas de fautes) que représente l'adoption de l'IAgén.

Une fois le cadre juridique et managérial présenté, une étude empirique, fondée sur la *grounded theory*, a été menée auprès de 17 consultants stratégiques issus de cabinets majeurs. Celle-ci a mis en évidence un paradoxe confirmant la pertinence de notre travail : 100% des répondants utilisent l'IAgén quotidiennement, alors que 94,1% sont soumis à des obligations contractuelles de confidentialité. De surcroît, 88,2% recourent à des systèmes d'IA externes hébergés hors du contrôle du cabinet, tandis que les pratiques d'anonymisation demeurent largement insuffisantes. Les données communiquées présentent un degré de confidentialité moyen de 6,6 sur 10.

En joignant les résultats émanant de ces deux étapes, ce mémoire établit trois raisons majeures justifiant l'adaptation des clauses contractuelles pour intégrer l'IAgén :

1. Garantir le respect des obligations de confidentialité imposées par le RGPD, la directive 2016/943 et le RIA, en obtenant le consentement explicite du client et en formalisant les protocoles d'anonymisation ainsi que l'étendue des informations pouvant être communiquées aux systèmes ;
2. Assurer la conformité aux obligations de formation et de maîtrise de l'IAgén prévues par les articles 4 et 26 du RIA, tout en réduisant les risques de biais d'automatisation et de confiance excessive ;
3. Responsabiliser les consultants par un régime de sanctions gradué, renforçant ainsi le contrôle humain exigé par les articles 14 et 26 du RIA et limitant l'exposition du cabinet aux risques de responsabilité.

Ce travail de fin d'études démontre que l'adaptation contractuelle permet aux consultants stratégiques non seulement de se conformer aux exigences légales mais également de tirer parti de l'avantage compétitif que représente une utilisation encadrée, critique et maîtrisée de l'IAgén.

Abstract

Since November 2022 and the launch of ChatGPT, generative artificial intelligence systems (“GenAI”) have become widely accessible and progressively adopted among various professional sectors. In strategic consulting, where confidential data and trade secrets are handled daily, arises the inquiry: why should contractual clauses be adapted in order to integrate GenAI while complying with confidential obligation and EU Regulation 2024/1689 on artificial intelligence (“RAI”)?

After defining key concepts as well as their legal reach and implications, this thesis identifies the main obligations to which strategic consultants are subject under the RAI, the GDPR, and Directive 2016/943 and the opportunities (performance gains, reduced mental load, increased innovation and creativity) and risks (automation bias, overconfidence, unauthorised disclosure of data, liability for misconduct) arising from GenAI adoption.

Once the legal and managerial outline was established, an empirical study, based on grounded theory, was conducted with 17 strategic consultants from major consulting firms. This study revealed a paradox: 100% of respondents declared using GenAI daily, despite 94.1% of them being bound by confidentiality obligations. Furthermore, 81.1% use an external AI system hosted outside the firm’s control, while anonymisation techniques remain largely insufficient. The communicated client’s data are presented as reaching an average confidentiality level of 6.6 out of 10.

Combining the results from these two stages, this work identifies three major reasons justifying the adaptation of contractual clauses to integrate GenAI:

1. To ensure compliance with confidentiality obligations imposed by the GDPR, Directive 2016/943, and the AI Act, by obtaining the client's explicit consent and formalising anonymisation protocols, as well as the scope of information that may be communicated to the systems.
2. To ensure compliance with the training and GenAI mastery obligations by Articles 4 and 26 of the AI Act, while reducing the risks of automation bias and excessive trust.
3. To hold consultants accountable through a graduated sanctions regime, thereby reinforcing the human oversight required by Articles 14 and 26 of the AI Act and limiting the firm's exposure to liability risks.

This master’s thesis demonstrates that contractual adaptation enables strategic consultants not only to comply with legal requirements but also to leverage the competitive advantage of a regulated, critical, and controlled use of GenAI.

Table des matières

Résumé	3
Abstract	4
Table des matières	5
Liste des abréviations	8
Introduction	9
État de l'art	10
1. Méthodologie	10
1.1. Choix des sections.....	10
1.2. Critères de sélection	10
1.3. Limites.....	10
2. Définitions et concepts clés	11
2.1. L'intelligence artificielle, le système d'intelligence artificielle et le modèle d'IA à usage général	11
2.1.1. L'intelligence artificielle et le système d'intelligence artificielle.....	11
2.1.2. L'intelligence artificielle générative	12
2.1.3. Les modèles d'IA	12
2.2. La consultance et la consultance stratégique.....	13
2.2.1. Les définitions de la consultance	13
2.2.2. Les modèles et théories de consultance	14
La théorie des rôles	14
La théorie néo-institutionnelle	16
La théorie du partage de connaissances	17
Conclusion	18
2.2.3. La consultance stratégique	18
2.3. Les données à caractère personnel et les secrets d'affaires.....	19
2.3.1. Les données personnelles	19
2.3.2. Les secrets d'affaires.....	20
2.4. La confidentialité et les clauses de confidentialité	21
2.4.1. Définitions	21
2.4.2. Le cadre juridique applicable et les sanctions.....	22
2.5. L'anonymisation et la pseudonymisation des données	23
2.5.1. Définition	23
2.5.2. La comptabilité entre l'anonymisation ou la pseudonymisation et la confidentialité contractuelle.	24
3. Le règlement européen 2024/1689 et ses impacts.....	25
3.1. Les champs d'application matériel et temporel	25

3.1.1.	Le champ d'application temporel	25
3.1.2.	Le champ d'application matériel.....	26
3.2.	Les raisons et objets de l'adoption du RIA.....	26
3.2.1.	Harmoniser le marché intérieur.....	26
3.2.2.	Faire face aux menaces faites aux droits fondamentaux.....	27
3.2.3.	Une approche par les risques.....	28
3.2.4.	Le chapitre V du RIA : les modèles d'IA à usage général.....	30
3.2.5.	Les obligations des consultants stratégiques.....	30
	Obligation de formation et de contrôle humain	30
	Obligation de transparence	31
	Obligation en cas de système d'IA à haut risque.....	31
	Obligation de confidentialité.....	31
4.	L'intégration de l'intelligence artificielle générative en consultance stratégique	32
4.1.	Les opportunités	32
4.1.1.	L'automatisation, la réduction de charge et les gains de performance.....	32
4.1.2.	La réduction de la charge mentale.....	33
4.1.3.	La créativité et l'élaboration de solutions.....	33
4.2.	Les risques associés à l'intégration de l'IA.....	34
	<i>Recherche empirique</i>	<i>37</i>
1.	Méthodologie	37
1.1.	Grounded Theory et formulaire.....	37
1.2.	L'élaboration de l'échantillon	38
2.	Interprétation des résultats.....	39
2.1.	L'utilisation de l'IAgen en consultance stratégique et mentions aux clients.....	39
2.2.	Les obligations de confidentialité et le partage de données	40
	<i>Raisons d'adaptations contractuelles</i>	<i>41</i>
1.	Assurer le respect des obligations de confidentialité	42
2.	Obligation de suivi de formation	43
3.	Responsabilisation	44
	<i>Discussion</i>	<i>45</i>
1.	Concernant la définition de la consultance et de la consultance stratégique par les professionnels.....	45
1.1.	La consultance	45
1.2.	La consultance stratégique	45
2.	Concernant l'emploi du Règlement (UE) 2016/679 dans ce mémoire.....	46
3.	Concernant l'usage d'un système d'IA interne seul, d'un système interne lié à un système externe ou d'un système externe seul.	47
4.	Concernant les limites rencontrées et les possibilités de suite	48

Conclusion	49
Bibliographie	51
Doctrine	55
Sources institutionnelles	56
Jurisprudence	56
Annexes	57
Annexe 1. Notre modèle de Gioia	57
Annexe 2. Arborescence du formulaire	58
Annexe 3. Réponses au formulaire	59
Système d'IA interne	59
Système d'IA interne lié à un système d'IA externe	60
Système d'IA externe	61
Obligations de confidentialité contractuelles.	63
Définition de la consultance	63

Liste des abréviations

Art. : Article

BCG: Boston Consulting Group

C. civ. : (du) nouveau Code Civil

CDE : Code de Droit Économique

C.jud : (du) Code Judiciaire

CJUE : Cour de justice de l'Union européenne

CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

CSE : Conseil Supérieur de l'Emploi

GEHNIA : Groupe d'experts de haut niveau sur l'IA

GPAI : General Purpose AI = modèle d'IA à usage général

GPT : Generative Pre-trained Transformer

IA : Intelligence Artificielle

IAgen : Intelligence Artificielle Générative

LCT : Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, *M.B.*, 22 août 1978

OCDE : Organisation de Coopération et De Développement Économiques

PwC : PricewaterhouseCoopers

RGPD : Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, *J.O.U.E.*, L 119, 4 mai 2016, p. 1.

RIA : Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle, *J.O.U.E.*, L 1689, 12 juillet 2024 ; dit Règlement sur l'IA

SIA : Système d'IA

TFUE : Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne

UE : Union Européenne

WP29: Working Party de l'article 29 de la directive 95/46/CE

Introduction

Depuis la démocratisation de l'intelligence artificielle générative en novembre 2022, notamment grâce au lancement de ChatGPT qui a, en seulement cinq jours, atteint un million d'utilisateurs, cette technologie s'est rapidement installée dans notre quotidien.

En effet, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (« OCDE »), entre novembre 2025 et janvier 2026, 41,1% des travailleurs dans le monde déclarent utiliser l'IA générative (« IAgén »), un chiffre qui grimpe à 75% chez les étudiants de plus de 16 ans (OCDE, 2026). Cette adoption massive s'explique par les nombreux avantages qu'elle fournit dans nos vies de tous les jours : gain de temps, accès immédiat à l'information, aide à la rédaction et à la structuration des idées, automatisation de tâches administratives, support dans l'analyse de volumes importants de données, et d'autres.

Un tel développement a non seulement incité les gouvernements nationaux à adopter des stratégies d'encadrement, mais a aussi encouragé l'Union européenne (« UE ») à mettre en place des mesures légales concernant une technologie qui, si elle suscite l'enthousiasme pour son potentiel d'innovation, engendre également des craintes légitimes et légales quant à la protection des données, aux biais algorithmiques ou à l'impact sur l'emploi.

Néanmoins, bien que l'IAgén soit une innovation récente, l'intelligence artificielle (« IA ») n'est pas un phénomène nouveau. Cette dernière a engendré des questionnements, notamment concernant son utilisation dans le monde du travail, les régimes de responsabilité qui lui sont applicables et la protection de la confidentialité, jusqu'à l'élaboration d'une doctrine juridique. Parallèlement, la Commission européenne s'est penchée sur ce même sujet, débouchant sur la publication le 19 février 2020 du Livre blanc « *Intelligence artificielle – Une approche européenne axée sur l'excellence et la confiance* », document essentiel qui définira les orientations stratégiques de l'UE en matière d'IA. En s'appuyant sur ce Livre blanc ainsi que sur plusieurs années de travaux préparatoires, l'UE a adopté le 13 juin 2024 le Règlement (UE) 2024/1689, dit « IA Act » dans le langage courant mais « RIA » dans ce travail pour assurer une rigueur terminologique. Ce règlement constitue, au niveau mondial, l'un des premiers cadres juridiques contraignants et harmonisés en matière d'IA. En employant une approche par les risques, il parvient à établir des règles adaptées à chaque niveau de danger que l'IA présente, allant de l'interdiction de certaines pratiques à l'imposition de simples obligations de transparence.

Dans ce contexte juridique en évolution constante et suite à des discussions menées avec des professionnels du secteur de la consultance stratégique, une problématique centrale pour ce secteur a été mise en lumière : celle de la gestion des données et du respect des obligations de confidentialité, tant contractuelles que légales, lors du partage d'informations privées du client avec des systèmes d'IA opérant indépendamment des cabinets de conseil.

L'objectif de ce mémoire est d'identifier les raisons pour lesquelles les clauses contractuelles des consultants devraient être adaptées afin de permettre l'intégration de l'IAgén dans le respect de leurs obligations de confidentialité, contractuelles et légales, et dans celui des nouvelles obligations imposées par le RIA à partir du 2 août 2026.

Pour ce faire, dans une première partie, nous présenterons la littérature existante sur le sujet tant d'un point de vue managérial que juridique, après avoir défini les concepts clés utilisés dans ce mémoire. La deuxième partie est consacrée à notre étude empirique menée auprès de consultants stratégiques afin de mieux comprendre l'intégration de l'IA générative dans ce secteur et les différentes façons de l'utiliser. Nous développerons les raisons pour lesquelles une adaptation contractuelle s'avère nécessaire dans la troisième partie. Enfin, la dernière partie présentera notre discussion critique relative à la démarche suivie et aux observations réalisées tout au long de ce travail.

État de l'art

1. Méthodologie

1.1. Choix des sections

L'élaboration de la revue de littérature répond à trois objectifs principaux, chacun structuré en section distincte.

La première section consiste à définir les concepts clés de ce mémoire. La clarification de ces notions est établie en mobilisant des sources adaptées à leur nature, combinant des ouvrages et articles académiques, de la jurisprudence et des dispositions légales. Dans certains cas, les définitions retenues reposent sur une articulation complémentaire de ces différentes sources.

La deuxième partie de cette revue établit une analyse du Règlement sur l'intelligence artificielle (« RIA ») à partir des travaux de la Commission européenne, des articles et considérants du RIA et de la doctrine spécialisée. Cet exposé identifie les obligations des utilisateurs du système d'intelligence artificielle générative (« IAgén ») depuis l'entrée en vigueur partielle du Règlement en 2024 et à partir de la pleine entrée en vigueur en août 2026, pour les inclure dans les clauses contractuelles adaptées aux consultants stratégiques.

La troisième partie étudie l'intégration de l'IAgén en consultance stratégique au travers des opportunités et risques qu'elle présente en se reposant sur un corpus pluridisciplinaire combinant doctrine, droit positif, rapports stratégiques des principaux cabinets (McKinsey, Bain & Company, Deloitte) et littérature scientifique. L'analyse des opportunités permet d'appréhender la valeur ajoutée de ces outils, tandis que l'identification des risques souligne la nécessité de mettre en place un cadre contractuel précis encadrant leur utilisation.

1.2. Critères de sélection

Afin de sélectionner des sources pertinentes, les critères suivants ont été respectés :

- 1- Pertinence thématique : chaque source choisie est liée au concept défini ou à la notion développée et permet, combinée avec les autres, de répondre à la question de recherche de ce mémoire.
- 2- Actualité : lorsque la citation est utilisée pour un développement en lien direct avec l'IA, les sources sont postérieures à 2020. Néanmoins, au cours de nos lectures, la nécessité de retourner jusqu'à la source première est apparue, de sorte que certaines de nos sources sont antérieures à cette date.
- 3- Les sources juridiques proviennent de textes officiels européens ou belges (RIA, RGPD, Directive 2016/943 et loi du 30 juillet 2018, Code civil, Code pénal, Code judiciaire), de jurisprudence (Cour de justice de l'Union européenne (« CJUE ») et jurisprudence nationale) et de doctrine spécialisée européenne ou belge.
- 4- Les sources académiques proviennent d'articles *peer-reviewed* et d'ouvrages spécialisés trouvés grâce à *ULiège Library* et de rapports institutionnels (CSE, OCDE, Commission européenne)

1.3. Limites

Au vu du caractère récent et en évolution permanente du sujet de ce mémoire, la collecte de documents pour certains points s'est avérée infructueuse, forçant à abandonner le développement de certains aspects. Ce fut notamment le cas de la section « 1.2.1. La confidentialité et l'utilisation de l'IAgén », dans laquelle nous aurions souhaité aborder la relation entre l'utilisation de l'IA et la confidentialité. Cependant, le manque de doctrine, de jurisprudence et de documents académiques l'en a empêché.

Cette même problématique s'est posée concernant l'analyse du RIA, ce dernier n'étant pas encore intégralement entré en vigueur, il n'existe pas encore de jurisprudence en la matière et peu de doctrine relative à notre question de recherche.

2. Définitions et concepts clés

Avant d'analyser l'impact de l'IAgen dans les contrats de consultance stratégiques, il est nécessaire de définir les différents termes employés dans ce mémoire.

2.1. L'intelligence artificielle, le système d'intelligence artificielle et le modèle d'IA à usage général

2.1.1. L'intelligence artificielle et le système d'intelligence artificielle

D'un point de vue historique, le terme intelligence artificielle a été consacré en 1956 lors de la conférence de Dartmouth (McCarthy et al., 1955), après que le concept eut émergé dans les années 50, lorsque Alan Turing (Turing, 1950) s'est interrogé sur la capacité des machines à penser (Pickover, 2021). Depuis, de nombreuses évolutions de cette technologie ont vu le jour, accompagnées de multiples définitions, telles que

- « *AI is the ability of a manmade system comprising of algorithms and software programs, to identify, interpret, generate insights, and learn from the data sources to achieve specific predetermined goals and tasks.* » (Chowdhury et al., 2023).
- « *AI is a system's ability to interpret external data correctly, to learn from such data, and to use those learnings to achieve specific goals and tasks through flexible adaptation.* » (Kaplan & Haenlein, 2020)
- « *AI is the increasing capability of machines to perform specific roles and tasks currently performed by humans within the workplace and society in general.* » (Dwivedi et al., 2021)

Cependant, ces définitions ne définissent l'IA qu'au sens large de cette technologie. C'est pourquoi, dans ce mémoire, nous retiendrons la définition suivante du système d'IA :

« [on entend par] le système d'IA, un système automatisé conçu pour fonctionner à différents niveaux d'autonomie et [qui] peut faire preuve d'une capacité d'adaptation après son déploiement, et qui, pour des objectifs explicites ou implicites, déduit, à partir des entrées qu'il reçoit, la manière de générer des sorties telles que des prédictions, du contenu, des recommandations ou des décisions qui peuvent influencer les environnements physiques ou virtuels »¹

Cette définition regroupe plusieurs concepts constitutifs de l'IA² en tant que discipline et des systèmes d'IA qui en sont issus. Une première clarification porte sur la capacité d'inférence, une caractéristique clé de ces systèmes. C'est en effet cette faculté qui permet d'obtenir des sorties adaptées aux entrées fournies par l'utilisateur au système, et sur laquelle repose la notion de « générative ». Ces sorties sont influencées par l'environnement, c'est-à-dire le contexte dans lequel le système évolue, ainsi que par les approches d'apprentissage utilisées. Celles-ci reposent sur des notions d'apprentissage automatique (*machine learning*), des méthodes logiques, ainsi que sur des bases de connaissances ou des règles intégrées au système. Enfin, une dernière capacité est celle de l'auto-apprentissage qui permet au système d'évoluer au cours de son utilisation et de s'adapter à son utilisateur pour proposer des sorties personnalisées.

¹ RIA, art. 3.

² RIA, considérant 12.

2.1.2. L'intelligence artificielle générative

Ce travail est focalisé sur l'intégration de l'IAgen. Cependant, celle-ci n'a pas été définie par la Commission européenne, ni dans les travaux préparatoires ni dans le RIA. Par conséquent, pour son utilisation dans notre travail, nous définissons ce concept comme suit :

« L'IA générative désigne un système d'intelligence artificielle, généralement fondé sur des modèles d'IA à usage général³ au sens de l'article 3, point 63 du RIA, capable de produire du contenu nouveau et personnalisé (texte, images, code, données) en réponse à des prompts de l'utilisateur, à partir de données d'entraînement massives. Elle se distingue des IA analytiques par sa capacité à créer plutôt qu'à analyser. »

2.1.3. Les modèles d'IA

Un modèle d'IA correspond à une notion technique parfaitement distincte de celle de système d'IA. Assurément, le modèle d'IA peut être défini comme l'élément algorithmique sous-jacent pouvant être général ou spécialisé et qui a été entraîné sur des ensembles de données. Le considérant 97 du RIA consacre cette distinction et précise que le modèle d'IA est le composant algorithmique du système d'IA devant être complété par d'autres composantes (tels qu'une interface utilisateur) pour former un système d'IA complet et opérationnel⁴.

Par conséquent, un modèle d'AI à usage général (« GPAI »), comme GPT-4 ou d'autres, est une des composantes d'un système d'IA, tel que les IAgen (ChatGPT, Gemini, et d'autres).

Le GPAI est défini à l'article 3, point 63. Celui-ci vise :

« Un modèle d'IA, y compris lorsqu'il est entraîné à l'aide d'un grand nombre de données utilisant l'auto-supervision à grande échelle, qui présente une généralité significative et est capable d'exécuter de manière compétente un large éventail de tâches distinctes [...], et qui peut être intégré dans une variété de systèmes ou d'applications en aval. »⁵

Cette définition, combinées aux lignes directrices de la Commission européenne, établit que pour qu'un modèle d'IA soit considéré comme un GPAI, il doit répondre à deux conditions cumulatives :

- 1- Une puissance de calcul utilisée pour l'entraînement supérieure à 10^{23} opérations en virgule flottante⁶ (FLOPS).
- 2- Une capacité à accomplir un large éventail de tâches⁷.

³ RIA, considérant 99.

⁴ RIA, considérant 97 « Les modèles d'IA nécessitent l'ajout d'autres composants, tels qu'une interface utilisateur, pour devenir des systèmes d'IA. Les modèles d'IA sont généralement intégrés dans les systèmes d'IA et en font partie. ».

Pour reprendre une analogie nous ayant été présentée par le Professeur Jérôme De Cooman, le système d'IA est comparable à une voiture : le modèle d'IA en est le moteur (la puissance), tandis que la carrosserie et le tableau de bord en sont les autres composantes nécessaires pour rendre l'ensemble utilisable.

⁵ RIA, art. 3, point 63.

⁶ RIA, art. 3, point 67 selon lequel une « opération en virgule flottante » [est] toute opération ou assignation mathématique impliquant des nombres en virgule flottante, qui constituent un sous-ensemble des nombres réels généralement représentés sur un ordinateur par un entier de précision fixe suivi d'un exposant entier d'une base fixe.

Commission européenne, Lignes directrices de la Commission sur la portée des obligations incombant aux fournisseurs de modèles d'IA à usage général établies par le règlement (UE) 2024/1689 (règlement sur l'IA), Communication de la Commission, C(2025) 7719 final, Bruxelles, 19 novembre 2025, p. 5, section 2.1, point 17.

⁷ RIA, art. 3, point 63.

Les GPAI se fondent généralement sur les grands modèles de langage de type GPT, ou des modèles génératifs multi-usages.

Le langage GPT est un modèle génératif prédisant le mot suivant sur base du contexte précédent, grâce à un entraînement préalable sur de larges ensembles de données textuelles. Dans le cadre de l'application du RIA, les modèles d'IA génératifs qui relèvent de la catégorie des GPAI sont alors soumis aux dispositions correspondantes⁸.

Le GPAI représente le modèle d'IA le plus fréquemment rencontré par les utilisateurs. Toutefois, le RIA distingue deux grandes catégories de modèles : les modèles spécialisés (*narrow AI*, régis par les chapitres II-IV selon leur niveau de risque) et les GPAI du chapitre V, subdivisés en GPAI standards⁹ et GPAI à risque systémique¹⁰.

Dans ce mémoire, nous définissons et employons les deux notions suivantes en matière de système d'IA¹¹ :

- 1- Le système d'IA interne, soit celui mis en place intégralement par l'entreprise dans le but de conserver une mainmise sur les données partagées avec ce système. Il peut être indépendant de tout GPAI ou, au contraire, être lié à l'un d'eux, notamment afin de bénéficier des outils que ces modèles proposent. Dès lors qu'un tel système interne est mis en place, le cabinet devient fournisseur ou déployeur ou les deux au sens de l'article 3 3, points 3 et 4, du RIA tandis que le consultant demeure un déployeur (*Discussion 3*)
- 2- Le système d'IA externe, c'est-à-dire le système dont l'intégralité du serveur est externe à l'entreprise. Il s'agit de ceux développés sur base de n'importe quel GPAI. L'emploi de ce système a pour impact que les données communiquées sont détenues sur un serveur appartenant exclusivement à l'entreprise à l'origine du système d'IA externe. L'emploi de ce type de système donne la qualité de déployeur tant au cabinet de conseil qu'au consultant stratégique.

2.2. La consultance et la consultance stratégique

2.2.1. Les définitions de la consultance

La consultance peut être définie comme un service professionnel de conseil destiné aux entreprises et aux organisations diverses afin de les accompagner et de les guider dans l'atteinte de leurs objectifs managériaux. Un consultant résout quotidiennement des problèmes de gestion et identifie les diverses opportunités s'offrant à ses clients pour leur proposer la plus appropriée. La notion de consultance est une notion particulièrement large qui s'étend sur un éventail de secteurs et de domaines très variés. Par conséquent, les consultants interviennent notamment dans la stratégie générale, les technologies de l'information, la finance, le marketing, les ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises. Leurs compétences sont utiles tant aux organisations du secteur privé que du secteur public. De plus, le succès de leur travail dépend de leur indépendance, tant financière que décisionnelle et émotionnelle. Enfin, les consultants doivent être capables de comprendre et de gérer les relations

⁸RIA, considérant 99.

⁹ RIA, art. 53.

¹⁰ RIA, art. 51.

¹¹ Afin de faciliter la compréhension des questions par les répondants à notre formulaire, nous avons fait le choix d'utiliser le terme « système d'IA » pour qualifier une IA générative. Par ailleurs, dans le formulaire, le terme système est employé indifféremment selon qu'il s'agisse d'un système ou d'un modèle afin d'assurer une compréhension des questions. Néanmoins, un système d'IA interne lié sur un système d'IA externe devrait être compris dans ce mémoire comme un système d'IA interne fondé sur un modèle externe.

sociales entre le client et son équipe de conseil. Cela leur permet de fournir des services efficaces et de répondre aux besoins de leurs clients. (Cerruti et al., 2019)

Dans son ouvrage « *La Consultation en entreprise: Théories, stratégies, pratiques* », Francine Roy constate que la majorité des définitions consacrées à la consultance sont orientées vers les buts du métier davantage que vers les caractéristiques essentielles, les traits constitutifs et les qualités spécifiques. (Roy, 2008)

2.2.2. Les modèles et théories de consultance

L'existence de cette multitude de définitions et d'objectifs a conduit au développement de plusieurs modèles de consultance, qui se distinguent soit par la manière de concevoir le rôle du consultant, soit par la façon de structurer la relation organisation–consultant. Les trois premiers modèles présentés sont généralement considérés comme les plus classiques et se différencient selon le degré d'implication du consultant dans les différentes finalités de la consultance (Turner, 1982). Ils ont été principalement définis par Edgar Schein dans son ouvrage *Process consultation* de 1969 et font partie de la « théorie des rôles » (Mohe & Seidl, 2011)

La théorie des rôles

Le modèle médecin-patient

Dans ce modèle, le client (le patient) se présente au consultant (le médecin) en lui apportant toutes les informations concernant son problème, bien qu'il ne sache pas précisément ce qu'est le problème, afin que le consultant lui propose un diagnostic complet ainsi qu'un remède, une fois le problème clairement défini (Neel, 1981). Le patient octroie alors un contrôle important à celui qu'il perçoit comme son soignant et se place dans une position de dépendance, en lui déléguant entièrement le problème pour le résoudre. Dans ce modèle, le client souhaite simplement obtenir la solution « clé en main ». (Rockwood, 1993).

Cependant, ce modèle présente plusieurs inconvénients.

Le premier est le risque de faible apprentissage par le client qui pourrait mettre à mal sa capacité à rester « soigné ». Ce modèle n'est généralement pas doté d'un suivi ou d'améliorations ultérieures, ce qui peut mener, à terme, à une déchéance de la solution initialement trouvée et expliquer la fréquence des échecs associée à ce modèle. Pour corroborer la métaphore médicale, le médecin prescrit le médicament sans offrir de suivi, le patient est alors seul responsable de sa cure quotidienne et de son rétablissement, ce qui est généralement identifié comme le point de rupture du modèle.

Ensuite, le diagnostic et l'efficacité de la solution apportée sont en proie à plusieurs dépendances.

- 1- La première apparaît dès la première étape du processus de guérison : le choix du médecin/consultant. Il est nécessaire de sélectionner un professionnel doté des capacités et des connaissances adaptées au problème présenté.
- 2- La seconde repose sur le travail préalable de l'entreprise cliente, celle-ci doit avoir correctement identifié les symptômes de l'organisation et localisé approximativement la « maladie ». Ce point rejoint le précédent, car la bonne compréhension du problème en amont permet de déterminer le département ou le domaine défaillant pour pouvoir faire appel au consultant expert en la matière. Toutefois, ce diagnostic initial reste délicat : le client, souvent enfermé dans sa propre perception interne, peut ne présenter qu'une partie visible du problème ou confondre un symptôme apparent avec la cause réelle. Dans ce cas, si l'analyse préalable est biaisée, le consultant risque de traiter uniquement la zone désignée sans remettre en cause l'origine profonde du mal.
- 3- Enfin, il est indispensable qu'une relation de confiance s'établisse entre le patient et le médecin tant pour l'étape du diagnostic que pour la mise en place de la solution. En cas de manque de confiance, le client risque non seulement de retenir certaines informations clés pour l'établissement d'un diagnostic précis et juste, mais également de ne pas respecter les indications de réalisation de la solution, menant à une inefficacité de l'intervention du

consultant et à la nécessité de recommencer le processus. À l'inverse, dans une atmosphère de confiance, les données seront communiquées quand demandées, et la prescription aura davantage de chances d'être acceptée par le client. (Cooke, 1998; Neel, 1981; Rockwood, 1993; Schein, 1978)

Le modèle « achat d'expertise »

À la différence du modèle médecin-patient, dans lequel le client ne parvient pas à identifier précisément la nature du problème, le modèle « achat d'expertise » repose sur l'hypothèse inverse : le client a déjà diagnostiqué la situation et recherche un expert capable d'y apporter une réponse ciblée. Profondément convaincu de la véracité de ce qu'il a déterminé, il a présélectionné le type d'aide nécessaire et le consultant qui lui apportera la solution. Dans ce modèle, l'organisation demandeuse d'aide se concentre sur le contenu de la solution et ne prend pas part au processus de résolution, ou uniquement de manière minime, laissant le consultant seul acteur de ce dernier. Ce détachement du processus est un élément clé du modèle expert, le différenciant profondément des autres modèles que nous présentons dans ce mémoire. (Neel, 1981; Rockwood, 1993; Schein, 1978)

Le succès de cette approche repose sur les suppositions suivantes :

- 1- Le client a correctement diagnostiqué son problème. Si ce n'est pas le cas, il est impossible pour le consultant de prodiguer la bonne solution, l'organisation demandeuse ne percevra pas d'amélioration.
- 2- Le client a engagé le consultant ayant les meilleures capacités et ressources pour résoudre le problème. Étant le seul à connaître les détails de la raison de sa venue, il doit engager l'entreprise ou la personne la plus qualifiée pour son problème.
- 3- Le client a communiqué exhaustivement les caractéristiques de son problème afin que le consultant ait toutes les informations nécessaires. Sans une communication approfondie, la solution apportée risque de manquer de précision et de ne pas offrir le résultat espéré.
- 4- Le client a envisagé et accepté l'intégralité des impacts que cette aide peut avoir. Une solution de consultance impliquant fréquemment des changements dans l'organisation interne du demandeur, il est nécessaire de s'assurer que des mesures seront mises en place pour assurer la mise en œuvre effective de ces changements.

Par conséquent, ce modèle repose sur une asymétrie d'information, qui fait peser sur le client une responsabilité initiale importante d'identifier précisément le problème afin de permettre l'élaboration de la solution la plus adaptée possible par le consultant. Toutefois, en cas de mauvais diagnostic, cette approche peut s'avérer coûteuse sur les plans financier et organisationnel. Enfin, comme dans le modèle médecin-patient, la simple mise en œuvre de la solution peut entraîner un faible apprentissage et conduire à la réapparition d'un problème similaire.

Consultance par processus

Ce modèle est le centre de la théorie d'Edgar Schein, la définition des deux précédents permettant la meilleure compréhension de celui-ci. D'après Schein, la seule manière d'atteindre une solution durable et efficace à long terme est de s'éloigner de la prescription d'une solution comme d'un médicament pour inclure le client tout au long du processus de diagnostic et d'élaboration de la solution. (Schein, 1978). Dans ce modèle de collaboration, inclure le client et le rendre témoin des réflexions constitutives de la résolution permet de lever ses doutes quant à l'implémentation de la solution et de réduire les risques de faible apprentissage. (Rockwood, 1993)

Tout comme pour les autres modèles, le succès de celui-ci dépend de 4 postulats : (Schein, 1978)

- 1- La nature du problème est telle qu'il nécessite une aide mais également une participation tout au long du processus de diagnostic. Ce sont généralement les problèmes impliquant une ou plusieurs personnes, des comportements, des valeurs ou d'autres éléments culturels. Cette

hypothèse repose ainsi sur celle selon laquelle l'information pertinente pour l'avancée du projet est profondément ancrée dans le système du client, de telle sorte que le consultant ne pourrait en avoir connaissance sans collaboration entre les parties.

- 2- Le client a une volonté de participation et des capacités de résolution de problèmes. Si le client est manipulateur, destructeur ou incapable de s'engager dans une démarche constructive, ce modèle ne sera pas approprié. C'est alors le rôle du consultant d'évaluer la situation dès le départ et d'être prêt à mettre fin à la relation si cette base n'existe pas (Cooke, 1998).
- 3- Ultimement, seul le client sait quelle forme de solution ou d'intervention sera adaptée à sa situation. Comme les éléments essentiels sont souvent dissimulés chez le client, il vaut mieux le laisser construire sa propre solution. En pratique, un conseil donné trop vite devient souvent inutile suite à la révélation d'une nouvelle information jusqu'alors retenue par le client. Le consultant se doit de ne pas voir la résistance du client comme un obstacle, mais plutôt comme le signe qu'il faut l'aider autrement, en proposant des pistes et en l'amenant à imaginer d'autres solutions. En 2013, Schein développe la notion d'« *humble inquiry* », qui invite le consultant à reconnaître les limites de sa compréhension du système client afin de lui poser ultérieurement des questions ouvertes et pertinentes qui lui permettront de découvrir et de construire lui-même la solution la plus adaptée à sa situation (Schein, 2013).
- 4- Lorsque le client implémente sa propre solution, obtenue avec l'aide du consultant, ses capacités de résolution de problèmes s'accroissent pour le futur. Si à la fin de l'intervention du consultant, le client n'a pas amélioré cette capacité, le modèle n'est pas celui dont il avait besoin et il aurait dû privilégier un modèle plus direct comme le modèle expert.

La clé de ce modèle est que le consultant n'impose pas sa vision des choses : il accompagne le client dans ses propres objectifs. S'il juge ces objectifs problématiques, il peut les discuter, négocier, voire mettre fin à la relation. En revanche, il ne doit jamais se substituer au client ni créer de dépendance. Le client doit rester maître de son problème et de la solution, tandis que le consultant l'aide surtout à mieux conduire le processus de résolution.

Au-delà de l'approche interactionnelle client-consultant développée par Schein, le modèle de consultance par processus peut aussi être relu à la lumière de la théorie des systèmes sociaux de Luhmann. Dans cette perspective, l'organisation est envisagée comme un système auto-référentiel, qui se reproduit à travers ses propres communications. Le consultant n'a alors plus pour rôle d'apporter une solution externe, comme dans les modèles expert et médecin-patient, mais de provoquer des perturbations dans le système de communication du client. Par la pratique de la « *humble inquiry* », ces perturbations favorisent une dynamique d'auto-observation, qui amène le système à reconsidérer ses propres schémas et à produire lui-même des solutions adaptées. Ainsi, comme dans le modèle processuel de Schein, la résolution du problème ne résulte pas d'une expertise imposée, mais de la capacité du système organisationnel à transformer ses propres communications (Luhmann, 1995; Mohe & Seidl, 2011).

La théorie néo-institutionnelle

Afin de développer cette théorie, il est nécessaire de définir ce qu'est la légitimité. D'une part, l'approche institutionnelle de la légitimité repose sur une perspective sociologique selon laquelle les organisations sont largement influencées par leur environnement, les incitant à adhérer aux normes et standards qui les entourent. La légitimité repose ainsi sur la perception des parties prenantes et des institutions. D'autre part, la légitimité d'un point de vue stratégique s'inscrit dans une vision managériale qui la considère comme une ressource que les organisations peuvent gérer de manière proactive. Cela passe notamment par l'utilisation de symboles, de discours et d'actions destinés à justifier leur existence et leurs opérations (Suchman, 1995)

Selon DiMaggio et Powell, les organisations tendent à devenir de plus en plus homogènes sous l'effet de pressions institutionnelles (coercitives, normatives et mimétiques). Une première explication quant

à la cause de cette homogénéisation est liée au développement de nouvelles règles institutionnelles, les organisations se transforment et s'adaptent autour de ces règles en les considérant comme des éléments structurels. Une seconde explication est due à la modernisation de nos sociétés, impliquant un plus grand nombre de domaines soumis à des règles de rationalisation poussant à l'isomorphisme institutionnel (Meyer & Rowan, 1977).

L'isomorphisme observé dans cette théorie peut être interprété comme une réponse à la recherche de légitimité au sein de leur environnement (DiMaggio & Powell, 1983).

Dans ce contexte, les consultants sont perçus comme des vecteurs et opérateurs d'institutionnalisation via 3 mécanismes (DiMaggio & Powell, 1983) :

- 1- L'isomorphisme coercitif, qui est issu de pressions formelles, informelles et politiques imposées aux organisations par d'autres entités dont elles sont tributaires, ainsi que par des attentes sociétales. Dans une poursuite de légitimité, l'entreprise engage le consultant non pas en tant que conseiller mais comme celui qui contribue à la mise en conformité et à la légitimation de son client vis-à-vis de son environnement et des exigences légales. Son rôle est celui de produire des dispositifs « auditaibles ».
- 2- L'isomorphisme mimétique se développe dans des situations d'incertitude quant aux technologies à mobiliser, aux objectifs à atteindre ou encore à l'environnement concurrentiel. Face à ces inconnues, les organisations cherchent à imiter les autres acteurs du secteur perçus comme légitimes ou performants en se référant aux pratiques mises en œuvre par ceux-ci. Dans ce modèle, le consultant a pour but de réduire l'incertitude en identifiant, formalisant et diffusant des pratiques organisationnelles existantes. Au-delà du diagnostic et de la prescription, il mobilise des modèles et des solutions déjà utilisés dans d'autres contextes pour les adapter à la situation du client.
- 3- L'isomorphisme normatif émerge des processus de professionnalisation et s'explique par la diffusion de normes et de cadres cognitifs communs au sein de communautés professionnelles. Par conséquent, le consultant participe à l'adoption de pratiques et de modèles largement reconnus, contribuant ainsi à renforcer la légitimité organisationnelle.

Dans chacun de ces trois mécanismes, le consultant apparaît moins comme une source de solutions, à l'image des modèles traditionnels de la consultance développés ci-avant, que comme un vecteur de légitimité.

Enfin, il est nécessaire de remarquer que la recherche de légitimité au travers de l'isomorphisme présente des effets tant positifs (établir un statut et une position marquée dans un secteur) que négatifs. En effet, les structures adoptées à des fins de conformité peuvent être largement détachées des pratiques réelles, donnant lieu à des dispositifs essentiellement cérémoniels. Dès lors, le recours à un consultant dans le contexte d'une poursuite d'isomorphisme institutionnel, en dépit du renforcement de la légitimité, ne garantit pas nécessairement une amélioration des performances de l'organisation (Meyer & Rowan, 1977).

La théorie du partage de connaissances

Dans cette théorie, le consultant est perçu comme un système de connaissances, qui peuvent être tant théoriques que pratiques, spécifiques ou générales.

La connaissance théorique, explicite ou générale est considérée comme pouvant être dissociée de son auteur ou d'une situation spécifique, afin d'être présentée à un tiers, oralement ou par écrit. Cette perception valorise la connaissance abstraite, exprimant des vérités universelles applicables au-delà d'un contexte précis ou prédéterminé. Ainsi, cette perspective de la connaissance implique que son acquisition, sa rétention et son accumulation nécessitent un raisonnement logique et une étude formelle. Du point de vue de l'individu seul, le consultant se doit d'assimiler les théories pertinentes d'un domaine d'expertise. Du point de vue du groupement, l'objectif est de repérer les savoirs

pertinents, de les condenser en théories et méthodes d'application universelle et d'inciter des collaborateurs à s'impliquer dans cette démarche de synthèse en divulguant leurs savoirs entre eux. Une fois définis et disponibles pour tous les membres de l'organisation, le partage et l'usage de connaissances sont facilités car le savoir a été généralisé et rendu applicable à toutes les situations. Le consultant est ensuite chargé d'employer le savoir le plus pertinent selon la problématique du client afin de le lui communiquer. (Dunford, 2000; Werr & Stjernberg, 2003)

La vision de la connaissance comme un élément pratique ou tacite argumente que le savoir ne peut pas être dissocié de la situation. Il est généré, maintenu et accumulé par des actions menées dans des contextes spécifiques. « *Learning is in the doing* » (Tsoukas, 1996; Werr & Stjernberg, 2003). C'est par ailleurs au travers de ce « *doing* », comprenant les relations sociales et le partage d'expériences, que la dissémination de ce type de connaissance se fait. Pour assurer que le client s'approprie ces connaissances intimement liées à la situation, il est nécessaire de l'inclure activement tout au long du processus de résolution, ce qui rejoint la théorie de Schein, et de lui offrir un suivi pour s'assurer qu'il intègre les connaissances dans son organisation. (Lave & Wenger, 1991)

La connaissance théorique est principalement employée pour les tâches standardisées (la codification des connaissances) au travers des modèles et des cas déjà rencontrés, tandis que la connaissance pratique, émanant d'expérience, est davantage adaptée aux contextes complexes et créatifs (personnalisation des connaissances) en favorisant les interactions entre individus et la production de nouvelles connaissances. Cependant, certains argumentent que celles-ci, bien que différentes, sont complémentaires. La première permet un accroissement de l'efficacité pendant que la seconde améliore la qualité des résultats (Hansen et al., 1999). Dans la même ligne idéologique, la littérature souligne que l'usage du savoir tacite est essentiel pour interpréter et employer efficacement le savoir explicite. Réciproquement, celui-ci constitue une base pour développer le premier. Leur emploi complémentaire est donc nécessaire pour contribuer à la compréhension la plus complète possible ; tel est le rôle du consultant (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Une entreprise cliente aura recours à un consultant dans le but de mobiliser et d'intégrer ses connaissances afin de les appliquer à sa problématique. Cette intervention se caractérisera par une adaptation et une intégration des connaissances au contexte spécifique du client, contribuant à la co-construction de solutions adaptées au travers du partage de savoir (Werr & Stjernberg, 2003).

Conclusion

L'analyse de ces diverses théories et approches de la consultance permet de mettre en exergue que le rôle du consultant ne peut être réduit à une définition unique. Selon la perspective et l'expérience professionnelle de chacun, il peut être perçu comme un expert apportant un diagnostic et une solution, un accompagnateur dans un processus organisationnel, une source de légitimité institutionnelle ou un vecteur de connaissances appliquées. Ces conceptions ne s'opposent pas nécessairement, mais illustrent la complexité intrinsèque du rôle du consultant dans le monde professionnel. Elles soulignent l'importance pour le client qui fait appel à un consultant de définir préalablement ses attentes afin d'assurer une cohérence entre le modèle utilisé, la nature du problème à résoudre et les objectifs espérés.

2.2.3. La consultance stratégique

La consultance pouvant couvrir un large éventail de domaines, ce mémoire se concentre sur le secteur de **la consultance stratégique**, qui aide les entreprises à améliorer leurs performances en intervenant à plusieurs niveaux de leur organisation.

Parmi les acteurs majeurs du secteur, McKinsey & Company, l'une des trois principales entreprises de consultance stratégique au niveau mondial, définit sa mission de la manière suivante: « *Aider nos clients à améliorer leur performance de façon exceptionnelle, substantielle et durable, et bâtir une firme permettant d'attirer, développer et retenir des hommes et des femmes remarquables.* » (Notre Raison d'être, Notre Mission et Nos Valeurs | McKinsey & Company, n.d.).

D'autre part, Bain & Company, second acteur reconnu de ce secteur, met en avant la diversité des domaines couverts par la consultance stratégique : « *Nous conseillons les dirigeants dans le monde entier sur leurs problématiques et opportunités les plus cruciales : stratégie, marketing, organisation, opérations, technologies de l'information, transformation et stratégie digitales, analyse des données, transformations, développement durable, finance d'entreprise et fusions-acquisitions dans tous les secteurs et toutes les régions.* » (Notre activité, n.d.).

Afin d'offrir les conseils les plus adaptés pour chaque client, la consultance stratégique emploie des méthodes d'analyse précises et des méthodologies structurées. Il est également indispensable que chaque consultant propose une expertise sectorielle permettant de développer des avantages compétitifs durables intégrés de manière efficace à long terme. Faire appel à un cabinet de consultance stratégique offre la possibilité d'apporter un regard neuf et indépendant sur un problème, tout en évoluant sans cesse au gré des avancées numériques, de l'analyse des données et des défis environnementaux qui façonnent notre époque.

2.3. Les données à caractère personnel et les secrets d'affaires

2.3.1. Les données personnelles

Dans le domaine juridique, les données personnelles peuvent être définies comme des informations relatives à une personne identifiée ou identifiable, permettant ainsi de l'identifier ou de la reconnaître, directement ou indirectement (Petitgand, 2024).

La protection des données à caractère personnel constitue un droit fondamental, consacré par l'article 8.1 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE¹² et par l'article 16, point 1 du TFUE¹³, tel que rappelé par le considérant 1 du RGPD.

Le RGPD définit, à son article 4, point 1, les données personnelles comme : « *toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable [...] [qui] peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par référence à un identifiant tel qu'un nom, un numéro d'identification, des données de localisation, un identifiant en ligne, ou à un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale* ».

Par ailleurs, les données sensibles sont une catégorie restreinte de données personnelles dont le traitement est interdit, sauf dans certaines situations précises¹⁴. Le RGPD énumère par ailleurs les données constituant l'ensemble des données sensibles : « *... l'origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques ou l'appartenance syndicale, ainsi que le traitement des données génétiques, des données biométriques aux fins d'identifier une personne physique de manière unique, des données concernant la santé ou des données concernant la vie sexuelle ou l'orientation sexuelle d'une personne physique...* »

Dans la loi belge du 30 juillet 2018¹⁵, la notion de données sensibles est consacrée à l'article 191 de cette loi qui renvoie explicitement à l'article 9, point 1 du RGPD.

¹² Art. 8.1 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE : « *Toute personne a droit à la protection des données à caractère personnel la concernant.* »

¹³ Art. 16, point 1 TFUE « *Toute personne a droit à la protection des données à caractère personnel la concernant.* »

¹⁴ RGPD, art.9, point 1 et art.9, point 2.

¹⁵ Loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des secrets d'affaires, M.B., 14 août 2018 (ci-après : loi secrets d'affaires) et transposant la directive 2016/943 en droit belge.

2.3.2. Les secrets d'affaires

Afin de proposer une définition claire de ce terme, il convient de distinguer deux composantes : le secret, d'une part, et les affaires, d'autre part.

Premièrement, est secret tout ce qui ne doit pas être dévoilé, ni au public ni dans la sphère privée, sans l'accord de son auteur, et dont la prise de connaissance est interdite (Cornu, 2018). Dans le même ouvrage, le secret est défini comme « *une chose cachée [...] [qui] peut consister soit, pour celui qui connaît la chose, dans l'interdiction de la révéler à d'autres [...], soit, pour celui qui ne la connaît pas, dans l'interdiction d'entrer dans le secret [...]* » (Cornu, 2018). Il ressort de ces définitions, tant de l'adjectif que du nom commun, une intention manifeste du détenteur du secret de ne pas le divulguer à des tiers sans son approbation préalable. L'objectif est de limiter la connaissance de ce secret à un faible nombre de personnes, comme le définit le Larousse (Larousse, n.d.). De plus, la notion de secret se rapproche d'un mécanisme de protection, tel que le secret professionnel consacré à l'article 458 du Code pénal belge. (Torrise, 2014)

Deuxièmement, dans le cadre de ce mémoire, les affaires sont les « *opérations de toute nature liées à l'exercice d'une activité industrielle, commerciale ou financière* » (Cornu, 2018)

Ces deux définitions sont présentes dans l'article 2, point 1° de la directive européenne 2016/943¹⁶ retranscrit par l'article 2 de la loi secrets d'affaires à l'art. I.17/1, 1° du CDE. En effet, d'après cet article, pour être qualifiée de « secret d'affaires », une information doit remplir simultanément les trois conditions suivantes :

- 1- « *Elles sont secrètes en ce sens que, dans leur globalité ou dans la configuration et l'assemblage exacts de leurs éléments, elles ne sont pas généralement connues des personnes appartenant aux milieux qui s'occupent normalement du genre d'informations en question, ou ne leur sont pas aisément accessibles,* »
- 2- « *Elles ont une valeur commerciale parce qu'elles sont secrètes,* ». Cette seconde condition consacre le lien entre l'information et la notion commerciale de celle-ci.
- 3- « *Elles ont fait l'objet, de la part de la personne qui en a le contrôle de façon licite, de dispositions raisonnables, compte tenu des circonstances, destinées à les garder secrètes;* » Cette dernière condition illustre le caractère volontaire de l'existence du secret dans le chef de son détenteur.

Ainsi, le secret d'affaires regroupe « *les savoir-faire et l'information commerciale qui ont de la valeur en raison de leur caractère secret, qui ont vocation à demeurer confidentiels et pour lesquels le détenteur a pris des dispositions en vue de les garder secrets.* » (Secrets d'affaires, n.d.). La conservation de ces données par l'entreprise lui permet d'obtenir et de conserver, aussi longtemps que le secret est gardé, un avantage concurrentiel. (Vanbrabant, 2016)

La violation de la directive secrets d'affaires entraîne les sanctions prescrites par les articles XI.336/1 à XI.336/5 du CDE en vertu de leur insertion dans ce code par les articles 12 à 18 de la loi secrets d'affaires et des mesures prévues par l'article 12 de la directive secrets d'affaires. Au sens de ces articles du CDE, la victime d'une divulgation ou utilisation illicite d'un secret d'affaire a accès à trois type d'actions :

¹⁶ Directive (UE) 2016/943 du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2016 sur la protection des savoir-faire et des informations commerciales non divulgués (secrets d'affaires) contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation illicites, *J.O.U.E.*, L 157, 15 juin 2016, p. 1. (ci-après : directive secrets d'affaires).

- 1- Des mesures de provisoires et conservatoires¹⁷. Avant même l'obtention d'un jugement, la victime peut demander au juge siégeant en référé l'obtention de ces mesures afin d'empêcher l'auteur de la violation de la poursuivre.¹⁸
- 2- Des mesures de réparation de fond¹⁹, telles que la destruction ou la restitution des supports. Ces mesures ont pour effet de remplacer ou pérenniser les mesures provisoires et conservatoires prises précédemment.
- 3- Des dommages et intérêts²⁰ afin d'obtenir réparation du préjudice subi. Le juge prendra notamment en considération le manque à gagner pour la victime, le bénéfice injuste réalisé par l'auteur et, le cas échéant, le préjudice moral.

De plus, le consultant étant investi d'une fonction de confiance sur la base des mœurs, l'article 458 du Code pénal s'applique en cas de divulgation du secret d'affaires obtenu dans le cadre de ses occupations. Cet article prévoit une peine d'emprisonnement pouvant aller d'un à trois ans et une amende variant de cent à mille euros ou une seule de ces peines.

2.4. La confidentialité et les clauses de confidentialité

2.4.1. Définitions

Tel que le définit le Professeur Gérard Cornu, est confidentiel « *ce qui est communiqué à quelqu'un sous l'interdiction, pour celui-ci, de le révéler à quiconque ; ce qui est livré par écrit ou oralement sous le sceau du secret, en confiance et en confidence* » (Cornu, 2018). Par conséquent, la confidentialité repose sur une obligation de bonne foi au sens de l'article 1.9 du Code civil (« C.Civ »).

De même, Cornu définit la clause de confidentialité comme une « *clause qui oblige ceux qui l'ont souscrite à ne pas communiquer à des tiers les informations recueillies au cours de la négociation ou de l'exécution d'un contrat* » (Cornu, 2018). Ainsi, la partie qui reçoit l'information s'engage contractuellement à ne pas révéler à des tiers les informations communiquées, que ce soit par leur transmission directe ou indirecte, ni à les utiliser à des fins autres que celles prévues par le contrat. (Lucas-Puget, 2016).

Sauf dans certains cas définis par la loi, tels que l'article 17, 3° de la loi sur les contrats de travail du 3 juillet 1978 (« LCT »), la clause de confidentialité tire, généralement, son fondement des engagements contractuels librement consentis par les parties. Elle peut être unilatérale ou réciproque et peut faire partie tant d'un avant-contrat que d'une disposition explicite dans le contrat principal. Concernant la rédaction de la clause, elle doit contenir certains points indispensables pour en assurer la validité (Lucas-Puget, 2016):

- 1- Délimiter l'étendue des informations confidentielles. Le but étant d'éviter une clause trop large perdant de son intérêt. Pour respecter cette exigence, il est fréquent que les cocontractants définissent une liste de données couvertes soumises à la confidentialité. Dans cette même optique, les parties sont tenues de définir la durée de l'obligation de confidentialité, par exemple jusqu'à la fin du contrat ou jusqu'à ce qu'un certain nombre de jours se soient écoulés.

¹⁷ CDE., art. XI.336/2 et XI.336/3 et art. 12, point 2 de la directive secrets d'affaires, transcrit à l'art. 15 de la loi secrets d'affaires.

¹⁸ C.jud., art. 1369quater.

¹⁹ CDE., art. XI.336/2 et XI.336/3 et art. 12, point 2 de la directive secrets d'affaires, transcrit à l'art. 15 de la loi secrets d'affaires.

²⁰ CDE., art. XI.336/2 et XI.336/3 et art. 12, point 2 de la directive secrets d'affaires, transcrit à l'art. 15 de la loi secrets d'affaires.

- 2- Préciser l'objet et les limites de l'obligation. S'il est évident que la divulgation est interdite, il peut être nécessaire de préciser les cas dans lesquels l'utilisation des informations fournies est autorisée et ceux dans lesquels l'atteinte à la confidentialité est permise.
- 3- Préciser les personnes tenues par l'engagement. Si les parties souhaitent étendre l'obligation de confidentialité à des tiers au contrat, il est nécessaire de le mentionner en se portant fort²¹ pour ce tiers, cela peut être notamment le cas pour un cabinet de consultance et son employé.

2.4.2. *Le cadre juridique applicable et les sanctions*

Premièrement, le contrat conclu entre le cabinet de consultance stratégique et son employé constitue un contrat de travail au sens de l'article 3 de la LCT, et relève dès lors de ce régime. En contrepartie de sa rémunération, le consultant fournit une prestation intellectuelle consistant à analyser des situations, formuler des conseils et proposer des solutions aux problèmes des clients. Il est, à ce titre, soumis à une obligation légale de confidentialité²², qui interdit la divulgation des secrets de fabrication, des informations commerciales et de toute donnée personnelle ou confidentielle, y compris les secrets d'affaires²³, obtenue dans le cadre de l'exécution du contrat. En cas de violation de cette obligation, la responsabilité du travailleur vis-à-vis du client n'est engagée qu'en cas de dol, de faute lourde ou de faute légère habituelle²⁴. Le cas échéant, il peut être tenu à réparation du dommage²⁵. Cependant, lorsque la faute est légère et occasionnelle, la responsabilité objective du cabinet peut être engagée en sa qualité de commettant²⁶. La partie lésée peut, en outre, saisir le tribunal de première instance²⁷ ou, en cas d'urgence, agir en référé devant le président de la juridiction compétente²⁸. L'objectif de cette action face au juge est d'obtenir un acte de cessation de l'activité illicite, éventuellement moyennant des astreintes²⁹. Enfin, dans les relations entre le cabinet de consultance et le consultant, une atteinte grave à la confidentialité peut justifier un licenciement pour motif grave³⁰, dès lors qu'elle rend impossible la poursuite de la collaboration professionnelle. La gravité de la faute s'appréciera *in concreto* non seulement selon le comportement adopté par le travailleur, au vu des circonstances et des faits, mais également sur la base des conséquences causées³¹.

Deuxièmement, en l'absence de lien de subordination, le contrat conclu entre l'entreprise de consultance et l'entreprise cliente constitue un contrat de service au sens du futur article 7.4.1 C.Civ. Aucune obligation légale de confidentialité ne s'impose alors aux parties, mais la liberté contractuelle³² permet d'y insérer une telle obligation, assortie de sanctions et de clauses indemnitaires convenues.

²¹ C.Civ., art. 5.106.

²² LCT., art. 17, 3°.

²³ CDE., art. I.17/1, 1°.

²⁴ LCT., art. 18.

²⁵ C.Civ., art. 5.237.

²⁶ C.Civ., art. 6.14.

²⁷ C.jud., art. 568, al.1.

²⁸ C.jud., art. 584.

²⁹ FUNCK J.-Fr., « *La clause de confidentialité dans le contrat de travail* », in VANNES V. (dir.), *Clauses spéciales du contrat de travail : utilité, validité, sanction*, Bruylant, Bruxelles, 2003, p. 181 et 215.

³⁰ LCT., art. 35.

³¹ GILSON, S. *Le congé pour motif grave. Notion, évolutions, questions spéciales*, dans *Perspectives de droit social*, 13 mai 2011, p. 30 et s.

³² C.Civ., art. 5.14.

Ces dispositions ayant force de loi entre les parties³³, la violation d'une clause de confidentialité peut constituer une inexécution contractuelle, ouvrant droit à réparation sur la base de l'article 5.237 C.Civ. L'entreprise cliente lésée peut également, sous réserve d'une mise en demeure, demander la résolution du contrat pour motif grave³⁴, le contrat de consultance étant synallagmatique. La gravité du manquement s'apprécie *in concreto* par le juge, notamment au regard du caractère essentiel de l'obligation violée et du dommage causé. La doctrine retient également le critère de l'utilité économique, selon lequel l'importance du manquement se mesure à l'aune de l'utilité économique encore attendue du contrat après l'inexécution³⁵. Enfin, en tant que contrat intuitu personae, le contrat de consultance peut être résolu en cas de perte de confiance ; les parties peuvent d'ailleurs prévoir une clause résolutoire expresse qualifiant cette perte de confiance de faute grave, ainsi qu'une liste de manquements contractuels susceptibles d'y conduire, telle que la violation de la confidentialité³⁶.

2.5. L'anonymisation et la pseudonymisation des données

2.5.1. Définition

Une donnée est anonyme lorsqu'elle ne se rapporte pas à une personne physique identifiée ou identifiable, ou lorsqu'elle a été rendue irréversiblement non identifiable, compte tenu de l'ensemble des moyens raisonnablement susceptibles d'être mis en œuvre pour procéder à une réidentification³⁷. L'anonymisation apparaît ainsi comme un moyen d'effacer l'identité de la personne concernée par les données. Cette perception est confirmée par la doctrine, qui affirme que « *l'anonymisation est une forme de droit à l'oubli, mais c'est bien plus que cela puisqu'elle entraîne un oubli immédiat par le fait de gommer l'identité d'une personne* »³⁸.

Cette notion doit être distinguée de la pseudonymisation³⁹, qui consiste à traiter les données de manière à ce qu'elles ne puissent plus être attribuées à une personne déterminée sans recours à des informations supplémentaires conservées séparément et protégées par des mesures appropriées⁴⁰. Cette approche permet de réduire les risques pour les personnes concernées tout en offrant la possibilité à ceux qui traitent ces données de poursuivre leurs missions dans le respect de leurs obligations en matière de protection des données⁴¹.

En 2014, dans son avis 05/14, le Working Party de l'article 29 (« WP29 »), un groupe européen d'experts en matière de protection des données, fixe un cadre technique dont l'influence se ressent toujours aujourd'hui malgré le démantèlement du WP29 en 2018 suite à l'adoption du RGPD et à la

³³ C.Civ., art. 5.

³⁴ C.Civ., art. 5.90.

³⁵ DIEUX, X. et al, *les obligations contractuelles*, Bruxelles, Edition du Jeune Barreau de Bruxelles, 2000, p.421-424.

³⁶ BAZIER, P. *L'intuitus personae dans le contrat*, Bruxelles, Kluwer, 2021.

³⁷ RGPD, considérant 26.

³⁸ BIGOT, C., « Anonymisation, données sensibles et droit à l'information : À la recherche d'un équilibre entre la protection des données personnelles et la liberté de l'information dans le domaine judiciaire », *Légipresse*, 2021, 65, HS1, pp. 71-80.

³⁹ RGPD, art. 4, point 5.

⁴⁰ CJUE., 4 septembre 2025, *Contrôle européen de la protection des données c. Conseil de résolution unique*, aff. C-413/23 P.

⁴¹ RGPD, considérant 28.

création de l'*European Data Protection Board*. Ce cadre permet d'analyser la robustesse de l'anonymisation effectuée selon trois questions⁴² :

- 1- Est-il encore possible d'*individualiser* un individu ?
- 2- Est-il possible d'établir des *corrélations* entre des ensembles de données concernant une seule et même personne ?
- 3- Est-il possible d'*inférer* des informations à propos d'une personne à partir de divers ensembles de données ?

Ce même avis définit deux familles de techniques permettant l'anonymisation : la randomisation et la généralisation, visant respectivement à contrer l'inférence et l'individualisation ; la corrélation nécessitant des combinaisons.

D'une part, la randomisation consiste en la modification de la précision et de l'exactitude des données (ajouts de bruit, permutations, substitutions) dans le but de rompre le lien existant entre celles-ci et la personne. La randomisation ne protège pas contre l'individualisation ou la corrélation mais vise davantage à éviter les dangers d'inférences, tout en préservant les propriétés statistiques globales du jeu de données. Cette méthode est fréquemment combinée à d'autres, telles que la généralisation afin d'offrir une protection plus résistante.

D'autre part, la généralisation consiste à remplacer des valeurs précises par des catégories plus larges (par exemple : « 35 ans » devient « 30-39 ans »), modifiant ainsi l'échelle d'analyse pour diluer les attributs. Contrairement à la randomisation, elle combat efficacement l'individualisation, mais requiert des techniques avancées comme le k-anonymat pour protéger contre la corrélation et l'inférence.

2.5.2. La comptabilité entre l'anonymisation ou la pseudonymisation et la confidentialité contractuelle.

Dans le cadre des entreprises de consultance stratégique, il est nécessaire de distinguer les informations personnelles concernant des personnes physiques vivantes, soumises au RGPD, des données propres à l'entreprise (personnes morales), dites secrets d'affaires, régies par la directive secrets d'affaires, transcrite en droit belge par la loi secrets d'affaires.

Premièrement, concernant les données personnelles des personnes physiques, la CJUE a déclaré, dans son arrêt C-413/23 P, que l'usage de la pseudonymisation par le détenteur de l'information et de la clé ne suffisait pas à échapper aux obligations du RGPD,⁴³ contrairement à l'anonymisation au sens du considérant 26 dudit règlement.

Toutefois, si l'anonymisation supprime les contraintes du RGPD, elle n'éteint aucune obligation contractuelle de confidentialité. Sur la base de l'article 4, point 3, de la directive secrets d'affaires, « *une utilisation ou une divulgation d'un secret d'affaires est considérée comme illicite lorsqu'elle est réalisée, sans le consentement du détenteur du secret d'affaires, par une personne dont il est constaté qu'elle répond à l'une ou l'autre des conditions suivantes :*

- 1° Elle a obtenu le secret d'affaires de façon illicite ;
- 2° Elle agit en violation d'un accord de confidentialité ou de toute autre obligation de ne pas divulguer le secret d'affaires. »

La loi secrets d'affaires, en son article 5, reprend mot pour mot l'article 4, point 2 de la directive, confirmant son application directe en droit belge.

⁴² Groupe de travail "art. 29", Avis 05/2014 sur les techniques d'anonymisation, WP216, 10 avril 2014.

⁴³ CJUE, 4 septembre 2025, aff. C-413/23 P, CEPD c. CRU.

Par conséquent, sur base de cet article, l'utilisation de données, même anonymisées ou pseudonymisées, portant sur la stratégie du client, qualifiées de secrets d'affaires, dans un système d'IA externe ou connecté à un service externe (dont les données sont conservées en dehors de l'entreprise de consultance) viole les clauses de confidentialité du contrat liant le client et l'entreprise et l'entreprise et le consultant stratégique, sauf consentement exprès du client ou mesures techniques garantissant l'absence de divulgation.

3. Le règlement européen 2024/1689 et ses impacts

3.1. Les champs d'application matériel et temporel

3.1.1. Le champ d'application temporel⁴⁴

D'après l'article 113 du RIA, celui-ci entre en vigueur le vingtième jour après sa publication au Journal officiel de l'Union européenne, ce qui implique qu'il est entré en vigueur le 1^{er} août 2024. Néanmoins, l'application effective du règlement débute le 2 août 2026, sous réserve de certaines exceptions. Ainsi, également sur base de l'article 113 du RIA, sont entrées en vigueur dès le 2 février 2025 les dispositions générales⁴⁵ et les pratiques interdites⁴⁶. Des exceptions concernent également des dispositions applicables à notre problématique. Celles-ci sont celles relatives aux modèles d'IA à usage général⁴⁷, les mesures destinées à assurer la confidentialité des informations et des données obtenues par tout organisme, personne physique ou personne morale associée à l'application du RIA dans l'exécution de leurs missions⁴⁸ ainsi que les sanctions⁴⁹, à l'exception de celles applicables aux fournisseurs de modèles d'IA à usage général⁵⁰, et sont entrées en vigueur le 2 août 2025. Concernant les règles relatives aux systèmes d'IA à haut risque, elles s'appliqueront à compter du 2 août 2027, tel que défini par l'Annexe I du RIA.

En outre, divers régimes transitoires ont été mis en place pour les systèmes et modèles d'IA ayant été mis sur le marché avant ces différentes dates. Premièrement, les fournisseurs de modèles d'IA à usage général mis sur le marché antérieurement au 2 août 2025 sont tenus de se conformer au Règlement au plus tard le 2 août 2027. Deuxièmement, si un système d'IA à haut risque était disponible sur le marché avant le 2 août 2026, ils ne sont tenus de respecter le règlement que pour autant qu'ils aient subi des modifications substantielles ultérieurement à cette date⁵¹, c'est-à-dire des modifications non prévues lors de l'évaluation initiale de conformité et qui nuisent à la conformité du système ou modifient sa destination⁵². Néanmoins, si le système d'IA à haut risque est mobilisé par les autorités publiques, un délai étendu jusqu'au 2 août 2030 leur est accordé pour se mettre en état de conformité. Le considérant 177 du RIA dispose que cette mesure en faveur des autorités publiques est prise au vu de l'obligation de rendre des comptes dont elles sont tenues.

⁴⁴ DE COOMAN, J., « *Commentaire du Règlement de l'Union européenne sur l'intelligence artificielle et analyse de son impact sur les autorités judiciaires recourant à ChatGPT* » in M. DAMBRE et P. LECOCQ (eds.), *Chronique de droit à l'usage des juges de paix et de police*, Bruxelles, la Charte, 2025, pp. 373-422, spéc. 411-412.

⁴⁵ RIA, art. 1 à 4, concernant l'objet, le champ d'application, les définitions et l'exigence de maîtrise de l'IA.

⁴⁶ RIA, art. 5.

⁴⁷ RIA, art. 51 à 56.

⁴⁸ RIA, art. 78.

⁴⁹ RIA, art. 99 à 100.

⁵⁰ RIA, art. 101.

⁵¹ RIA, art. 111, point 2 *in limine*.

⁵² RIA, art. 3, point 23.

3.1.2. Le champ d'application matériel

Le RIA peut être qualifié de règlement maximal⁵³ et complet⁵⁴. D'une part, sa maximalité se manifeste par l'interdiction faite aux États membres de l'UE d'adopter des mesures additionnelles à celles présentées par le RIA. Le but poursuivi par cette caractéristique est d'assurer une harmonie et une sécurité juridique au travers de l'Union.

D'autre part, le RIA est complet en ce sens qu'il se voit octroyer un champ d'application matériel large couvrant la mise sur le marché, la mise en service et l'utilisation de la majorité des systèmes d'IA. Toutefois, le Règlement ne régit strictement que certains modèles d'IA, ceux à usage général et à usage général avec risques systémiques⁵⁵. De plus, certains secteurs et domaines sont expressément exclus par le règlement⁵⁶. Par conséquent, sont exclus les systèmes d'IA développés ou utilisés exclusivement à des fins militaires, de défense ou de sécurité nationale, ou ceux utilisés uniquement à des fins de recherche et de développement scientifiques, tant qu'ils ne sont pas disponibles sur le marché ou mis en service, ou utilisés par des particuliers dans un cadre strictement personnel et non professionnel. De plus, les fournisseurs de modèles d'IA en open source sont également sujets à des exemptions obligatoires⁵⁷, sauf s'ils présentent un risque élevé ou sont utilisés à des fins interdites.

3.2. Les raisons et objets de l'adoption du RIA

3.2.1. Harmoniser le marché intérieur

L'objectif principal de l'adoption du RIA est une harmonisation du marché intérieur européen. Fondé sur l'article 114 TFUE, qui autorise l'adoption de mesures d'harmonisation relatives à l'établissement et au fonctionnement du marché intérieur, le RIA est avant tout un règlement de nature économique dont le but est de garantir une libre circulation au sein de l'UE des IA, systèmes d'IA et modèles d'IA ainsi que de tous les produits et services liés à ces éléments⁵⁸. D'une part, la Commission européenne tend à établir un cadre juridique européen uniforme en matière de développement, de mise sur le marché et d'utilisation des systèmes et modèles d'IA. D'autre part, elle cherche à promouvoir le fait que ces derniers soient autant que possible centrés sur l'humain et dignes de confiance⁵⁹. Tel que présenté dans la section précédente, le règlement est maximal, offrant l'avantage majeur d'assurer la libre circulation transfrontalière des biens et services en lien avec l'IA. Sans la mise en place de ce Règlement, le risque premier auquel l'UE pourrait faire face est celui d'une fragmentation du marché intérieur et d'une insécurité juridique tant pour les entreprises que pour les utilisateurs⁶⁰.

Au-delà de l'harmonisation juridique et de la volonté de consécration du principe de libre circulation, le RIA a également pour objectif de soutenir l'innovation⁶¹. Cette volonté est également déclarée par le Livre blanc sur l'IA, selon lequel les entreprises européennes seront autorisées et encouragées à développer une nouvelle génération de produits et de services dans les domaines où l'Europe dispose

⁵³ RIA, considérant 1, art. 1, point 2(a), art. 113.

⁵⁴ RIA, art. 3, point 1 et considérant 12

⁵⁵ RIA, considérant 97.

⁵⁶ RIA, art. 2 en ses points 2, 3, 6,a) et b) et 10.

⁵⁷ RIA, art. 53, point 2.

⁵⁸ RIA, considérant 1.

⁵⁹ RIA, considérant 1.

⁶⁰ RIA, considérant 3.

⁶¹ RIA, considérants 1, 2 et 8.

déjà d'un avantage compétitif⁶². Par conséquent, les dispositions du RIA présentent des mesures visant à favoriser et à soutenir l'innovation, illustrant l'ambition de l'UE de dépasser son rôle de régulateur afin de s'affirmer, au niveau mondial, comme un acteur fort en matière de développement d'IA.

Cette logique d'harmonisation du marché s'accompagne d'une transformation du statut du citoyen européen. Le Livre blanc sur l'IA révèle cette intention lorsqu'il affirme : « *Étant donné que la technologie numérique occupe une place de plus en plus centrale dans tous les aspects de la vie des citoyens, il faut que ces derniers puissent lui faire confiance. Elle ne pourra être adoptée que si elle est digne de confiance.* »⁶³ La Commission opère ainsi une redéfinition du citoyen en consommateur d'IA, plaçant la confiance comme condition préalable au développement du marché. Pour que les entreprises puissent pleinement développer, vendre et commercialiser leurs systèmes d'IA, il est indispensable que les citoyens européens adoptent une posture de consommateurs confiants, prêts à intégrer ces technologies dans leur quotidien.

Malgré cette posture manifestement en faveur de l'accroissement du marché, les préoccupations éthiques et de protection des droits des citoyens ne sont pas écartées. Ainsi, le règlement est complémentaire aux régulations européennes existantes antérieurement établissant des mesures relatives à la protection des données. Ces règlements, tels que le RGPD, restent pleinement applicables⁶⁴.

3.2.2. *Faire face aux menaces faites aux droits fondamentaux*

Outre l'harmonisation du marché intérieur qui constitue le fondement juridique et l'objectif premier du RIA, la Commission européenne a également insisté sur un second objectif majeur: la protection des droits fondamentaux face aux risques posés par l'IA⁶⁵. Elle souligne notamment l'opacité qu'un système d'IA présente pour son utilisateur quant à la manière d'analyser et de traiter les données communiquées et au fonctionnement des processus décisionnels. C'est dans cet environnement que l'UE a eu pour ambition d'édicter un règlement dont les dispositions garantiront une IA digne de confiance et un écosystème sécurisé et éthique.

Ainsi, l'UE vise à permettre à l'ensemble des acteurs de la société (entreprises, citoyens, services d'intérêt public et d'autres) de profiter des avantages de cette nouvelle technologie tout en préservant la sécurité, la santé, mais surtout, les droits fondamentaux, la démocratie et l'État de droit (Mendoza-Caminade, 2022).

Toutefois, dans les faits, cette protection des droits fondamentaux n'apparaît que très peu, sinon pas du tout. En effet, seulement deux droits sont accordés par le RIA aux citoyens de l'UE : un droit de réclamation et un droit d'explication quant à des décisions prises à leur égard par un système d'IA.

Le premier droit est conféré par l'article 85, §1^{er} du RIA, titré « *Droit d'introduire une réclamation auprès d'une autorité de surveillance du marché* ». Celui-ci permet au citoyen de signaler à une autorité nationale de surveillance⁶⁶ ou au Bureau de l'IA au niveau européen qu'un système ou un modèle d'IA ne respecte pas les dispositions du RIA. Cependant, une réclamation tend à rester sans effet pour le citoyen ayant potentiellement subi un dommage du fait de cette méconnaissance des dispositions du

⁶² COMMISSION EUROPÉENNE, Livre blanc sur l'intelligence artificielle : Une approche européenne axée sur l'excellence et la confiance, COM(2020) 65 final, 19 février 2020

⁶³ COMMISSION EUROPÉENNE, Livre blanc sur l'intelligence artificielle, pp. 1 (introduction)

⁶⁴ RIA, considérant 10.

⁶⁵ COMMISSION EUROPÉENNE, Livre blanc sur l'intelligence artificielle : Une approche européenne axée sur l'excellence et la confiance, COM(2020) 65 final, 19 février 2020

⁶⁶ RIA, considérant 153, dernière phrase.

RIA. Par conséquent, ce premier droit peut paraître illusoire, le citoyen n'obtenant pas de réparation sur base de celui-ci seul.

Le second droit accordé est consacré à l'article subséquent et habilite chaque citoyen européen concerné par une décision personnelle basée sur l'utilisation d'un système d'IA à haut risque à être informé et à obtenir des explications claires et pertinentes aussitôt que cette utilisation peut avoir des impacts négatifs sur sa personne concernant « *sa santé, sa sécurité ou ses droits fondamentaux* »⁶⁷. Le déployeur est normalement tenu d'expliquer la « *procédure décisionnelle* » du système. Néanmoins, tout comme le droit de réclamation, ce droit présente des difficultés de mise en œuvre, notamment car la notion d'«explications claires et pertinentes» n'est pas encadrée par des lignes directrices imposées aux fournisseurs selon le Règlement et liées à des sanctions en cas de non-respect (BEUC, 2026). Ainsi, l'obligation demeure, à ce stade du développement du RIA, formelle et n'offre pas de réelle protection au citoyen.

En conclusion, si la protection des droits fondamentaux constitue une promesse faite par la Commission européenne quant à l'adoption du RIA dans ses travaux préparatoires, dans le Livre blanc sur l'IA ainsi que dans certains considérants, dans les faits, cette protection ne se retrouve qu'imparfaitement dans le Règlement, les deux seuls droits attribués aux citoyens européens manquant de sanctions et s'avérant difficiles à mettre en place.

3.2.3. Une approche par les risques.

Dans le cadre juridique structuré créé par le RIA, l'une des caractéristiques majeures est la mise en place d'un système échelonné de risques permettant de classer les systèmes d'IA selon le degré de danger qu'ils représentent pour les consommateurs, les entreprises, les autorités publiques et d'autres⁶⁸. Cette approche par les risques est fondamentale pour la bonne application du règlement. Elle vise à adopter des règles adaptées « *à l'intensité et à la portée des risques que les systèmes d'IA peuvent générer* » sur les individus exposés.

Afin de respecter cette approche, le règlement rappelle les lignes directrices éthiques non contraignantes du GEHNIA, élaborées en 2019, qui définissent les sept exigences pour une IA «*digne de confiance et saine sur le plan éthique*» : action humaine et contrôle humain, robustesse technique et sécurité, vie privée et gouvernance des données, transparence, diversité, non-discrimination et équité, bien-être sociétal et environnemental, responsabilité⁶⁹. À cet égard, le RIA précise que, dans la mesure du possible, ces principes doivent être intégrés dès l'élaboration des modèles d'IA, en servant de base à des codes de conduite, ainsi que lors de leur mise en œuvre, par l'adoption de bonnes pratiques⁷⁰.

Dans le cadre de cette approche, le règlement définit 4 niveaux de risque, tel qu'illustré dans la *Figure 1* :

Premièrement, au plus haut de la pyramide, le RIA regroupe les systèmes d'IA présentant un risque inacceptable⁷¹ pour la sécurité et les droits des personnes ainsi que pour les valeurs de l'UE. En raison du danger qu'ils représentent, ces systèmes font l'objet d'une interdiction à partir du 2 février 2025 tandis que le reste du règlement entre en application le 2 août 2026⁷². Les huit pratiques interdites par

⁶⁷ RIA, art. 86, alinéa 1.

⁶⁸ RIA, considérant 26.

⁶⁹ Groupe d'experts de haut niveau sur l'intelligence artificielle, *Lignes directrices en matière d'éthique pour une IA digne de confiance*, Commission européenne, Bruxelles, 2019, p. x.

⁷⁰ RIA, considérant 27.

⁷¹ RIA, art. 5.

⁷² RIA, considérant 179.

le RIA en matière d'IA sont énumérées à l'article 5 du Règlement et couvrent notamment, la manipulation et la tromperie, la notation sociale, la catégorisation biométrique et l'exploitation de vulnérabilités fondées sur l'IA.

Deuxièmement, l'avant-dernier niveau de la pyramide regroupe les systèmes d'IA dits « à haut risque », définis à l'article 6, point 2 du RIA et repris à l'Annexe III du Règlement. Dans sa section 2, le RIA établit un ensemble d'exigences visant à encadrer leur mise en œuvre et à instaurer un système de gestion des risques⁷³. Toutefois, l'article 6, point 3, prévoit des exceptions, qui doivent être interprétées de manière restrictive. Pour être exclu de la qualification de système d'IA à haut risque, bien qu'il corresponde à l'un des systèmes de l'Annexe III, le système doit satisfaire au moins l'une des conditions énoncées à l'article 6, point 3, alinéa 2, du RIA. Par ailleurs, font également partie de cette classification les systèmes visés à l'article 6, points 1.a) et 1.b) du RIA. Cependant, seuls les systèmes de l'Annexe III sont pertinents pour notre question de recherche.

Troisièmement, le deuxième niveau regroupe les systèmes d'IA considérés à faible risque ou à risque limité et pouvant manquer de transparence par rapport à leur utilisation. Afin de faire face à ce risque, la législation prévoit des obligations de divulgation pour veiller à ce que chacun soit informé de l'utilisation d'un système d'IA⁷⁴. Cette typologie présente des intérêts particuliers dans le cadre de ce mémoire, dès lors que certains systèmes d'IA peuvent relever de cette catégorie ou de celle des systèmes à haut risque selon l'usage qui en est fait.

Quatrièmement, se trouvent au plus bas de la hiérarchie les systèmes d'IA à risque minimal. Sur le marché européen actuel, cette catégorie représente la majorité des systèmes d'IA utilisés. Sous l'empire du RIA, et sous réserve de l'article 4, applicable à tout système indépendamment du risque qu'il représente, à l'exception des systèmes à risque inacceptable, interdits en toutes circonstances, les systèmes à risque minimal ne sont soumis à aucune règle particulière. Néanmoins, ces systèmes peuvent tout de même être soumis à des codes de conduite si cela est souhaité par les développeurs. (Commission Européenne, 2026 ; *Règlement sur l'intelligence artificielle* | SPF Économie, n.d.)

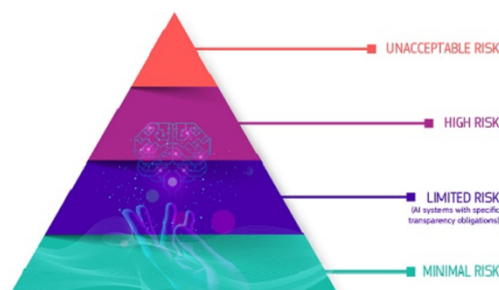


Figure 1. Pyramide des risques présentés par les systèmes d'IA
(*Règlement sur l'intelligence artificielle*)

⁷³ RIA, art. 9.

⁷⁴ RIA, art. 50.

3.2.4. Le chapitre V du RIA : les modèles d'IA à usage général

Au-delà de la classification des systèmes d'IA fondée sur une approche par les risques, le RIA consacre une catégorie spécifique de modèles d'IA, parmi lesquels figurent les modèles d'IA à usage général⁷⁵. Concept pour lequel le Règlement retient une définition volontairement large afin de demeurer applicable face à l'évolution rapide de ces outils tant actuellement que dans le futur.

Dans le cadre de la consultance stratégique, ces modèles sont particulièrement mobilisés en raison de leur polyvalence, dès lors qu'ils permettent de traiter, d'analyser ou de générer divers types de contenus, tels que du texte, des images ou des données multimodales. Cependant, deux situations sont à distinguer. D'une part, ces modèles sont utilisés directement comme fondement lorsque le système d'IA est interne et par conséquent développé par l'entreprise. D'autre part, leur emploi est indirect dès lors que les consultants mobilisent un système d'IA externe.

Les obligations applicables aux GPAI sont principalement prévues aux articles 53 et 54 du RIA, entrés en vigueur le 2 février 2025. À ce titre, les fournisseurs et leurs mandataires sont tenus de documenter le développement, les essais et les performances du modèle, d'informer les intégrateurs de ses capacités et de ses limites, de respecter les exigences relatives au droit d'auteur et de publier un résumé du contenu utilisé pour l'entraînement. Lorsque le modèle, à condition qu'il ne présente pas de risque systémique, est diffusé sous licence libre et ouverte, certaines obligations de documentation technique et d'information des intégrateurs ne s'appliquent toutefois pas. En toute hypothèse, les fournisseurs demeurent tenus de coopérer, sous réserve de la confidentialité, avec les autorités compétentes, dans le respect des codes de bonnes pratiques et des normes européennes. Par ailleurs, la Commission européenne conserve la faculté de modifier, à l'avenir, certaines annexes du règlement. Enfin, il incombe aux déployeurs⁷⁶ de garantir un niveau suffisant de maîtrise du système d'IA⁷⁷.

3.2.5. Les obligations des consultants stratégiques

Cette qualification du consultant est d'application dès lors que celui-ci emploie un système d'IA tant interne qu'externe.

Obligation de formation et de contrôle humain

L'IAgen représentant, actuellement, une technologie nouvelle et évoluant rapidement, le RIA, par son article 4, a imposé à tout déployeur d'un système d'IA une obligation générale de « maîtrise suffisante de l'IA ». Par ailleurs, si le système utilisé est considéré à haut risque, l'article 26, §5 du RIA s'applique et impose de veiller à ce que les personnes chargées de leur mise en œuvre et de leur utilisation disposent d'un niveau approprié de compétence, de formation et d'autorité en matière de maîtrise de l'IA. Cela implique, notamment pour les consultants stratégiques, que des formations et des apprentissages soient mis en place et suivis afin d'assurer une compréhension de l'outil à tout instant, indépendamment des fréquents changements apportés aux systèmes.

De surcroît, l'article 26, §3 du RIA oblige à la mise en place d'un système de surveillance du fonctionnement du système d'IA à haut risque, conformément à l'article 14 du RIA qui impose un contrôle humain afin de « *prévenir ou [de] réduire au minimum les risques pour la santé, la sécurité ou les droits fondamentaux qui peuvent apparaître lorsqu'un système d'IA à haut risque est utilisé conformément à sa destination ou dans des conditions de mauvaise utilisation raisonnablement prévisible* ». Tel que prescrit par ce même article en son point 3, les mesures de contrôle doivent être proportionnées aux risques que présentent les systèmes, à l'autonomie dont ils sont dotés et à la situation dans laquelle ils sont mobilisés.

⁷⁵ RIA, art. 3, point 63.

⁷⁶ RIA, art.3, point 4.

⁷⁷ RIA, art.4.

Obligation de transparence

L'article 50 du RIA définit deux cas où les déployeurs d'IAgen sont tenus d'une obligation de transparence : la divulgation des *deepfakes* et la génération de textes publiés dans le but d'informer le public sur des questions d'intérêt général. Or, ni l'une ni l'autre ne vise le cas du consultant stratégique remettant une solution ou une recommandation confidentielle à son client. La communication B2B ne constitue pas une « publication » au sens de l'article 50, et le consultant qui analyse, valide et signe son rapport exerce la responsabilité éditoriale expressément prévue comme cause d'exonération par le règlement⁷⁸.

Obligation en cas de système d'IA à haut risque

L'exemption relative à l'article 50 ne signifie nullement que les cabinets de conseil échappent au champ d'application du RIA. Le règlement soumet en effet les systèmes « à haut risque » à un régime beaucoup plus contraignant, dont l'article 26 détaille les obligations pour les déployeurs : respect des instructions du fournisseur, supervision humaine adéquate, pertinence des données d'entrée, surveillance du système et signalement immédiat de tout risque identifié⁷⁹. Ces obligations concernent pleinement les cabinets de conseil dès lors qu'ils déploient un système classifié « à haut risque » au sens de l'Annexe III (tel qu'un outil d'évaluation de candidats ou de gestion des ressources humaines)⁸⁰.

Par ailleurs, tel que nous l'avons relevé plus tôt dans ce travail, dès lors qu'un système d'IA est développé en interne et utilisé par les employés de l'entreprise, celle-ci devient également fournisseur au sens de l'article 3, point 3 du RIA. Le cabinet de conseil est ainsi soumis aux diverses obligations du RIA en matière de GPAI et de systèmes d'IA à haut risque ou non. Néanmoins, dans la suite de ce travail, nous ne nous pencherons pas sur ces obligations mais exclusivement sur celles des déployeurs.

Obligation de confidentialité

Cette obligation est imposée par l'article 78 du RIA et s'applique à tous les acteurs de la chaîne de valeur d'un système d'IA. Ils sont tenus d'assurer une stricte confidentialité afin de protéger les secrets d'affaires et les informations confidentielles.

Parmi les acteurs figurent les déployeurs et, par conséquent, dans notre cas d'espèce, les consultants stratégiques, pour qui cette obligation revêt une importance particulière, compte tenu de la nature sensible des données qu'ils traitent : stratégies commerciales, données financières, opérations de fusion-acquisition ou éléments de propriété intellectuelle de leurs clients. Sur base de cet article, les déployeurs sont tenus d'adopter des mesures techniques et organisationnelles appropriées afin d'atteindre et de garantir un niveau de protection adéquat, conformément au droit de l'UE⁸¹ et au droit national applicable⁸².

Par ailleurs, l'autorité de cette obligation croît lors de l'utilisation de systèmes d'IA externes, les consultants devant veiller à ce que les données transmises aux fournisseurs ne compromettent ni leurs propres secrets d'affaires ni ceux de leurs clients. Les cabinets de conseil sont ainsi tenus de mettre en œuvre des mesures rigoureuses de protection des données. Le non-respect de l'article 78 peut engager la responsabilité du cabinet envers ses clients et exposer le déployeur aux sanctions prévues par le RIA, lesquelles peuvent atteindre jusqu'à 1,5 % du chiffre d'affaires annuel mondial ou 7 500 000 euros, le

⁷⁸ RIA, art. 50, point 4 et art. 50, point 4 in fine.

⁷⁹ RIA, art.26, point 1.

⁸⁰ RIA, Annexe III, point 4.

⁸¹ RGPD et Directive 2016/943

⁸² Loi secret d'affaires

montant le plus élevé étant retenu⁸³. Pour le consultant stratégique, selon le niveau de la faute commise, un licenciement pour motif grave pourrait être invoqué par le cabinet de conseil.

4. L'intégration de l'intelligence artificielle générative en consultance stratégique

Pour commencer, avant de développer cette nouvelle section, il est nécessaire de rappeler la distinction que ce mémoire fait entre le système d'IA interne et le système d'IA externe. Le premier est un système développé en interne par l'entreprise sur base de modèles d'IA qui lui sont propres ou à partir de modèles externes (notamment grâce à des accords de collaboration). L'objectif de la mise en place d'un tel système est d'accroître les garanties de confidentialité lorsque des données de clients sont partagées avec ce système. À l'inverse, le système externe est intégralement fondé sur un modèle d'IA extérieur à l'entreprise et sur lequel elle n'a pas de contrôle, impliquant une plus faible connaissance quant au fonctionnement de ce modèle et à ses modes de conservation et d'utilisation des données.

En 2025, la Commission européenne rapporte qu'environ un tiers des travailleurs européens utilisent l'intelligence artificielle et plus particulièrement des IAGen dans diverses tâches.(Commission Européenne, 2025) En Belgique, le Conseil supérieur de l'emploi (« CSE »), dans un rapport de février 2026, a établi que l'année précédente, près de 35% des entreprises belges avaient intégré l'intelligence artificielle à leur fonctionnement, contre seulement 15% en 2023. Cette adoption n'est cependant pas uniforme. Une intégration accrue est observée dans les grandes entreprises et dans certains secteurs spécifiques, tels que la technologie et la communication, les activités scientifiques et techniques ainsi que certaines professions libérales et intellectuelles (Conseil supérieur de l'emploi, 2026). En effet, la majorité des grands cabinets de consultance ont, au cours de ces 3 dernières années, pris des mesures afin de mettre en place l'IAGen au sein de leurs entreprises. À cette fin, 2 approches sont possibles : soit un système d'IA entièrement interne contrôlé par le cabinet, soit un système lié ou non à un des géants de l'IAGen tels que Copilot ou OpenAI. Concernant la première catégorie, ce choix a été fait par McKinsey & Company en créant *Lilli* et par Deloitte via *SideKick*. (Deloitte, n.d.; McKinsey & Company, 2023) Concernant BCG, Bain & Company et PwC, tous les trois ont fait le choix d'un partenariat avec OpenAI afin de mettre ChatGPT Entreprise à la disposition de leurs employés, les faisant emprunter le chemin du système d'IA externe.(Bain & Company, 2025; Boston Consulting Group, 2026; PricewaterhouseCoopers, 2024)

Les travaux institutionnels et ces multiples adoptions démontrent que l'IAGen s'encre progressivement dans le monde professionnel et justifient une analyse de cet ancrage sous deux angles : les opportunités, d'une part, et les risques, d'autre part.

4.1. Les opportunités

Les opportunités liées à l'intégration de l'IA générative dans le monde du travail peuvent être analysées selon plusieurs dimensions. Nous avons choisi d'en explorer trois axes principaux.

4.1.1. L'automatisation, la réduction de charge et les gains de performance

Initialement, les solutions d'IAGen sont apparues dans le monde professionnel comme un moyen d'automatiser les tâches répétitives et chronophages afin de permettre aux employés de se concentrer sur des objectifs générant davantage de valeur ajoutée. Les entreprises ont alors perçu cette nouvelle technologie comme un levier de performance et de gestion (Agossah, 2024). L'intégration de l'IAGen dans la consultance stratégique confirme pleinement ces bénéfices, avec des gains mesurables : les consultants réalisent 12,2% de tâches en plus, gagnent jusqu'à 30% de temps en recherche

⁸³ RIA, art. 99, point 3 (b).

documentaire et améliorent la qualité de leurs livrables de plus de 40%. (Dell'Acqua et al., 2023) Dans un rapport publié en mai 2025, Bain & Company converge dans le même sens en recensant 80% des usages menant à des résultats aussi bons ou meilleurs que les attentes des clients de ces cabinets employant l'IAgen (Rapoport et al., 2025).

En 2023, dans le cadre des tâches de rédaction, il est apparu que le temps nécessaire à leur accomplissement pouvait être diminué de près de 40% en utilisant des IAgen telles que ChatGPT, tout en obtenant une qualité du contenu améliorée de 18%. De plus, cette utilisation semble apparaître comme un moyen de réduire les inégalités de performances en offrant aux novices la possibilité d'atteindre plus rapidement le même niveau (de rédaction) que les plus expérimentés (Noy & Zhang, 2023). En libérant les consultants stratégiques des tâches chronophages comme la recherche d'information, la synthèse documentaire ou la production de livrables, l'IAgen leur permet de se recentrer sur leur cœur de métier : l'analyse stratégique et la conception de solutions adaptées aux besoins des clients. De plus, il leur est à présent loisible de démultiplier leurs actions et recherches pour produire des livrables aussi qualitatifs qu'avant, voire meilleurs, mais en moins de temps. En usant de l'IAgen, ils ont accès plus rapidement et plus facilement à davantage de connaissances, ce qui, à terme, permet d'accroître la qualité des recommandations, également parce que l'IAgen permet de les traiter plus efficacement. Aussi, disposant de plus de temps, les consultants peuvent échanger plus longuement avec les clients afin de comprendre au mieux les particularités de leurs besoins et d'offrir la solution la plus adaptée à ceux-ci. Enfin, cette amélioration organisationnelle génère une diminution des coûts et une meilleure optimisation de l'allocation des ressources. (Florentin & Loïc, 2023)

4.1.2. La réduction de la charge mentale

Dans un environnement complexe nécessitant une compréhension constante de nouveaux éléments et des prises de décision rapides au quotidien, comme en consultance stratégique, l'IAgen peut s'avérer efficace pour réduire la charge mentale et cognitive subie par les consultants. Cette dernière est généralement définie comme l'effort demandé à la mémoire de travail (système cognitif de traitement conscient des informations) pour étudier une information ou réaliser une action. Cette capacité est limitée de sorte que plus une tâche est complexe ou dispose d'une structure manquant de clarté, plus la charge cognitive augmente, pouvant causer des erreurs, des baisses de performance et, à moyen ou long terme, un *burn-out*. (Paas et al., 2003) Utiliser l'IAgen comme un assistant accomplissant les tâches répétitives et rassemblant les informations afin d'en proposer une première analyse et interprétation peut diminuer cette charge et par conséquent, faire disparaître les craintes d'erreurs et les risques de *burn-out*. Cependant, pour pouvoir bénéficier pleinement de cet avantage, l'IA doit être correctement implémentée : une bonne mise en œuvre allège le processus de travail et retire toutes tâches superflues, là où une implémentation inefficace, telle que des notifications incessantes, peut avoir pour effet exactement l'inverse. Cet effet positif sur la santé mentale au travail peut également être atteint grâce à la décomposition, par l'IAgen, de processus complexes en étapes plus courtes et plus compréhensibles, achevées plus vite, donnant un sentiment d'accomplissement. (Gandhi et al., 2023).

4.1.3. La créativité et l'élaboration de solutions

Cet axe a été choisi sur base d'un rapport de McKinsey & Company concernant l'usage de l'IA en 2025. Dans ce dernier, 64% des répondants ont défini « *l'innovation* » comme un des principaux bénéfices de l'adoption de l'IA (McKinsey & Company, 2025).

Selon l'ouvrage « *Human-Computer Interaction* », la créativité-IA est « *la capacité pour les humains et l'IA de vivre et de créer ensemble en jouant avec les forces de chacun. C'est une nouvelle philosophie, stratégie et force* ». Au lieu de craindre cette nouvelle technologie, l'homme devient son complémentaire afin de libérer le plein potentiel de chacun. Il présente un modèle de cocréation entre les humains et les IA constitué de six étapes : percevoir, penser, exprimer, collaborer, construire et tester. Au cours de ces six étapes, l'IA va jouer le rôle d'un catalyseur stimulant la productivité et les idées tout au long du processus de création. (Wu et al., 2021). Pour optimiser les opportunités

créatives liées à cette coopération, la quantité d'IAgen utilisée doit être correctement dosée par l'utilisateur qui doit constamment partager ses idées avec celles du système (Huang, 2025).

En outre, l'impact de l'IAgen sur l'innovation n'est pas direct. Il passe par l'intermédiaire de l'auto-efficacité, qui est la perception personnelle de sa capacité à réaliser une tâche avec succès. Ainsi, l'intégration de l'IA permet de renforcer cette perception qui, à son tour, améliore les comportements innovateurs. (Zhang et al., 2025)

De façon analogue, dans le cadre du processus d'élaboration de solutions, une collaboration étroite entre l'IAgen et l'humain permet d'obtenir des résultats plus performants qu'en cas de travail réalisé indépendamment l'un de l'autre. Les idées cocrées par un être humain et un système d'IA tendent à être plus viables sur les plans stratégique et financier. L'intérêt majeur de cette collaboration réside également dans le fait que, prise isolément, l'intelligence artificielle tend à générer des solutions standardisées, ce qui est évité grâce à l'introduction de créativité, d'originalité et de connaissance contextuelle propres à la réflexion humaine. L'IAgen présente également un potentiel important dans les processus de brainstorming, particulièrement dans la conception de solutions ou de décisions complexes. Dans ces situations, si les idées déjà trouvées par le travailleur ne sont pas suffisantes, l'IA peut suggérer de nouvelles pistes que l'humain affinera et améliorera en fonction de ses perceptions et de son expérience, débouchant ainsi sur une solution optimale. Au travers de cette collaboration, des barrières, notamment liées à un manque de connaissances chez l'utilisateur, peuvent être levées par l'IA, permettant d'atteindre des solutions qui n'auraient, autrement, pas été envisagées. Au lieu de remplacer la réflexion humaine, l'IA, utilisée comme un assistant ou un partenaire, accroît l'intelligence humaine. (Boussieux et al., 2024; Law et al., 2025)

4.2. Les risques associés à l'intégration de l'IA

Depuis l'apparition de ChatGPT en novembre 2022, les IAgen ont bouleversé le monde du travail. En 2023, des études de l'OCDE et de Goldman Sachs évaluent à 300 millions le nombre d'emplois à plein temps susceptibles d'être automatisés à travers le monde. Parmi ceux-ci, 2/3 le sont partiellement en Europe et aux USA, tandis que 25% le sont totalement. Paradoxalement à la croyance populaire, les métiers intellectuels hautement qualifiés, tels que ceux du conseil et de la justice, apparaissent comme particulièrement vulnérables avec 40% des tâches les composant automatisables. (Hatzius et al., 2023 ; OCDE, 2023) En Belgique, ING confirme que 65% des emplois, représentant 3,3 millions de personnes, pourraient être affectés selon la répartition suivante : 1,7 million risque d'être remplacé et 1,6 million d'être complété par un système d'IA. Néanmoins, une nuance clé doit être apportée : l'exposition à l'évolution de l'IA n'implique pas une augmentation du chômage. L'adoption progressive limitera les effets et impacts de cette nouvelle technologie (Ansoms, 2024).

Ensuite, l'utilisation de l'IAgen de manière répétée peut faire naître un risque lié à l'excès de confiance accordée aux sorties proposées par le système et générer ce que l'on appelle un biais d'automatisation (Abendroth-Dias et al., 2025). Ce biais pousse les utilisateurs à adopter des solutions sans les vérifier, augmentant ainsi le risque d'erreurs stratégiques. Ce risque de confiance excessive est d'autant plus préoccupant qu'il se conjugue avec le phénomène d'hallucination, par lequel le système génère des contenus erronés ou inventés qu'il présente avec assurance comme s'ils étaient véridiques. L'IA, dont la performance est en constante croissance, est en effet capable de produire des contenus hautement convaincants, créant ainsi une illusion de qualité (Tuczek et al., 2026). C'est notamment dans ce contexte, et conscient du risque que représente le biais d'automatisation, que le législateur a adopté les articles 14 et 26 du RIA imposant un contrôle humain, respectivement aux fournisseurs et aux déployeurs.

En outre, les réponses données par les consultants employant l'IAgen tendent à être homogénéisées et standardisées, ce qui n'est pourtant pas ce que le client recherche (Dell'Acqua et al., 2023). Le même risque peut être causé par un manque de compétences, tel que déclaré par 39% des travailleurs belges, et par une absence de mise en place de formations. En effet, parmi ces 39%, en février 2026, seulement 14% ont bénéficié de formations adaptées à la mise en place de ce nouvel agent. (Conseil supérieur de

l'emploi, 2026) Pourtant, dans un article publié en février 2026, le Boston Consulting Group rappelle que près de 70% de la valeur créée par l'IA provient des changements organisationnels et humains, contre seulement 30 % liés à la technologie elle-même. (Bedard & Beauchene, n.d.)

De plus, l'IAgen peut, par nature, comporter des failles dans son fonctionnement (Boston Consulting Group, 2024), induisant dès lors un risque en matière de fuite de données ou de responsabilité liée aux fautes qu'elle pourrait générer dans les solutions proposées au client. Lorsque ces erreurs entraînent un dommage, celui-ci peut être individuel, par exemple financier, ou collectif, notamment en cas de licenciements fondés sur des recommandations reposant sur des critères discriminatoires⁸⁴. La question de l'imputation de cette faute peut alors conduire à faire peser la responsabilité sur le cabinet ou sur le consultant qui a recouru à l'outil. Toutefois, cette imputation demeure complexe comme l'illustre la réflexion de Calo⁸⁵, selon laquelle la robotique et les nouvelles technologies peuvent exécuter des tâches de façon imprévisible, rendant floue la distinction entre ce qui émane de l'instrument technologique et ce qui est propre à la personne l'utilisant.

Premièrement, les craintes en matière de sécurité des données sont la cause première de frein quant à l'adoption de l'IAgen, comme en témoignent 44% des répondants d'une enquête de Bain & Company menée en mai 2025 (Rapoport et al., 2025). En ce sens, tel qu'établi supra, les données client relèvent du RGPD pour les données personnelles ou de la loi du 30 juillet 2018 transposant la directive 2016/943 pour les secrets d'affaires, l'anonymisation excluant le RGPD mais pas les secrets d'affaires, dont les sanctions ont été détaillées précédemment. Le risque majeur pour le cabinet de consultance réside dans la divulgation par son employé de secrets d'affaires à une IA externe, violant simultanément les clauses de confidentialité du contrat de travail, du contrat client-cabinet et la loi du 30 juillet 2018. En tant que cocontractant de l'entreprise cliente, le cabinet de conseil agit comme porte-fort⁸⁶ du respect de ces obligations par le consultant stratégique, ou reste responsable des fautes de ses préposés⁸⁷. De plus, une condamnation judiciaire pour violation de la directive 2016/943 entraînerait des amendes pénales⁸⁸, des dommages et intérêts importants⁸⁹ et une atteinte irréparable à la réputation du cabinet.

Deuxièmement, lorsque, à travers les solutions proposées, l'intelligence artificielle générative commet une faute entraînant un dommage au client d'un cabinet de conseil, se pose la question de la responsabilité juridique (Abendroth-Dias et al., 2025). Les modes décisionnels des IA étant opaques pour les profanes de cette technologie, il est compliqué d'identifier un responsable en cas de faute et d'établir un lien causal entre la réponse fautive donnée par le système, intrinsèquement autonome, et le dommage subi par un tiers ayant reçu un conseil sur la base de celle-ci. (James, 2025) C'est également dans ce contexte qu'ont été adoptés les articles 14, points 2 et 4 du RIA⁹⁰, obligeant respectivement au contrôle et à la formation. Par conséquent, le consultant reste pleinement responsable des défaillances ou erreurs présentes dans les résultats produits par le système d'IA sous sa supervision. Même si l'IAgen ne relève pas systématiquement de la catégorie à haut risque en consultance stratégique, la doctrine dominante attribue généralement la responsabilité des fautes d'une IAgen à l'humain superviseur, certains auteurs plaçant pour des présomptions irréfragables de

⁸⁴ POULLET, Y., « IA, Erreur et Droit : la responsabilité des acteurs de l'IA », *Should we Delete the Error? The value of Errors in the age of Robotics & AI*, UCLille, 2020, 12 p.

⁸⁵ CALO, R., « Robotics and the Lessons of Cyberlaw », *California Law Review*, vol. 103, n° 3, 2015, pp. 513-563.

⁸⁶ C.Civ., art. 5.106.

⁸⁷ C.Civ., art. 6.14.

⁸⁸ Code Pénal, art. 548.

⁸⁹ CDE., art. XI.336/5.

⁹⁰ RIA, art. 4 et 14, point 2.

faute ou davantage d'obligations de transparence⁹¹. Sont également avancés des cadres analytiques innovants, tels que *l'operational agency*, qui vise à identifier, à travers le fonctionnement technique de l'IA, les décisions humaines à l'origine de l'erreur, ce qui renforce le risque d'imputation de responsabilité au consultant⁹². En droit belge, une faute légère et occasionnelle est exonérée dans le chef du consultant⁹³, transférant l'intégralité des dommages et intérêts à l'employeur⁹⁴, tandis qu'une faute lourde, dolosive ou habituelle engage la responsabilité in solidum du consultant et du cabinet au stade de l'obligation si le client lésé obtient réparation de son dommage sur base de l'article 5.224 C.Civ. et/ou de l'article 6.5 C.Civ.

En conclusion, la littérature démontre que l'intégration de l'IAgen en consultance stratégique constitue d'une part une source d'amélioration de l'efficacité et d'autre part un potentiel vecteur de risques. Ceux-ci concernent l'évolution du marché du travail, l'excès de confiance accordé par les consultants, l'insuffisance de formation, les atteintes potentielles à la confidentialité ainsi que la complexité de la répartition des responsabilités en cas de défaillance de l'outil. Par conséquent, la mise en place d'un encadrement contractuel de l'IAgen est devenue nécessaire pour les cabinets afin de limiter leur exposition aux dérives de cette technologie.

⁹¹ ALI, M. R. et AHMED, B. A., « *Modernizing Civil Liability Rules for Damages Arising from AI-Generated Works* », *Twejer*, 2025, 8(4), p. 345.

N. TH. NIKOLINAKOS, *Adapting the EU Civil Liability Regime to the Digital Age: Artificial Intelligence, Robotics, and Other Emerging Technologies*, Cham, Springer International Publishing, 2024

C. N. PEHLIVAN, N. FORGÓ et P. VALCKE dir., *AI Governance and Liability in Europe: A Primer*, Alphen aan den Rijn, Wolters Kluwer, 2025

⁹² MUKHERJEE, A. et CHANG, H. H., « *Operational Agency: A Permeable Legal Fiction for Tracing Culpability in AI Systems* », arXiv, 2026, arXiv:2602.17932. (preprint)

⁹³ LCT, art. 18.

⁹⁴ C.Civ., art. 6.14.

Recherche empirique

1. Méthodologie

1.1. *Grounded Theory* et formulaire

En raison du caractère encore peu exploré et partiellement documenté de l'arrivée de l'IA dans des milieux professionnels impliquant des mesures de confidentialité, la méthode de la *grounded theory* a été retenue. En effet, cette approche est particulièrement pertinente « *lorsqu'aucune hypothèse explicite n'existe à tester, ou lorsque de telles hypothèses existent mais sont trop abstraites pour être testées de manière déductive logique* », c'est-à-dire lorsque le chercheur dispose « *d'un phénomène intéressant mais sans explication* » et cherche à « *découvrir la théorie à partir des données* » (Suddaby, 2006). Dans notre domaine où la littérature reste fragmentaire, aucune hypothèse ne paraissait en émerger, le choix le plus approprié nous est apparu être celui d'une approche dite « *abductive* », mélangeant les méthodes inductives et déductives. Contrairement à l'idée reçue, la *grounded theory* nécessite une arrivée sur le terrain « avec une vague idée des concepts et des idées qui nous intéressent ». Cela permet d'obtenir une collecte de données mettant en lumière de nouveaux angles d'étude afin de retourner dans la littérature pour identifier davantage de concepts ou de théories pertinents. Ce va-et-vient entre données empiriques, littérature existante et théorie émergente correspond exactement à la logique de cette recherche, qui avance moins par certitudes préétablies que par une succession de questions affinées au fil de la collecte (Gehman et al., 2018). Enfin, elle convient aux situations où les acteurs établissent eux-mêmes la signification de leur expérience. L'objectif, bien loin d'énoncer des vérités, est d'améliorer la compréhension des relations entre les acteurs (e.g., consultants) et la manière dont leurs interactions contribuent à façonner les pratiques et les réalités professionnelles, telles que l'intégration de systèmes d'IAgen (Glaser & Strauss, 1967).

Toutefois, la nature du terrain impose des adaptations méthodologiques. Les consultants en stratégie, soumis à de fortes contraintes temporelles et contractuelles de confidentialité, se sont révélés peu disponibles pour des entretiens longs. Après plusieurs discussions préliminaires informelles, le choix d'un formulaire en ligne structuré s'est imposé comme le meilleur moyen d'accéder à cette population. Ce formulaire offre une flexibilité asynchrone tout en garantissant l'anonymat des répondants.

Ne pouvant recourir à des verbatims, comme préconisé par la *grounded theory*, l'analyse repose sur l'identification de configurations émergentes par le croisement systématique des réponses (*Annexe 1* – Figure A. 1. Modèle de Gioia)

Le formulaire combine :

- Des questions fermées permettant d'identifier les pratiques.
- Des questions ouvertes pour capturer les justifications, explications et nuances
- Une structure arborescente où chaque réponse conditionne les questions suivantes, permettant d'approfondir certains profils. (*Annexe 2* -Figure A. 2. Arborescence de notre formulaire)

Par ailleurs, des terminologies développées dans l'état de l'art ont été adaptées afin de faciliter la compréhension des répondants. C'est notamment le cas pour la distinction que nous avons faite par rapport au secret des affaires et aux données personnelles qui a été remplacée par « données des clients », recouvrant les deux catégories.

1.2. L'élaboration de l'échantillon

Afin de s'assurer de répondre à la question de recherche, les répondants devaient être des consultants stratégiques. Pour cette raison, la deuxième et la quatrième question du formulaire assurent un rôle de filtre. Si un répondant répond « non » à une des deux questions, les réponses ne sont pas prises en compte dans l'analyse, à l'exception de celle concernant la définition de la consultance, afin de la comparer à notre revue de littérature.

Concernant la prise de contact avec les répondants, plusieurs leviers de contact ont été actionnés. La présence à des événements professionnels au sein d'HEC Liège a permis d'initier un effet "boule de neige", certains répondants ayant accepté de diffuser le questionnaire au sein de leur propre organisation. Parallèlement, une approche directe via LinkedIn et les réseaux personnels a été privilégiée. Sur les 22 réponses obtenues, 17 correspondent à la cible de cette étude, à savoir les consultants en stratégie ; 4 sont consultants non stratégiques et 1 n'est pas consultant. Ces 5 dernières réponses ne sont pas analysées dans cette étude.

Répondant	Entreprise	Poste/fonction
Répondant 1	Resultance	<i>Pas donné</i>
Répondant 2	BDO	Consultant secteur public
Répondant 3	BCG	Associate
Répondant 4	<i>Pas donné</i>	<i>Pas donné</i>
Répondant 5	BCG	Consultant
Répondant 6	<i>Pas donné</i>	<i>Pas donné</i>
Répondant 7	EY Parthenon	<i>Pas donné</i>
Répondant 8	KPMG	Junior Advisor
Répondant 9	KPMG	Junior Advisor
Répondant 10	BCG	Associate
Répondant 11	Veralto	<i>Pas donné</i>
Répondant 12	Calysta/EKLO	<i>Pas donné</i>
Répondant 13	Resultance	<i>Pas donné</i>
Répondant 14	Resultance	<i>Pas donné</i>
Répondant 15	McKinsey & Company	Associate
Répondant 16	Corporate Value Associates	Consultant
Répondant 17	PwC	<i>Pas donné</i>

Tableau 1. Répondants du formulaire.

2. Interprétation des résultats

2.1. L'utilisation de l'IAgen en consultance stratégique et mentions aux clients

Au sein des dix-sept consultants stratégiques, onze répondants déclarent recourir à un système d'intelligence artificielle interne. Les usages d'IAgen déclarés par les répondants sont principalement orientés vers l'aide à la réflexion sur les problématiques des clients (8/11), la rédaction (9/11) et la préparation de présentations (6/11). Huit répondants indiquent également recourir à l'IA pour formuler des questions qu'ils auraient auparavant adressées à un système externe tel que ChatGPT, Claude ou Gemini. Un seul répondant déclare également l'utiliser pour confronter et tester ses idées.

Parmi les onze, huit indiquent qu'ils informent leurs clients de cet usage. Dans ce cas, l'information est transmise selon des modalités diverses : soit par une mention explicite dans le contrat (4/11), soit oralement lors de réunions (3/11), soit suite à des questions du client (1/11). Nous constatons ainsi une hétérogénéité dans les pratiques de transparence envers les clients.

Néanmoins, dès lors que le système interne est couplé à un système externe, tel que déclaré par neuf répondants, le niveau de transparence diminue : seuls six répondants déclarent informer leurs clients de l'utilisation de ce système externe. Cependant, une analyse par cabinet met en lumière certaines incohérences. Ainsi, au sein de KPMG, deux répondants disent le contraire quant à l'existence d'un lien entre systèmes internes et externes, l'un répondant par l'affirmative et l'autre par la négative. De même, chez BCG, deux répondants mentionnent l'usage d'un système interne lié à un système externe, mais sans recourir au même système externe, tandis qu'un troisième indique ne pas utiliser de système d'IA interne. Ces divergences peuvent traduire soit une variation des pratiques internes, bien que tous les répondants viennent d'un même bureau, soit un manque d'information quant aux outils mobilisés au quotidien.

En outre, parmi les onze répondants utilisant un système interne, neuf recourent également à un système externe en complément. Toutefois, un seul répondant (BDO) indique explicitement cet usage dans le contrat établi avec le client, ce qui met en évidence une absence notable de formalisation contractuelle concernant l'utilisation de systèmes d'IA externes. Au total, quinze de nos répondants sur les dix-sept déclarent recourir à un tel système, que ce soit seul ou en combinaison avec un système interne.

Par ailleurs, la quasi-totalité des répondants affirme que le recours à un système d'IA interne permet de garantir la confidentialité des données clients, y compris lorsque ce système est interconnecté avec des solutions externes. Or, cette assurance apparaît paradoxale : même lorsqu'un système interne est déployé et présenté comme garant de la confidentialité, la majorité des répondants continuent parallèlement à utiliser des systèmes externes, fragilisant ainsi les mesures de protection qu'ils affirment pourtant respecter. Autrement dit, les garanties de confidentialité invoquées pour justifier l'usage d'un système interne sont potentiellement compromises par le recours simultané, bien que non nécessairement autorisé par l'entreprise, à des outils externes dont le cadre de sécurité demeure, lui, peu explicite.

Cette vision largement positive de l'usage de systèmes d'IA internes, pourtant marquée par un déficit de transparence et de formalisation contractuelle, soulève des interrogations quant à la compréhension réelle des risques associés à ces outils et à leur conformité aux exigences réglementaires applicables. Seuls deux répondants reconnaissent d'ailleurs ne pas disposer d'informations suffisantes à cet égard.

2.2. Les obligations de confidentialité et le partage de données

L'ensemble des répondants à notre enquête, soit 94,1 % des 17 consultants stratégiques interrogés, révèle être soumis à des obligations contractuelles de confidentialité, témoignant de l'importance de la confidentialité dans le secteur du conseil.

Parmi eux, 4 répondants disent être liés uniquement par leur contrat de travail, tandis que 12 sont doublement encadrés : à la fois par leur contrat de travail et par le contrat conclu entre le cabinet de consultance et l'entreprise cliente. Cette différence montre que plus de la moitié des personnes interrogées évoluent dans un environnement fortement encadré, où la confidentialité représente une obligation tant interne à l'égard de leur employeur qu'externe vis-à-vis du client.

De manière contradictoire, parmi les quinze répondants déclarant utiliser des systèmes d'IA externes, neuf admettent communiquer des informations confidentielles et relatives aux clients à ce système. De plus, selon notre étude, les consultants stratégiques évaluent le degré de confidentialité des informations communiquées en moyenne à 6,6 sur 10 et en médiane de 7 (*Annexe 3 - Figure A. 5. Moyenne du degré de confidentialité des données partagées avec le système d'IA externe.*). Pourtant, parmi eux, trois n'anonymisent pas du tout les informations communiquées, tandis que six se contentent de pseudonymes sans modifier les données clés. Un seul répondant recourt à la généralisation, technique pourtant identifiée par le groupe de travail Article 29 (avis 05/2014) comme l'une des deux familles permettant une anonymisation robuste, avec la randomisation. Or, la pseudonymisation ne constitue pas une anonymisation au sens du considérant 26 du RGPD. Bien qu'elle réduise certains risques, elle ne libère en aucun cas le cabinet de ses obligations en matière de protection des données.

Par ailleurs, comme nous l'avons exposé plus tôt, l'anonymisation, même parfaitement exécutée, ne résout qu'une partie du problème. Si elle permet d'exclure les données personnelles du champ d'application du RGPD, elle n'annihile pas les obligations légales de confidentialité relatives aux secrets d'affaires. En effet, d'après la directive 2016/943, toute utilisation ou divulgation d'un secret d'affaires, malgré l'anonymisation, reste illicite. Par conséquent, lorsqu'un consultant stratégique transmet à un système d'IA externe ou à un système d'IA interne lié à un système externe des informations sur la stratégie, les processus internes ou les projections financières d'un client, il viole la confidentialité contractuelle, même si les données ont été anonymisées. L'anonymisation retire l'identité des personnes physiques, mais ne supprime pas la nature confidentielle des informations stratégiques de l'entreprise cliente.

Raisons d'adaptations contractuelles

Notre étude a révélé un paradoxe dans la pratique actuelle de la consultance stratégique: alors que 94,1% sont soumis à des obligations contractuelles de confidentialité, 100% des consultants stratégiques interrogés utilisent l'IAgen au quotidien. De plus, 88,2% recourent à des systèmes d'IA externes non soumis à un contrôle par le cabinet de conseil, malgré la mise en place d'un système d'IA interne chez 64,7% d'entre eux. En réponse à ce constat, deux réponses pourraient être envisagées : l'interdiction totale de l'utilisation de l'IAgen, ou l'autoriser sous conditions contractuelles. Or, nos données invalident la première option : une interdiction risque de rester sans effet en pratique, comme le démontre l'usage massif actuel de l'IAgen avec communications de données clients malgré les obligations contractuelles de confidentialité auxquelles tous nos répondants sont soumis. En outre, cette interdiction priverait les cabinets des opportunités identifiées dans notre état de l'art et pourrait créer un écart par rapport aux concurrents qui auraient adopté des aménagements contractuels et tiré profit de cette nouvelle technologie.

Partant de ces constats, cette partie présente les trois raisons identifiées pour lesquelles l'adaptation des clauses contractuelles constitue l'option la plus viable à long terme. Ces raisons s'inscrivent dans différents niveaux des relations contractuelles schématisées de manière simplifiée dans la *Figure 2. Relations contractuelles et adaptations*.

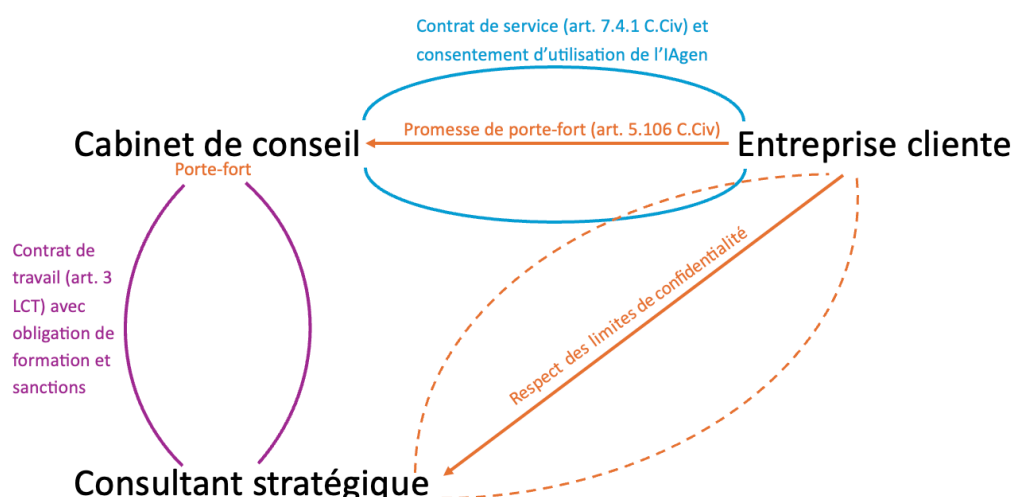


Figure 2. Relations contractuelles et adaptations

La première raison, celle d'assurer le respect des clauses de confidentialité, trouve sa source dans le contrat de service et s'applique au consultant stratégique grâce à une promesse de porte-fort. Le risque de non-respect des limites de confidentialité établies dans le contrat de service et étendues au consultant stratégique justifie la mise en place de sanctions dans le contrat de travail de ce dernier.

La mise en place de formations pour assurer une maîtrise suffisante de l'IAgen découle du contrat de travail du consultant stratégique avec le cabinet de conseil et constitue notre deuxième justification d'adaptations contractuelles.

Enfin, la responsabilisation est due aux sanctions et au suivi d'une formation, mais représente davantage une obligation du consultant envers lui-même.

1. Assurer le respect des obligations de confidentialité

Tel que nous l'avons développé dans la section 4.2 concernant les risques de l'intégration de l'IAgen en consultance stratégique, un non-respect des obligations de confidentialité, une anonymisation inefficace et une carence de consentement du client exposent le cabinet de conseil à des risques juridiques considérables : responsabilité en tant que commettant⁹⁵ ou porte-fort⁹⁶, amendes pénales⁹⁷, dommages et intérêts potentiellement élevés, et surtout atteinte irréparable à la réputation, ressource essentielle dans un secteur où la confiance constitue le fondement même de la relation client-consultant.

Face à une situation présentant autant de risques, tant pour les consultants stratégiques que pour le cabinet de conseil, l'approche que nous privilégierions est celle d'une adaptation des clauses de confidentialité en autorisant, sous forme de dérogation à cette obligation, l'utilisation de l'IAgen dans un cadre précis et protecteur.

Le contrat établi entre le client et le cabinet mentionnerait l'obtention explicite du consentement du client quant à l'utilisation et à la communication des secrets d'affaires, dont il est le seul détenteur original. Cela assurerait le respect de la directive secrets d'affaires, tout en lui offrant la possibilité de définir, sur la base de la liberté contractuelle⁹⁸, les limites et conditions de cette utilisation ainsi que l'étendue des informations partagées avec l'IAgen.

A priori et selon nos données, cette première solution serait accueillie favorablement par les clients. En effet, aucun consultant interrogé n'a fait état de refus de collaboration de la part de clients après avoir appris qu'un système d'IA était mobilisé. En outre, par la promesse de porte-fort⁹⁹, le cabinet peut étendre cette autorisation à ses consultants employés, créant un cadre unifié entre les trois acteurs des relations contractuelles.

Quant au contrat de travail personnel du consultant stratégique, l'adaptation permettrait d'imposer des formalités précises d'utilisation. La clause de confidentialité peut inclure les conditions d'anonymisation en s'appuyant sur le cadre du WP29 : vérifier qu'il n'est plus possible d'individualiser une personne physique, d'établir des corrélations, ni d'inférer des informations. Cette formalisation assure le respect du RGPD.

De plus, cette adaptation contractuelle permet également de se conformer à l'article 78 du RIA qui impose aux déployeurs de systèmes d'IA de prendre des mesures appropriées pour protéger les secrets d'affaires et les informations confidentielles. En définissant contractuellement les conditions d'utilisation de l'IAgen, les systèmes autorisés, les protocoles de classification des informations et les procédures de sécurité applicables, le cabinet s'assure de remplir les obligations tant du RGPD que de la directive secrets d'affaires et du RIA.

En conclusion, la première raison pour laquelle une adaptation contractuelle est nécessaire est qu'elle permet de garantir le respect de l'ensemble du cadre normatif en matière de confidentialité (RGPD, Directive secrets d'affaires et RIA) tout en assurant l'intégration de l'IAgen.

⁹⁵ C.Civ., art. 6.14.

⁹⁶ C.Civ., art. 5.105.

⁹⁷ Code pénal, art. 458.

⁹⁸ C.Civ., art. 5.14.

⁹⁹ C.Civ., 5.106.

2. Obligation de suivi de formation

Outre l'adaptation des clauses de confidentialité, une deuxième nécessité s'impose : assurer la formation des consultants stratégiques aux systèmes et modèles d'IA afin de garantir leur conformité et celle de l'entreprise aux exigences du RIA.

Ainsi, la mise en place contractuelle d'une formation en matière de fonctionnement et d'utilisation de l'IAgen représenterait un atout stratégique. D'un point de vue juridique, une telle obligation assure le respect de l'article 4 du RIA. Celui-ci impose aux fournisseurs et aux déployeurs de systèmes d'IA, couvrant ainsi les consultants stratégiques sans différenciation selon qu'ils utilisent un système d'IA interne ou externe, de prendre les mesures nécessaires pour garantir une maîtrise suffisante de ces technologies. Il définit une exigence générale, applicable à tous les systèmes d'IA, à l'exception de ceux à risque inacceptable, qui sont, eux, strictement prohibés. Il est complété par l'article 26 du RIA lorsque le système employé remplit les conditions pour être considéré comme « à haut risque ». Il précise notamment que les déployeurs doivent garantir que les personnes supervisant ces systèmes disposent de compétences adéquates, soient formées et habilitées à intervenir, ce qui implique une formation non seulement aux fonctionnalités techniques mais aussi aux obligations de surveillance humaine. Comme nous l'avons développé plus tôt, ces systèmes peuvent, dans certains cas, être utilisés par des consultants stratégiques. Ainsi, l'ajout d'une clause de formation obligatoire permet de satisfaire ces deux obligations réglementaires, couvrant la majorité des cas d'usage rencontrés dans les cabinets de conseil.

En complément de cette exigence juridique, le suivi d'une formation permettra de pallier le manque de connaissances dont font preuve certains consultants stratégiques au sein d'une même entreprise en matière de systèmes d'IA employés. Nous avons, en effet, mis en lumière des réponses divergentes parmi des répondants de mêmes entreprises, notamment quant à savoir si un système d'IA interne est mis en place ou non (répondants de chez BCG) et si ce système est lié à un externe ou non (KPMG et BCG). Or, il est nécessaire de savoir ce que l'on utilise pour en optimiser les réponses et résultats.

De plus, nous avons détaillé plus tôt l'impact que le manque de formation et de compétences en matière d'IA et de systèmes d'IA pouvait avoir sur les performances, notamment en induisant un excès de confiance et en générant un biais d'automatisation. Ces déficiences peuvent entraîner des erreurs opérationnelles majeures, ce qui est conforté par notre étude, qui révèle un emploi massif de ces systèmes (internes ou externes) pour des tâches directement liées aux livrables clients : 13 consultants stratégiques sur 17 les utilisent pour identifier des idées et des solutions aux problématiques clients, 14 pour rédiger ou améliorer leurs rédactions, et 10 pour créer des supports de présentation. Or, une maîtrise insuffisante de ces systèmes conduit à une double carence. D'une part, les solutions proposées par l'IAgen ont tendance à être standardisées et homogènes, dévalorisant la perception de valeur qu'a le client vis-à-vis du cabinet de conseil et réduisant la justesse opérationnelle du cabinet. D'autre part, cela peut entraîner un biais d'automatisation. Celui-ci entraîne un risque élevé de valider et d'adopter des réponses générées par le système sans vérification systématique ni remise en question. Pourtant, à terme, il est possible que ces solutions s'avèrent inadaptées aux problèmes et à la situation du client qui, après avoir accordé sa confiance au cabinet, les applique aveuglément. Cela peut avoir, ultérieurement, des impacts néfastes tant stratégiques que financiers. Au-delà des enjeux liés à la responsabilité (développés dans la section suivante), de telles erreurs peuvent entacher l'image et ternir la réputation du cabinet de conseil. Par conséquent, l'inscription contractuelle d'une obligation de formation apparaît comme un rempart incontournable. Cet apprentissage permettra de sensibiliser les consultants aux risques de biais d'automatisation et de les former à systématiquement questionner les solutions proposées par les systèmes d'IA, afin de garantir des livrables fiables.

Enfin, la mise en place de formations et d'obligations contractuelles d'y participer est un moyen d'optimiser les opportunités que l'IAgen représente en matière de créativité et d'innovation. Comme nous l'avons développé dans la section 4.1.3, mobiliser l'IAgen comme cocréateur permet d'atteindre des solutions que le consultant, seul, n'aurait pas imaginées : plus il est conscient des capacités et des

limites de l'IAgen qu'il utilise, plus il peut adapter ses prompts et demandes pour atteindre une solution optimisée.

3. Responsabilisation

Outre les obligations de confidentialité et de formation, il est nécessaire de responsabiliser individuellement les consultants. Cette troisième raison d'adaptation contractuelle vise à créer une incitation administrative ou économique au respect des obligations de confidentialité et au contrôle humain effectif.

Comme nous l'avons dit ci-avant, sur le fondement de l'article 5.14 C.Civ., le cabinet et le client peuvent contractuellement définir les données communicables à l'IAgen et les exigences d'anonymisation, étendant ces obligations aux consultants par une promesse de porte-fort¹⁰⁰ du cabinet de consultance.

En adaptant les clauses contractuelles pour encadrer explicitement l'utilisation de l'IAgen, les parties peuvent formaliser tant les conditions d'utilisation que les modalités techniques de protection des données. Cette formalisation permet d'établir un référentiel précis à partir duquel des sanctions contractuelles peuvent être déterminées en cas de non-respect. L'intérêt de ces sanctions est double. Elles visent à garantir le respect de ce cadre précis avec pour objectif de protéger les trois parties (client, cabinet et consultant stratégique). Elle vise également à responsabiliser le consultant stratégique quant à son utilisation de l'IAgen dès lors qu'il encourt le risque de voir sa responsabilité engagée ou de devoir payer des dommages et intérêts. La combinaison de cette responsabilisation et de l'obligation de formation encourage davantage le consultant stratégique à exercer un contrôle humain poussé, écartant efficacement les risques de confiance excessive et de biais d'automatisation. En définitive, responsabiliser aura pour effet de pousser le consultant stratégique à optimiser son utilisation de l'IAgen atteignant de meilleurs résultats qu'en ne l'utilisant pas ou en l'utilisant aveuglément. Les consultants responsabilisés vérifieront avec plus d'esprit critique les réponses fournies par les IAgen par crainte de commettre une faute dont eux ou leur cabinet pourraient être tenus responsables. Ce qui implique un respect accru des articles 14 et 26 du RIA imposant un contrôle humain en matière de systèmes d'IA à haut risque.

Une intégration optimale de l'IAgen nécessite la mise en place de sanctions proportionnelles à la faute commise¹⁰¹. En effet, des sanctions démesurées pourraient engendrer, chez les consultants stratégiques, une méfiance excessive et un risque de paralysie. Cela serait contre-productif et pourrait représenter un frein pour le consultant stratégique, allant à l'encontre des opportunités identifiées et des réponses obtenues.

¹⁰⁰ C.Civ., 5.106.

¹⁰¹ Par exemple, une faute légère conduit à un avertissement, mais la responsabilité pèsera sur le cabinet en tant que commettant, tandis que la faute lourde ou habituelle induit soit des dommages et intérêts, soit un licenciement pour motif grave, soit les deux, et que la faute dolosive cause une rupture immédiate de contrat et de potentielles poursuites judiciaires.

Discussion

1. Concernant la définition de la consultance et de la consultance stratégique par les professionnels

1.1. La consultance

En analysant les réponses recueillies, deux conceptions de la consultance prédominent.

D'une part, parmi les 17 consultants stratégiques interrogés, dix ont sélectionné, pour définir la consultance, le « modèle de la consultance par processus » développé par E. Schein (*Annexe – Tableau A.11*). Ainsi, sur la base de leurs expériences professionnelles, les consultants se perçoivent comme des experts qui, afin d'offrir la solution la plus adaptée au client, doivent l'inclure du début à la fin de la résolution, c'est-à-dire du diagnostic du problème à la mise en place effective de la solution.

D'autre part, la seconde option la plus fréquemment retenue (6/17) est celle faisant référence à la définition donnée par « la théorie du partage de connaissances », selon laquelle le consultant est un vecteur de savoirs appliqués au cas précis du client. Cette vision de la consultance met en lumière l'importance que les répondants accordent à leur capacité à mobiliser des connaissances accumulées au fil de leurs expériences afin de les transposer à la situation spécifique du client. Ainsi, peut être soulignée la nécessité d'un apprentissage continu en tant que levier de performances et d'amélioration de celles-ci.

Par conséquent, la lecture combinée de ces deux premières réponses permet d'identifier une conception mixte de la consultance, combinant une participation du client tout au long de l'intervention et un besoin, de la part de celui-ci, de connaissances dont seul le consultant dispose.

Toutefois, la définition issue de la théorie néo-institutionnelle, selon laquelle le consultant constitue une source de légitimité pour le client, n'a été retenue que par un seul répondant (celui de chez EY Parthenon). Ce résultat révèle un décalage entre la littérature et la réalité du terrain issue de pratiques et d'expériences professionnelles. Au travers de leurs expériences, les répondants ont observé que leurs clients accordaient davantage de poids aux bénéfices internes et opérationnels issus de la mission qu'à la légitimité qu'ils pourraient, potentiellement, obtenir vis-à-vis des autres acteurs de leur secteur.

En conclusion, nous présenterions le consultant comme un expert disposant de connaissances acquises au cours d'expériences diverses et qu'il est tenu d'appliquer aux problèmes qui lui sont présentés en incluant le client tout au long de la résolution de ceux-ci afin de permettre une intégration optimale de la solution à long terme.

1.2. La consultance stratégique

Sur base des réponses que nous avons obtenues, la consultance stratégique peut être définie comme un accompagnement conduit par des experts et destiné aux dirigeants d'entreprises et aux décideurs de haut niveau (C-levels) confrontés à des problématiques organisationnelles ayant un impact structurel significatif sur leurs activités. Son objectif est d'apporter un accompagnement spécialisé pour répondre à des questions stratégiques et établir des décisions managériales susceptibles de déterminer l'avenir de l'organisation cliente.

En intervenant comme expert dans un ou plusieurs secteurs, le consultant stratégique bénéficie d'un statut de référence capable d'offrir une valeur ajoutée grâce à ses expériences, ses connaissances approfondies et ses connexions professionnelles. Selon la nature du problème et les besoins du client, l'intervention peut suivre deux modalités principales : soit un travail progressif, étape par étape, avec le client, soit la réalisation d'une analyse globale de la situation identifiant les opportunités disponibles et les solutions envisageables. Ces deux approches peuvent prendre des formes variées, allant de l'évaluation théorique d'une stratégie à la gestion de projet opérationnel.

Le travail demandé s'inscrit dans une vision résolument orientée vers le long terme, ce qui exige un diagnostic de haut niveau qui aidera les dirigeants à définir les étapes à suivre afin d'améliorer leurs résultats et leurs projets de développement.

Le spectre d'activités du consultant stratégique est particulièrement large et couvre des problématiques propres à chaque client. Sont notamment citées (par les professionnels) : la volonté de croissance, les réductions budgétaires, les choix d'investissements et de désinvestissements, les restructurations de la chaîne de valeur, ou encore le besoin de conseils en négociation.

Après avoir pris connaissance de la vision du client, compris ses ambitions ainsi que ses contraintes, il élabore un plan d'action visant à définir sous forme de directives claires les solutions à mettre en œuvre afin de concrétiser cette vision dans la durée.

En conclusion, le consultant stratégique, grâce à sa position d'expert, analyse des stratégies complexes avec comme objectif final d'identifier des solutions durables et efficaces pour des dirigeants d'organisations de tous les secteurs.

2. Concernant l'emploi du Règlement (UE) 2016/679 dans ce mémoire

Initialement, le titre de ce mémoire mentionnait explicitement le RGPD afin d'analyser l'intégration de l'IAgen en consultance stratégique non seulement au travers des obligations de confidentialité et du RIA, mais également sous l'angle du RGPD.

En effet, la notion de partage de données vers des systèmes d'IA externes à l'entreprise, première détentrice de ces informations, nous a naturellement dirigés vers le règlement le plus emblématique en matière de protection des données. Novice en la matière, il paraissait logique que le champ d'application du RGPD s'applique aux informations relatives aux personnes morales, principales clientes des cabinets de consultance stratégique. Ces renseignements confidentiels semblaient ainsi protégés contre la divulgation, le partage non consenti ou l'utilisation à des fins non approuvées par le client, conformément à ses principes fondamentaux de licéité et de transparence¹⁰².

Cependant, des recherches plus approfondies ont révélé les limites précises du champ d'application du RGPD. L'article 4, §1 définit les « données personnelles » comme des informations se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable, tandis que les considérants 14 et 27 excluent explicitement les personnes morales et leurs données purement corporatives (telles que dénomination sociale, forme juridique, etc.). Ainsi, nous ne pouvions plus employer ce règlement comme unique source de protection des données utilisées par les consultants stratégiques. Le mentionner dans le titre n'apparaissait plus pertinent.

Toutefois, le RGPD n'a pas pour autant été complètement évincé de notre étude car le mentionner et l'utiliser demeuraient justifiés, notamment en ce qui se rapporte au partage et à l'emploi d'informations relatives à des personnes physiques vivantes. Ce fut entre autres le cas par rapport à la définition de la confidentialité et à notre développement de l'anonymisation et de la pseudonymisation.

De surcroît, toujours nos lectures, il est apparu que les données transmises par les entreprises clientes aux cabinets de conseil pouvaient tomber dans le spectre du secret d'affaires et être par conséquent couvertes par la directive secrets d'affaires.

En conclusion, cette pluralité législative justifie pleinement l'élargissement du titre, au-delà du RGPD. Ces différents textes, RGPD pour les données personnelles, directive secrets d'affaires pour les secrets

¹⁰² RGPD, art. 5 § 1 a et b

d'affaires, et RIA (article 78) pour la gouvernance IA, couvrent diverses facettes des données d'un même client et rendent un intitulé RGPD-centré réducteur et incorrect. Un tel choix sous-entendrait qu'il constitue la seule législation pertinente, alors que notre approche, recentrée sur le RIA et les obligations légales et contractuelles de confidentialité, reflète mieux la complexité de l'IAgen en consultance stratégique.

3. Concernant l'usage d'un système d'IA interne seul, d'un système interne lié à un système externe ou d'un système externe seul.

Tel que nous l'avons défini dans la section 2.1.3, ce mémoire emploie deux notions de systèmes d'IA : le système d'IA interne et le système d'IA externe. Est également considéré le système d'IA interne lié à un système externe. Cette distinction a pour conséquence que la qualification juridique attribuée au cabinet de consultance varie selon le type de système d'IA employé. Toutefois, le consultant stratégique, lui, demeure systématiquement qualifié de déployeur au sens de l'article 3, point 3 du RIA.

Le premier cas de figure est celui d'un système d'IAgen indépendant de tout modèle à usage général déjà disponible sur le marché et entièrement construit par l'entreprise. Lorsqu'elle met ce système à disposition de ses consultants, l'entreprise agit en tant que fournisseur, tandis que les consultants deviennent déployeurs. Ainsi, en tant que fournisseur, l'entreprise est soumise aux obligations des articles 16 et 25 du RIA. De plus, dès lors que le système peut être qualifié de système d'IA à haut risque, le cabinet doit respecter les exigences du Chapitre III, Section 2 (articles 8 à 15) du RIA, incluant la gestion de la qualité et des risques, la gouvernance des données, la documentation technique, la transparence, la surveillance humaine et la robustesse. En outre, l'utilisation d'un GPAI oblige à respecter l'article 53 (documentation, droit d'auteur, résumé du contenu d'entraînement). Une dernière obligation du cabinet en tant que fournisseur est celle de l'article 78 imposant la protection du secret d'affaires et des informations confidentielles.

La deuxième possibilité est que le système d'IA interne soit lié à un modèle externe, ce qui implique que l'entreprise combine les qualités de fournisseur (par rapport au système d'IA) et de déployeur (par rapport au modèle d'IA). En qualité de fournisseur, elle reste soumise aux obligations précitées. En qualité de déployeur du système externe, elle est tenue de respecter l'article 26 du RIA¹⁰³. De plus, l'article 78 s'applique de manière renforcée concernant la protection des données transmises au système externe.

Enfin, le troisième scénario est celui où l'entreprise et ses consultants utilisent exclusivement un système d'IA externe sans modifications substantielles, tous deux agissent en qualité de déployeurs, les soumettant aux mêmes obligations.

Dans tous les cas, les consultants conservent leur qualité de déployeur et sont soumis aux obligations développées dans la section 3.2.5.

¹⁰³ surveillance, tenue de registres, utilisation conforme

4. Concernant les limites rencontrées et les possibilités de suite

Au cours de la rédaction, ce mémoire a fait face à plusieurs limites qu'il convient de mentionner.

Tout d'abord, une réticence à l'idée de répondre à des questions portant sur l'IAgen et la confidentialité s'est manifestée dès les premières discussions. Cette défiance, probablement liée à la sensibilité du sujet et aux enjeux stratégiques pour les cabinets, s'est ensuite confirmée par le nombre restreint de réponses obtenues (17 consultants stratégiques) et le refus presque unanime de poursuivre avec une interview. Partant, il n'a pas été possible d'atteindre une saturation complète des données, ce qui implique que certaines nuances, pratiques émergentes ou perspectives critiques n'ont potentiellement pas été mises en lumière. De plus, les réponses de consultants stratégiques de la même entreprise divergent parfois d'une manière laissant supposer un manque d'informations en interne quant au type d'IAgen employée. Ces incohérences, bien qu'appuyant l'intérêt de ce travail, peuvent mener à des interprétations ne reflétant pas précisément la réalité.

Par ailleurs, l'impossibilité d'accès à des clauses contractuelles réelles entre cabinets et clients ou entre les consultants et leur employeur n'a pas permis d'analyser les pratiques contractuelles existantes. Notre étude s'est donc limitée aux déclarations des consultants, lesquelles peuvent être sujettes à des biais personnels ou à une connaissance imparfaite des engagements contractuels.

Ensuite, sur le plan juridique, le caractère particulièrement récent des IAgen a pour conséquence que, pour le moment, il existe encore trop peu de jurisprudence et de doctrine propres à cette technologie pouvant être utilement mobilisées dans ce mémoire. Ce manque de base juridique est également dû à l'entrée en vigueur progressive du RIA.

Enfin, ce travail s'est concentré sur les obligations des déployeurs (qualité des consultants stratégiques en toutes circonstances), laissant largement de côté celles des fournisseurs lorsque le cabinet développe un système d'IA interne. Or, la double casquette fournisseur-déployeur soulève des questions de conformité complexes (documentation technique, évaluation de conformité, marquage CE pour les systèmes à haut risque) qui constituent une piste de recherche future.

Toutefois, les limites identifiées ouvrent la voie à de futures recherches. Tout d'abord, il serait intéressant de mener l'étude auprès d'un échantillon plus large permettant l'atteinte d'une saturation des données pouvant être détaillées grâce à des interviews complémentaires au formulaire. En outre, l'accès à de véritables clauses de confidentialité offrirait un moyen d'effectuer une triangulation des données et une meilleure compréhension des écarts entre obligations formelles et pratiques effectives. Ensuite, attendre l'application effective complète du RIA et le développement d'une jurisprudence offrirait un cadre juridique plus mature pour comprendre les impacts légaux de la méconnaissance des clauses de confidentialité au travers de l'usage de l'IAgen. Enfin, pour atteindre une exhaustivité des raisons d'adaptation, il serait pertinent d'étendre la recherche à la situation où le cabinet porte la casquette de fournisseur d'un système d'IA (mise en place d'un système interne lié ou non à un système externe) car cette qualification emporte des obligations légales supplémentaires.

Conclusion

Depuis le lancement sur le marché de ChatGPT en novembre 2022 et la démocratisation massive de l'IAgen qui l'a suivi, cette technologie s'est avérée être incontournable dans le monde du travail. Pourtant, en consultation stratégique où les professionnels du secteur manipulent quotidiennement des données personnelles et des secrets d'affaires, émerge la question de savoir quelles sont les raisons de permettre une telle intégration grâce à une adaptation des clauses contractuelles. L'objectif de ces adaptations est de garantir l'adoption de l'IAgen dans le respect des obligations de confidentialité et du Règlement (UE) 2024/1689.

Afin d'identifier ces raisons, nous avons établi un état de l'art à partir d'ouvrages et d'articles académiques, de jurisprudence et de dispositions légales, et mené une étude empirique auprès de consultants stratégiques. À l'issue de celle-ci, un paradoxe, confirmant le besoin d'adaptations contractuelles, est apparu : 100% d'entre eux utilisent l'IAgen dans leur travail quotidien, alors que 94,1% sont simultanément soumis à des obligations de confidentialité. Plus préoccupant encore, 88,2% recourent à des systèmes d'IA externes, dont les données sont hébergées hors du contrôle du cabinet, tandis que les pratiques d'anonymisation demeurent largement insuffisantes. En effet, bien que 7 d'entre eux en utilisent, celles-ci, sans le consentement du client, n'assurent jamais le respect de la directive secrets d'affaires transposée en droit belge par la loi secrets d'affaires. Ce manquement à la confidentialité peut mener à des sanctions lourdes telles que des amendes pénales, des dommages et intérêts, un engagement de la responsabilité du cabinet en sa qualité de commettant ou de porte-fort et surtout, une potentielle atteinte irréparable à la réputation, actif essentiel dans un secteur fondé sur la confiance.

Néanmoins, face à cette situation de la pratique, l'interdiction pure et simple de l'utilisation de l'IAgen nous est apparue comme inefficace, l'obligation de confidentialité étant systématiquement ignorée au profit de l'utilisation de l'IAgen, et contre-productive au vu des diverses opportunités que nous avons identifiées (gains de performances, réduction de la charge mentale, accroissement de la créativité) dont les entreprises de conseil seraient privées.

Par conséquent, nous avons, dans ce mémoire, développé la thèse selon laquelle seule l'adaptation des clauses contractuelles permet de concilier l'innovation technologique et le respect des obligations légales et contractuelles. Cette adaptation repose sur trois piliers complémentaires, correspondants aux trois niveaux de relations contractuelles impliqués dans l'activité de consultation stratégique : la relation client-cabinet, la relation cabinet-consultant, et la responsabilité individuelle du consultant.

Les raisons identifiées couvrent non seulement la relation contractuelle existante entre l'entreprise de consultation et l'entreprise cliente, mais également entre l'entreprise de consultation et son consultant stratégique. Par ailleurs, la troisième raison identifiée est davantage propre au consultant.

Tout d'abord, la mise en place d'adaptations contractuelles permettrait de garantir le respect des obligations de confidentialité contractuelles entre le consultant et son employeur ainsi qu'entre l'entreprise cliente et le cabinet de conseil, en addition de celles émanant du RGPD pour les données personnelles, de la directive secrets d'affaires pour les secrets d'affaires, et du RIA, plus précisément de l'article 78. En effet, en aménageant ces clauses dans le contrat avec le client, cela permettrait d'obtenir son consentement explicite, de formaliser les protocoles d'anonymisation, de définir l'étendue des données pouvant être communiquées et les systèmes d'IA admis par le client. Ces adaptations peuvent être imposées au consultant par inclusion dans son contrat de travail ou au travers d'une promesse de porte-fort¹⁰⁴ par l'employeur vis-à-vis du client.

¹⁰⁴ C.Civ., art. 5.106.

Ensuite, la deuxième raison identifiée est celle d'assurer que le consultant stratégique se conforme aux obligations de formation et de maîtrise suffisante du système ou du modèle d'IA qu'imposent les articles 4 et 26 du RIA. L'inscription contractuelle d'une obligation de formation permet non seulement de satisfaire ces exigences réglementaires, mais aussi de contrer les risques opérationnels documentés par la littérature tels que le biais d'automatisation, la standardisation des solutions, et l'excès de confiance envers les sorties de l'IAgen.

Enfin, des adaptations contractuelles pouvant être adjointes des sanctions proportionnées au manquement, elles responsabilisent le consultant stratégique et renforcent la nécessité d'un contrôle humain lors de l'utilisation d'IAgen tel qu'exigé par les articles 14 et 26 du RIA permettant de limiter les risques que la responsabilité du consultant ou du cabinet soit engagée en cas de dommage causé suite à l'usage d'une réponse incorrecte donnée par l'IAgen et non vérifiée par le professionnel.

En conclusion, l'intégration de l'IAgen en consultance stratégique représente simultanément une opportunité stratégique majeure et un défi juridique complexe.

En réaction à ce défi, ce mémoire démontre trois raisons pour lesquelles l'adaptation des clauses contractuelles s'impose comme la solution la plus appropriée permettant de concilier innovation technologique et sécurité juridique. Ces trois raisons identifiées sont :

1. Une garantie du respect des obligations de confidentialité légales et contractuelles grâce à la liberté contractuelle,
2. La mise en place d'une obligation de formation garantissant une maîtrise suffisante de l'IA telle que prescrite par le RIA,
3. La responsabilisation des consultants afin d'assurer l'exercice systématique d'un contrôle humain également requis par le RIA.

Elles sont un moyen de se conformer aux exigences légales et d'actionner le levier d'opportunités qu'offre l'IAgen dans le secteur de la consultance stratégique.

Bibliographie

- Abendroth-Dias, K., Arias Cabarcos, P., Bacco, M., Bassani, E., Bertoletti, A., Bertolini, L., Bertrand, A., Bili, D., Boucher, P., Cachia, R., Ceresa, M., Chaslot, G., Chaudron, S., Comte, V., Consonni, C., Cosgrove, J., De Prato, G., Dessart, F. J., Di Girolamo, F. E., ... European Commission (Eds). (2025). *Generative AI outlook report: Exploring the intersection of technology, society, and policy*. Publications Office. <https://doi.org/10.2760/0991238>
- Agossah, A. (2024). *Acceptabilité de l'Intelligence Artificielle en contexte professionnel: Facteurs d'influence et méthodologies d'évaluation*.
- Ansoms, P. (2024, May 24). *Impact de l'IA sur le marché du travail belge: Des bouleversements mais sans augmentation du chômage (étude ING)*. Agoria. <https://www.agoria.be/fr/services/expertise/digitisation/intelligence-artificielle/impact-de-lia-sur-le-marche-du-travail-belge-des-bouleversements-mais-sans-augmentation-du-chomage-etude-ing>
- Bain & Company. (2025, August 21). *Five ways Bain is leading with AI*. Bain. <https://www.bain.com/careers/life-at-bain/careers-blog/five-ways-bain-is-leading-with-ai/>
- Bedard, J., & Beauchene, V. (n.d.). *AI Transformation Is a Workforce Transformation*.
- BEUC. (2026). *Consumer's right to explanation under AI decision making* [Position paper]. The European consumer Organisation.
- Boston Consulting Group. (2024, November 4). *GenAI Will Fail. Prepare for It*. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2024/genai-will-fail-how-to-prepare>
- Boston Consulting Group. (2026, February 23). *BCG and OpenAI Expand Partnership With OpenAI Frontier Alliance*. <https://www.bcg.com/press/23february2026-bcg-and-openai-partnership-frontier-alliance>
- Boussioux, L., Lane, J. N., Zhang, M., Jacimovic, V., & Lakhani, K. R. (2024). The Crowdless Future? Generative AI and Creative Problem-Solving. *Organization Science*, 35(5), 1589–1607. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.18430>
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: A review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902–925. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Commission Européenne. (n.d.). *Législation sur l'IA*.
- Commission Européenne. (2025, October 21). *Impact de la numérisation: 30 % des travailleurs de l'UE utilisent l'IA – Centre commun de recherche*. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/impact-digitalisation-30-eu-workers-use-ai-2025-10-21_en?prefLang=fr&etrans=fr
- Conseil supérieur de l'emploi. (2026, February 11). *L'intelligence artificielle et le marché du travail en Belgique—Février 2026*. février 2026. Conseil supérieur de l'emploi. <https://cse.belgique.be/fr/accueil/rapports-avis/rapports-2026/lintelligence-artificielle-et-le-marche-du-travail-en-belgique-fevrier-2026>

- Cooke, B. (1998). From process consultation to a clinical model of development practice. *Public Administration and Development*, 17(3), 325–340. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-162X\(199708\)17:3%3C325::AID-PAD951%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-162X(199708)17:3%3C325::AID-PAD951%3E3.0.CO;2-M)
- Cornu, G. (2018). *Vocabulaire juridique* (4ème).
- Dell’Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Krayner, 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. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4573321>
- Deloitte. (n.d.). *Operationalizing GenAI at enterprise scale | Deloitte US*. Retrieved 18 April 2026, from <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/articles/operationalizing-gen-ai-enterprise-scale.html>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983a). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983b). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dunford, R. (2000). Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 295–302. <https://doi.org/10.1108/13673270010379849>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., ... Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- Florentin, G., & Loïc, D. (2023). *L’impact de l’Intelligence Artificielle sur le métier de consultant en management*.
- Gandhi, T. K., Classen, D., Sinsky, C. A., Rhew, D. C., Vande Garde, N., Roberts, A., & Federico, F. (2023). How can artificial intelligence decrease cognitive and work burden for front line practitioners? *JAMIA Open*, 6(3), ooad079. <https://doi.org/10.1093/jamiaopen/ooad079>
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018, July 3). *Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (First issued in hardback). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). *What’s Your Strategy for Managing Knowledge?*
- Hatzius, J., Briggs, J., Kodnani, D., & Pierdomenico, G. (2023). *Global Economics Analyst The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth (BriggsKodnani)*.
- Huang, H.-C. (2025). Unlocking Creativity With Artificial Intelligence (AI). *Journal of Experimental Psychology: General*, 154(12), 3294–3306. <https://doi.org/10.1037/xge0001838>
- James, T. (2025). *Le Droit de la responsabilité face à l’intelligence artificielle L’influence de la réglementation de l’IA sur la réparation du dommage*.

- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.003>
- Larousse. (n.d.). *Définitions: Secret, secrète—Dictionnaire de français Larousse*. Retrieved 14 April 2026, from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/secret/71747>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Law, N., Wang, N., Ma, M., Liu, Z., Lei, L., Feng, S., Hu, X., & Tsao, J. (2025). The role of generative AI in collaborative problem-solving of authentic challenges. *British Journal of Educational Technology*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/bjet.70010>
- Lucas-Puget, A.-S. (2016). *Contrats—La clause de confidentialité—Formule par Anne-Sophie Lucas-Puget—Lexis* 360 *Intelligence*. https://www.lexis360intelligence.fr/revues/Contrats_Concurrence_Conso/PNO_RC_CC/document/PS_KPRE-507849_OKTD?source=navigation
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press.
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (1955). *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence: August 31, 1955*. <https://doi.org/10.1609/aimag.v27i4.1904>
- McKinsey & Company. (2023, August 16). *Meet Lilli, our generative AI tool that's a researcher, a time saver, and an inspiration*. <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/meet-lilli-our-generative-ai-tool>
- McKinsey & Company. (2025, November 5). *The State of AI: Global Survey 2025 | McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
- Mendoza-Caminade, A. (2022). La proposition de règlement européen sur l'intelligence artificielle: Vers une réglementation d'excellence ? In *L'entreprise et l'intelligence artificielle—Les réponses du droit*. Presses de l'Université Toulouse Capitole; <https://doi.org/10.4000/books.putc.15267>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mohe, M., & Seidl, D. (2011). Theorizing the client—Consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization*, 18(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/1350508409353834>
- Neel, R. S. (1981). How to Put the Consultant to Work in Consulting Teaching. *Behavioral Disorders*, 6(2), 78–81.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Notre activité. (n.d.). Bain. Retrieved 14 April 2026, from <https://www.bain.com/fr/a-propos-de-bain/notre-activite/>
- Notre raison d'être, notre mission et nos valeurs | McKinsey & Company. (n.d.). Retrieved 14 April 2026, from <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/our-purpose-mission-and-values/fr-ca>
- Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>
- OCDE. (2023). *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2023: Intelligence artificielle et marché du travail*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/aae5dba0-fr>

- OCDE. (2026, January 28). *L'utilisation de l'IA par les individus progresse rapidement dans l'ensemble de l'OCDE, tandis que l'adoption par les entreprises continue de s'étendre*. <https://www.oecd.org/fr/about/news/announcements/2026/01/ai-use-by-individuals-surges-across-the-oecd-as-adoption-by-firms-continues-to-expand.html>
- Paas, F., Renkl, A., & Sweller, J. (2003). Cognitive Load Theory and Instructional Design: Recent Developments. *Educational Psychologist*, 38(1), 1–4. https://doi.org/10.1207/S15326985EP3801_1
- Petitgand, C. (2024). *Données personnelles: Reprenons le pouvoir! Réflexions sur la gouvernance citoyenne à l'ère numérique*. Les Presses de l'Université Laval. <https://doi.org/10.2307/jj.13609914>
- Pickover, C. A. (2021). La conférence de Dartmouth sur l'IA. *Hors collection*, 140–141.
- PricewaterhouseCoopers. (2024, May 29). *PwC is accelerating adoption of AI with ChatGPT Enterprise in US and UK and with clients*. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/about-us/newsroom/press-releases/pwc-us-uk-accelerating-ai-chatgpt-enterprise-adoption.html>
- Rapoport, G., Bicanic, S., & Talabi, M. (2025, May 7). *Survey: Generative AI's Uptake Is Unprecedented Despite Roadblocks*. Bain. <https://www.bain.com/insights/survey-generative-ai-uptake-is-unprecedented-despite-roadblocks/>
- Règlement sur l'intelligence artificielle | SPF Economie*. (n.d.). Retrieved 21 April 2026, from <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/intelligence-artificielle/reglement-sur-lintelligence>
- Rockwood, G. F. (1993). Edgar Schein's Process Versus Content Consultation Models. *Journal of Counseling & Development (Wiley-Blackwell)*, 71(6), 636–638. (9308177186). <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1993.tb02253.x>
- Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise: Théories, stratégies, pratiques*. Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.9908>
- Schein, E. H. (1978). The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator? *Personnel & Guidance Journal*, 56(6), 339. (6475653). <https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1978.tb04644.x>
- Schein, E. H. (2013). *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Berrett-Koehler Publishers.
- Secrets d'affaires: Protection par le secret d'invention, du savoir-faire ou d'informations | SPF Economie*. (n.d.). Retrieved 14 April 2026, from <https://economie.fgov.be/fr/themes/propriete-intellectuelle/droits-de-propriete/regimes-de-protection/secrets-daffaires-protection>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory Is Not. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642.
- Suprit Kumar Pattanayak. (2019). Transforming business consulting through generative AI: A framework for enhanced strategic decision-making and value creation. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(1), 054–065. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.1.0031>
- Torrisi, C. (2014). Secret. In *Dictionnaire d'administration publique* (pp. 451–453). Presses universitaires de Grenoble. <https://droit.cairn.info/dictionnaire-d-administration-publique--9782706121371-page-451>

- Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11–25.
- Tuczek, M., Degirmenci, K., Breitner, M. H., Desouza, K. C., & Watson, R. T. (2026). Where Automation Meets Augmentation: Balancing the Double-Edged Role of Generative AI in Management Consulting. *Business & Information Systems Engineering*. <https://doi.org/10.1007/s12599-026-00992-4>
- Turing, A. M. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, 59(236), 433–460.
- Turner, A. N. (1982, September 1). Consulting Is More Than Giving Advice. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice>
- Vanbrabant, B. (2016). *Les Contrats relatifs au savoir-faire et autres secrets d'affaire*.
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003, July). *Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/0170840603024006004>
- Wu, Z., Ji, D., Yu, K., Zeng, X., Wu, D., & Shidujaman, M. (2021). AI Creativity and the Human-AI Co-creation Model. In M. Kurosu (Ed.), *Human-Computer Interaction. Theory, Methods and Tools* (pp. 171–190). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78462-1_13
- Zhang, Q., Liao, G., Ran, X., & Wang, F. (2025). The Impact of AI Usage on Innovation Behavior at Work: The Moderating Role of Openness and Job Complexity. *Behavioral Sciences*, 15(4), 491. <https://doi.org/10.3390/bs15040491>

Doctrine

- ALI, M. R. et AHMED, B. A., « *Modernizing Civil Liability Rules for Damages Arising from AI-Generated Works* », Twejer, 2025, 8(4), pp. 345-389.
- BAZIER, P. *L'intuitus personae dans le contrat*, Bruxelles, Kluwer, 2021.
- BIGOT, C., « *Anonymisation, données sensibles et droit à l'information : À la recherche d'un équilibre entre la protection des données personnelles et la liberté de l'information dans le domaine judiciaire* », Légipresse, 2021, 65, HS1, pp. 71-80.
- CALO, R., « *Robotics and the Lessons of Cyberlaw* », *California Law Review*, vol. 103, n° 3, 2015.
- DE COOMAN, J., « *Commentaire du Règlement de l'Union européenne sur l'intelligence artificielle et analyse de son impact sur les autorités judiciaires recourant à ChatGPT* » in M. DAMBRE et P. LECOCQ (eds.), *Chronique de droit à l'usage des juges de paix et de police*, Bruxelles, la Charte, 2025, pp. 373-422, spéc. 411-412.
- DIEUX, X., ROMAIN, J.-F., VAN OMMESLAGHE, P., FORIERS, P. A., WÉRY, P., STIJNS, S., BIQUET-MATHIEU, C., GRÉGOIRE, M. et VON KUEGELGEN, M., « *Les obligations contractuelles* », Bruxelles, Éditions du Jeune Barreau de Bruxelles, 2000.
- FUNCK J.-Fr., « *La clause de confidentialité dans le contrat de travail* », in VANNES V. (dir.), *Clauses spéciales du contrat de travail : utilité, validité, sanction*, Bruylant, Bruxelles, 2003, p. 181 et 215.
- GILSON, S. (coord.), « *Le congé pour motif grave. Notion, évolutions, questions spéciales* », Limal, Anthemis, 2011.
- MUKHERJEE, A. et CHANG, H. H., « *Operational Agency: A Permeable Legal Fiction for Tracing Culpability in AI Systems* », arXiv, 2026, arXiv:2602.17932. (preprint)

POULLET, Y., « IA, Erreur et Droit : la responsabilité des acteurs de l'IA », *Should we Delete the Error? The value of Errors in the age of Robotics & AI*, UCLille, 2020.

Sources institutionnelles

Commission européenne (2025). *Lignes directrices de la Commission sur la portée des obligations incombant aux fournisseurs de modèles d'IA à usage général établies par le règlement (UE) 2024/1689 (règlement sur l'IA)*. Communication de la Commission, C(2025) 7719 final, Bruxelles, 19 novembre 2025.

COMMISSION EUROPÉENNE, Livre blanc sur l'intelligence artificielle : Une approche européenne axée sur l'excellence et la confiance, COM(2020) 65 final, 19 février 2020

Groupe de travail "Art. 29", Avis 05/2014 sur les techniques d'anonymisation, WP216, 10 avril 2014.

Groupe d'experts de haut niveau sur l'intelligence artificielle, *Lignes directrices en matière d'éthique pour une IA digne de confiance*, Commission européenne, Bruxelles, 2019.

Jurisprudence

CJUE., 4 septembre 2025, *Contrôle européen de la protection des données c. Conseil de résolution unique*, aff. C-413/23 P.

Annexes

Annexe 1. Notre modèle de Gioia`

MODELE DE GIOIA

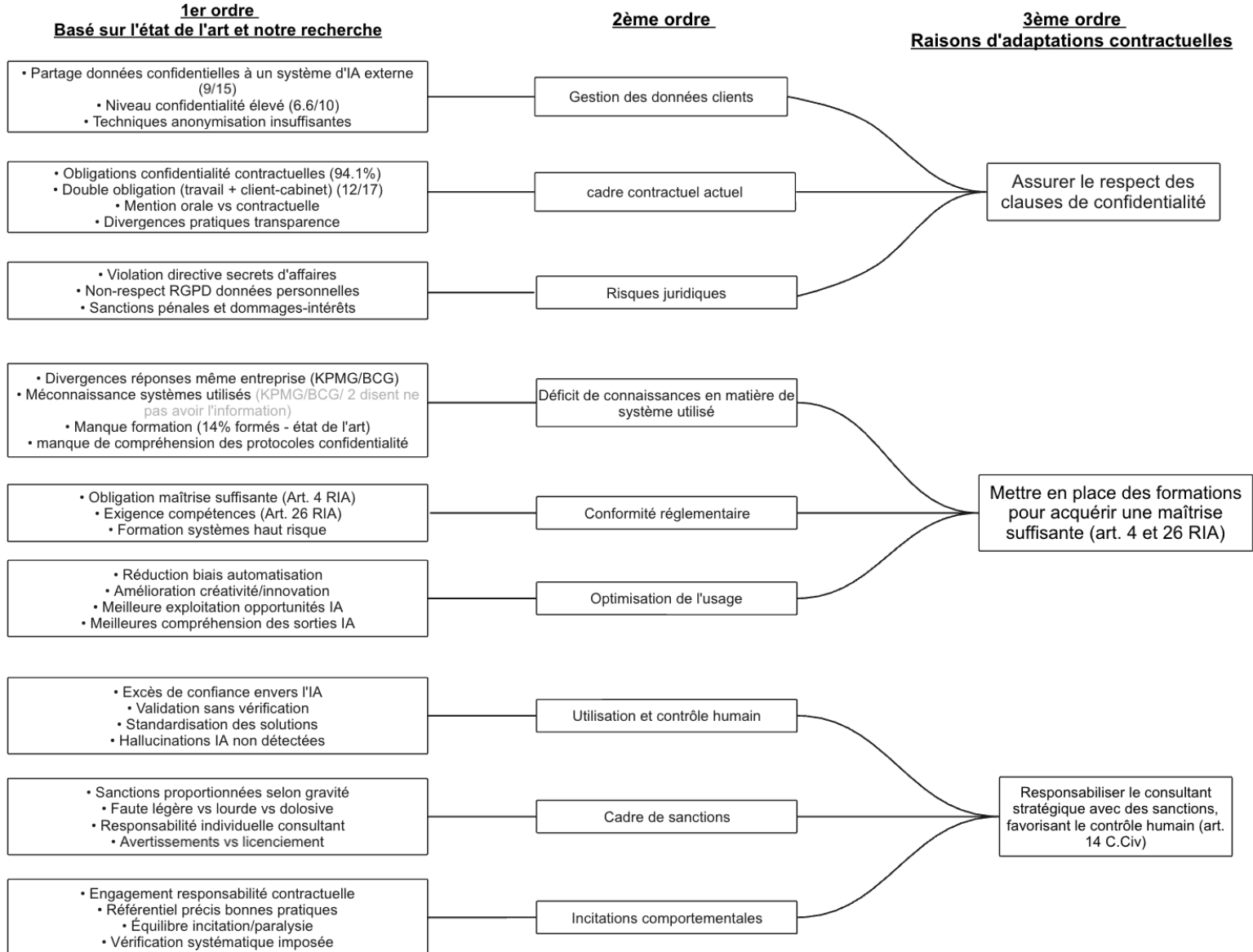


Figure A. 1. Modèle de Gioia

Annexe 2. Arborescence du formulaire

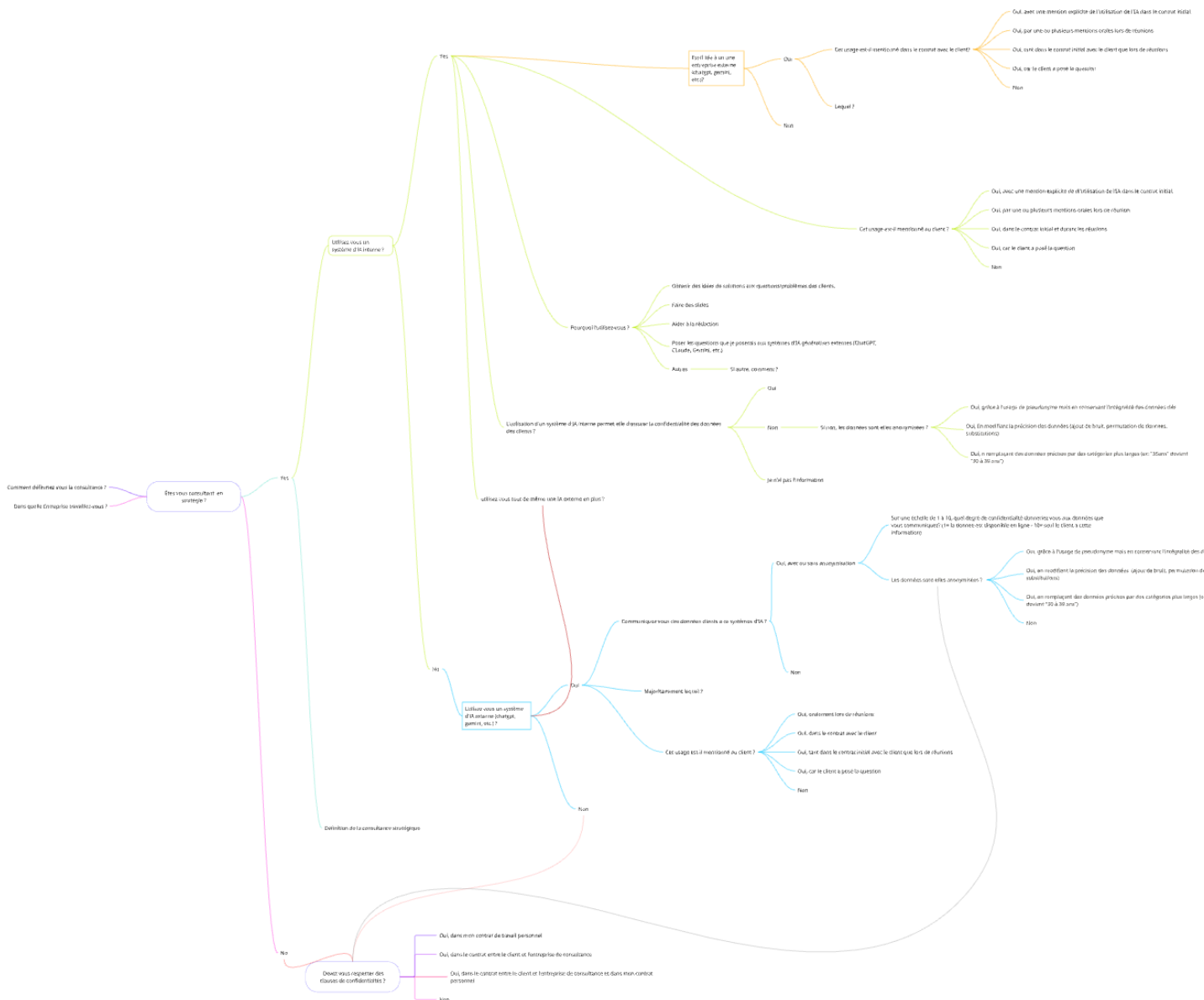


Figure A. 2. Arborescence de notre formulaire (également en annexe détachée)

Annexe 3. Réponses au formulaire

Système d'IA interne

	Utilisez-vous un système d'IA interne ? (n=17)		Mentionnez-vous cet usage aux clients ? (n=11)	
Oui	11	64,7%	8	72,7%
Non	6	35,3%	3	27,3%

Tableau A. 1. Utilisation de l'IA interne

Cet usage est-il mentionné au client ? (n=11)		
Oui, avec une mention explicite de cette utilisation dans le contrat de base avec le client et durant les réunions.	1	36,4%
Oui, avec une ou plusieurs mentions pendant des réunions	2	18,2%
Oui, avec une mention explicite de cette utilisation dans le contrat initial avec le client	4	9,1%
Oui, car le client a posé la question	1	9,1%
Non	3	27,3%

Tableau A. 2. La mention aux clients de l'utilisation d'un système d'IA interne.

Pourquoi utilisez-vous ce système d'IA interne ? (n =11)					
	Trouver des idées et des solutions aux problèmes des clients	Faire des slides et des présentations	Aider à la rédaction	Poser les questions que j'aurais posées à un système externe	Autres
Coché par	8	6	9	8	1

Tableau A. 3. Raisons d'utilisation du système d'IA interne

Pour cette question, plusieurs réponses pouvaient être cochées par un même répondant

La réponse pour « autres » est : « To challenge ideas; to help me with wording (i.e. rephrasing) »

L'utilisation d'un système d'IA interne permet-elle d'assurer la confidentialité des données clients ? (n=11)		
Oui	9	81,8%
Non	0	0%
Je n'ai pas l'information	2	18,2%

Système d'IA interne lié à un système d'IA externe

Votre système d'IA interne est-il lié à un système d'IA externe ? (n=11)		
Oui	9	81,8%
Non	2	11,8%

Tableau A. 4. Utilisation d'un système d'IA interne lié à un système d'IA externe

Cet usage est-il mentionné au client ? (n=9)		
Oui, avec une mention explicite de cette utilisation dans le contrat de base avec le client et durant les réunions.	3	33,3%
Oui, avec une ou plusieurs mentions pendant des réunions	1	11,1%
Oui, avec une mention explicite de cette utilisation dans le contrat initial avec le client	2	22,2%
Oui mais seulement parce que si le client demande	0	0%
Non	3	33,3%

Tableau A. 5. Mention aux clients de l'utilisation d'un système d'IA interne lié à un système d'IA externe

Système d'IA externe

	Utilisez-vous un système d'IA externe en addition au système interne ? (n=11)		Utilisez-vous un système d'IA externe ? (sans système interne) (n=6)		TOTAL (n=17)	
Oui	9	81,8%	6	100%	15	88,2%
Non	2	18,2%	0	0%	2	11,8%

Tableau A. 6. Utilisation d'un système d'IA externe (seul ou en complément d'un système interne)

Cet usage est-il mentionné au client ? (n =15)		
Oui, avec une mention explicite de cette utilisation dans le contrat de base avec le client et durant les réunions.	1	6,7%
Oui, avec une ou plusieurs mentions pendant des réunions	2	13,3%
Oui, avec une mention explicite de cette utilisation dans le contrat initial avec le client	2	13,3%
Oui mais seulement parce que si le client demande	0	0%
Non	10	66,7%

Tableau A. 7. Mention aux clients de l'utilisation d'un système d'IA externe.

Pourquoi utilisez-vous ce système d'IA interne ? (n = 6)				
	Trouver des idées et des solutions aux problèmes des clients	Faire des slides et des présentations	Aider à la rédaction	Autres
Coché par	5	4	5	0

Tableau A. 8. Raisons d'utilisation d'un système d'IA externe.

Pour cette question, seul les consultants stratégiques n'utilisant pas de système d'IA interne pouvaient répondre. Tout comme pour le système d'IA interne, plusieurs réponses pouvaient être cochées par un même répondant

Communiquez-vous des données confidentielles de clients à ces systèmes ? (n = 15)		
Oui, avec ou sans anonymisation	9	60%
Non	6	40%

Tableau A. 9. Communication de données confidentielles de clients à un système d'IA externe.

Sur une échelle de 0 à 10, quel niveau de confidentialité attribueriez-vous aux données partagées ? (0 = l'information est disponible en ligne ou à la vue de tous, 10 = seul le client détient l'information et nous la communiquons)

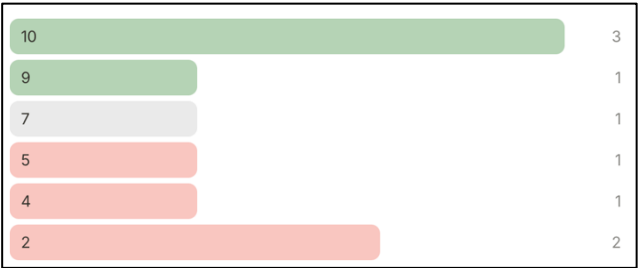


Figure A. 3. Évaluation du degré de confidentialité des données partagées avec le système d'IA externe.

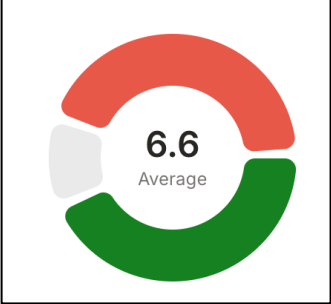


Figure A. 5. Moyenne du degré de confidentialité des données partagées avec le système d'IA externe.

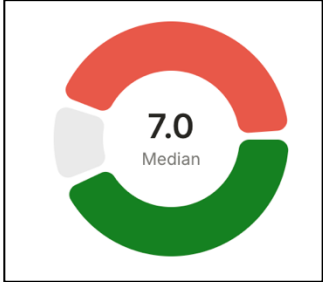


Figure A. 4. Médiane du degré de confidentialité des données partagées avec le système d'IA externe.

Les données sont-elles anonymisées ? (n=9)				
	Oui, en utilisant des pseudonymes mais sans changer les informations clés	Oui, en modifiant la précision des informations (ajout de bruit, permutation d'informations, substitution)	Oui, en remplaçant les données par des catégories plus larges (ex : « 35 ans » devient « 30-39 ans »)	Non
Coché par	6	0	1	3

Tableau A. 10. Anonymisation des données partagées au système d'IA externe

Obligations de confidentialité contractuelles.

Devez-vous respecter des obligations de confidentialité ?				
	Oui, dans mon contrat de travail personnel.	Oui, dans le contrat entre le client et l'entreprise de consultance.	Oui, tant dans le contrat entre le client et l'entreprise que dans mon contrat personnel.	Non
Choisi par	4	0	12	1
Pourcentage	94,1%			5,9%

Définition de la consultance

Selon votre expérience professionnelle, laquelle de ces définitions se rapproche le plus de votre conception de la consultance ?			
	Le consultant est un expert qui doit inclure le client tout au long du processus, du diagnostic du problème à la mise en place de la solution.	Le consultant est une source de connaissances appliquées au cas du client.	Le consultant est une source de légitimité pour le client dans un secteur.
Choisi par	10	6	1

Tableau A. 11. Définition de la consultance selon les professionnels sur base de leurs expériences.

La première définition est celle que nous avons utilisée pour résumer le modèle de la consultance par processus d'E. Schein.

La deuxième correspond à la théorie du partage de connaissances.

La troisième résume la théorie néo-institutionnelle.

